

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
MBA EM GESTÃO DE PESSOAS

MICHEL CANELLAS BENCHAYA

MUDANÇA ORGANIZACIONAL:
ANÁLISE SOBRE AS ATITUDES FRENTE A UMA NOVA METODOLOGIA DE
TRABALHO

PORTO ALEGRE

2011

AGRADECIMENTOS

Ao professor Mestre Ério Nascimento por sua orientação, incentivo e oportunidade de aprendizado. Aos meus pais, pelos ensinamentos, atenção, carinho e amor incondicional. À minha irmã Louise, por sua prestatividade oportuna e, em especial à minha querida irmã Mariana pela paciência e apoio na construção deste trabalho.

Aos colegas de turma pelo companheirismo e troca de experiências valiosas.

*"A mudança é a lei da vida.
E aqueles que apenas olham
para o passado ou para o presente
irão, com certeza, perder o futuro."*

John Kennedy

Michel Canellas Benchaya

MUDANÇA ORGANIZACIONAL:

Análise sobre as atitudes frente a uma nova metodologia de trabalho

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Recursos Humanos, pelo MBA em Gestão de Pessoas, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Orientador: Prof. Ério Nascimento

Porto Alegre

2011

RESUMO

De forma cada vez mais rápida, o mundo vem passando por grandes transformações e, com isso, também o contexto empresarial. As organizações estão sendo obrigadas a mudar evitando, assim, a obsolescência e, conseqüentemente, a perda de mercado. Para que isso não aconteça, as mudanças organizacionais tem sido o caminho para adequar-se ao ambiente, intensificando a melhoria nos processos e nas pessoas. Contudo, ao propor mudanças organizacionais, depara-se, muitas vezes, com obstáculos que precisam ser vencidos, como a resistência a mudanças. Ressalta-se a importância da eficiência na comunicação entre a empresa e seus colaboradores, diante de todos os aspectos da mudança, tornando o processo mais claro e confiável. A proximidade da gestão no dia-a-dia também se constitui em um fator de sucesso. A presente pesquisa de abordagem quantitativa e qualitativa, voltada para a interpretação da realidade, teve por objetivo analisar as atitudes dos funcionários envolvidos na implementação de uma nova metodologia de trabalho. Foram utilizados dois tipos de questionário elaborados para a avaliação da percepção acerca da metodologia aplicada. Os dados foram tratados com métodos estatísticos e de análise dos discursos. Os resultados obtidos indicam um enfoque maior na questão da identificação adequada de focos de resistência, acompanhamento por parte das lideranças, comunicação eficiente da organização com seus funcionários e entre os seus próprios membros, ressaltando a vertente positiva da resistência e suas vantagens para a organização e seus colaboradores. Também destaca a importância de considerar que o processo de mudança organizacional ocorre a médio e longo prazo.

Palavras-chave: Mudança organizacional, atitudes, resistência, comunicação e liderança.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA.....	8
1.2	OBJETIVOS.....	9
1.2.1	Objetivo Geral	9
1.2.2	Objetivos Específicos	10
1.3	JUSTIFICATIVA.....	10
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1	LEAN MANUFACTURING.....	12
2.2	MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	15
2.3	CULTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE MUDANÇA.....	21
2.4	ADESÃO OU RESISTÊNCIA AOS PROCESSOS DE MUDANÇA.....	23
2.5	EXECUÇÃO DISCIPLINADA PARA A MUDANÇA.....	30
3	MÉTODO	34
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	34
3.2	DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE.....	35
3.3	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	36
3.4	TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS.....	36
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	38
4.1	DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS QUANTITATIVOS.....	38
4.2	DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS QUALITATIVOS.....	43
4.3	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	47
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
	REFERÊNCIAS	57
	ANEXO A	63
	ANEXO B	65

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho de pesquisa possui como alicerce o levantamento e análise de informações sobre a implementação de uma ferramenta organizacional e o impacto desta mudança dentro das equipes diretamente envolvidas no processo de produção de absorventes. Propõe-se a evidenciar possíveis barreiras enfrentadas pela organização e como seus funcionários encaram esta mudança na sua rotina profissional. Além disso, aborda aspectos relevantes sobre como estão enfrentando este novo desafio profissional, onde a necessidade de mudar decorre, principalmente, da idéia de se produzir mais com menos recursos e de maneira melhor.

O objetivo da introdução desta nova metodologia de trabalho se deu em virtude da competitividade dentro do mercado onde a empresa está inserida. A empresa possui em operação, no Brasil, quatro unidades operacionais e uma sede administrativa, localizada na cidade de São Paulo. A mesma optou por não divulgar os dados deste trabalho por questões estratégicas e pelo fato de o mesmo estar em andamento até todas as máquinas estarem com a metodologia implementada. Os estudos foram realizados com as equipes que passaram pela primeira “onda”, etapa cuja qual ocorre com as equipes de duas máquinas por vez. A duração de cada “onda” do projeto foi desenvolvida em 14 semanas e ocorreu com as equipes das máquinas “F” e “Z”.

Segundo Soto (2002), pesquisas sugerem que, de alguma forma, os empregos satisfazem as pessoas quando estas desempenham suas tarefas de modo que a gerência deve se preocupar com o efeito que suas decisões produzem na pessoa como um todo. No caso das necessidades, as pessoas se vêem motivadas não pelo que pensam que devem fazer ou ter, mas pelo que desejam. Aos olhos de um observador externo, as necessidades de uma pessoa podem ser ilusórias ou pouco realistas, apesar do qual exercem um controle decisivo. Isso deixa a gerência com duas formas básicas de motivar as pessoas: ela pode lhes demonstrar a maneira como certas ações aumentam a satisfação de suas necessidades ou, então, pode ameaçá-las com uma redução do nível de satisfação, a menos que sigam um curso de ação desejado. Obviamente, o caminho por uma satisfação maior das necessidades é a melhor opção.

De acordo com Charan (2005), não é possível elaborar uma estratégia adequada se não houver certeza de que a empresa tem ou pode conseguir o que é necessário para executá-la, incluindo os recursos certos e as pessoas certas.

O objetivo desta pesquisa é levantar informações para análise e reflexão da situação atual na produção e se as pessoas que estão participando desta mudança a percebem como algo que melhora o dia-a-dia dentro da produção, tanto para conseguir produzir mais, com mais qualidade, com menos recursos, como auxiliando na resolução dos problemas que por ventura ocorram no processo de produção.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA

A competitividade no ambiente corporativo faz com que as organizações aprimorem seus processos para enfrentar a concorrência. Ao mesmo tempo os profissionais estão sendo cada vez mais exigidos a melhorar constantemente sua *performance* para que os resultados da empresa sejam alcançados e superados. Nesse sentido, o *Lean Manufacturing* é uma nova metodologia de trabalho na organização que busca otimizar os recursos existentes na empresa, através de uma mudança na postura e visão das pessoas dentro da organização. Estabelece que seja necessária uma melhoria contínua de todos os processos que envolvem as ações organizacionais. Desta forma, os funcionários inseridos nesta mudança são exigidos a adotarem uma nova atitude frente às questões do cotidiano da empresa. Ao implementar novos programas e rotinas, os principais problemas enfrentados pelas empresas referem-se à resistência das pessoas, à falta de apoio das lideranças e ao déficit de recursos necessários para promover a mudança.

De acordo com Senge (1999), a maioria das iniciativas de mudança fracassa. Dois estudos independentes no início dos anos 90, um publicado pela Arthur D. Little e outro pela McKinsey & Co., descobriram que, de centenas de programas corporativos de Gestão da Qualidade Total estudados, cerca de dois terços acabam sendo suspensos porque deixam de produzir os resultados esperados. Confirma que a sustentação de qualquer processo de mudança profunda requer uma mudança fundamental na maneira de pensar.

De fato, as organizações estão deixando de ser sistemas relativamente fechados para tornarem-se sistemas cada vez mais abertos. Suas fronteiras

organizacionais estão tornando-se permeáveis e, em diversos casos, difíceis de identificar (WOOD Jr., 2009).

A empresa objeto do estudo é uma multinacional norte-americana que produz e comercializa produtos de higiene pessoal, com mais de 130 anos de presença no mercado e, no Brasil, há cerca de 10 anos, apresentada com o nome fictício de “Hygiene”.

A unidade fabril a ser estudada localiza-se na região metropolitana de Porto Alegre-RS e fabrica absorventes e protetores femininos. Conta com um quadro de aproximadamente 560 funcionários e mais 100 terceirizados. O projeto que está sendo estudado trabalha principalmente com as equipes principalmente da área de produção. A planta conta com um gerente operacional, três supervisores de produção e mais cinco supervisores responsáveis pelas áreas de manutenção, qualidade, processos, materiais e do projeto em questão, sendo um para cada área.

A implementação do *Lean Manufacturing*, (uma nova metodologia de trabalho dentro da organização) é uma estratégia global, ou seja, todas as unidades operacionais no mundo estão focadas neste novo conceito para concorrer num mercado cada vez mais competitivo. A organização, com isso, tem uma postura de negócio bem definida, ou seja, ser líder em todos os segmentos em que atua e uma visão que coloca várias diretrizes estratégicas até o ano de 2015 para toda a corporação. Este trabalho iniciou-se há cerca de dois anos em função destas estratégias e de acordo com esta visão, e no Brasil há aproximadamente um ano na unidade localizada em Suzano, São Paulo. Os problemas operacionais nas máquinas, a incidência de desperdício no processo, *performance* abaixo do esperado, tanto nas máquinas, quanto das pessoas, influenciaram para esta implementação.

A pergunta de pesquisa é: como as pessoas enfrentam o processo de implementação de uma nova metodologia de trabalho?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como as equipes enfrentam as mudanças organizacionais, sob a ótica das suas atitudes em relação a esta nova metodologia dentro da produção de produtos de higiene pessoal.

1.2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Identificar fatores pessoais e organizacionais que podem influenciar positiva ou negativamente na adesão e resistência aos processos de mudança;
- ✓ Identificar o que é preciso para que os funcionários se sintam estimulados a empreender as mudanças necessárias;
- ✓ Verificar como os funcionários que passaram pela metodologia percebem-se como responsáveis pela mudança, em comparação com aqueles que não passaram.

1.3 JUSTIFICATIVA

O objeto de estudo deste trabalho se torna relevante à medida que se constata um movimento nas organizações para se manterem competitivas no mercado. A busca por resultados cada vez melhores, faz com que seja necessário reestruturar processos internos, preparar e desenvolver as equipes internas. A pesquisa busca levantar informações das atitudes dos funcionários frente às mudanças decorrentes do Projeto *Lean Manufacturing* na produção e as possíveis resistências para a implementação desta nova metodologia.

Para a área de Produção em especial, esta nova filosofia de trabalho, traz benefícios para a empresa e seus funcionários. Aspectos tais como: melhoria de processos, cooperação, sentimento de equipe e motivação por resultados cada vez melhores, são ingredientes que impulsionam a organização e seus funcionários para uma condição muito melhor dentro de um mercado cada vez mais competitivo.

Para a organização como um todo, é uma ótima oportunidade de melhoria nos resultados e na *performance* das pessoas, através de uma nova metodologia de trabalho que visa à melhoria contínua dos processos internos.

Para o pesquisador, este estudo é relevante, pois é uma oportunidade única de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional, uma vez que o

entendimento de aspectos comportamentais frente a esta mudança organizacional, através de uma metodologia focada na busca pelo planejamento, disciplina nas ações, mudança de atitude e visão global do negócio é particularmente a de principal interesse para uma Gestão de Pessoas.

A situação atual das empresas que se propõem a implementar novos processos e programas de melhoria contínua, ainda é tratada como um tabu. Porém, o que se constata é uma crescente preocupação das empresas, antes não identificadas em otimizar seus processos, através de mudanças estruturais e nas pessoas. O desafio é analisar se estas mudanças fazem com que as pessoas mudem suas atitudes para melhor e de acordo com o que a metodologia coloca como ideal.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 LEAN MANUFACTURING

A filosofia *Lean* evoluiu do sistema produtivo desenvolvido pela Toyota Motor Corporation no período após a 2ª Grande Guerra, com o objetivo de superar a escassez de recursos humanos, financeiros e materiais que na altura afetavam a indústria japonesa. Visava conseguir vantagens competitivas face às empresas americanas e europeias, que dominavam o mercado do setor automotivo no início da 2ª metade do século passado (ALBANO, 2011). Além disso, a Toyota enfrentou inúmeros desafios segundo (DENNIS, 2008):

- ✓ O mercado interno era pequeno e demandava uma grande variedade de veículos – caminhões grandes para carregar produtos para o mercado, caminhões pequenos para agricultores, carros de luxo para a elite e carros pequenos adequados para as estradas estreitas e altos preços do combustível do Japão;
- ✓ A economia japonesa, devastada pela guerra, estava carente de capital. Portanto, um grande investimento nas últimas tecnologias ocidentais era impossível;
- ✓ O mundo externo já possuía dezenas de fábricas de automóveis estabelecidas, ansiosas para se fixar no Japão e defender seus mercados contra exportações japonesas.

Como um fabricante de veículos inexperiente em um país em ruínas poderia superar tantos obstáculos?

