

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**ANÁLISE DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL DE  
UMA INDÚSTRIA FUMAGEIRA RUMO À  
EXCELÊNCIA: ESTUDO DE CASO**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**Aline Soares Pereira**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2006**

**ANÁLISE DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL DE UMA  
INDÚSTRIA FUMAGEIRA RUMO À EXCELÊNCIA:  
ESTUDO DE CASO**

por

**Aline Soares Pereira**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Área de Concentração em Qualidade e Produtividade, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção.**

**Orientador: Prof. Dr. Alberto Souza Schmidt**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2006**

----- Pereira, Aline Soares

Análise da mudança organizacional de uma empresa fumageira  
rumo à excelência: estudo de caso/ Aline Soares Pereira. 2006.  
164f.

Orientador: Prof. Dr. Alberto Souza Schmidt

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Maria,  
Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, 2006.

Bibliografia.

1. Mudança organizacional
2. Excelência
3. Liderança.
4. Pessoas.

CDD : 658.046

Catálogo : Muriel Thürmer CRB – 10/1558

---

2006

Todos os direitos autorais reservados a Aline Soares Pereira. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser com autorização por escrito do autor.

Endereço: Presidente Prudente de Moraes, n. 217, Bairro Centro,  
Santa Cruz do Sul, RS, 96810-270

Fone: (0xx) 51 81352218.

Endereço Eletrônico: [aline\\_soarespereira@yahoo.com.br](mailto:aline_soarespereira@yahoo.com.br)

---

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Tecnologia  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Dissertação de Mestrado

**ANÁLISE DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL DE UMA  
INDÚSTRIA FUMAGEIRA RUMO À EXCELÊNCIA:  
ESTUDO DE CASO**

elaborada por  
**Aline Soares Pereira**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Engenharia de Produção**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

**Engº. Alberto Souza Schmidt, Dr.**  
Presidente/Orientador

---

**Psicólogo Fernando Dewes, Dr.**  
FACCAT - Faculdades de Taquara

---

**Engº. Jorge André Ribas Moraes, Dr.**  
UNISC - Universidade de Santa Cruz do Sul

Santa Maria, 27 de julho de 2006.

**Atenção**  
**As pessoas não precisam**  
**Ser iguais às outras**  
**Aceite ou não**  
**Mas você é única**  
**No mundo assim**  
**Uns são mais**  
**Coordenados, determinados**  
**Obcecados**  
**E outros atrás**  
**Vão levando a vida**  
**E quem ousa dizer**  
**Que é pior?**  
**Há quem construa aviões**  
**Escreva as revistas**  
**E outros dedilham violões**  
**Eu digo**  
**Hei!**  
**Você que sabe tudo**  
**Me diga como perguntar**  
**Se eu não sei**  
**Você que pensa em tudo**  
**Me mostre o quanto pode amar**  
**Atenção**  
**As pessoas não precisam**  
**Ser iguais às outras**  
**Aceite ou não...**

**(Composição: Duca Leindecker)**

## AGRADECIMENTOS

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSM, por participarem da construção dos conhecimentos que obtive.

Ao professor Dr. Alberto Souza Schmidt, orientador e mestre nas horas de dúvidas e definições sobre a pesquisa. Ao professor do Departamento de Estatística, Dr. Adriano Souza de Mendonça, pelos ensinamentos dentro da sua área de atuação. À professora Dra. Leoni Pentiado Godoy, pelos ensinamentos transmitidos durante todo o desenvolvimento do mestrado, pela companhia nas nossas viagens a congressos e eventos e, acima de tudo, pela amizade.

Aos gerentes e demais funcionários da empresa "X", que oportunizaram e apoiaram a realização deste estudo.

A meus pais, Paulo e Regina, que sempre me incentivaram a realizar meus sonhos e a buscá-los através da dedicação aos estudos.

Ao meu companheiro Vagner, por ter tido compreensão nos períodos difíceis e por apoiar a minha decisão de mudar minha vida para aprimorar meus conhecimentos.

