

ANÁLISE DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA FUMAGEIRA SEGUNDO A PERCEPÇÃO DA LIDERANÇA: UM ESTUDO DE CASO

ANALYSES OF THE ORGANIZATIONAL CHANGE OF A TOBACCO INDUSTRY ACCORDING TO PERCEPTION OF THE LEADERSHIP: A STUDY CASE

Aline Soares Pereira¹; Alberto Souza Schmidt²

¹ Federal University of Santa Maria – UFSM – Santa Maria – Brasil aline_soarespereira@yahoo.com.br

² Federal University of Santa Maria – UFSM – Santa Maria – Brasil alberto.schmidt@smail.ufsm.br

Resumo

A pesquisa teve como objetivo analisar a implementação das mudanças no processo produtivo de uma empresa fumageira, tendo como base a excelência empresarial. A escolha do tema para a realização deste trabalho foi baseada na importância de compreender como a liderança que está envolvida no processo de mudança organizacional, se posiciona frente às mudanças que influenciam a maneira de realizar suas atividades de rotina, a qualidade de vida e o clima organizacional. O processo produtivo da empresa “X” passou por uma transformação profunda, com a finalidade de torná-la mais competitiva no seu mercado de atuação. A pesquisa busca identificar os aspectos percebidos nessa mudança, baseando-se na percepção da alta direção da empresa. Os critérios e fundamentos do modelo de excelência da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ foram utilizados para levantar os dados referentes à percepção dos colaboradores da empresa. O alinhamento da pesquisa aos critérios da FNQ é importante, pois a organização que segue os conceitos do programa é considerada referencial de excelência. Após a análise dos dados, foram identificados aspectos de melhoria e outros que ainda precisam ser incrementados.

Palavras-chave: mudança organizacional; liderança; pessoas.

1. Introdução

A expansão do mercado internacional e as constantes mudanças no ambiente externo tornam as organizações e seus processos cada vez mais flexíveis. As novas imposições de mercado transformam os conceitos do sistema mecanicista em um sistema de inter-relações, nas organizações. A organização de hoje precisa quebrar seus paradigmas e preparar seus colaboradores para esse processo de constante mudança; somente dessa forma obterá bons resultados e atenderá a seus clientes de forma rápida e eficaz.

Wilson (1996) afirmou que as organizações evoluem porque se adaptam ao novo ambiente. O autor expõe que não existem organizações ideais; que não existe um estado constante seguro. Se

a organização quer sobreviver neste mundo em mudança, precisa mudar sempre. É preciso prever o futuro, preparar-se para ele e, apesar de sucesso, é preciso mudar novamente. Em relação à mudança organizacional, Basil & Cook (1974) *apud* Wood (2000) argumenta que esta é composta por elementos como a tecnologia, o comportamento social e as instituições, e estruturas. Os autores ressaltam que a mudança é uma resposta às crises, sendo limitado o número de casos de atitudes proativas. A globalização acabou com as barreiras tecnológicas no mundo, as organizações podem competir no mesmo patamar no que se refere aos bens de produção.

Com a intenção de esclarecer os conceitos envolvidos nesta pesquisa, na seção 2 são apresentados os fundamentos teóricos que embasam esta pesquisa: modelos organizacionais, liderança, pessoas e a implementação do novo sistema de produção na empresa em estudo que motivou a mudança organizacional. Na seção 3 é descrito o metodologia adotada na pesquisa realizada com a supervisão. A seção 4 apresenta os resultados encontrados e as conclusões finais da pesquisa.

2. Mudança Organizacional – abordagens teóricas

Para realizar uma pesquisa consistente, a revisão bibliográfica abordará temas específicos ligados à mudança organizacional. São conceitos e pressupostos selecionados a partir dos autores pesquisados, e deram suporte à construção de conceitos aplicados ao trabalho. Segundo Burke (2002), o tema mudança organizacional já vem sendo pesquisado há bastante tempo. A primeira das revisões adiantadas da pesquisa da mudança da organização foi a Revisão Anual da Psicologia, do capítulo de Friedlander e Brown (1974). Escrita sob a faixa do Desenvolvimento Organizacional (DO), esses autores moldaram sua revisão da pesquisa no campo dos termos "alvo de intervenção" que os conduziu aos resultados. As duas categorias largas de intervenção eram pessoas e tecnologia, com o anterior enfatizando processos organizacionais, tais como a comunicação, tomada de decisão, e resolução de problemas, e as últimas estruturas organizacionais enfatizando tarefa, métodos, projeto de trabalho e projeto organizacional. Toda mudança nasce de uma necessidade de se adequar a uma determinada situação. Porras e Robertson (1991) *apud* Burke (2002) forneceu algumas distinções úteis para ajudar a compreender mais completamente a mudança da organização: a mudança planejada contra a mudança não planejada, e as mudanças de primeira e segunda ordem.

Mudança planejada: é uma decisão deliberada, consciente, para melhorar o organizacional em alguma maneira, ou talvez para mudar o sistema de uma maneira mais profunda.

Mudança não planejada: a organização tem que responder a alguma mudança externa não antecipada, por exemplo, a criação de uma nova tecnologia que afeta o núcleo do negócio. Na mudança não planejada, a resposta é adaptável e frequentemente espontânea.

Mudança de primeira ordem: envolve o que conhecemos hoje como "a melhoria contínua" (a chamada "kaizen" dos japoneses), isto é, a mudança consiste em alterações ou em modificações com características existentes do sistema, tais como eliminar uma camada de gerência ou a administração na hierarquia organizacional.

Mudança da segunda ordem: é a mudança radical, tende a transformar a organização inteira.