O pensamento *Lean* consiste em um conjunto de conceitos e procedimentos que visam simplificar o modo como uma organização produz valor para seus clientes enquanto todos os desperdícios são eliminados. Há cinco fases para produzir um empreendimento *Lean*, a saber:

Lean Manufacturing		Uma visão simplificada
Valor	Identifica-se o que os clientes querem. Quaisquer características ou atributos do produto ou serviço que não atendam as percepções de valor dos clientes representam oportunidades para racionalizar.	Uma visão simples define a qualidade como o cumprimento dos requisitos, ou seja, qualidade significa entregar exatamente aquilo que os clientes (internos e externos) querem, necessitam e esperam.
Corrente de Valor	A corrente de valor é o veículo que permite entregar valor aos clientes. É a sequência de processos que desenvolvem, produzem e entregam os resultados desejados. O <i>Lean Enterprise</i> procura racionalizar cada etapa dos processos.	A simplicidade utiliza os conceitos de que "todo trabalho é um processo" (ou seja, uma série de atividades que produz um resultado desejado) e os da prevenção para identificar e melhorar as correntes de valor existentes ou as que estão em desenvolvimento. Quando as coisas não funcionam de modo eficiente e consistente como deveriam, o entendimento de que todo trabalho é um processo estimula as pessoas a focalizar no "o quê deu errado" ao invés do "quem" fez errado.
Fluxo	Ordena-se a corrente de valor para eliminar qualquer parte do processo que não agregue valor.	A simplicidade utiliza o mapeamento dos processos para comparar o fluxo atual com o fluxo ideal e assim otimizar o ordenamento das atividades. Adicionalmente, utiliza o Preço do Atraso (PA — o impacto financeiro das atividades que não agregam valor) para quantificar o desperdício e para identificar, priorizar e orientar as oportunidades de melhoria e, assim, racionalizar os processos.
Puxar	Este conceito consiste em produzir apenas aquilo que é necessário, quando for necessário. Visa evitar a acumulação de estoques de produtos mediante a produção e fornecimento daquilo que o cliente deseja quando o cliente precisar, nem antes nem depois.	A simplicidade em determinar quais as expectativas do cliente e, em seguida, instituir um processo preventivo para produzir e fornecer aquilo e, também, considerar o excesso de estoque um PA, é consistente com o conceito de "Puxar".

Perfeição	É o compromisso de continuamente procurar os meios ideais para criar valor enquanto o desperdício é eliminado.	O conceito de simplicidade afirma que é necessário "fazer certo a primeira vez". Nunca será mais econômico refazer, fazer de modo inconsistente ou ineficiente, tanto para a companhia como para o cliente. Quaisquer que sejam os níveis atuais de desempenho, seja 3,4 defeitos por milhão ou 99,9% certo, sempre existirão oportunidades de melhoria. A simplicidade expressa claramente esse padrão de desempenho: não é aceitável não cumprir com os requisitos.
-----------	--	---

Fonte: Marcelino (2011). Disponível em: <http://www.camilomarcelino.com/lean.htm>

Em síntese, o pensamento *Lean* é utilizado, tipicamente, para implementar mudanças radicais nos processos de trabalho. Por isso, é uma ferramenta utilizada pela alta gerência que tem a autoridade de mudar os processos. Normalmente, os demais colaboradores não têm a autoridade, nem dispõem dos recursos para empreender mudanças em grande escala. *Lean Manufacturing* não é um processo de solução de problemas, é um processo bastante autocrático de reengenharia, com o propósito de mudar completamente os processos de trabalho e, potencialmente, as pessoas; também pode ser utilizado para adquirir ou eliminar equipamentos dentro dos processos de reengenharia (MARCELINO, 2011).

Tendo Eiji Toyoda, Taiichi Ohno e Shigeo Shingo como principais criadores e impulsionadores, foca-se originalmente em aumentar a eficiência da produção pela redução ou eliminação de tarefas que não acrescentam valor ao produto (7 wastes). Na sua essência, estabelece um novo paradigma de gestão, fundado no desenvolvimento de pessoas, processos e procedimentos, centrado na eliminação de desperdício e orientado para a criação de valor (ALBANO, 2011).

O sistema Toyota ataca o desperdício de forma implacável, através do envolvimento de membros de equipe em atividades de melhoria personalizadas e compartilhadas. Um ciclo virtuoso se instala: quanto mais sucesso eles têm, maiores são as recompensas intrínsecas e extrínsecas, o que, por sua vez, estimula maior envolvimento. E assim por diante (DENNIS, 2008). Os 7 desperdícios que o sistema visa eliminar são: superprodução, que representa a maior fonte de desperdício;

tempo de espera, refere-se aos materiais que aguardam em filas para serem processados; transporte, que nunca gera valor agregado ao produto; processamento, algumas operações de um processo poderiam nem existir; estoque, cuja redução ocorrerá através de um controle efetivo; movimentação, podendo ser tanto movimento mecânico quanto humano utilizado de forma incorreta; e defeitos, que significa produzir itens defeituosos que geram desperdício de materiais e de mão-de-obra (DESIDÉRIO, 2008).

No momento em que a organização busca implementar esta nova filosofia de trabalho, é necessário que as equipes sejam devidamente comunicadas, preparadas através de capacitação nas novas ferramentas, para que fatores de resistência sejam minimizados, uma vez que a maioria das propostas de mudanças fracassam. O apoio da própria liderança e o envolvimento de todos é fundamental para o sucesso desta mudança cultural.

Os obstáculos encarados na implementação de melhorias estão mais relacionados com a ausência de treinamento aos empregados, clima motivacional desfavorável, deficiências na qualidade de vida no trabalho e dificuldades com novas tecnologias. Apesar de muitas organizações terem consciência de que existem muitos obstáculos durante a implementação de uma mudança estratégica, poucas ações concretas são levadas a efeito neste sentido. É raro que as empresas considerem os riscos causados pela vulnerabilidade dos seus ativos humanos (DENNIS, 2008).

2.2 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Robbins (1999) apresenta seis aspectos específicos que atuam como desencadeadores de mudança: a natureza da força de trabalho, a tecnologia, os choques econômicos, a concorrência, as tendências sociais e a política mundial. Esses aspectos estariam presentes no cotidiano organizacional de forma mais ou menos aguda em determinados momentos, mas constantemente exerceriam pressão sobre a organização.

Segundo Faria (2000), Mudança Organizacional pode ser definida como qualquer alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e externos à organização, trazendo impacto aos resultados e às relações entre as pessoas no trabalho.

Para Wood Jr. (2009), caminhar pelo tema mudança organizacional é manter constantemente uma janela aberta para o mundo, agir com sensibilidade crítica e manter a mente aberta.

De Geus (1998), ao estudar as empresas longevas, estabeleceu quatro componentes essenciais para sua manutenção:

- ✓ Sensibilidade ao meio ambiente, que representa a capacidade da empresa de aprender a se adaptar;
- ✓ Coesão e identidade, que são aspectos da capacidade inata da empresa de construir uma comunidade e uma persona para si mesmo;
- ✓ Tolerância a seu corolário e a descentralização são, ambos, sintomas da consciência ecológica da empresa: sua capacidade de formar relacionamentos construtivos com outras entidades, dentro e fora de si mesma;
- ✓ Conservadorismo financeiro, como elemento de um atributo corporativo muito importante: a capacidade de efetivamente governar seu próprio crescimento e evolução.

Aprender a se adaptar é aprender a mudar, não existe adaptação sem o movimento da mudança. Seres que simplesmente se adaptam sem entender o real objetivo de tal necessidade, apenas passam pelo mundo e não vivem nele. É necessário entender a necessidade de transformação e principalmente fazer dela um momento de aprendizado, crescimento e amadurecimento profissional/pessoal. Entender o porquê das necessidades de mudança estimula na adesão ao processo de mudança.

É indiscutível o fato de que diversas mudanças tenham afetado de forma profunda a sociedade, contribuindo significativamente para a evolução mundial. Nos tempos modernos, as organizações têm sido alvo das tão discutidas mudanças organizacionais, porém, vale ressaltar que as mudanças ocorrem inevitavelmente no cotidiano sob qualquer aspecto, não se restringindo somente ao contexto organizacional. Para Senge (1999), o fato é que talvez, pela primeira vez na história, a humanidade terá a capacidade de criar muito mais informação do que o homem poderá absorver, gerando muito mais interdependência do que o homem pode administrar, com isso acelerando as mudanças muito mais rapidamente do que o homem pode acompanhar.

Entretanto, o desafio de mudar, enfrentado pelas organizações, tem se destacado nos últimos tempos com maior intensidade, principalmente devido a fatores como a globalização, a competitividade, o desenvolvimento sustentável, o fortalecimento de novas potências mundiais, e outros muitos que, conseqüentemente, estão levando as empresas a adequarem-se ao novo contexto e a novos padrões, a fim de não cair na tão temida obsolescência organizacional.

Segundo Falconi (2004), justifica-se a necessidade de mudanças organizacionais pelos seguintes fatores:

- ✓ Pelas modificações do mercado;
- ✓ Pelo crescimento dos seus empregados através da educação e treinamento;
- ✓ Pela influência da tecnologia da informação;
- ✓ Pelas mudanças mercadológicas;
- ✓ Pela influência da cultura local;
- ✓ Pela influência das pessoas.

De Geus (1998) trabalhou o conceito de empresa viva, problematizando a concepção de que uma máquina para ser eficiente deve ser controlada por operadores. No entanto, ao contrário das máquinas, os seres vivos não são controláveis. Salienta que, considerar uma empresa como uma máquina estática, implicará na crença de que esta foi criada por alguém de fora. Ao vermos uma empresa como ser vivo, implica em acreditar que ela crie seus próprios processos, da mesma forma como o corpo humano fabrica suas próprias células as quais, por sua vez, compõem seus próprios órgãos e sistemas orgânicos.

Neste sentido, podemos pensar na empresa viva como um corpo humano. Células e órgãos formam um conjunto perfeito que, em sintonia, convergem em busca do funcionamento orgânico. Nas empresas não é diferente. Todos os processos de trabalho estão interligados e devem, necessariamente, apresentar estrutura sólida, convergindo no sentido da missão da organização.

Empresas que crescem desordenadamente e não estruturam seus processos de trabalho em rede, acabam morrendo em pouco tempo.

De Geus (1998) relata que ver uma empresa como uma máquina implica em que ela é algo fixo, estático. Ela só pode mudar se alguém modificá-la e seus membros são funcionários, ou pior, recursos humanos, seres humanos quedando

em reserva à espera de serem usados. Ver uma empresa como um ser vivo significa que ela evolui naturalmente, significa que ela tem um senso de identidade própria e seus membros são comunidades humanas de trabalho.

Empresa viva é sinônimo de mudança constante. De Geus (1998) relata que muitas vezes precisamos envolver as pessoas no desenvolvimento continuado da empresa. A intensidade com que as pessoas se aplicam, confiam e se envolvem no trabalho tem, não só um efeito direto sobre os resultados da empresa, mas o mais direto dos efeitos, em relação a qualquer outro fator, sobre a expectativa de vida da empresa.

Waterman (1987) destaca a compreensão do fator renovação como central para a sobrevivência das empresas. As organizações, segundo ele, devem buscar uma convivência feliz com a mudança. A mudança deve fazer parte de seu cotidiano.

Harari (1991) critica a adoção de planos que se apoiam em modas passageiras. Para ele Mudança Organizacional deve ser encarada como processo e caracterizada pelo princípio de melhoria contínua.

Quando se pensa no conceito da palavra renovação, automaticamente se remete a sinônimos como mexer, desacomodar, desadaptar e, conseqüentemente, mudar. Aceitar o tema mudança como algo presente e constante na vida dos colaboradores não é tarefa fácil. Considerando os estudos de Harari, se percebermos a mudança como princípio de melhoria contínua em nossos processos de trabalho, talvez consigamos reduzir os sintomas de resistências e consecutivamente aumentar a adesão por parte dos trabalhadores.

Segundo pesquisa de Coopers & Lybrand (VENDRAMINI, 2004), as empresas mudam principalmente em virtude de novas tecnologias, restrição de recursos e adequação às novas legislações.

É visto que a tecnologia da informação norteia grande parte dos nossos processos de trabalho sendo, neste sentido, impossível aceitar que as empresas deixem de lado este instrumento tão importante na rotina de trabalho das pessoas. Cada vez mais, a tecnologia se faz presente nas organizações minimizando custos, tempo e adequando processos. Para tanto, é necessário que este instrumento tecnológico seja utilizado/operado de forma correta e eficiente pois, muitas vezes, de nada adianta um sistema ultrafuncional, com uma multiplicidade de informações que, por fim, acabam dificultando a execução dos processos. Não podemos esquecer que

estes sistemas não funcionam sozinhos, sendo necessárias a inteligência, sensibilidade e percepção do ser humano para adequá-los às necessidades organizacionais.

March (1981) considera que o processo de mudança não é uma estratégia estritamente racional e consciente, mas envolve incentivos, ações simbólicas e ambiguidades.

Influenciar uma equipe de trabalho a pensar sobre mudança, enquanto processo de aprendizagem organizacional, desenvolverá a flexibilidade e estimulará a adesão das pessoas. Quando mudamos, independentemente dos resultados desta mudança, aprendemos. E quando aprendemos, conseqüentemente, mudamos. Empreender mudanças permite criar e modificar práticas em seus micros processos ajudando os colaboradores a perceberem a influência desta mudança na equipe de trabalho.

Qualquer transformação que ocorra de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, é capaz de gerar um impacto em partes ou no conjunto de toda a organização (WOOD Jr., 2009).

Segundo Motta (1999, p.14) a "mudança é um ônus, pois requer que a pessoa reveja sua maneira de pensar, agir, comunicar, se inter relacionar e criar significados para a sua própria vida".

Para Bezerra (2006), as transformações no mundo do trabalho, articuladas ao processo de reestruturação produtiva, vêm assumindo papéis contraditórios, implicando em um impacto tanto positivo quanto negativo na saúde dos trabalhadores. De um lado, a reestruturação tem melhorado a qualidade dos processos de trabalho e favorecido o desenvolvimento de novos conhecimentos, competências e habilidades. Essas possibilidades de crescimento podem levar à realização e fortalecimento da identidade, que são elementos importantes para a saúde. De outro, as mudanças têm exigido dos trabalhadores elevada produtividade e máxima excelência, desencadeando uma luta incansável para superarem a si mesmos e a uma desenfreada competição para serem os melhores.

A autora relata, ainda, que são essas contradições que podem trazer sérios prejuízos para saúde ao se transformarem em fonte de sofrimento para muitos trabalhadores, que se mobilizam para buscar a sua integridade, desenvolvendo estratégias para resistir, evitar e/ou superar esse sofrimento. Na maior parte das vezes, essas estratégias são bem sucedidas, especialmente quando encontram

ressonância na flexibilidade da organização do trabalho, na adequação das condições de trabalho e na qualidade das relações socioprofissionais. Quando fracassam, dão lugar ao adoecimento que pode se manifestar pelo estresse e esgotamento profissional.

Naisbitt e Alburdene (2000) mostram a iminência de uma nova era corporativa, para a qual a sobrevivência das organizações depende de sua capacidade de adaptação. Segundo estes autores, nessa nova era a sociedade de informações substituirá as sociedades industriais, mudando radicalmente as estruturas sociais; o capital humano será o recurso mais importante e, pela relativa escassez, mais valorizado; a introdução da tecnologia de informação fará desaparecer a burocracia, os controles e os níveis intermediários das organizações, o trabalho será encarado como uma forma de desenvolvimento humano.