Aos colegas e amigos do Mestrado, os quais, durante mais de um ano, fizeram parte de minha vida, tornando-a criativa, com contribuições para o desenvolvimento dos trabalhos, pelo companheirismo e pela amizade. Destaco Nadia, Ana Claudia, Margareti, Rut, Dory, Leandra, Carla (minha companheira de quarto na pensão), Gisele, Deizi, Geni, Odete, Sergio, Jarí e Wolmar.

Aos amigos Elisangela e Celso, por passarem algumas horas comigo, me auxiliando na compilação dos dados dos questionários. Aos demais amigos e amigas, porque sempre me apoiaram e incentivaram no decorrer desta jornada.

À Capes, pelo apoio financeiro para a realização desta pesquisa.

A Deus, pela força nesta caminhada, pela vida e por tudo que me tem proporcionado.

## **RESUMO**

Dissertação de Mestrado  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção  
Universidade Federal de Santa Maria

### **ANÁLISE DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL DE UMA INDÚSTRIA FUMAGEIRA RUMO À EXCELÊNCIA: ESTUDO DE CASO**

Autor: Aline Soares Pereira  
Orientador: Prof. Dr. Engº. Alberto Souza Schmidt  
Santa Maria, 27 de julho de 2006.

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. 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 os colaboradores, que estão envolvidos no processo de mudança organizacional, se posicionam 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 dos colaboradores 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. Os Critérios de Excelência constituem um modelo sistêmico da gestão adotado por inúmeras organizações de Classe Mundial, sendo construídos sobre uma base de fundamentos essenciais à obtenção da excelência do desempenho.

Palavras-chave: Mudança Organizacional, Pessoas, Excelência Empresarial.

**ABSTRACT**

Master Degree Thesis  
Post Graduation Program in Production Engineering  
University of Santa Maria

**ANALYSES OF THE ORGANIZATIONAL CHANGE OF A TOBACCO  
INDUSTRY HEAD TO THE EXCELLENCE: A STUDY CASE**

Author: Aline Soares Pereira  
Adviser: Prof. Dr. Eng. Alberto Souza Schmidt  
Santa Maria, July 27<sup>th</sup>, 2006.

Expansion of the international market and constant changes in the external environment require organizations and their processes to become more and more flexible. New impositions of the market turn the concepts of a mechanicist system into an inter-relation system at organizations. Today's organizations need to break their paradigms and prepare their employees for this process of continuous changes because only so they will achieve good results and will help their clients in a fast and efficient way. The research aims to analyze the implementation of changes in the productive process of a tobacco industry based on the excellence of the business. This subject choice was based on the importance of comprehending how the employees involved in the organizational change process face the changes that influence the way of performing their routine activities, the quality of life, and the organizational environment. The productive process of company "X" has faced profound transformations aiming to become more competitive in its area. The research aims to identify aspects that were noticed in this change, and it was based on the perception of the employees of the company. The criteria and principles of the excellence model of *Fundação Nacional da Qualidade* – FNQ were used to get the data regarding the perception of the employees of the company. The accordance of this research to the FNQ criteria is important because the organization that follows the concepts of the program is considered a reference of excellence. The Excellence Criteria constitute a systemic model of management used by many organizations worldwide. They are based on principles that are essential to achieve excellence in the performance of the business.

Key-words: organizational change, people, excellence in business.



**LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1 - As 33 hipóteses abordadas por O'Toole para explicar porque as..... pessoas resistem à mudança .....	44
QUADRO 2 - Brasil: Fumo – produção, área colhida e rendimento médio – 1990 a.. 2004 .....	65

**LISTA DE TABELAS**

TABELA 1 - Tipos de mudanças organizacionais .....	27
TABELA 2 - Exemplo de uma hierarquia hipotética, parcial da habilidade de ..... mudança .....	57

**LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 - O ecociclo organizacional .....	29
FIGURA 2 - Modelo de mudança segundo Lewin .....	30
FIGURA 3 - Modelo de criação de uma grande mudança .....	31
FIGURA 4 - Estrutura 7-S .....	33
FIGURA 5 - Dimensões da mudança .....	38
FIGURA 6 - Sete estágios na reação à mudança .....	45
FIGURA 7 - A pirâmide do poder .....	48
FIGURA 8 - Modelo do sistema LTJ .....	52
FIGURA 9 - As influências organizacionais sobre a mudança individual .....	55
FIGURA 10 - Modelo de excelência da gestão .....	62
FIGURA 11 - Localização de Santa Cruz do Sul .....	63
FIGURA 12 - Arranjo físico linear .....	67
FIGURA 13 - Arranjo físico celular em U .....	68
FIGURA 14 - Fórmula para cálculo da amostra de uma população finita .....	73

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Liderança de forma global (%) .....	79
GRÁFICO 2 - Tomada de decisão (%).....	80
GRÁFICO 3 - Iniciativa de participar dos trabalhos na sua área (%) .....	80
GRÁFICO 4 - Apoio por parte da gerência (%).....	81
GRÁFICO 5 - Organização (mobilização para mudança) (%) .....	81
GRÁFICO 6 - Em relação às normas e exigências estarem claras e facilmente ..... entendidas (%).....	82
GRÁFICO 7 - Ao sistema de desempenho da produção (análise e ações para ..... melhorar indicadores) (%) .....	82
GRÁFICO 8 - Planejamento (%) .....	83
GRÁFICO 9 - A empresa e seus planos futuros (%) .....	84
GRÁFICO 10 - O comprometimento dos funcionários com planos futuros (%) .....	84
GRÁFICO 11 - O comprometimento da liderança (demais colegas supervisores) ... com os planos futuros (%).....	85
GRÁFICO 12 - Os objetivos da sua área estão claramente definidos através de .... metas para todos (%) .....	85
GRÁFICO 13 - Repasse de informações aos supervisores de como eles devem agir para atingir os planos futuros (%) .....	86
GRÁFICO 14 - Repasse de informações aos funcionários de como eles devem agir para atingir os planos futuros (%) .....	86
GRÁFICO 15 - A empresa tem realizado ações que visam melhorar a sua relação com clientes (%) .....	87
GRÁFICO 16 - O sistema de tratamento de reclamações aos clientes (%).....	88
GRÁFICO 17 - Comunicação (%) .....	89
GRÁFICO 18 - As informações necessárias para o desempenho das tarefas são . repassadas (%).....	89
GRÁFICO 19 - A informatização em relação ao sistema de informação anterior ..... (a inclusão de CEP <i>on-line</i> , computadores no chão de fábrica, painéis de indicadores) (%) .....	90
GRÁFICO 20 - A confidencialidade das informações armazenadas e disponibilizadas (%) .....	90

GRÁFICO 21 - Comunicação entre funcionários da célula com a supervisão (%) ..	91
GRÁFICO 22 - A rapidez no repasse das informações à supervisão e à gerência (%)	91
GRÁFICO 23 - O ambiente da produção (coleguismo) (%).....	92
GRÁFICO 24 - O ambiente da produção (trabalho em equipe e cooperação) (%)...	93
GRÁFICO 25 - Em relação aos funcionários proporem inovações no sistema ..... produtivo (%) .....	93
GRÁFICO 26 - O ambiente físico (disponibilização das máquinas em forma de ..... célula) (%).....	94
GRÁFICO 27 - A liberdade de expressão, de sentimentos e de pensamentos (%) .	94
GRÁFICO 28 - Os critérios internos para recrutamento, promoções e seleção de . pessoal (%).....	95
GRÁFICO 29 - Os critérios internos para avaliação de desempenho do funcionário (%) .....	95
GRÁFICO 30 - Os aspectos relacionados à saúde, segurança, e ergonomia (relativo à posição das máquinas e dos acessórios para melhorar as condições de trabalho) (%) .....	96
GRÁFICO 31 - A qualidade de vida dos funcionários (%) .....	96
GRÁFICO 32 - O comprometimento dos funcionários com sistema produtivo (%)...	97
GRÁFICO 33 - Freqüência a treinamento (%) .....	97
GRÁFICO 34 - Envolvimento dos funcionários (participação e mobilização para a mudança) (%) .....	98
GRÁFICO 35 - Estímulo à busca de resultados e alcance do sucesso no trabalho (%)	98
GRÁFICO 36 - Há uma preocupação no seu setor em fazer as coisas bem feitas na primeira vez .....	99
GRÁFICO 37 - Investimento em tecnologia (maquinário, informática e automação) (%) .....	100
GRÁFICO 38 - Recursos (%) .....	100
GRÁFICO 39 - A qualidade do produto (%).....	101
GRÁFICO 40 - A produtividade (%) .....	101