Beer (2003) destaca os tipos de programas de mudança mais utilizados pelas organizações e as diferentes abordagens que podem ser adotadas. O autor afirma que as organizações costumam responder com uma variedade de iniciativas aos desafios impostos pelas novas tecnologias, pelos novos concorrentes e novos mercados, bem como atendem à exigência de um melhor desempenho. Esses programas são classificados nas seguintes categorias:

Mudança estrutural: trata a organização como um conjunto de peças funcionais – o modelo "máquina". Aquisições, incorporações, fusões e desinvestimentos de unidades operacionais são exemplos de tentativas desse tipo de processo.

Redução de custos: programas desse gênero concentram-se na eliminação das atividades não-essenciais ou em outros métodos de enxugamento dos custos operacionais.

Modificação dos processos: programas que têm por objetivo a alteração do modo de como as coisas são feitas. Abrangem desde a reformulação dos processos de aprovação de empréstimos e do tratamento dado pela empresa às reclamações de clientes até o modo de tomada de decisão. A mudança de processos normalmente visa torná-los mais rápidos, eficazes e seguros.

Mudança cultural: neste programa o foco é o lado "humano" da organização, a substituição de uma gestão de comando e o controle por um estilo mais participativo.

O autor diz que nenhum desses programas de mudanças é fácil, nem seu sucesso é garantido. Ele assegura que examinar antecipadamente os obstáculos potenciais pode evitar o surgimento de questões difíceis durante o processo de mudança.

2.1 Modelos organizacionais

Alguns autores desenvolvem modelos organizacionais para explicar como as organizações sofrem com as constantes crises a que estão suscetíveis no mercado. Cummings (2001) apresenta o modelo distinto como o mais fundamentado nas pesquisas de mudança organizacional, que é o desenvolvido por Kurt Lewin na década de 60. O modelo proposto fornece uma estrutura geral para a mudança organizacional. As três etapas descritas são relativamente demoradas e demandam um esforço muito grande para sua implementação, mas esse modelo foi bastante usado para tipificar como utilizar as tecnologias de informação de forma mais eficaz.

Descongelamento: esta etapa consiste em reduzir as forças que mantêm a organização em seu nível atual. É um processo realizado, por vezes, introduzindo informações que mostram a discrepância entre o comportamento desejado pelos dirigentes e aquele verificado na organização.

Mudança: neste momento há a mudança no comportamento da organização, do departamento ou do indivíduo para outro nível. Envolve a intervenção e o desenvolvimento de novos valores e atitudes que vão desencadear novos padrões de comportamento na organização.

Recongelamento: depois das fases anteriores, esta etapa destina-se a estabilizar a organização em seu novo estado.

Outra abordagem se refere ao modelo de John P. Kotter (1997), que nos indica oito passos para a criação de uma grande mudança:

1. *Estabelecimento de um senso de urgência:* análise das realidades do mercado e da competição, identificação e discussão das crises efetivas ou potenciais, e das grandes oportunidades.

2. *Criação de uma coalização administrativa:* motivação dos colaboradores, formação de um grupo com autoridade suficiente para liderar a mudança.

3. *Desenvolvimento de uma visão e estratégia:* desenvolvimento de uma visão que ajude a direcionar o esforço de mudança. Elaboração de estratégias para a realização da visão.

4. *Comunicação da visão da mudança:* utilização de vários veículos para divulgar a visão e as estratégias da organização; fazer a função da coalizão administrativa modelar o comportamento esperado dos funcionários.

5. *Como investir de Empowerment os funcionários para ações abrangentes:* eliminação de obstáculos à mudança, alteração de sistemas ou estruturas que minem a visão da mudança e o encorajamento de idéias, atividades e ações.

6. *Realização de conquistas a curto prazo:* promoção das melhorias, reconhecimento e recompensa pelo desempenho positivos dos colaboradores.

7. *Consolidação de ganhos e produção de mais mudanças:* uso da maior credibilidade para mudar todos os sistemas, as estruturas e as políticas incompatíveis e que não se ajustam à visão da transformação, contratação, promoção e do desenvolvimento de pessoas, aos melhoramentos nos processos, com novos projetos, temas e agentes de mudança.

8. *Estabelecimento de novos métodos na cultura:* criação de um melhor desempenho por meio de um comportamento voltado para o cliente e a produtividade, de uma liderança mais forte e melhor e de um gerenciamento mais eficaz, ênfase nas conexões entre os novos comportamentos e os êxitos da empresa. Assegurar a formação e o desenvolvimento das lideranças.

2.2 Liderança

O conceito de liderança é um dos mais importantes no processo de mudança dentro das organizações. O sucesso de um empreendimento depende do papel de cada pessoa e de como ela é conduzida por seus líderes. Grouard (2001) comenta que o estilo de gestão está intimamente ligado à personalidade de cada um dos administradores, que são responsáveis pela imposição das mudanças dentro da empresa. Senge (1999) afirma que, em essência, os líderes são pessoas que “andam à frente”, são pessoas comprometidas com mudanças profundas, em si próprios e em suas organizações. Influenciam naturalmente outros com sua credibilidade, capacidade e comprometimento, e aparecem em diferentes formatos, portes e posições. O autor acredita que contínuos desafios fazem parte do dia-a-dia. Os líderes de hoje têm que estar atentos a essas transformações, já que desempenham papéis-chave na sustentação da mudança, o que requer uma nova forma de pensar e agir. Segundo Hunter (2004), a liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente, visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum. Portanto, a liderança é uma opção do indivíduo, porque ele, voluntariamente, vai desempenhar uma função que demanda grande esforço, dedicação e doação pessoal. Maquiavel (2005), em sua grande obra *O Príncipe*, escrito em 1513, ressalta a importância do consentimento e apoio populares para o êxito de qualquer política. Um livro escrito num período tão distinto da história hoje nos traduz a realidade no ambiente organizacional. Em uma das passagens do livro, ele comenta sobre a forma mais adequada de um líder atuar,