Vieira (2006) trabalha com o conceito de resiliência, que significa a habilidade de adotar modelos de negócio e estratégias à medida que as circunstâncias mudam, de continuamente se ajustar a tendências capazes de abalar a força geradora de lucros de um negócio, de mudar antes que a necessidade de mudança se torne imperativa. Resiliência de empresas não é reagir a uma crise isolada ou se recuperar de um revés, mas sim a capacidade de reinventar dinamicamente as estratégias à medida que as circunstâncias mudam. Contudo, a empresa não necessariamente retorna à estratégia original; ela volta a seu estado de geração de lucro após um choque de mudanças no ambiente, ajustando dinamicamente sua estratégia.

A pesquisa de Huber, Sutcliffe, Miller e Glick (1993) indica a existência de doze fatores que podem propiciar ou retardar as mudanças de uma organização e os agrupa em cinco categorias:

- I. Características do ambiente organizacional (principalmente turbulência, complexidade e competitividade);
- II. Características do desempenho organizacional (especialmente seu decréscimo);
- III. Características da alta gerência da organização (aspectos de personalidade e crenças);
- IV. Características da estratégia organizacional (defensiva ou prospectora);
- V. Características da estrutura organizacional (centralização, padronização, especialização e interdependência).

Deleuze (1997), considera três elementos representantes da Ética, que constituem não só conteúdo, mas formas de expressão. Entre eles, cita os afectos que considera como um dos três gêneros de conhecimento, que também são modos de existência e de expressão. Afecto significa efeito, efeito é o vestígio de um corpo sobre o outro, o estado de um corpo que tenha sofrido a ação de um outro corpo é uma Affectio. Conhecemos nossas afecções pelas ideias que temos, sensações ou percepções, sensações de calor, de cor, percepções de forma de distância, que exprimem nosso estado num momento do tempo.

Os valores e crenças pessoais de cada ser humano constituem uma das principais barreiras diante dos processos de mudança nas organizações. Os agentes de mudança neste momento devem despir-se de qualquer tipo de preconceito, assumindo uma postura neutra, ou aproveitar este momento para repensar certos paradigmas internalizados em seu ser. Assim os afectos poderão ser direcionados em busca dos objetivos corporativos da organização. A mudança é percebida por cada pessoa de forma diferente, onde cada corpo, pensamento e suas variações nas atuações individuais e grupais, resultam em uma mudança de forma singular.

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE MUDANÇA

March (1981) explora a questão das bases para a mudança. Os conceitos e visões que dirigem as mudanças devem basear-se nas tradições e pontos fortes da organização. Não existe alquimia; o trabalho tem de se adequar ao estágio de vida da empresa. Além disso, há que se considerar no processo todos os aspectos conceituais, culturais e intelectuais envolvidos.

Laplantine (1988) reforça a ideia de que, apenas através do contato com uma cultura estranha, somos capazes de reconhecer efetivamente nossa própria cultura e compreender como ela condiciona nossa percepção de mundo. Segundo Hofstede (1980), estamos programados, desde cedo, a pensar de determinada forma, forma esta gerada dentro do meio social em que vivemos.

Toda mudança organizacional demanda quebra de paradigmas, o que, por sua vez, ainda soa forte como "remar contra a corrente" na cultura das empresas que foram instituídas sob o mito da empresa familiar (MENDES, 2005).

Hofstede (1980) propõe um modelo que classifica as culturas das organizações em função de cinco dimensões:

- ✓ **Distância do Poder** – Desigualdades que ocorrem em termos de prestígio social, riqueza e poder, explicitadas em parte pela hierarquia organizacional. A baixa distância do poder se caracteriza por processos decisórios mais participativos e maior nível de cooperação entre chefes e subordinados. E a alta distância do poder se caracteriza pelas atitudes autoritárias, decisões autocráticas e paternalistas, menor percepção da ética do trabalho, havendo crenças generalizadas de que as pessoas desgostam de suas atividades profissionais.
- ✓ **Prevenção à incerteza** – Situações de incerteza tendem a gerar ansiedades nas pessoas. Diante da perspectiva de que o futuro é, em maior ou menor grau, incerto, as sociedades humanas tem desenvolvido variadas formas de lidar com a incerteza. As organizações empregam tecnologia, normas, cerimônias e rituais para, supostamente, aumentar a previsibilidade do futuro. Maior o desejo de controlar as influências externas, maior a tendência de gerar regulamentos e normas para garantir o controle. Estes artefatos não tornam a realidade mais previsível, mas ajudam a aliviar pressões, criando pseudocertezas. É o caso de parte considerável dos sistemas de planejamento e controle. Empresas com baixa prevenção à incerteza são caracterizados por baixos níveis de ansiedade de seus funcionários, menos estresse no trabalho, menor resistência à mudança e maior capacidade para assumir riscos nos negócios. Organizações com alta prevenção à incerteza, por sua vez, apresentam alto nível de preocupação com o futuro, mais estresse no trabalho, forte resistência a mudanças e medo do fracasso nos negócios.
- ✓ **Individualismo versus coletivismo** – O nível de individualismo ou inversamente de coletivismo é reflexo de como as pessoas vivem juntas (tribos, clãs, núcleos familiares, etc...). Países com alto nível de individualismo são caracterizados por maior independência emocional do empregado com relação à empresa, referência por processos decisórios focados no indivíduo e estímulo à iniciativa aos membros da organização. Países com alto nível de coletivismo, por sua vez, são caracterizados por maior dependência moral dos empregados em relação à empresa, maior preocupação por parte dos dirigentes com a regularidade e a conformidade, poucos estímulo a iniciativas inovadoras e valorização de processos decisórios grupais. Enquanto que nas

sociedades mais coletivistas o indivíduo considera o seu objetivo o objetivo do grupo, nas sociedades mais individualistas os objetivos individuais e organizacionais tendem a ser conflitantes.

- ✓ **Masculinidade versus feminilidade** - Refere-se ao valor colocado em papéis tradicionais de gênero, onde valores masculinos incluem a competitividade, assertividade, ambição, acumulação de riqueza e posses materiais. Em uma cultura masculina, a maioria das pessoas acredita que apenas os homens devem se preocupar com carreiras lucrativas e que as mulheres não devem trabalhar muito. Em uma cultura feminina, há mais mulheres nas carreiras tradicionalmente ocupadas por homens (engenharia, por exemplo). O Japão é considerado por Hofstede, culturalmente, como mais "masculino" e Suécia como o mais "feminino".
- ✓ **Orientação de longo prazo contra orientação de curto prazo** - Refere-se à importância dada à cultura no planejamento de longo prazo no decorrer da vida, em contraste com as preocupações imediatas.

2.4 ADESÃO OU RESISTÊNCIA AOS PROCESSOS DE MUDANÇA

Já é fato que a mudança é consequência natural da evolução, e esta ainda causa temor nas organizações, dado aos impactos causados e à resistência gerada. Entretanto, “uma das descobertas mais bem-documentadas nas pesquisas sobre comportamento organizacional e de pessoas é que as organizações e seus membros resistem à mudança” (ROBBINS, 2002, p. 531). Para confirmar esta idéia Moura (2002, p. 32) enfoca que “O processo de mudança faz aflorar forças de integração e desintegração, que se não neutralizadas, provocam resistências à mudança do *status quo*”.

Herzog salienta com muita propriedade que:

“A mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, dos padrões de trabalho e nos valores em resposta a modificações ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia. Considera que a chave para enfrentar com sucesso o processo de mudança é o gerenciamento das pessoas, mantendo alto nível de motivação e evitando desapontamentos. O grande desafio não é mudança tecnológica, mas mudar pessoas e a cultura organizacional, renovando os valores para ganhar vantagem competitiva.” (HERZOG apud ROSSI, 2000, p. 36).

Para este autor, a resistência às mudanças não é advinda somente por parte das pessoas a nível individual, a própria organização também resiste. As questões culturais, sejam elas organizacionais ou sociais, influenciam na resistência, em função de que as transformações poderão afetar diretamente o equilíbrio, ou o *status quo* mantido até então. A cultura organizacional tem fundamental relevância no que tange à resistência, e segundo Fleury:

“Cultura organizacional é um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações e construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, assim como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.” (FLEURY apud FISCHER, 2001, p. 38).

A resistência à mudança, para Robbins (1999), pode se dar nos âmbitos individual e organizacional. As fontes de resistência individual relacionam-se às características subjetivas e pessoais dos indivíduos e envolvem aspectos como: hábitos, necessidades, características de personalidade, inseguranças, grau de conhecimento e questões econômicas.

O reconhecimento de que a resistência nem sempre se apresenta como um pacote que especifica as verdadeiras causas não precisa levar ao cinismo ou a uma suspeita exagerada. Ao contrário, uma apreciação da possibilidade de que as objeções apresentadas à mudança podem mascarar outras objeções menos convincentes, levando a explorar a natureza da resistência com maior atenção e cuidado. Isso pode facilitar um estudo mais profundo dos prós e contras de uma mudança proposta pela organização (HAMPTON, 1990).

Para Tractenberg (1999), é comum falarmos em crise e decadência para estigmatizarmos mudanças com as quais não concordamos ou que não compreendemos bem. O que para uns se apresenta como incerteza e crise, para outros significará um campo aberto a riscos e oportunidades.

É comum que as pessoas enxerguem as mudanças como sendo um perigo ou ameaça, uma vez que tais processos levam ao desconhecido. Para potencializar a implementação bem sucedida de uma mudança é necessário saber transportar o foco para que as pessoas percebam também oportunidades no novo contexto (KISIL, 2002).

Segundo Spector (2000), fatores individuais e organizacionais se juntam para influenciar na adesão ou resistência à mudança, sendo a disposição à mudança uma característica de personalidade; algumas pessoas gostam de mudanças, outras não.

Indivíduos que naturalmente conviveram e adaptaram-se a processos de mudança no convívio social (pessoal, familiar, educacional), independentemente da origem, apresentam maior facilidade na adesão às mudanças organizacionais. Indivíduos que apresentam perfil conservador, normalmente terão maior resistência a estas mudanças.

De acordo com Kisil (2002), é necessário distinguir nuances no conceito de perigo e de oportunidade. O perigo pode se concretizar sob a forma de extrema “recusa ou resistência” à mudança, enquanto a oportunidade pode se concretizar sob a forma de “experimentação ou comprometimento”. O perigo projeta o olhar para o passado, enquanto a oportunidade projeta para o futuro.

Deal e Kennedy (2001) acreditam que a mudança é necessária quando ocorrem grandes perturbações ambientais e mudar torna-se uma questão de sobrevivência. Considera que existem fatores de sucesso necessários à mudança: a comunicação clara dos objetivos e alterações a serem implementadas; esforço especial no treinamento, dar tempo ao tempo e, finalmente, encorajar a idéia de mudança como fator de adequação ao meio. Os autores acreditam, ainda, que as intervenções de sucesso possam ser realizadas, desde que haja suficientemente sensibilidade para com os atributos culturais – chave.

Silva e Vergara (2003) referem que falhas na tentativa de mudança organizacional tem sido atribuídas à resistência humana e a problemas operacionais de comunicação. O problema residiria, então, na atitude das pessoas e na forma como a mudança chega até elas, comunicada pela organização.

As autoras apontam alguns aspectos que favorecem a resistência dentro da organização. Dentre eles, talvez o mais importante seja aquele que diz respeito ao pouco espaço e oportunidade para que seus membros analisem e compreendam seus próprios sentimentos conscientes e inconscientes, bem como os sentimentos dos outros, tanto a respeito da vida organizacional quanto à mudança em si.

O’Toole (1997) revela centenas de especulações sobre as raízes da resistência a mudança:

a) **Homeostase** – A mudança contínua não é uma condição natural da vida, conseqüentemente, a resistência à mudança é um instinto humano saudável.;

- b) **Inércia** – Quando uma grande massa está em movimento, é necessária uma força considerável para alterar o seu curso;
- c) **Satisfação** - A maioria das pessoas está plenamente satisfeita com o *status quo*.
- d) **Falta de maturação** – As mudanças ocorrem quando determinadas pré-condições são satisfeitas. Tais condições são raras e não podem ser forçadas;
- e) **Medo** – Os seres humanos têm um medo inato do desconhecido. Preferimos arriscar nossa sorte com o demônio que conhecemos.
- f) **Egoísmo** – As mudanças podem ser boas para os outros, ou mesmo para o sistema em geral mas, a menos que sejam especificamente boas para nós, resistiremos a elas;
- g) **Falta de autoconfiança** – As mudanças ameaçam nossa autoestima. Situações novas exigem habilidades, capacitações e atitudes novas, mas nós não temos confiança suficiente para enfrentar os desafios;
- h) **Choque Futuro** – Quando as pessoas sentem-se subjugadas por mudanças de porte – como acontece na sociedade moderna – elas se encolhem e resistem à idéia de que a espécie seja capaz de tanta adaptação;
- i) **Falta de conhecimento** – Não sabemos como mudar (ou em que direção mudar). A ignorância e análise equivocadas prejudicam a eficiência das mudanças;
- j) **Miopia** – Em virtude de não sermos capazes de ver além da ponta do nosso próprio nariz, não conseguimos perceber que as mudanças atendem aos nossos interesses mais amplos;
- l) **Ideologia** – Em virtude de termos, individualmente, visões diferentes do mundo – valores intrinsecamente conflitantes – qualquer plano de mudanças dividirá a comunidade em campos desesperadamente adversários.

O entendimento da mudança se alicerça nos gradientes de adesão e resistência, sendo a resistência a própria criação do sujeito, através de suas variações e percepções afetivas da mudança.

Para Kisil (2002), a mudança implica entender que mudar é um processo que envolve pessoas, organizações e sistemas sociais, requer que se conheça a razão de mudar e as forças desestabilizadoras do atual *status quo*; significa que se conheça de onde se está partindo e aonde se quer chegar; exige organizar e gerenciar o processo de mudança; exige de quem tem autoridade a decisão de mudar.