GRÁFICO 41 - A confiabilidade no produto (%) .....	102
GRÁFICO 42 - A confiabilidade no processo (%) .....	102
GRÁFICO 43 - A matéria-prima (%).....	103
GRÁFICO 44 - O maquinário (quebras de máquinas, manutenção) (%) .....	103
GRÁFICO 45 - A solução de problemas (%) .....	104
GRÁFICO 46 - Os procedimentos dos processos (%).....	104
GRÁFICO 47 - Os processos de apoio (manutenção elétrica) (%) .....	105
GRÁFICO 48 - Os processos de apoio (manutenção mecânica) (%) .....	105
GRÁFICO 49 - Os processos de apoio (matérias-primas disponíveis) (%).....	106
GRÁFICO 50 - Os processos de apoio (fornecedores externos) (%).....	106
GRÁFICO 51 - Supervisão de forma global (%) .....	109
GRÁFICO 52 - A tomada de decisão (%) .....	110
GRÁFICO 53 - Iniciativa de participar de trabalhos desenvolvidos na sua área (%) .....	110
GRÁFICO 54 - Em relação às normas e exigências estarem mais claras e facilmente entendidas (%).....	111
GRÁFICO 55 - Organização (mobilização para a mudança) (%) .....	111
GRÁFICO 56 - A análise dos dados (índices medidos na produção) (%).....	112
GRÁFICO 57 - A empresa e seus planos futuros (%) .....	113
GRÁFICO 58 - O envolvimento dos funcionários com os planos futuros (%) .....	113
GRÁFICO 59 - Os objetivos da sua área estão claramente definidos através de .. metas para todos (%) .....	114
GRÁFICO 60 - O repasse de informações e a comunicação das metas aos ..... funcionários (%).....	114
GRÁFICO 61 - A empresa tem realizado ações que visam melhorar a sua relação com clientes (%) .....	115
GRÁFICO 62 - O sistema de tratamento de reclamações de clientes (%).....	116
GRÁFICO 63 - Comunicação (supervisão x produção) (%) .....	117
GRÁFICO 64 - A informatização em relação ao sistema de informação anterior (a inclusão de CEP <i>on-line</i> , computadores no chão de fábrica, painéis de indicadores) (%) .....	117
GRÁFICO 65 - A confiabilidade das informações disponibilizadas e armazenadas (%) .....	118
GRÁFICO 66 - A comunicação entre funcionários da célula (%) .....	118

GRÁFICO 67 - Comunicação entre os funcionários da célula com a supervisão (%)	119
GRÁFICO 68 - A rapidez no repasse das informações à supervisão (%)	119
GRÁFICO 69 - O ambiente da produção (coleguismo) (%)	120
GRÁFICO 70 - O ambiente da produção (trabalho em equipe e cooperação) (%)	121
GRÁFICO 71 - Em relação ao funcionário proporem inovações no sistema produtivo (%)	121
GRÁFICO 72 - O ambiente físico (disposição das máquinas em forma de célula) (%)	122
GRÁFICO 73 - A liberdade de expressão, de sentimentos e de pensamentos (%)	122
GRÁFICO 74 - Os critérios internos para recrutamento, promoções e seleção de pessoal (%)	123
GRÁFICO 75 - Os critérios internos para avaliação de desempenho do funcionários (%)	123
GRÁFICO 76 - Os aspectos relacionados à saúde, segurança e ergonomia (relativo à posição das máquinas e dos acessórios para melhorar as condições de trabalho) (%)	124
GRÁFICO 77 - A qualidade de vida dos funcionários (%)	124
GRÁFICO 78 - O envolvimento dos funcionários com o sistema produtivo (%)	125
GRÁFICO 79 - Freqüência a treinamento (%)	125
GRÁFICO 80 - Comprometimento dos funcionários (participação e mobilização para mudança) (%)	126
GRÁFICO 81 - Estímulo à busca de resultados e ao alcance do sucesso no trabalho (%)	126
Gráfico 82 - Há uma preocupação no seu setor em fazer as coisas bem feitas na primeira vez (%)	127
Gráfico 83 - Investimento em tecnologia (maquinário, informática, automação) (%)	127
GRÁFICO 84 - A qualidade do produto (%)	128
GRÁFICO 85 - A produtividade (%)	128
GRÁFICO 86 - A confiabilidade no produto (%)	129