“Os príncipes, por conseguinte, não deveriam ter outro objetivo ou pensamento além da guerra, a organização e disciplina das tropas, nem estudar qualquer outro assunto; pois esta é a única arte que se espera de quem comanda. Tal é sua importância que não só mantém no poder os que nasceram príncipes, mas torna possível a homens comuns galgar a posição de soberano. Observamos que, quando os príncipes se interessam mais pelas coisas amenas do que pelas armas, perdem seus domínios. A causa principal da perda dos Estados é o negligenciar a arte da guerra; e a maneira de conquistá-los é ser bem-versado” (MAQUIAVEL 2005, p.92).

Trazendo essa passagem para os dias atuais, o autor reflete que o líder deve ter foco nas estratégias da empresa; conhecer bem o mercado de atuação da organização; e organizar o trabalho e as pessoas que ele lidera, só então obterá sucesso.

Para Welch (2005), há regras que na prática do dia-a-dia sempre deram certo:

1. Os líderes são incansáveis em melhorar a equipe, usando todos os encontros como oportunidade para avaliar, treinar e reforçar a autoconfiança.
2. Os líderes se empenham para que as pessoas não só compreendam a visão, mas também para que a vivenciem e a respirem.
3. Os líderes se põem no lugar de todos, transpirando energia positiva e otimismo.

4. Os líderes angariam confiança com franqueza, transparência e reconhecendo os méritos alheios.

5. Os líderes têm coragem para tomar decisões impopulares e agir com base no instinto.

6. Os líderes questionam e instigam, por meio de uma curiosidade que se aproxima do ceticismo, esforçando-se para que suas perguntas sejam respondidas com ação.

7. Os líderes inspiram a assunção de riscos e o aprendizado constante, dando o exemplo.

8. Os líderes comemoram.

Para Charlotte Roberts (1999 *apud* Senge, 1999) a supervisão consciente é uma disciplina de preocupação e nutrição de pessoas e sistemas visualizando o impacto que causarão nas gerações que virem depois delas. A disciplina envolve a capacidade de ver e compreender o sistema como parte de um corpo de sistemas maiores e de tomar decisões sérias sobre questões que trarão conseqüências por vários anos. As decisões tomadas como partes dessas disciplinas são cheias de respeito pelas tradições do passado, pelas realidades do hoje, e pela sustentação da vida através das gerações que vêm depois.

A prática da supervisão consciente reside nos seis princípios citados a seguir: são as seis inteligências.

1. *Inteligência fiscal*: é a capacidade de compreender e agir de acordo com fluxos, processos e procedimentos financeiros.

2. *Inteligência social*: permite a um líder escolher a forma social apropriada para grupos e departamentos – grupos de trabalho comprometidos, grupos autogerenciáveis – e orientar as pessoas em seus relacionamentos.

3. *Inteligência noética (dotado de inteligência)*: está focada na capacidade para o pensamento e a aprendizagem, particularmente em grupos, e em aumentar continuamente o QI coletivo.

4. *Inteligência emocional*: está focada em sentir as emoções em tempo real e identificar a mensagem que está por trás delas.

5. *Inteligência ambiental*: representa a regência do meio ambiente físico – um elemento que faz parte do bem-estar do grupo de pessoas e que é constantemente ignorado.

6. *Inteligência espiritual*: talvez seja o aspecto da supervisão mais desconfortável para os líderes. A espiritualidade não tem nada haver com religião e sim com espaço, liberdade e segurança em trazer nós mesmos para o trabalho. Para a autora o espírito de uma organização é palpável e representa a forma como as pessoas são respeitadas e valorizadas pela organização.

Bennis (2000) comenta que a liderança deixou de concentrar-se na produção eficiente de bens e serviços. A tarefa mais importante para o líder está em reunir pessoas e desenvolver os relacionamentos para criar uma comunidade que produza riqueza. O papel de muitos gerentes

tornarem-se mais lateral, requerendo um papel maior em ligar as atividades organizacionais chaves. Haverá uma necessidade crescente para gerentes sênior mover seu foco de controle para um foco de criar as melhores condições para que os empregados possam entregar seu melhor (CLARK *apud* HILLTROP, 2006). Sendo assim, o papel da liderança deve estar bem claro no processo de mudança. Os líderes devem desenvolver as habilidades necessárias para lidar com novos paradigmas e apoiar a equipe no processo de transformação.

2.3 Pessoas

Conforme já comentado, as pessoas são as responsáveis pelo sucesso da implementação da mudança. A organização deve conscientizar os colaboradores para as transformações que estão ocorrendo no mercado, e sobre o papel de cada um no processo de mudança.