Os resultados de uma pesquisa sobre mudança organizacional realizada por Wanberg e Banas (2000) mostram que existem dois fatores essenciais na receptividade à mudança: a informação/comunicação e a participação dos colaboradores no processo. Identificaram também que a personalidade também é um fator fundamental durante os processos de mudança, visto que valores morais, cultura e crenças pessoais estão presentes neste momento. Outro ponto percebido por Wanberg e Banas (2000) foi com relação à associação da receptividade com a satisfação do colaborador com o trabalho e a intenção de deixar o trabalho, que também estão associadas à rotatividade da empresa.

Para De Geus (1998), empresas visionárias exibem uma fortíssima motivação pelo progresso que lhes possibilita mudar e se adaptar sem comprometer seus mais caros ideais. Para ele, uma empresa que é capaz de sobreviver por períodos longuíssimos em um mundo em constante mudança, é porque seus gerentes são bons na gestão da mudança.

De Geus (1998) acredita que, para enfrentar um mundo em constante mudança, qualquer entidade precisa desenvolver a capacidade de migrar e mudar, desenvolver novas habilidades e atitudes: em resumo, a capacidade de aprender. A essência do ato de aprender é a capacidade de gerir a mudança mediante a mudança em si mesmo, tanto para as pessoas quando se tornam adultas, como para as empresas quando vivenciam o tumulto.

Segundo Hampton (1990), uma observação mais profunda da resistência pode revelar objeções menores às mudanças, porém, pode também revelar objeções de peso e valor. Uma afirmação não declarada em muitos debates sobre a resistência à mudança é que a resistência é, de certa forma, indesejável e deve ser tratada, invariavelmente, como algo a ser superado. Entretanto, a simples declaração dessa afirmação sugere a sua falsidade. A mudança nem sempre é desejável. De fato, a melhor coisa que pode acontecer a algumas mudanças mal concebidas seria uma resistência bem sucedida. As pessoas que resistem mereceriam aprovação (embora elas possam não recebê-la dos defensores da mudança) por bloquear as mudanças que trazem desvantagens excessivas.

De Geus (1998) acredita que sobreviver e prosperar em um mundo volátil exige, acima de tudo, uma gerência sensível ao meio ambiente de sua empresa. Para ele, os líderes da empresa devem estar atentos e sensíveis ao mundo em que vivem, a ponto, até mesmo, de desempenhar um papel ativo nesse mundo externo.

Uma liderança aberta perceberá, muito antes, qualquer mudança que esteja acontecendo do lado de fora.

Lideranças que apresentam evoluída percepção do mundo interno e externo reagiram precocemente aos processos de mudança, evitando sacrificar a identidade e a vida corporativa das empresas.

De Geus (1998) salienta da dificuldade que as lideranças apresentam em enxergar as pressões externas à empresa e coloca que, normalmente, isto ocorre por estarem mergulhados nos detalhes de seus próprios esforços de mudança, prejudicando, assim, o desenvolvimento da sensibilidade aos sinais das influências externas.

Não podemos deixar de considerar que qualquer ser humano naturalmente resiste à mudança. E a única forma de superar esta resistência é pelo sofrimento, que normalmente é profundo e prolongado. Nas empresas o equivalente do sofrimento é a crise, e também através dela as lideranças identificam as necessidades de mudança.

Para De Geus (1998), mudanças contínuas fundamentais no mundo exterior exigem uma contínua gestão de mudanças dentro da empresa. Isto significa fazer mudanças fundamentais contínuas nas estruturas internas da empresa

Segundo Coyen (2005) não podemos falar seriamente sobre transformar organizações sem primeiro falar seriamente sobre transformar as lideranças individualmente. A chave para influenciar as massas é atingir cada um, pois aquilo que é mais pessoal é também, em última análise, o mais universal. Não é ridículo imaginar que seria possível transformar uma cultura sem que os indivíduos que a compõem se transformassem primeiro? A transformação tem início no momento em que as pessoas se comprometem a mudar. É quase axiomático dizer que a transformação pessoal precisa acompanhar a transformação organizacional, senão a duplicidade vai gerar cinismo e instabilidade.

Segundo James Hunter (2004), autor do livro “O Monge e o Executivo”, “Liderança é a habilidade de influenciar pessoas a trabalhar entusiasticamente na busca dos objetivos identificados como sendo para o bem comum”. “O poder compromete os relacionamentos e dificulta o exercício e a aceitação da influência do líder”.

Os líderes não gostam, geralmente, de lidar com a ambiguidade e o desconhecido. Ante uma situação, por vezes, inteiramente nova, tentarão usar

instrumental antigo e conhecido, e isto fará, na prática, que a posição da organização vá se tornando cada vez menos aliada com o meio ambiente, resultando numa afetação da *performance*. Para que ocorra a quebra deste paradigma e uma mudança radical aconteça, faz-se necessário que a organização busque uma solução conhecida para problemas que nem sempre são conhecidos (WOOD Jr., 2009).

O'Toole (1997) relata que uma das causas comuns do fracasso de um líder é o fato de serem incapazes de fazer aquilo que sabem que deve e precisa ser feito. Relata que um executivo será incapaz de promover mudanças em uma empresa se, pessoalmente, não se sentir à vontade com elas. É como encontrar um sapato da moda, de outra pessoa, e usá-lo diariamente, embora este nunca tenha lhe caído bem. Ou seja, não é possível mudar a mentalidade das outras pessoas sem que o próprio líder tenha assimilado plenamente as novas ideias e tenha se proposto a mudar.

O'Toole (1997) menciona que, desde os anos 80, tornou-se amplamente aceita a ideia de que mudança organizacional é a tarefa principal dos líderes, e que a melhor medida da eficácia de uma liderança é o comportamento dos liderados. Pela extensão em que os liderados engajam-se nas mudanças necessárias, pode-se dizer se o líder é ou não eficaz. Assim, uma condição *sine qua non* da liderança efetiva é a habilidade de superar a resistência à mudança por parte dos liderados. Entretanto, atacar esta resistência não tem sido o enfoque da maioria dos líderes, cuja preocupação está voltada para suas próprias tarefas, visões e papéis, até a quase exclusão das necessidades, aspirações e papéis dos liderados.

Segundo O'Toole (1997) aqueles líderes que conseguem promover mudanças, de forma eficaz e moral, agem segundo a convicção da dignidade inerente àqueles sob sua liderança – em especial, na sua capacidade humana natural de raciocinar. Ao promover a mudança, esses líderes de líderes sempre incluem as pessoas envolvidas no processo. Consequentemente, onde quer que os líderes bem sucedidos iniciem o processo, qualquer que seja o programa específico que adotem e qualquer que seja a forma escolhida para proceder ao longo do percurso, eles sempre exercem a arte da inclusão.

Segundo Gehringer (2007), em entrevista para o site www.rh.com.br (BISPO, 2007), “O líder é o fio condutor das mudanças”. É através das várias camadas de liderança que uma mensagem, que vem lá do alto do organograma, é repassada,

explicada e assimilada. A falta de uma liderança eficaz faz com que a mensagem acabe se diluindo pelo caminho e chegue desacreditada aos funcionários que, por fim, serão os responsáveis diretos pela execução de uma tarefa.

2.5 EXECUÇÃO DISCIPLINADA PARA A MUDANÇA

De acordo com Charan e Bossidi (2005), a execução não é apenas a questão mais importante que as empresas terão de enfrentar: é algo que ninguém consegue explicar satisfatoriamente. As pessoas pensam na execução como o lado tático do negócio, alguma coisa que os líderes delegam enquanto se concentram em questões percebidas como “mais importantes”. Executar não é simplesmente uma tática – é uma disciplina e um sistema. Deve estar embutida na estratégia da empresa, em seus objetivos e sua cultura. E o líder da organização deve estar profundamente envolvido na tarefa e na execução.

Segundo Charan e Bossidi (2005), os líderes que se destacam no terreno da execução melhoram suas habilidades metodicamente. “Oitenta por cento do que alguém faz em vida é executar. Proponho que se modifiquem certos aspectos de comportamento para que o líder se aperfeiçoe nesse sentido”, recomenda Charan. Tais aspectos de conduta são cinco:

- ✓ **Adotar uma atitude vencedora.** O líder deve cultivar qualidades de conquistador. “A fome de vencer tem de contagiar as pessoas.”
- ✓ **Mostrar interesse pelas pessoas.** Antes de se ater aos números, o líder deve interessar-se por seus funcionários. Diante deles, deve perguntar-se quais são as coisas que cada um faz bem. Depois, redistribuir tarefas, se necessário. Automaticamente, as pessoas se sentirão cheias de energia. “Há que se adaptar o dom do indivíduo a seu trabalho. As pessoas querem sentir que contribuem.”
- ✓ **Expressar-se com clareza.** Cada vez que o líder designa uma atividade a alguém, deve dedicar tempo a explicar do que ela se trata. “As palavras-chave em execução são ‘clareza’ e ‘especificidade’.”
- ✓ **Concentrar-se em objetivos concretos.** O líder deve perguntar-se em quais questões fundamentais tem de se concentrar. “As prioridades não podem mudar todos os dias.”

- ✓ **Impor disciplina.** Para isso, é preciso estabelecer processos de atribuição de responsabilidades e acompanhamento. Cada reunião da equipe de trabalho deve concluir com um “fechamento”, isto é, um resumo que especifique o que deve ser feito, por quem e quando. “Assim serão delimitadas as responsabilidades, algo central para a execução. Também é essencial que não fiquem dúvidas sobre como será o acompanhamento da tarefa, pois ele gera disciplina.”

Um líder hábil poderá determinar se a empresa dispõe de pessoas adequadas para executar o plano e, caso contrário, pensar em como remediar a situação. Segundo Charan, Hrebiniak aponta: “É fundamental que somente permaneçam no ônibus os indivíduos adequados e que os demais desçam imediatamente. Porém, em primeiro lugar, há que se saber exatamente aonde vai o ônibus”. Como disse Charan: “Não se pode esquecer que execução é sinônimo de ganhar. Ganhar vantagem competitiva e dinheiro”.

Muitas pessoas acreditam que executar é algo tático dentro da empresa. Esse é o primeiro grande erro. As táticas são a parte central da execução, mas executar não é a tática. Execução é parte fundamental da estratégia e deve moldá-la. Nenhuma estratégia que valha a pena pode ser planejada sem levar em conta a habilidade da organização em executá-la. Para isso, não se deve confundir execução com tática (CHARAN & BOSSIDI, 2005).

A experiência tem mostrado que a empresa vai bem quando tem um bom líder. Em uma empresa que vai bem, algumas fábricas vão bem e outras nem tão bem. Nas fábricas que vão bem, alguns departamentos vão bem e outros não. Tudo depende do líder local (FALCONI, 2004). Em suma, o líder exerce uma influência determinante para que o processo de mudança ocorra naturalmente ou não.

O novo líder em todos os níveis e em todos os campos de trabalho humano é, na realidade, um construtor da cultura organizacional. Construir e manter uma cultura de trabalho eficaz, uma cultura organizacional saudável, significa eliminar as barreiras de produtividade, por um lado, e a desconfiança e os medos, por outro. Em sentido positivo, é criar e promover sistematicamente em todo o pessoal da organização a lealdade, confiança, vitalidade, participação, comunicação, valores, congruência nas condutas. O novo líder deve perceber que os empregados tratarão os seus clientes da mesma forma como sentem que são tratados (SOTO, 2002).

Liderar para a execução não é uma atividade complexa. É algo muito simples. O principal requisito é que, na qualidade de líder, este deve estar profunda e totalmente envolvido com sua empresa e ser franco consigo e com os outros e sobre sua realidade (CHARAN & BOSSIDI, 2005).

Um dos aspectos mais relevantes quando a proposta de mudança decorre de uma necessidade de mudança nas atitudes de cada um, é as pessoas conseguirem identificar que seus líderes adotam esta nova postura, ou seja, lideram pelo exemplo com seu discurso estando plenamente de acordo com sua prática. Isto contagia a equipe e cria uma sinergia positiva em prol desta busca de resultados cada vez melhores através da nova ferramenta.

Nenhuma empresa pode honrar seus compromissos ou adaptar-se bem à mudança, a menos que todos os seus líderes pratiquem a disciplina de execução em todos os níveis. Executar é algo que faz parte da estratégia e das metas da empresa. É o elo perdido entre aspirações e resultados. Como tal, é um dos mais importantes trabalhos, se não o mais importante trabalho de um líder. Se a liderança não sabe executar, o todo de seus esforços como líder sempre será menor do que a soma das partes (CHARAN & BOSSIDI, 2005).

Segundo Senge (1999), uma liderança de qualidade é um problema situacional complexo. Qualquer um que tente descrever as características da “boa liderança” se complica porque a boa liderança não se origina da mesma forma em diferentes pessoas.

Para Sathe (apud WOOD Jr. et al., 2009) uma mudança profunda somente ocorre quando as pessoas percebem que seus pressupostos não são mais validados pela realidade. O processo é normalmente doloroso e pode incluir doses não homeopáticas de ansiedade, culpa e perda de autoconfiança.

Pessoas que não aceitam novos padrões devem ser removidas para evitar racionalizações inapropriadas sobre o processo. Existe nesse procedimento um duplo efeito positivo: primeiro, uma limpeza ideológica; segundo, a inibição natural, entre os que ficam, em exibir as mesmas racionalizações inapropriadas. Todo esse processo, segundo Sathe, ajudaria a constituir o comprometimento necessário para a mudança (WOOD Jr. et al., 2009).

O ser humano, por natureza, se comporta de forma adversa ao processo de mudança, principalmente quando as rotinas do dia-a-dia sofrem uma alteração significativa. A zona de conforto e a segurança são obstáculos à organização,

trazendo, no entanto, ao indivíduo, um terreno seguro e uma sensação de estabilidade. O desafio para a organização é fazer com que as equipes acreditem que a mudança trará frutos positivos a esta nova rotina, fazê-los acreditar que trabalharão com menos esforço e os com resultados positivos e crescentes. Mas, a liderança tem um papel fundamental para que esta adesão ocorra de fato. A liderança pelo exemplo e o sentimento de estar no mesmo “barco” devem se fazer presentes e percebidos pelas equipes envolvidas.

3 MÉTODO

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para a realização desta pesquisa foi utilizado um delineamento qualitativo, observando a análise dos discursos dos sujeitos e quantitativo baseado em questionários estruturados.