GRÁFICO 87 - A confiabilidade no processo de produção (%).....	129
GRÁFICO 88 - A matéria-prima (%).....	130
GRÁFICO 89 - O maquinário (quebras e manutenção de máquinas) (%) .....	130
GRÁFICO 90 - A solução de problemas (%) .....	131
GRÁFICO 91 - Os procedimentos dos processos (%).....	131
GRÁFICO 92 - Os processos de apoio (manutenção elétrica) (%) .....	132
GRÁFICO 93 - Os processos de apoio (manutenção mecânica) (%) .....	132
GRÁFICO 94 - Os processos de apoio (matérias-primas disponíveis) (%).....	133
GRÁFICO 95 - Os processos de apoio (fornecedores externos) (%).....	133



**LISTA DE ANEXOS**

ANEXO A – Modelo de formulário de pesquisa da supervisão .....	146
ANEXO B – Modelo de formulário de pesquisa da produção .....	155
ANEXO C – Modelo de formulário para entrevista semi-estruturada .....	163

**SUMÁRIO**

Agradecimentos .....	vi
Resumo .....	vii
Abstract .....	viii
Lista de Quadros .....	ix
Lista de Tabelas .....	x
Lista de Figuras .....	xi
Lista de Gráficos .....	xii
Lista de Anexos .....	xvii
Sumário .....	xviii
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>21</b>
<b>1.1 Problema de pesquisa .....</b>	<b>23</b>
<b>1.2 Objetivos da pesquisa .....</b>	<b>23</b>
1.2.1 Objetivo geral .....	23
1.2.2 Objetivos específicos .....	23
<b>1.3 Justificativa .....</b>	<b>24</b>
<b>1.4 Estrutura da pesquisa .....</b>	<b>25</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TÉORICA .....</b>	<b>26</b>
<b>2.1 Mudança organizacional .....</b>	<b>26</b>
<b>2.2 Modelos de mudança .....</b>	<b>28</b>
<b>2.3 Profundidade e velocidade da mudança organizacional .....</b>	<b>34</b>
2.3.1 Mudança voluntária e involuntária .....	37
<b>2.4 Dimensões da mudança organizacional .....</b>	<b>37</b>
2.4.1 Estratégias .....	38
2.4.2 Forças motivam a mudança .....	39
2.4.3 Sistemas e processos .....	40
2.4.4 Produtos e serviços .....	41
2.4.5 Tecnologias .....	41
2.4.6 Estrutura .....	41
2.4.7 Cultura organizacional e resistência à mudança .....	42

2.4.8 Poder e comunicação na mudança.....	47
2.4.9 Liderança.....	49
2.4.10 Pessoas.....	53
<b>2.5 A mudança organizacional e a excelência empresarial.....</b>	<b>59</b>
<b>3 ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>63</b>
<b>3.1 O mercado de atuação da empresa .....</b>	<b>63</b>
3.1.1 A história do tabaco.....	65
3.1.2 O cultivo do fumo.....	66
<b>3.2 A implementação do novo sistema de produção na empresa em estudo ..</b>	<b>66</b>
.....	
<b>4 ASPECTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>69</b>
<b>4.1 Métodos e técnicas de pesquisa .....</b>	<b>69</b>
4.1.1 Segundo as bases lógicas de investigação .....	69
4.1.2 Segundo os objetivos .....	70
4.1.3 Segundo propósito .....	70
4.1.4 Quanto a sua natureza.....	71
4.1.5 Segundo procedimento técnico da pesquisa .....	72
<b>4.2 Planejamento da pesquisa .....</b>	<b>72</b>
4.2.1 Delimitação da unidade-caso e amostragem .....	73
4.2.2 Segundo as técnicas de coleta de dados .....	74
4.2.3 Análise e interpretação dos dados .....	76
4.2.4 Relatório da pesquisa .....	76
<b>5 RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>77</b>
<b>5.1 Resultados referentes à entrevista semi-estruturada .....</b>	<b>77</b>
<b>5.2 Resultados referentes à pesquisa aplicada aos supervisores .....</b>	<b>78</b>
5.2.1 Liderança .....	79
5.2.2 Estratégias e Planos .....	83
5.2.3 Clientes .....	87
5.2.4 Informações e conhecimento .....	88
5.2.5 Pessoas .....	92
5.2.6 Processos .....	99