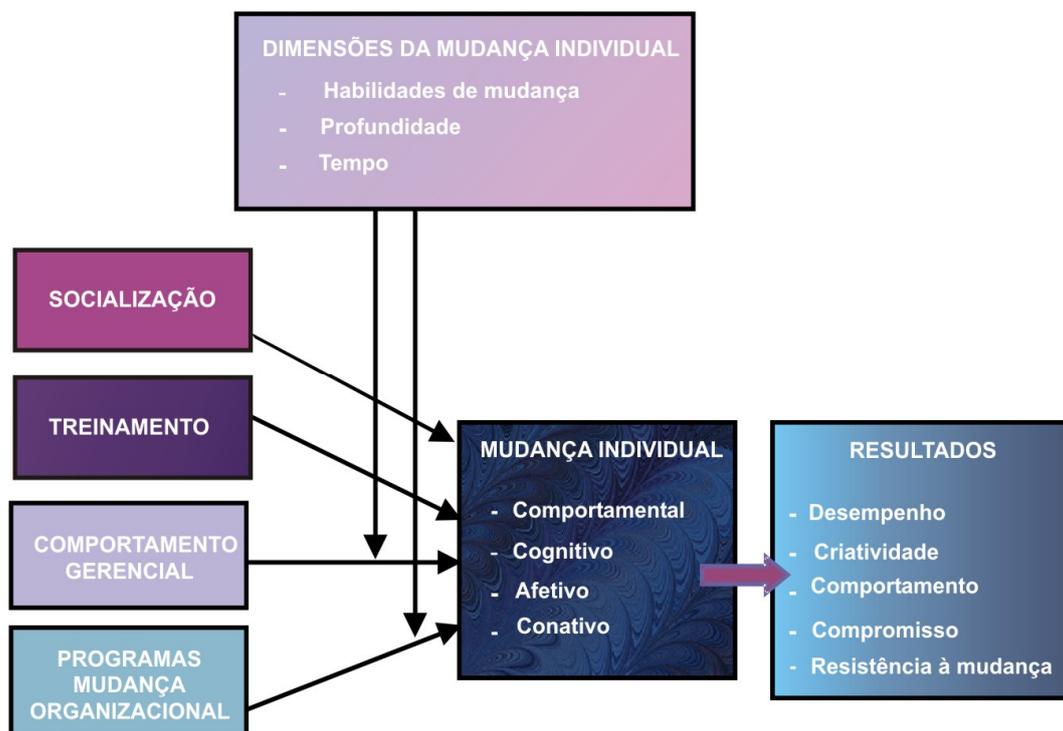
Duck (2001) diz que quando uma organização embarca em uma mudança de qualquer dimensão, seus líderes tendem logo a pensar nas tarefas operacionais que estão no processo, que, ao serem executadas da melhor forma possível, levarão o projeto ao sucesso. Porém, eles não se dão conta de que também terão que enfrentar uma avalanche de emoções e dinâmicas humanas.

De acordo com o autores Woodman & Dewett *et al* (1990 *apud* Poole, 2004), nenhuma mudança organizacional é possível a menos que os indivíduos mudem seus comportamentos, suas atitudes, seus pensamentos para afetar e sustentar a mudança. Assim, para que as organizações mudem é preciso primeiro mudar as pessoas que residem dentro delas. Se as pessoas não vêem ou não sentem a necessidade da mudança, elas não se comprometem com o programa. Programas de mudança na organização freqüentemente incluem mudanças em comportamentos individuais e nas características entre seus alvos de mudança. A primeira transformação que deve ocorrer trata das questões comportamentais das pessoas, pois ela envolve a quebra de paradigmas e gera mudanças culturais dentro da organização. Algumas organizações mudam seus colaboradores intencionalmente (ex.: uma intervenção de mudança designada para melhorar o desempenho da função) e acidentalmente (ex.: conseqüências não intencionadas do comportamento de um supervisor em relação a um subordinado). Na Figura 1 é sugerido que a mudança individual é criada pelos processos de socialização da organização, por programas de treinamentos, por uma variedade de esforços programáticos planejados para melhorar o funcionamento organizacional (intervensões de mudança), e pela grande quantidade das limitações, das influências do dia-a-dia a partir de interações interpessoais com gerentes e supervisores. Essas influências podem alterar o comportamento individual e as características de diferença individual dos empregados. São essas alterações que os autores definem como mudança individual. Essas quatro fontes de mudança individual não extinguem as possibilidades, mas é colocado que elas capturam uma porção significativa da variação nos comportamentos e nas características modificadas. A importância dos

processos de socialização organizacional e dos programas de treinamento, visto que estes podem induzir as mudanças coerentes nas características ou nos comportamentos individuais. A interação de forças coerentes poderia reforçar seus efeitos; de modo semelhante, tais influências possibilitariam trabalhar em propósitos cruzados, reduzindo o seu potencial para a mudança. Além disso, as forças não coerentes influenciariam nas situações de conflito sentido nos colaboradores, levando então a uma variedade de resultados negativos, incluindo o *stress* enfatizado e a insatisfação no trabalho. Os autores Woodman & Dewett definem a mudança individual dentro das organizações como mudanças de comportamento (ex.: o desempenho da função) e mudanças de características individuais (ex.: o conhecimento da função, as atitudes de trabalho, a motivação pelo trabalho). Ambas são relevantes para o funcionamento e a eficiência organizacionais; a idéia é relacionar a discussão de mudança individual para o estabelecimento de trabalho, reconhecendo que tais mudanças são apenas uma porção daquelas experimentadas pelas pessoas durante suas vidas.

Há três dimensões de mudança individual explorada pelos autores: a habilidade de mudança de características e comportamentos individuais; a profundidade das mudanças; e o tempo envolvido nas mudanças.

FIGURA 1 - As influências organizacionais sobre a mudança individual



Fonte: Poole (2004, p.35)

A *habilidade de mudar* se refere à facilidade pela qual alguma característica pode ser mudada; a *profundidade* se refere à importância das mudanças; e o *tempo* se refere ao processo de mudança e ao reconhecimento de que as mudanças diferentes levam diferentes quantidades de tempo. Cada comportamento e cada característica individual (um traço de personalidade, uma

atitude e assim por diante) podem ser examinados em termos de seu grau de habilidade de mudança. Também, cada mudança, nessas variáveis, pode ser avaliada em termos de sua profundidade e de quantidade de tempo que exige durante o processo de mudança.