Segundo Minayo et al. (2007) a pesquisa qualitativa responde às questões muito particulares e se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com um universo de significados, movidos por aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. No presente estudo este delineamento foi utilizado com o objetivo de aprofundar e amplificar as percepções dos sujeitos investigados acerca das variáveis estudadas.

Para o presente trabalho realizou-se um estudo quase experimental. Segundo Goldin (2000), este referencial metodológico, trata-se de um delineamento que impõe intervenções ao grupo estudado. Estes analisam variáveis a partir de uma intervenção que, neste caso, foi a metodologia *Lean Manufacturing*.

A pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.). Resultados precisam ser replicados (MINAYO, 2007; LAKATOS et al, 1986).

A utilização dos dois tipos de pesquisa no estudo aponta para o alcance de duas formas complementares de trabalho com a informação. Segundo McDaniel e Gates (2003), o uso da pesquisa qualitativa com medidas quantitativas aumenta a compreensão do tema em estudo.

A metodologia *Lean Manufacturing* na empresa “Hygiene” teve duração definida pela empresa de 14 semanas por “onda” e ocorreu com as equipes das máquinas “F” e “Z”. Para esta pesquisa foi analisado este período de implementação da metodologia.

O questionário (Anexo A) utilizado para a coleta das respostas dos sujeitos da pesquisa é da própria empresa, mas adaptado para este trabalho, com escala do

tipo Likert, que varia de 1 a 5, sendo que, quanto maior, melhor a avaliação do item questionado. Este questionário é constituído por 7 (sete) grandes tópicos que buscam avaliar a percepção dos funcionários quanto a:

- ✓ **satisfação geral** – identifica aspectos sobre a satisfação, orgulho, reconhecimento e recompensa;
- ✓ **melhoria contínua** – a forma como o funcionário enxerga as melhorias implementadas e sua visão em relação aos problemas que possam surgir;
- ✓ **capacidades** – relacionado aos treinamentos recebidos e a percepção de ser capaz e responsável no alcance dos objetivos da área;
- ✓ **cooperação** – busca evidenciar aspectos sobre ajuda, coleguismo, entendimento mútuo entre as pessoas e o suporte recebido, se necessário;
- ✓ **liderança** – confiança direta na gestão, reconhecimento e acompanhamento do gestor;
- ✓ **comunicação e informações** – troca de informações entre colegas, recebimento da comunicação pela empresa, gestão e pares;
- ✓ **responsabilidade pessoal** – é a auto-percepção em relação ao que se espera de cada um e a consciência da importância de seu trabalho no todo.

3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

Os sujeitos da pesquisa compreendem uma amostra total de 60 funcionários, considerando que 30 foram submetidos aos questionamentos antes de passarem pela capacitação e vivência dentro da nova metodologia de trabalho. Posteriormente, outros 30 funcionários foram escolhidos aleatoriamente e com envolvimento na metodologia, contribuindo com sua visão e opinião acerca dos novos conceitos e das mudanças vivenciadas. Vale ressaltar que, da equipe das duas máquinas - “F” e “Z” -, ao todo foram capacitados diretamente no projeto 62 funcionários. Em paralelo, foram realizadas entrevistas com 15 funcionários, escolhidos aleatoriamente dentre os 60 que responderam às questões quantitativas, para a análise qualitativa das questões levantadas. Estes sujeitos foram escolhidos

para pesquisa por estarem ligados aos processos de mudança organizacional, ou seja, serem parte dela dentro das equipes de trabalho.

Dentre os 60 sujeitos da amostra, 22 são Operadores de Produção, 21 são Auxiliares de Produção, 5 Técnicos de Qualidade, 5 Engenheiros/Analistas, 4 Técnicos de Manutenção e 3 Técnicos de Produção. Vale ressaltar que os Auxiliares de Produção, apesar de estarem envolvidos com as capacitações, no dia-a-dia não utilizam na totalidade as ferramentas apresentadas no projeto, em virtude do seu envolvimento limitado com as máquinas dentro da produção.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para a realização desta pesquisa foram feitas entrevistas semi-estruturadas com questionários de avaliação da percepção dos funcionários. Os sujeitos responderam às questões na própria empresa, nos intervalos de trabalho, em sala apropriada. No levantamento realizado através do questionário adaptado (Anexo A), foram abordados os 7 grandes tópicos relevantes para análise dos fatores que influenciam as equipes no processo de implementação do projeto *Lean Manufacturing*. Além disso, os sujeitos responderam às perguntas abertas (Anexo B), expondo suas opiniões em relação à metodologia do *Lean*, em que foram analisados os seus discursos.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados quantitativos foram digitados em planilha Excel, transportados para o programa estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) para Windows versão 14.0, em que foi feita a análise de dados. Para efeito de comparação, os sujeitos foram divididos em dois grupos, um constituído pelos funcionários que não receberam a metodologia e outro pelos funcionários que a receberam, após as 14 semanas. Para verificar se as variáveis diferiram entre os dois grupos foi realizada a análise através do Teste T para amostras independentes, visto que os sujeitos comparados não eram os mesmos. A diferença foi considerada significativa quando $p < 0,05$.

Com relação aos comentários qualitativos foi realizada a análise de conteúdo (BARDIN, 2002) das afirmações sobre cada fator avaliado, a qual está expressa em

quadros, constantes do item 4.2, contendo: os fatores (tópicos) abordados, a manifestação pessoal do entrevistado e a análise por parte do pesquisador.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Dentro das análises propostas - quantitativa e qualitativa -, inicialmente, são apresentados os resultados respondidos nos questionários. Além das informações demográficas levantadas, buscou-se efetuar uma associação da idade dos respondentes, tempo de empresa e cargo com os tópicos abordados na pesquisa e uma associação entre aqueles que ainda não tinham recebido os treinamentos ou participado dos novos conceitos e aqueles que passaram pela metodologia.

Na análise dos discursos foram considerados os grandes tópicos levantados: satisfação geral, melhoria contínua, capacidades, cooperação, liderança, comunicação e informações e responsabilidade pessoal, sendo elaborada uma tabela para cada tópico estudado a fim de evidenciar e aprofundar os fatores relacionados ao tema abordado.

4.1 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS QUANTITATIVOS

No período de coleta dos dados foram respondidos ao todo 60 questionários, onde a maioria dos respondentes tinha idade entre 31 e 40 anos (55,0%), com um tempo de empresa menor que 5 anos (73,3%). Dos cargos avaliados a maioria era de Operadores de Produção (36,7%), seguidos dos Auxiliares de Produção (35,0%). Como o foco da pesquisa se deu dentro da produção, a maioria dos respondentes trabalhava nesta área. As informações demográficas, tempo de empresa, cargo e a área estão descritas na Tabela 1.

Tabela 1 - Características demográficas, tempo de empresa, cargo e área

Variáveis	n	%
Idade		
18 a 30 anos	22	36,7
31 a 40 anos	33	55,0
41 ou mais	5	8,3
Tempo de empresa		
menos de 5 anos	44	73,3
de 5 a 10 anos	6	10,0
mais de 10 anos	10	16,7
Cargo		
Auxiliar de Produção	21	35,0
Operador	22	36,7

Técnico de Produção	3	5,0
Técnico de Manutenção	4	6,7
Técnico de Qualidade	5	8,3
Analista/Engenheiro	5	8,3
Área		
Produção	49	81,7
Manutenção	6	10,0
Qualidade	5	8,3

Foram feitas associações dos tópicos (satisfação geral, melhoria contínua, capacidades, cooperação, liderança, comunicação e informações e responsabilidade pessoal) com a idade dos respondentes, tempo de empresa e cargo, na tentativa de identificar fatores pessoais e organizacionais envolvidos na percepção das mudanças decorrentes da metodologia implementada. Estes dados são apresentados nas Tabelas 2, 3 e 4.

No que se refere à idade, constatou-se diferenças significativas nos tópicos melhoria contínua e cooperação. Aqueles funcionários com 41 anos ou mais avaliaram estes tópicos acima da média ($p= 0,005$ e $p= 0,021$), respectivamente. Ao mesmo tempo, verificou-se que aqueles com idades entre 31 e 40 anos avaliavam os mesmos tópicos abaixo da média, referindo pouca satisfação nestes aspectos. Na questão que avalia as capacidades, a maioria avaliou positivamente os treinamentos recebidos e a consciência dos objetivos da área, principalmente nas faixas etárias a partir de 31 a 40 anos e acima dos 41 anos com 54,5% e 100,0%, respectivamente. No aspecto liderança, todas as faixas etárias avaliaram acima da média. No que tange a comunicação e informações, apenas a faixa etária acima dos 41 anos apresentou uma avaliação acima da média (80,0%). A mesma tendência se deu com relação à percepção de responsabilidade pessoal. Demais resultados sobre a associação entre a idade dos funcionários de avaliação realizada estão descritas na Tabela 2.

Tabela 2 - Associação entre idade do funcionário e avaliação realizada

Avaliação	Idade						valor de p
	18 a 30 anos		31 a 40 anos		41 anos ou mais		
	n	%	n	%	n	%	
Satisfação geral							
Avaliação abaixo da média	11	50,0	15	45,5	1	20,0	0,475
Avaliação acima da média	11	50,0	18	54,5	4	80,0	
Melhoria contínua							

Avaliação abaixo da média	11	50,0	24	72,7	0	0,0	0,005
Avaliação acima da média	11	50,0	9	27,3	5	100,0	
Capacidades							
Avaliação abaixo da média	11	50,0	15	45,5	0	0,0	0,118
Avaliação acima da média	11	50,0	18	54,5	5	100,0	
Cooperação							
Avaliação abaixo da média	7	31,8	19	57,6	0	0,0	0,021
Avaliação acima da média	15	68,2	14	42,4	5	100,0	
Liderança							
Avaliação abaixo da média	6	27,3	13	39,4	1	20,0	0,520
Avaliação acima da média	16	72,7	20	60,6	4	80,0	
Comunicação e informações							
Avaliação abaixo da média	15	68,2	21	63,6	1	20,0	0,127
Avaliação acima da média	7	31,8	12	36,4	4	80,0	
Responsabilidade pessoal							
Avaliação abaixo da média	11	50,0	19	57,6	1	20,0	0,287
Avaliação acima da média	11	50,0	14	42,4	4	80,0	

A pesquisa procurou evidenciar a associação entre tempo de empresa dos respondentes e sua avaliação frente aos tópicos da pesquisa. No tópico que diz respeito à satisfação geral, aqueles que possuíam 5 anos ou mais de empresa apresentaram uma avaliação acima da média. O mesmo resultado foi verificado no tópico comunicação e informações. Em relação aos tópicos que dizem respeito às capacidades, cooperação e liderança, todas as faixas de tempo de empresa apresentaram uma avaliação acima da média. Na questão que indica a qualidade da comunicação e/ou recebimento de informações, os funcionários mais novos na empresa, com menos de 5 anos de vínculo, tiveram em sua maioria uma avaliação abaixo da média (70,5%). No tópico responsabilidade pessoal, a maioria dos funcionários com menos de 10 anos de empresa apresentou uma avaliação abaixo da média. Estes dados podem ser evidenciados na Tabela 3.

Tabela 3 - Associação entre tempo de empresa do funcionário e avaliação realizada

Avaliação	Tempo de empresa						valor de <i>p</i>
	menos de 5 anos		de 5 a 10 anos		mais de 10 anos		
	n	%	n	%	n	%	
Satisfação geral							
Avaliação abaixo da média	22	50,0	2	33,3	3	30,0	0,431
Avaliação acima da média	22	50,0	4	66,7	7	70,0	
Melhoria contínua							
Avaliação abaixo da média	27	61,4	3	50,0	5	50,0	0,732
Avaliação acima da média	17	38,6	3	50,0	5	50,0	
Capacidades							
Avaliação abaixo da média	21	47,7	2	33,3	3	30,0	0,518
Avaliação acima da média	23	52,3	4	66,7	7	70,0	

Cooperação							
Avaliação abaixo da média	21	47,7	2	33,3	3	30,0	0,518
Avaliação acima da média	23	52,3	4	66,7	7	70,0	
Liderança							
Avaliação abaixo da média	16	36,4	1	16,7	3	30,0	0,612
Avaliação acima da média	28	63,6	5	83,3	7	70,0	
Comunicação e informações							
Avaliação abaixo da média	31	70,5	2	33,3	4	40,0	0,065
Avaliação acima da média	13	29,5	4	66,7	6	60,0	
Responsabilidade pessoal							
Avaliação abaixo da média	25	56,8	4	66,7	2	20,0	0,081
Avaliação acima da média	19	43,2	2	33,3	8	80,0	

Sobre os cargos avaliados, optou-se por dividir os sujeitos analisados em dois grupos: 1) auxiliares de produção e 2) técnicos (operadores e técnicos de produção, técnicos de manutenção e qualidade, analistas e engenheiros). Tal procedimento foi adotado em virtude da interação dos mesmos nas intervenções realizadas junto às máquinas, ou seja, a função dos auxiliares de produção, apesar de terem sido treinados, não envolve contato direto com os novos conceitos quando comparados com os técnicos. Nas questões levantadas, percebe-se uma avaliação abaixo da média por parte deste grupo em quase todos os tópicos estudados, com exceção do tópico liderança que correspondeu a 52,4%. No que diz respeito às avaliações dos técnicos diante das questões em todos os itens levantados, as avaliações ficaram com percepção acima da média. Cabe lembrar que o uso da metodologia e as principais intervenções nas máquinas são rotina por parte de todos os técnicos na produção. A associação do cargo dos avaliados e sua percepção quanto à metodologia empregada estão descritas na Tabela 4.