Segundo Sholtes (2002), para a organização aumentar sua produtividade, a qualidade precisa de equipes, de um grupo de pessoas que reúne habilidades, talentos e conhecimentos. Com treinamento adequado, as equipes buscam as soluções mais coerentes aos problemas complexos e crônicos, tornando os processos eficazes e permanentes. Os sentimentos que estão à flor da pele nos programas de mudança são o medo e ansiedade. De acordo com Senge (1999) o medo e a ansiedade estão nos desafios de sustentar a mudança, pois ela somente ocorre depois que algum progresso tenha sido obtido no desenvolvimento da capacidade de aprendizagem. Líderes bem preparados identificam o crescimento do medo e da ansiedade como indicadores de progresso e aprendem a reconhecer e a lidar com esse crescimento. O desafio do medo e da ansiedade pode facilmente ser aquele mais freqüentemente enfrentado para a sustentação de uma mudança profunda, e o mais difícil de ser superado. Quando se lida com esse desafio do medo e da ansiedade, deve-se primeiro escutar atentamente o que é dito e como está sendo dito. Os líderes têm de escutar a música que existe por trás da letra, de forma sensível, levando em conta o medo natural que as pessoas possam estar experimentando.

2.4 A implementação do novo sistema de produção na empresa em estudo

A competitividade do mercado de atuação da empresa “X” foi responsável pela automatização e alteração de *layout* no processo produtivo. O produto era processado em uma linha de produção e a disposição das máquinas e dos equipamentos constituía o arranjo físico linear. A empresa possuía em suas linhas de produção processos produtivos distintos, com operadores, auxiliares e mecânicos especialistas nas máquinas que operavam. Segundo Contador (2001), o arranjo físico linear é pouco utilizado, já que exige grandes investimentos em máquinas e equipamentos e é caracterizado para produtos fabricados em grandes quantidades e semelhantes. O arranjo linear exige balanceamento da linha e que os equipamentos fiquem dispostos de acordo com a seqüência de operações. Em meados de 2000, a empresa “X” iniciou um processo de automação nas instalações em Santa Cruz do Sul – Rio Grande do Sul. No final de 2001, foi implantado um projeto-piloto com a alteração do *layout* para células de manufatura. Esse teste teve o objetivo de verificar todas as variáveis que influenciariam ou não no sucesso do projeto. Para Hales (2004), as células consistem em facilidades físicas tais como a disposição, a manipulação material, o maquinário, e as utilidades. Essas requerem também procedimentos operando-se para a qualidade, a engenharia, a gerência de materiais, a manutenção, e a contabilidade. Também empregam o pessoal em vários trabalhos e capacidades, requerem as políticas, a estrutura organizacional, a liderança, e o

treinamento. Uma célula é essencialmente uma linha de produção (ou disposição pelo produto) para um grupo ou uma família de artigos similares.

Essa mudança de arranjo físico alterou completamente a execução das atividades na produção e se tornou o objetivo principal do projeto de pesquisa que quer analisar como essa transformação repercutiu nas rotinas dos colaboradores dentro da organização, e como está levando a organização a obter a excelência. Após esse período de testes, obtendo resultados positivos com novo sistema, a empresa “X” iniciou a implantação em todo o processo produtivo. Atualmente, o sistema produtivo tem seu arranjo com as máquinas dispostas em forma de célula de manufatura.

3. Metodologia

Para abranger a proposta do trabalho, foi necessário identificar os aspectos metodológicos necessários para a obtenção da pesquisa. Este trabalho é caracterizado como o estudo exploratório-descritivo; também se enquadrou em pesquisa aplicada, pois seus resultados poderão ser utilizados para melhoria contínua dos processos e da qualidade de vida dos colaboradores da empresa “X”. Apresenta características quantitativas e qualitativas, visto que a pesquisadora utilizou os dois conceitos integrados na coleta de dados. A coleta de dados ocorreu de duas formas: a pesquisa teve início com a busca de dados secundários, por meio da pesquisa bibliográfica, seguida pela fonte primária, obtida mediante a utilização dos instrumentos de coleta. Os instrumentos de coleta foram compostos por uma entrevista semi-estruturada aplicada a um supervisor de produção, e por um questionário estruturado com perguntas voltadas para o nível gerencial. As questões do questionário da presente pesquisa envolveram as dimensões da mudança e os critérios de excelência da FNQ. O universo total da população para os cargos de supervisão contou com a aplicação dos questionários em 100% da população, totalizando 12 supervisores. A coleta foi feita nos meses de maio e junho de 2006, no ambiente da produção da empresa “X”, em contato direto com os colaboradores da empresa em nível gerencial.

A análise e interpretação dos dados foram realizadas, através do relatório gerado pelo *software* SSPS Versão 11.0. Após análise dos dados elaborou-se um relatório com resultados, que foi entregue à empresa “X”. Também foi realizada uma reunião de apresentação dos resultados aos supervisores da produção e à gerência.

4. Resultados e Considerações finais

Este trabalho teve o objetivo de analisar a implementação das mudanças no processo produtivo de uma empresa fumageira, tendo como base a excelência empresarial. Considera-se que o presente trabalho alcançou seus objetivos plenamente; através da entrevista semi-estruturada e de visitas às instalações da empresa foram identificadas as mudanças ocorridas no processo produtivo.