Tabela 4 - Associação entre cargo do funcionário e avaliação realizada

Avaliação	Cargo				valor de p
	Auxiliar de Produção		Técnicos		
	n	%	n	%	
Satisfação geral					
Avaliação abaixo da média	15	71,4	12	30,8	0,003
Avaliação acima da média	6	28,6	27	69,2	
Melhoria contínua					
Avaliação abaixo da média	17	81,0	18	46,2	0,009
Avaliação acima da média	4	19,0	21	53,8	
Capacidades					
Avaliação abaixo da média	12	57,1	14	35,9	0,095
Avaliação acima da média	9	42,9	25	64,1	
Cooperação					
Avaliação abaixo da média	13	61,9	13	33,3	0,032

Avaliação acima da média	8	38,1	26	66,7	
Liderança					
Avaliação abaixo da média	10	47,6	10	25,6	0,076
Avaliação acima da média	11	52,4	29	74,4	
Comunicação e informações					
Avaliação abaixo da média	19	90,5	18	46,2	0,001
Avaliação acima da média	2	9,5	21	53,8	
Responsabilidade pessoal					
Avaliação abaixo da média	12	57,1	19	48,7	0,363
Avaliação acima da média	9	42,9	20	51,3	

Conforme foi proposto, o trabalho observou a avaliação de 30 funcionários que não receberam a metodologia e, após o período do projeto foi aplicada a mesma pesquisa para mais 30 respondentes. Nos tópicos estudados, foi feita a associação entre aqueles que receberam os treinamentos e vivenciaram os conceitos das mudanças nos processos e nas atitudes da equipe e os que não receberam. Nesta associação notou-se uma pequena queda nas avaliações após o projeto em relação aos funcionários que ainda não tinham recebido os treinamentos. Porém, esta associação não foi estatisticamente significativa. A descrição destes resultados está na Tabela 5.

Tabela 5 - Associação entre os funcionários que não receberam a metodologia *Lean Manufacturing* e os que a receberam

Avaliação	Metodologia Lean			valor de p
	n	média	Desvio-padrão	
Satisfação geral				
Não recebeu metodologia	30	3,93	0,683	0,063
Recebeu metodologia	30	3,77	0,872	
Melhoria contínua				
Não recebeu metodologia	30	3,95	0,621	0,863
Recebeu metodologia	30	3,60	0,652	
Capacidades				
Não recebeu metodologia	30	4,22	0,680	0,479
Recebeu metodologia	30	4,04	0,892	
Cooperação				
Não recebeu metodologia	30	3,87	0,661	0,613
Recebeu metodologia	30	3,62	0,699	
Liderança				
Não recebeu metodologia	30	4,25	0,698	0,147
Recebeu metodologia	30	3,73	0,902	
Comunicação e informações				
Não recebeu metodologia	30	4,10	0,601	0,620
Recebeu metodologia	30	3,97	0,549	
Responsabilidade pessoal				

Não recebeu metodologia	30	4,38	0,464	0,464
Recebeu metodologia	30	4,36	0,417	
Geral				
Não recebeu metodologia	30	4,09	0,473	0,810
Recebeu metodologia	30	3,87	0,492	

4.2 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS QUALITATIVOS

Na análise dos discursos segundo Godoy (1995), a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega o uso de instrumentos estatísticos para a análise dos dados. Procura envolver a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, buscando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo. Abaixo segue a análise de cada tópico estudado para a obtenção dos discursos por parte dos sujeitos da análise nos quadros 1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7:

Quadro 1 – Tópico da pesquisa relacionado à Satisfação Geral

Manifestação	Análise
<p><i>“O pessoal às vezes acha que neste momento está dando mais trabalho, mas é a minoria”.</i></p> <p><i>“Hoje está se trabalhando mais, mas com o tempo tranquilamente melhorará”.</i></p> <p><i>“No momento ainda não estamos neste patamar de trabalhar menos, mas leva um tempo para se chegar à isso”.</i></p> <p><i>“A maioria aposta no projeto”.</i></p>	<p>Como a mudança proposta através do <i>Lean Manufacturing</i> é estrutural e de forma drástica, em um primeiro momento as equipes sofrem a curto prazo este primeiro impacto. Mas, a médio e longo prazos o esforço por parte das equipes tende a ser minimizado e os resultados alavancados de forma significativa.</p>
<p><i>“A relação das pessoas hoje está um pouco pior do que era antes”.</i></p> <p><i>“Falta às vezes um elogio pelo bom trabalho”.</i></p> <p><i>“Acha que seu feedback seu para os colegas poderia ser melhor”</i></p> <p><i>“As pessoas dentro da equipe se desmotivam fácil por qualquer motivo negativo”.</i></p> <p><i>“Não existe o hábito de dar e receber feedback”.</i></p> <p><i>“Um funcionário desmotivado pode postergar a resolução de algum problema. Não procura ajuda”.</i></p>	<p>Um aspecto relevante identificado no período da realização do trabalho foi o resultado da avaliação de desempenho das equipes, onde identificou-se uma repercussão um pouco abaixo do esperado por parte da organização. Este fato momentâneo resulta diretamente na motivação das equipes e sua satisfação em relação à política de gestão das pessoas.</p>

<p><i>“O resultado positivo da fábrica os motiva muito”.</i></p> <p><i>“A equipe está bem”.</i></p> <p><i>“Melhorou bastante no trato com os colegas. Com isso a pessoa trabalha melhor”.</i></p> <p><i>“Eu sei que o conflito tem resultados positivos para o desempenho da organização como um todo, porém eu não gosto do que ele faz comigo pessoalmente”.</i></p> <p><i>“Com o convívio o pessoal aprende muito com o outro”.</i></p>	<p>A proposta de mudança acarreta em uma cobrança natural por resultados positivos nas máquinas, o que influencia a moral das equipes. Quando o resultado surge de forma positiva o reflexo se dá para através do sentimento da equipe como um todo.</p>
--	--

Quadro 2 – Tópico da pesquisa relacionado à Melhoria Contínua

Manifestação	Análise
<p><i>“Com o Lean mudou muita coisa, melhorou as trocas e turno. Isso veio muito a acrescentar”.</i></p> <p><i>“O Lean passa a uma impressão de que o problema é de todos e não somente da operação. O pessoal está mais focado nos objetivos”.</i></p> <p><i>“As reuniões a cada 2 horas na medida do possível estão ocorrendo”</i></p> <p><i>“O caminho está correto apenas um direcionamento melhor nos gargalos da máquina “Z” e que ocorre na contadora e embaladora”.</i></p> <p><i>“O pessoal comenta que o projeto tem ideias boas”.</i></p>	<p>As ferramentas utilizadas pela metodologia do <i>Lean Manufacturing</i> têm o foco direcionado na melhoria constante do resultado, mesmo que insignificante, mas que seja crescente e robusto. O envolvimento de todas as áreas e pessoas é um fator determinante para que a mudança efetivamente ocorra. Estas ferramentas devem ser apoiadas constantemente pela liderança e pela organização em geral.</p>
<p><i>“O resultado positivo da fábrica os motiva muito”.</i></p> <p><i>“A equipe está bem”.</i></p> <p><i>“Melhorou bastante no trato com os colegas. Com isso a pessoa trabalha melhor”.</i></p> <p><i>“Com o convívio o pessoal aprende muito com o outro”.</i></p> <p><i>“Alguns colegas são bem interessados nos indicadores, pois perguntam bastante”.</i></p>	<p>A proposta de mudança acarreta em uma cobrança natural por resultados positivos nas máquinas, o que influencia a moral das equipes. Quando o resultado surge de forma positiva o reflexo se dá para através do sentimento da equipe como um todo.</p>

Quadro 3 – Tópico da pesquisa relacionado às Capacidades

Manifestação	Análise
<p><i>“Os treinamentos foram bem esclarecedores. O pessoal gostou bastante”.</i></p> <p><i>“Os treinamentos ajudaram no entendimento das ferramentas que o Lean traz”.</i></p> <p><i>“O pessoal é meio resistente para ir nos treinamentos, talvez algo diferente para atrair o pessoal”.</i></p> <p><i>“Para mim não existe dificuldade na implementação deste projeto, me adapto bem às mudanças”.</i></p> <p><i>“Pessoal poderia ter mais cuidado na reposição de matéria-prima”.</i></p> <p><i>“Hoje o conhecimento sobre a metodologia é fundamental para que o projeto tenha sucesso em nossa empresa, estarmos com pensamento positivo para que o Lean tenha sucesso em nossa unidade”.</i></p> <p><i>“Encontro dificuldade em lidar com as pessoas, mas estou melhorando”.</i></p>	<p>Os treinamentos propostos são uma forma de envolvimento, capacitação, desenvolvimento das equipes e auxilia para que os novos conceitos sejam colocados em prática no dia-a-dia na produção. A partir do momento que esta nova forma de trabalho toma parte do cotidiano das equipes, facilita no entendimento do processo e também no relacionamento entre as pessoas e a resolução dos problemas.</p>

Quadro 4 – Tópico da pesquisa relacionado à Cooperação

Manifestação	Análise
<p><i>“Quando o pessoal da equipe precisa de ajuda nem sempre os colegas de outras máquinas ajudam”.</i></p> <p><i>“O engajamento é excelente”.</i></p> <p><i>“Como um todo às vezes o pessoal de outras máquinas não colabora”.</i></p> <p><i>“Pessoal é muito pró-ativo e se ajuda muito”.</i></p> <p><i>“Me incomoda por algumas pessoas que ficam paradas”.</i></p> <p><i>“O espírito de equipe esta presente em todas as equipes”.</i></p> <p><i>“Acha que o pessoal do Lean poderia estar mais presente no turno da noite”.</i></p> <p><i>“Tem gente que não que evoluir dentro da equipe”.</i></p>	<p>O objeto de estudo evidenciou que este tópico possui opiniões e sensações diversas, mas que convergem para o mesmo sentido. O trabalho em time, onde o resultado do todo depende da soma e da construção pelas partes, faz com que as equipes, sintam a necessidade de uma busca através do auxílio e apoio na condução da resolução dos problemas. Mas, quando isso não ocorre, ou seja, essa reciprocidade traz falhas, daí surgem os conflitos que devem ser identificados</p>

<p><i>“Falta comprometimento de alguns colegas do time”.</i></p> <p><i>“Se todos não pegarem junto o trabalho se torna muito cansativo”.</i></p> <p><i>“Às vezes só vê o Operador na máquina, às vezes falta suporte”.</i></p> <p><i>“Quando o pessoal da equipe precisa de ajuda, nem sempre os colegas de outras máquinas ajudam, só quando o gerente aparece”.</i></p>	<p>pelas lideranças e tratados de forma a conduzir um trabalho focado nestas atitudes não-desejáveis pelo grupo.</p>
---	--

Quadro 5 – Tópico da pesquisa relacionado à Liderança

Manifestação	Análise
<p><i>“A relação com o gestor é um pouco distante”.</i></p> <p><i>“Relação com o chefe é com um ambiente respeitoso”.</i></p> <p><i>“Falta feedback do gestor, mas é uma pessoa legal”.</i></p> <p><i>“Nosso supervisor é novo no turno e se mostra ser uma pessoa tranquila para trabalhar com um numero grande de funcionário”.</i></p> <p><i>“O gestor chega e interage muito com seus funcionários”.</i></p> <p><i>“Gostei da mudança na gestão”.</i></p> <p><i>“A relação com supervisor e tranquila, temos conversas francas e abertas com ele dentro do turno”.</i></p> <p><i>“A gestão é muito próxima da equipe”.</i></p>	<p>Dentre os modelos de gestão identificados, alguns estilos agradam os funcionários e outros modelos geram certa insatisfação. O fato é que o estilo de liderança deve se adequar ao modelo proposto pela nova metodologia de trabalho, onde o <i>feedback</i> constante e orientativo deve ser constante, uma acompanhamento maior dos trabalhos e uma liderança pelo exemplo é fundamental para que as equipes se sintam apoiadas de fato e enfrentem os problemas de uma melhor maneira.</p>

Quadro 6 – Tópico da pesquisa relacionado à Comunicação e informações

Manifestação	Análise
<p><i>“O pessoal sabe onde a empresa quer chegar com o Lean”.</i></p> <p><i>“Dentro da equipe respeitamos as ideias de todos do time”</i></p> <p><i>“Eu enxergo que a empresa com a visão 2015 está no caminho certo”.</i></p> <p><i>“Algumas pessoas ainda não compreenderam o que é o Lean”.</i></p> <p><i>“As minhas ideias que passo para o grupo são</i></p>	<p>A troca de informações e a comunicação transparente, tanto na relação corporativa, quanto entre as pessoas, chegando a todos os níveis auxilia no alcance dos objetivos e metas que são propostos pela organização, uma vez, que a ciência de onde se quer chegar é imprescindível para um engajamento e comprometimento das equipes. Identificou-se a necessidade de um maior</p>

<p><i>bem aceitas dentro da equipe”.</i></p> <p><i>“Às vezes o pessoal conversa muito”.</i></p> <p><i>“Acho que os Auxiliares precisam buscar mais informação do que ocorre na fábrica”.</i></p> <p><i>“Pergunto sempre os gráficos do objetivos por curiosidade”.</i></p>	<p>envolvimento por parte dos Auxiliares de Produção que devem ser mais envolvidos dentro do processo para a obtenção deste maior comprometimento com as mudanças.</p>
--	--

Quadro 7 – Tópico da pesquisa relacionado à Responsabilidade pessoal

Manifestação	Análise
<p><i>“Às vezes o pessoal faz as coisas erradas, mas sem querer. Precisam de um redirecionamento”.</i></p> <p><i>“O pessoal precisa ser mais humilde para resolver os problemas. Pedir mais ajuda”.</i></p> <p><i>“Trabalho em time onde todas as pessoas estão sincronizadas focadas num só objetivo”.</i></p> <p><i>“Procuro praticar todos os procedimentos padrões da empresa”.</i></p> <p><i>“Me preocupo com a segurança dos colegas, pois tenho interesse em ser facilitador de segurança”.</i></p> <p><i>“Prefere ficar 2h com a máquina parada, do que mandar produto ruim para fora”.</i></p> <p><i>“A minha contribuição é muito importante para o resultado”.</i></p>	<p>O senso de propriedade das equipes estudadas foi marcante, uma vez, que essa cultura já incorporada auxilia para a condução dos novos conceitos. Das ferramentas que a metodologia Lean Manufacturing traz a qualidade do produto é fundamental para que os desperdícios decorrentes no processo sejam minimizados. Com esta consciência incorporada a responsabilidade pela qualidade do produto faz com que isto seja uma constante para o ganho de mercado, e consequentemente gerando uma confiança por parte do cliente final.</p>

4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O processo de mudança, que afeta a rotina de trabalho das pessoas, é considerado um desafio para a organização. O ser humano, por natureza, é, de certa forma, resistente a ela, pois o oculto sempre se mostra como algo que exige das pessoas entendimento e compreensão daquilo que é novo. De acordo com Fonseca (2000), quando uma mudança é proposta no ambiente de trabalho, na maioria das vezes, ela é vista como uma ameaça à rotina já organizada e relativamente segura. Esta percepção de ameaça provoca um desequilíbrio interno que frequentemente dispara reações imediatas para restabelecer o estado de equilíbrio prévio. Nesse sentido, a troca de informações, comunicação clara e

transparente, o apoio e envolvimento das lideranças e o suporte organizacional, minimizam os fatores indesejáveis para que as mudanças transcorram de forma natural.

No presente trabalho verificou-se a ocorrência de alguns fatores de resistência, conforme alguns depoimentos: *“Falta comprometimento de alguns colegas do time”* ou *“As pessoas dentro da equipe se desmotivam fácil por qualquer motivo negativo”*.

A resistência à mudança para Robbins (1999) pode dar-se nos âmbitos: individual e organizacional. As fontes de resistência individual relacionam-se às características subjetivas e pessoais dos indivíduos e envolvem aspectos como: hábitos, necessidades, características de personalidade, inseguranças, grau de conhecimento e questões econômicas. As fontes de resistência organizacional encontram-se direcionadas aos aspectos globais, envolvendo a organização como um todo, e relacionam-se à inércia estrutural e do grupo, ao foco restrito da mudança (ex: mudanças apenas em um setor) e às percepções de ameaça advindas da mudança.

Na presente pesquisa, fatores individuais avaliados referiram-se à idade dos entrevistados, o cargo ocupado na organização e tempo de empresa, em que a idade mais avançada indicou avaliações mais positivas acerca da metodologia e mudanças ocorridas nos processos. A razão deste resultado pode estar relacionada com a maturidade e experiência destes indivíduos. Tais características os fazem perceber as intenções positivas da empresa “Hygiene” em melhorar constantemente seus processos e a preocupação em relação às pessoas. Segundo relato de um dos funcionários: *“É um orgulho estar vivendo estas mudanças dentro da fábrica”*. Esta tendência se confirma também aos membros com um vínculo mais duradouro dentro da organização, para aqueles com mais de 5 anos, como segue: *“Hoje o conhecimento sobre a metodologia é fundamental para que o projeto tenha sucesso em nossa empresa, estarmos com pensamento positivo para que o Lean tenha sucesso em nossa unidade”*.

O gerenciamento da mudança envolve o entendimento do contexto organizacional, bem como a habilidade de agir e de mobilizar recursos para promovê-la. Quando necessário, as mudanças rápidas e de impacto não são consensuais e geram pouco comprometimento. Além disso, para que produzam um

efeito mais rápido, deverão ser quase sempre traumáticas, resultando em grande resistência (FONSECA, 2000).

O fato é que a competitividade entre as organizações, com a globalização, exige das corporações ações rápidas e com efeitos necessários a curto prazo. Estes fatores transformam o ambiente organizacional, onde o resultado tem de acontecer de forma imediata, com risco de colocar o planejamento e projeto em cheque. As lideranças precisam agir com foco para que as equipes se sintam seguras para empreender as mudanças necessárias. No presente trabalho, pela avaliação das equipes, principalmente o grupo dos técnicos, as lideranças correspondem a suas expectativas no que tange estas ações necessárias.

Em um ambiente onde as lideranças precisam estar focadas para acompanhar e influenciar seus liderados para a mudança, muitas vezes, não conseguem estar presentes a maior parte do tempo, podendo ocasionar o surgimento de conflitos entre os membros das equipes. De acordo com o relato de um funcionário *“Me incomodo por algumas pessoas que ficam paradas”*. O fato é que o processo de mudança gera uma instabilidade nas rotinas e nas atitudes das pessoas, e a organização tem que preparar adequadamente seus funcionários para uma harmonização destas rotinas.

Segundo Hampton (1990), a palavra conflito é usada, normalmente, para significar várias coisas, como: competição, oposição, incompatibilidade, irreconciliabilidade, desarmonia, discordância, luta e discussão. Conflito é uma palavra que devemos examinar mais de perto porque o significado que temos dela e as ações que a presença do conflito implica faz uma grande diferença em nossa capacidade de sujeitá-lo à habilidade administrativa nas organizações e a forma como as pessoas o enfrentam. A maioria dos significados apenas denota situações desagradáveis. A irreconciliabilidade e a incompatibilidade sugerem que nenhuma solução boa é possível. Discordância e luta sugerem que o conflito prejudica algumas pessoas e alguns interesses. Um funcionário comentou a respeito de uma situação vivenciada: *“Tem gente que não quer evoluir dentro da equipe”*.

De fato, a cultura instalada em relação ao conflito instiga as pessoas a uma aversão a respeito destas situações, porém, em diversos momentos, o conflito é visto com bons olhos pelas organizações, pois a presença dele faz com que as equipes discutam de forma construtiva determinado problema e saiam fortalecidas diante da situação.

Algumas vezes, as partes envolvidas no conflito experimentam uma enxurrada de sentimentos de dor, antagonismo e hostilidade. Tais sentimentos podem produzir ímpeto de energia que é mobilizado para brigar ou fugir (HAMPTON, 1990). Um comentário ilustra um pouco acerca desta situação: *“A relação das pessoas hoje está um pouco pior do que era antes”*.

Da mesma forma que a existência de conflitos pode trazer benefícios para a organização, também pode velar atitudes indesejáveis de membros que influenciem os demais colegas de equipe. São pessoas que não demonstram suas atitudes diante dos demais, mas influenciam os outros para uma resistência velada e que as lideranças devem identificar para que os conceitos da mudança sejam seguidos e levados adiante. Um comentário que retrata esta situação: *“Quando o pessoal da equipe precisa de ajuda, nem sempre os colegas de outras máquinas ajudam, só quando o gerente aparece”*.

Além da perda de energia dos esforços do trabalho e do grande desgaste que o conflito pode produzir, existem outros efeitos negativos. O fluxo de comunicação e de informação é distorcido, com participantes interagindo apenas com aqueles de quem gostam e com os que concordam com suas ideias. Decisões de baixa qualidade são tomadas; aceitação unilateral de decisões impostas e falta de decisões necessárias podem resultar em pessoas que não se relacionam ou interagem com intenções rígidas, hostis e com mente estreita, ocasionando uma relação em cadeia prejudicando a troca de informações (HAMPTON, 1990).

A transparência na troca de informações, comunicação do que ocorre em relação às mudanças propostas, envolvimento de todas as áreas e líderes, todas estas medidas são necessárias para o engajamento de todos os envolvidos. O que ocorre na empresa “Hygiene” é uma comunicação ineficaz em relação aos Auxiliares de Produção que, além de não buscarem esta informação dos demais colegas, culpam a organização por não comunicá-los adequadamente acerca do que ocorre com as mudanças propostas. Também se sentem discriminados pela sua própria função que, dentro da produção, é a menos complexa de se executar e extremamente repetitiva. De acordo com o desabafo de um Auxiliar de Produção: *“O Lean só traz melhoria de máquina e não muito para nossa função (nas embaladoras)”*. Também se confirma na pesquisa aplicada que 90,5% dos funcionários deste grupo avaliaram este tópico abaixo da média.

Por outro lado, a ocorrência destes conflitos entre as equipes pode ser identificada na visão de um operador: *"Acho que os Auxiliares precisam buscar mais informação do que ocorre na fábrica"*. Desta forma, o que ocorre é a necessidade de um maior envolvimento destes membros, de inteirar-se sobre os acontecimentos do dia-a-dia na fábrica e também do incentivo da empresa. Sendo assim, essa troca de informações e uma comunicação eficiente, resultará em um ambiente mais propício à mudança desejada por parte da organização.

Por outro lado, o conflito tem o seu lado bom, pois ele provoca as pessoas, gerando energia. Um nível moderado de estímulo e tensão, em contraste com o enfado num extremo ou o pânico no outro, é sempre associado com melhor desempenho e maior satisfação. Numerosos estudos sugerem que os grupos nos quais os participantes têm interesses diversos, expressam ideias diferentes, submetem-nas às críticas dos outros, sempre criam mais e melhores soluções (HAMPTON, 1990).

Segundo Hampton (1990), este conflito pode conduzir a uma mistura de resultados bons e maus que, por sua vez, conduzem à ambivalência que gera novos conflitos. Para a maioria das pessoas, é mais fácil reconhecer, intelectualmente, que o conflito pode ser benéfico para a organização do que aceitar, emocionalmente, a angústia que sempre leva ao conflito. A visão de muitos sobre o conflito foi resumida na observação a seguir: *"Eu sei que o conflito tem resultados positivos para o desempenho da organização como um todo, porém eu não gosto do que ele faz comigo pessoalmente"*.

A empresa "Hygiene", ao propor mudanças estruturais não somente nos processos, mas também no que tange às relações entre as pessoas, busca, com isso, o estabelecimento de uma nova dinâmica no seu desempenho interno. A escolha da ferramenta do *Lean Manufacturing* é a prova de que a construção deste trabalho depende muito do envolvimento das lideranças, de todas as pessoas e de suas atitudes. Deixa bem clara a preocupação com os resultados em relação à *performance* das máquinas, melhoria nos processos, mas também com uma redução do esforço por parte dos colaboradores. Estas melhorias são percebidas pelos funcionários e estão presentes nas avaliações realizadas através das entrevistas semi-estruturadas. Algumas contribuições: *"Hoje dentro das equipes temos muito senso de propriedade"* e *"A principal vantagem do Lean é que o pessoal trabalha menos"*.

Segundo Charan e Bossidi (2005), a execução acompanha tudo. Ela permite ver com mais clareza o que está acontecendo ao seu redor. O acompanhamento permite que a transição seja fortalecida, pelo fato de os executores estarem mais perto da situação.

Muitos líderes evitam discutir abertamente sobre pessoas em situações de grupo. Essa não é a forma correta de conduzir as coisas (CHARAN & BOSSIDI, 2005). De acordo com o questionamento que envolve o papel das lideranças para a mudança, as opiniões são diversas, mas se complementam quando informam à organização sobre a importância de estarem sempre presentes no acompanhamento dos trabalhos que envolvem os problemas do cotidiano. É fato que a liderança pelo exemplo é uma preocupação da empresa “Hygiene” e que, por vezes, não é sentida por todos nas equipes. Por isso, esta aproximação de todos os gestores com suas equipes é fundamental para o estabelecimento de uma relação de confiança. Conforme um comentário: *“A relação com o supervisor é tranquila, temos conversas francas e abertas com ele dentro do turno”*.

Todas as organizações aprendem a se adaptar, à medida que o mundo à sua volta vai mudando. Porém, algumas organizações aprendem de forma mais rápida e com mais eficiência em relação a outras. A chave é ter a aprendizagem como inseparável do trabalho cotidiano (SENGE, 1999).

As equipes envolvidas na metodologia do *Lean Manufacturing* passam por uma capacitação técnica através de diversas ferramentas que são trazidas por ela. Além disso, a empresa “Hygiene”, ciente de que a capacitação através destas ferramentas é focada para o processo e envolve mais a técnica necessária para as melhorias propostas no processo, buscou uma capacitação comportamental das equipes, complementando os pilares necessários para a implementação das mudanças nas atitudes dos envolvidos. O importante é que as lideranças incentivem a participação das equipes nestes treinamentos.

Segundo Senge (1999), um aspecto muito importante no momento em que a organização propõe uma mudança profunda, é seus líderes agirem conforme o discurso. Para isso, precisam estar preparados, serem honestos em suas convicções e sinceros em seu comportamento. Caso contrário, inspirarão pouca confiança e, conseqüentemente, pouca segurança na reflexão que conduz à autêntica mudança. A este respeito, um dos funcionários diz: *“A relação com o*

gestor é um pouco distante”, mostrando certa insatisfação no contato com a liderança.

O fato de a liderança estar presente para gerar confiança foi identificado em alguns comentários que mencionam não somente o acompanhamento por parte da gestão, mas, principalmente, o reconhecimento pelo bom trabalho executado. Também ficou evidenciado o esforço que as equipes empreendem para que a mudança aconteça e que isto seja reconhecido e valorizado pela empresa. O funcionário quer atenção a este quesito e motiva-se quando isso ocorre.

É difícil modificar estas premissas enquanto elas se fazem presentes dentro da organização. No entanto, nas situações de mudança, as antigas premissas não são mais viáveis. A única opção é seguir adiante tendo em mente as dinâmicas da mudança e as próprias estratégias da empresa (SENGE, 1999).

Conforme Senge (1999), o processo de engajamento é mais difícil que o modelo de negócios ou liderança, pois representa uma mudança fundamental no relacionamento entre os funcionários e a empresa. De fato, o modelo de negócio mudou e fez com que as pessoas se sintam inseguras, pois a única segurança que o empregado tem é com relação ao seu desempenho e o quanto contribui para os resultados da empresa.

No relato de alguns funcionários, a necessidade de um *feedback* a respeito do trabalho de cada um dentro das equipes aparece como uma reivindicação válida, pois expõe o que já foi levantado acerca do acompanhamento do cotidiano das equipes por parte das lideranças. O direcionamento do trabalho, a orientação para correção de possíveis falhas individuais, certamente auxilia na construção deste trabalho garantindo o sucesso do empreendimento a longo prazo. No entanto, nem sempre é possível utilizar desta ferramenta o aperfeiçoamento das atividades, muitas vezes, devido à rotina atribulada. Segue uma contribuição a este respeito: “*O feedback não é fácil porque a rotina às vezes não permite*”.

Para algumas pessoas, a transição para um relacionamento baseado em um não paternalismo é algo muito difícil de ser aceito, porque nele existe um alto grau de incerteza e um grau ainda mais alto de responsabilidade por parte de cada um de nós com relação às nossas próprias ações e desenvolvimento pessoal (SENGE, 1999).

Com as transformações organizacionais, os modelos de gestão das empresas foram se adaptando para um sistema onde cada funcionário é responsável por sua

própria carreira e desenvolvimento. Esta nova realidade foi necessária para a própria sobrevivência das organizações em um mercado cada vez mais competitivo, moldando os modelos nas grandes corporações atualmente.