A pesquisa aplicada aos supervisores foi o meio utilizado para levantar os aspectos percebidos na mudança. O alinhamento com a excelência empresarial está ocorrendo através das melhorias verificadas. Do gráfico 1 ao gráfico 16 são apresentados os resultados relativos à seguinte questão feita aos supervisores:

Ao implementar o sistema de produção por célula de manufatura, como a mudança vem sendo gerenciada e qual seu reflexo no ambiente de trabalho?

GRÁFICO 1 - Liderança de forma global

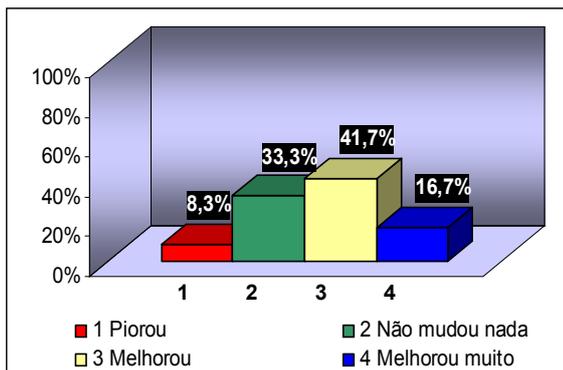


GRÁFICO 2 - Tomada de decisão

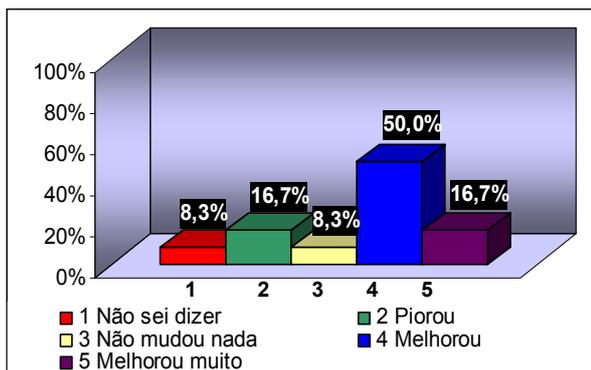


GRÁFICO 3 - Apoio por parte da gerência

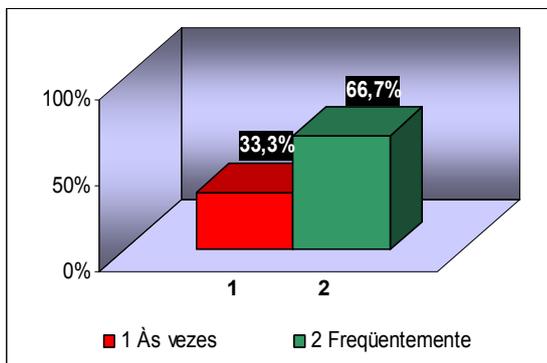


GRÁFICO 4 - Em relação às normas e exigências estarem claras e facilmente entendidas

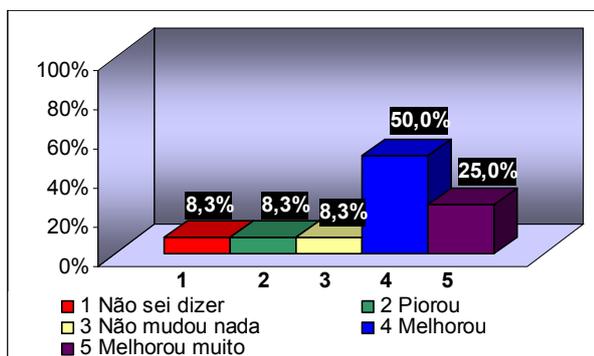


GRÁFICO 5 - A empresa e seus planos futuros

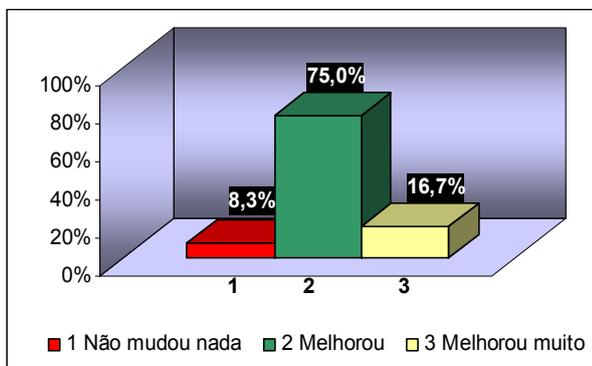


GRÁFICO 6 - Repasse de informações aos supervisores a respeito de como eles devem agir para atingir os planos futuros

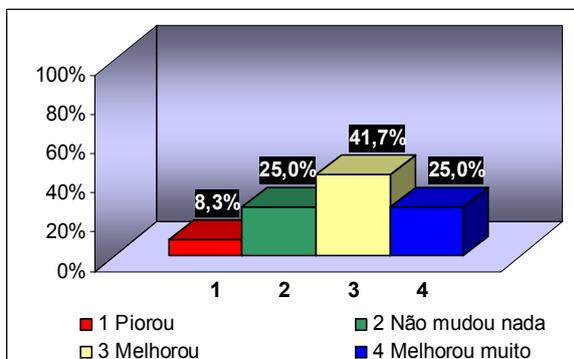


GRÁFICO 7- Comunicação

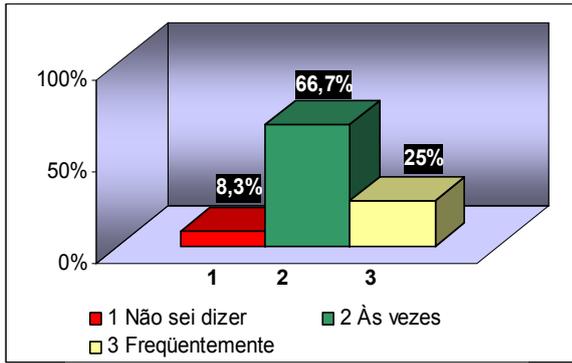


GRÁFICO 8 - A informatização em relação ao sistema de informação anterior (a inclusão de CEP *on-line*, computadores no chão de fábrica, painéis de indicadores)

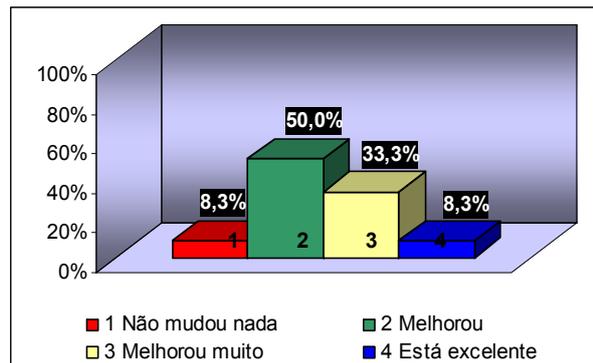


GRÁFICO 9 - A rapidez no repasse das informações à supervisão e à gerência

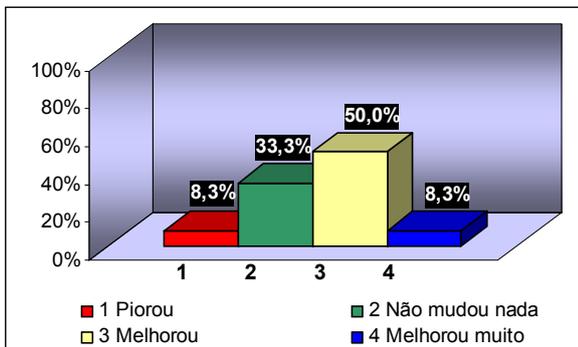


GRÁFICO 10 - O ambiente da produção (trabalho em equipe e cooperação)

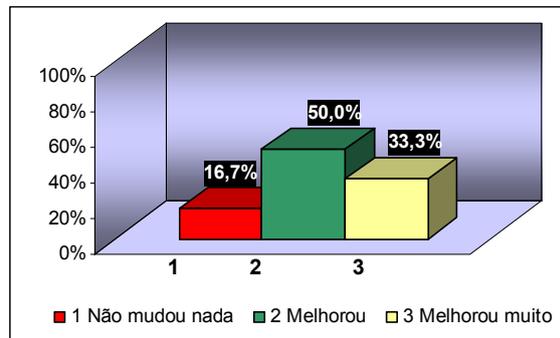


GRÁFICO 11 - Os aspectos relacionados à saúde, segurança, e ergonomia (relativo à posição das máquinas e dos acessórios para melhorar as condições de trabalho)

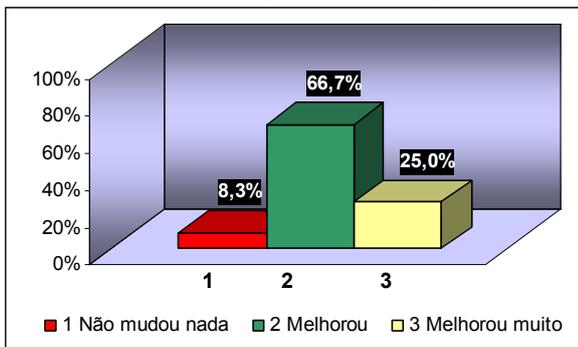


GRÁFICO 12 - A qualidade de vida dos funcionários

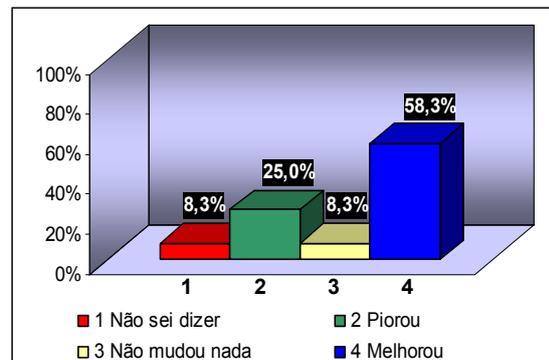


GRÁFICO 13 - A produtividade

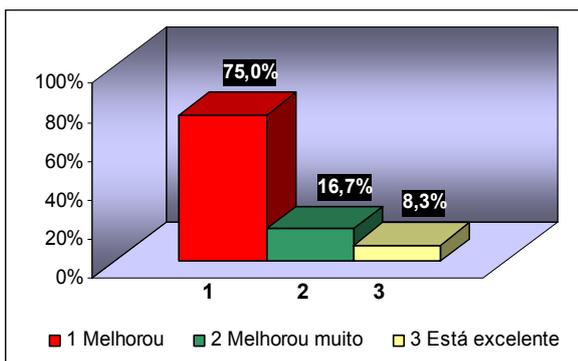
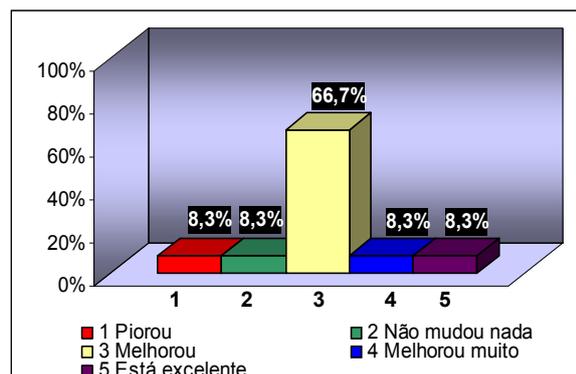


GRÁFICO 14 - A solução de problemas



Analisando os dados da supervisão em relação ao novo sistema produtivo, foram obtidos índices que representam melhoria do processo.