Do trabalho que foi proposto, um dos aspectos que o pesquisador se propôs aprofundar, esteve relacionado à opinião de alguns funcionários que ainda não haviam passado pela metodologia, em comparação com a visão dos que receberam os treinamentos e vivenciaram os novos conceitos que o *Lean Manufacturing* propõe. Ocorreu uma queda não significativa nas médias das notas apresentadas, ocasionadas por alguns fatores que foram identificados: a expectativa das equipes era de um desempenho positivo nas máquinas em um curto prazo, porém os resultados que a metodologia oferece demoram mais tempo. A comunicação inicial feita para as equipes não enfatizou esta questão e não trabalhou adequadamente o conceito da metodologia. Os membros envolvidos diretamente com o projeto tinham a missão de apoiar as equipes da produção, mas a execução das melhorias era responsabilidade das equipes nas máquinas. Porém, esta diretriz não foi claramente entendida. E, por outro lado, os primeiros resultados positivos demoraram um pouco mais que o esperado para surgir, o que gerou uma percepção negativa de alguns funcionários. Isto resultou em uma avaliação mais crítica por parte dos sujeitos da pesquisa que tinham passado pelo *Lean Manufacturing*.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O assunto relacionado às mudanças organizacionais está em foco atualmente, propiciando discussões, reflexões e questionamentos acerca de suas vertentes. Percebe-se, de maneira marcante e intensa, uma maior competitividade e, com isso, uma necessidade de otimização de recursos, tanto estruturais quanto das pessoas e suas atitudes, como forma de antecipar-se às tendências mundiais para acompanhar o processo evolutivo empresarial.

Diversos autores tratam do tema sob vários aspectos, onde orientam sobre como fazer mudanças e os caminhos mais adequados para se obter sucesso em sua implantação. É óbvio que cada organização, com suas características singulares, precisa adaptar sua cultura ao novo ambiente para poder enfrentar os desafios propostos. Porém, mudar somente não resolve os problemas, é preciso planejar de forma eficiente e eficaz a mudança, adaptar-se e adaptá-la ao novo contexto.

De acordo com o resultado da pesquisa, constata-se que os funcionários com “mais tempo de casa”, isto é, com mais de 5 anos de empresa, avaliaram as questões levantadas de forma positiva do que em relação àqueles com menos de 5 anos de vínculo com a empresa. O fato que deve ser considerado acerca deste resultado é o histórico advindo dos que acompanharam o crescimento da organização nos últimos tempos e seus esforços para melhorar seus processos e as pessoas inseridas nele. Também ficou evidente a importância de manter os envolvidos informados e comunicá-los de forma transparente sobre as mudanças a serem implementadas. De forma geral, compartilhar das discussões e acompanhar os resultados através de seus líderes. Sendo assim, os colaboradores envolvidos concordaram com a afirmativa de que, quando as pessoas estão bem informadas, o processo torna-se mais fácil e mais confiável, comprovando a afirmação de que a comunicação tem fundamental importância no processo de transformação e proximidade com a gestão.

Pode-se concluir desta forma, que a resistência às mudanças não é somente advinda de uma reação natural do ser humano. Fatores como: comunicação deficiente, envolvimento parcial das equipes, acompanhamento insuficiente da liderança e ansiedade por resultados imediatos, podem representar fatores

geradores de resistência. Neste caso, quando houver resistência, será possível identificar essas falhas, minimizando a probabilidade de erros ao final.

A pesquisa mostrou que, apesar da visão tradicionalista acerca da resistência, as pessoas, principalmente os técnicos, já vislumbram aspectos positivos desta, uma vez que em todos os tópicos levantados suas avaliações ficaram acima da média. Na associação entre os funcionários que não tinham passado pela metodologia e aqueles que passaram, houve uma pequena redução das avaliações. Isto se deve à expectativa dada pela empresa em relação aos resultados positivos a curto prazo e que não ocorreram. Vale ressaltar que o projeto, apesar de possuir um período curto de duração, 14 semanas, os resultados da metodologia são projetados para um resultado consistente a médio e longo prazo. O anseio por resultados positivos e pelas melhorias propostas através desta metodologia ocasionou tal avaliação. Uma melhor comunicação sobre este tempo de “maturação” dos resultados e as melhorias traçadas para as equipes nas próximas etapas nas demais máquinas auxiliará no controle da motivação interna das equipes.

Foi identificada uma limitação nos sujeitos da análise pelo fato de a pesquisa ter sido realizada com os Auxiliares de Produção, que não participavam diretamente das intervenções nas máquinas, apesar de terem passado por todas as capacitações e desenvolvimento dos novos conceitos.

Desta forma, sugere-se que a metodologia *Lean Manufacturing*, para ter uma avaliação positiva dos funcionários, seja feita especialmente com aqueles mais envolvidos no processo de intervenção nas máquinas.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002.

BEZERRA, A. M. **Subjetividade, trabalho e saúde uma abordagem psicodinâmica**. Brasília: Universidade de Brasília, 2006

BISPO, P. **Líder: o fio condutor das mudanças**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Entrevista/4755/lider-o-fio-condutor-das-mudancas.html>>. Acesso em 01 mar. 2011.

CARVALHO, F.; ALBANO, J.; FRANEIRA, N. **Principais obstáculos à implementação Lean, propostas de soluções**. Disponível em: <http://www.slideshare.net/Comunidade_Lean_Thinking/lean-manufacturing-3620856> Acesso em 15 fev. 2011

CHARAN, R. & BOSSIDY, L. **Execução: A disciplina para atingir resultados**. 18ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COYEN. S. R. **As 10 chaves para uma era de mudanças**. Artigo extraído revista Ser RH. Minas Gerais, Abril de 2005.

DEAL, J. & KENNEDY, A. **Empresa Criativa**. Trad. Juliana Geve. São Paulo: Negócio, 2001.

DELEUZE, G. **Critica e Clinica**. São Paulo: Ed. 34,1997.

DENNIS, P. **Produção Lean Simplificada**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

DESIDÉRIO, Z. **Lean Manufacturing – Sistema Toyota**. Disponível em: <http://www.oficinadanet.com.br/artigo/850/lean_manufacturing_-_sistema_toyota> Acesso em 10 fev. 2008.

FALCONI, V. C. **Gerenciamento da rotina de trabalho do dia a dia**. 8ª ed. Belo Horizonte: INDG, 2004.

FARIA, B. M. F. F. **Análise da relação entre os conceitos de criatividade, inovação e mudança organizacional**. São Paulo: Mimeo, 2000.

FISCHER, A. **Mudança organizacional na universidade: o caso da UNOESC – campus de Videira – SC**. 159f. Dissertação (Pós Graduação em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.

FONSECA, J.L. **Psicoterapia da relação: Elementos de psicodrama contemporâneo**. São Paulo, Agora, 2000.

GEUS, A. **A empresa viva, como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. In: Revista de Administração de Empresas. São Paulo: v.35, n.2, abril 1995.

GOLDIN, J. R. **Manual de Iniciação a Pesquisa em saúde**. Porto Alegre: Da casa Editora, 2000.

HAMPTON, D. R. **Administração: Comportamento Organizacional**. São Paulo: Makron Books, 1990.

HARARI, J. **Comportamento Humanos nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1991.

HAYATI, D; KARAMI, E. & SLEE, B. **Combining qualitative and quantitative methods in the measurement of rural poverty**. *Social Indicators Research*, v.75, p.361-394, springer, 2006.

HERZOG, R. **A percepção de si como sujeito-da-doença**. *Physis: Rev. Saúde Coletiva*, v.1, n.2, p.143-55, 1991.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: international differences in work-related values.** Oxford University Ltd, 1980.

HUBER, G.P.; SUTCLIFFE, K.M.; MILLER, C.C. & GLICK, W.H. (1993). **Understanding and predicting organizational change.** Em: Huber, G.P. & Glick, W.H. (Orgs.) **Organizational Change and redesing** (pp.215-254). New York: Oxford University Press.

HUNTER, J. **O Monge e o Executivo.** Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LAPLANTINE, P. **Aprender.** São Paulo: Brasiliense, 1988.

KISIL, M. **Gestão da Mudança Organizacional.** São Paulo: Fundação Petrópolis, 2002.

MARCELINO, C. **Lean Manufacturing + Six Sigma + Simplicidade.** Disponível em: <<http://www.camilomarcelino.com/lean.htm>> acesso em 15 fev. 2011.

MARCH, A. **Administração em Recursos Humanos.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1981.

MCDANIEL,C. & GATES, R. **Pesquisa de Marketing,** São Paulo: Thomson, 2003

MENDES, J. **A difícil arte da mudança.** Artigo extraído revista HSM Management Update. São Paulo, Junho de 2005. n.38.

MOURA, G. G. **Comportamentos de resistências à mudança da média gerência diante da implantação da NBR ISSO 9000.** 2002. 160f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

MOTTA, P.R. **Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MINAYO M. C. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. Rio de Janeiro: Abrasco; 2007.

NAISBITT, J.; ALBUDERNE, P. **Megatendências 2000**. São Paulo : Amana Key, 2000.

O'TOOLE, J. **Liderando Mudanças**. São Paulo: Makron Books, 1997.

ROBBINS, S. P. **Mudança Organizacional e Administração do Estresse-Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

ROSSI, L. C. **Mudança organizacional e competitividade: um estudo de caso em empresa de telecomunicações**. Dissertação de mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2000.

SENGE, P. M. **A Dança das Mudanças: Os desafios de Manter o Crescimento e o Sucesso em Organizações que Aprendem**. Rio de Janeiro: Campus 1999.

SILVA, J. R. G. & VERGARA, S. C. **Sentimentos, Subjetividade e Supostas Resistências às mudanças Organizacionais**. ERA, v.43,n.3, jul./set./2003.

SOTO, E. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Thomson, 2002.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2ª ed, 2000.

TRACTENBER, L. **A complexidade nas organizações: Futuros desafios para o psicólogo frente à reestruturação competitiva**. Psicologia Ciência e profissão, Brasília, v.19,n.1, p. 14-28,1999

VENDRAMINI, P. **Mudança Organizacional**. Material elaborado para fins didáticos, Rev. Ago. 2004. Disponível em: <http://material->

estacio.tripod.com/arquivos/mudanca_organizacional.pdf , acesso 09 de Maio de 2011.

VIEIRA, L. **Mudança Organizacional**. Entrevista concedida a Adriana Salles Gomes, editora-executiva de HSM Management. HSM Management Update nº 38 - Novembro 2006.

WANBERG, C. R.; BANAS, J. T. **Predictor and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace**. Journal of Applied Psychology. Nº 85, pg 132 à 142. 2000.

WATERMAN R. **The Renewal Factor**. New York: Bentam Publishers,1987.
Disponível em http://rhbrasil/entrevistarh/mudanca?_fgv, acesso 01 de Março de 2011.

WOOD, Thomaz Jr. **Mudança Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.

ANEXOS

ANEXO A

Pesquisa LEAN

Este questionário faz parte do trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Recursos Humanos, pelo MBA em Gestão de Pessoas, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Obrigado pela sua participação.

Preencha com um x de acordo com sua opinião em cada tópico segundo sua experiência na empresa

Não concordo
1 2 3 4 5
Concordo

Satisfação geral

- 1 Eu desfruto de meu trabalho
- 2 Eu me sinto orgulhoso de trabalhar na empresa
- 3 Trabalho igual aos meus colegas em outras áreas
- 4 Estou contente com a recompensa que recebo de meu trabalho
- 5 Estou contente com o reconhecimento

	1	2	3	4	5

Melhora continua

- 6 Os problemas frequentes são permanentemente superados pela equipe
- 7 Eu vejo oportunidades de melhorar os processos
- 8 As melhorias nos processos de produção são evidentes
- 9 Os acordos e prazos assumidos em minha área são cumpridos

Capacidades

- 10 Eu recebo o treinamento necessário para desempenhar bem o meu trabalho
- 11 Participo dos treinamentos necessários para minha posição quando sou convocado
- 12 Eu sou responsável pelo cumprimento dos objetivos da minha área

Cooperação

- 13 Meus colegas reconhecem o valor de meu trabalho
- 14 Meus colegas entendem os problemas e dificuldades que eu tenho em meu trabalho
- 15 Meus colegas me ajudam a conseguir o suporte que eu preciso o mais rápido possível
- 16 Estou satisfeito com a cooperação dos meus colegas
- 17 Todas as áreas em nossa companhia trabalham juntas e em equipe
- 18 Participo do processo de dar e receber feedback permanentemente

Liderança

- 19 Meu chefe me dá a ajuda necessária
- 20 Os chefes e supervisores são exemplos da forma correta de fazer as coisas
- 21 Meu supervisor reconhece quando eu faço um bom trabalho
- 22 Sinto que posso acreditar em meu chefe

Comunicação e informações

- 23 Recebo a informação necessária para desenvolver meu trabalho
- 24 Sinto que meus colegas me mantêm suficientemente informado
- 25 Conheço a situação e objetivos da minha área

Responsabilidade pessoal

- 26 Dou prioridade na busca de soluções em vez de buscar culpados
- 27 Conheço o que é esperado de mim
- 28 Dou mais do que se espera de mim
- 29 Sou responsável por reconhecer meus problemas
- 30 Tenho idéias para solução de problemas
- 31 Realizo meu trabalho com segurança e eficiência

Preencha os seguintes dados pessoais

Idade 18 a 30 anos
31 a 40 anos
41 ou mais

Tempo de Empresa
Cargo
Área

ANEXO B

Entrevista LEAN

Este questionário faz parte do trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Recursos Humanos, pelo MBA em Gestão de Pessoas, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Obrigado pela sua participação.

Satisfação geral

De forma geral como você se sente em relação ao Projeto Lean Manufacturing na empresa?

Melhora contínua

Como você se sente em relação às mudanças propostas pela metodologia do Lean Manufacturing?

Capacidades

Qual sua visão sobre as ferramentas que a metodologia traz e os treinamentos de capacitação realizados?

Cooperação

Como você enxerga a participação e o envolvimento de todos no seu dia-a-dia?

Liderança

Você tem o apoio de seu gestor para que as mudanças realmente ocorram?

Comunicação e informações

De forma geral, você acredita que as informações chegam até todos e a comunicação é clara e transparente?

Responsabilidade pessoal

Como você se sente em relação aos resultados e as mudanças necessárias para o alcance dos objetivos propostos?