No sistema de liderança obteve-se resultados positivos. No que se refere aos planos, aos objetivos, às metas da organização, à análise global dos resultados e ao comprometimento. No repasse das informações e na comunicação entre funcionários e a supervisão, também foram verificadas melhorias, o que se deve à informatização. A supervisão apontou melhorias no ambiente da produção, tanto no trabalho em equipe e no comprometimento, como na parte de arranjo físico.

Um dos itens, referente à qualidade de vida dos funcionários, que ficou com 25% na escala (Piorou) e, segundo as respostas abertas, tem uma ligação com a sobrecarga de trabalho em algumas células.

A seguir, são apresentadas três respostas selecionadas da última questão do questionário (única questão aberta). Houve um total de 9 opiniões para o seguinte questionamento:

Qual a sua opinião em uma visão geral sobre essa mudança no processo produtivo da empresa, de linha de produção para célula de manufatura?

Opinião 1:

“Em linhas gerais, houve um melhor aproveitamento (tanto de mão-de-obra como de equipamento). Também se percebeu que os funcionários, de modo geral, estão mais comprometidos com os resultados”.

Opinião 2:

“A idéia é excelente, porém estamos em processo de mudança e adaptação. Vejo que muitas pessoas, apesar das orientações repassadas e da participação em treinamento, não estão preparadas para a tal almejada autonomia e tomada de decisão (autocontrole). Creio que chegou o momento de se fazer uma análise crítica das mudanças e da postura de todos os envolvidos”.

Opinião 3:

“Os funcionários têm mais autonomia para tomarem suas próprias decisões. Também são motivados para buscar melhorias em máquinas e no aperfeiçoamento de suas habilidades para a obtenção de resultados cada vez melhores”.

Referências

BEER, Mike. **Gerenciando mudança e transição**. Tradução: Cristina de A. Serra. Rio de Janeiro: Record, 2003.

BENNIS, Warren. **A nova liderança**. *Revista HSM Management*. Edição especial. Nº1, pág. 74 a 83, 2000. 1 CD-ROM.

BURKE, W. Warner. **Organization change - theory and practice**. Thousand Oaks: Sage Publicationsn Inc, 2002.

CLARKE, Martin; MIKE, Meldrum. **Creating change from below: early lessons for agents of change**. *The Leadership & Organization Development Journal* 20/2 [1999] 70-80. Disponível em: <<http://www.periodicos.capes.gov.br/portugues/index.jsp>>. Acesso em: maio de 2006.

- CONTADOR, José Celso. **Gestão de Operações: A engenharia de produção a serviço da modernização da empresa.** São Paulo: Edgard Blücher Ltda, 2001.
- CUMMINGS, Thomas G.; Worley, Christopher G. *Essential of organization development & change.* Ohio: South-Western College Publishing, 2001.
- DUCK, Jeanie Daniel. **O mostro da mudança nas empresas: as forças ocultas que interferem nas transformações organizacionais.** Tradução: Adriana Rieche. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- GROUARD, Benoit. **Empresa em movimento: conheça os fundamentos e técnicas da gestão de mudança.** Tradução de Marcia Tadeu. São Paulo: Negócio Editora, 2001.
- HALES, H. Lee, et al. *Work cell design.* Disponível em *Digital Engineering Library McGraw-Hill* <www.digitalengineeringlibrary.com>. Acesso: maio de 2006.
- HUNTER, James C. **O monge e o executivo.** Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- KOTTER, John P. **Liderando mudança.** 17 reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- MAQUIAVEL, Nicolau. **O príncipe.** Tradução de Pietro Nasseti. São Paulo: Editora Martin Claret, 2005.
- POOLE, M.S. VAN DE VEN; Andrew H. (Coord.). *Organizational change and innovation.* New York: Oxford University Press. Inc.
- SENGE, Peter M. **A dança das mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem.** Rio de Janeiro: Campos, 1999.
- SHOLTES, Peter R. **Times da Qualidade: como usar equipes para melhorar a qualidade.** Tradução de Elenice M. e Lucia F. da Silva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- WELCH, Jack. **Paixão por vencer.** Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- WILSON, Graham. **Fazendo acontecer à mudança: a empresa dos novos tempos.** São Paulo: Saraiva, 1996.
- WOOD, Jr. Thomaz (Coord.). **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas.** São Paulo: Atlas, 2000.

Dados dos autores:

Nome completo: Aline Soares Pereira

Filiação institucional: Universidade Federal de Santa Maria - UFSM

Departamento: Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – PPGEP

Função ou cargo ocupado: Colaboradora

Endereço completo para correspondência (bairro, cidade, estado, país e CEP): Presidente Prudente de Moraes, 217, Centro – Santa Cruz do Sul – RS – Brasil, Cep: 96810-270.

Telefones para contato: (51) 81352218 / (51) 3715-6827

e-mail: aline_soarespereira@yahoo.com.br

Nome completo: Alberto Souza Schmidt

Filiação institucional: Universidade Federal de Santa Maria - UFSM

Departamento: Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – PPGEP

Função ou cargo ocupado: Professor Titular da Universidade Federal de Santa Maria - UFSM

Endereço completo para correspondência (bairro, cidade, estado, país e CEP): Avenida Roraima - Cidade Universitária, Centro de Tecnologia – sala 305, Bairro Camobi - Santa Maria - RS – Brasil - CEP: 97105-900

Telefones para contato: 55 3220 8619

e-mail: alberto.schmidt@smail.ufsm.br