4.2.7 Comentários sobre os resultados da pesquisa aplicada à supervisão.....	107
<b>5.3 Resultados da pesquisa aplicada aos funcionários da produção.....</b>	<b>108</b>
5.3.1 Liderança.....	109
5.3.2 Estratégias e Planos .....	112
5.3.3 Clientes .....	115
5.3.4 Informações e conhecimento .....	116
5.3.5 Pessoas .....	120
5.3.6 Processos .....	127
5.3.7 Comentários sobre a pesquisa da produção .....	134
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>138</b>
<b>6.1 Sugestões para trabalhos futuros .....</b>	<b>139</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>140</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>145</b>

# 1. INTRODUÇÃO

*“A mudança é a única constante.”*

(Graham Wilson)

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 para 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.

Senge (1999), na introdução de sua obra *A dança das mudanças*, fez o seguinte questionamento aos leitores: “Diante das mudanças esperadas em tecnologia, biologia, medicina, valores sociais, demografia, no meio ambiente e nas relações internacionais, com que tipo de mundo a humanidade poderá se deparar”?

Sete anos após esse questionamento feito por Senge, continuamos a nos fazer a mesma pergunta e ainda buscamos a resposta, visto que a cada segundo surgem novas tecnologias e descobertas. Logo, a mudança é algo fundamental, deve ser gerenciada da melhor maneira possível, para que seja positiva e permita bons resultados às organizações.

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. Portanto, o grande diferencial é o capital humano que, atualmente, é

considerado uma vantagem competitiva. O fator humano é o ponto chave em estudo, pois ele é o gerador de aprendizagem dentro das organizações. As pessoas se sentem mais valorizadas e motivadas no momento em que podem melhorar suas rotinas, solucionar problemas e expor suas idéias.

A grande mudança está justamente na valorização das pessoas durante o processo de mudança organizacional; isso significa que, para obter os melhores resultados, é necessário envolver as pessoas, capacitá-las e comunicá-las sobre os objetivos organizacionais. O desenvolvimento do capital humano está tomando uma proporção considerável dentro das organizações. Essas organizações fornecem capacitação para a qualidade e o foco no cliente. Também procuram traduzir a sua visão através dos conceitos organizacionais como: liderança; cultura da excelência; planejamento estratégico, dentre outros.

O processo produtivo da empresa “X” passou por uma transformação profunda, com a finalidade de torná-la mais competitiva no seu mercado de atuação. O trabalho de pesquisa abrange a identificação dos aspectos percebidos nessa mudança, baseando-se na percepção dos colaboradores 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.

O desafio na aplicação desta pesquisa está na obtenção de respostas verdadeiras e resultados que realmente tragam a transparência de como a organização gere suas mudanças.

De um modo geral, a presente dissertação pretende contribuir com resultados que sirvam de subsídios para as organizações implementarem mudanças, de uma forma mais eficaz e com sucesso.

## 1.1 Problema de pesquisa

Toda pesquisa se inicia com algum tipo de problema, ou investigação. A definição da seleção de problemas de pesquisa é determinada pelos mais diversos fatores. Os mais importantes são: os valores sociais do pesquisador e os incentivos sociais (GIL, 1991). Cervo (1996) diz que problema de pesquisa é uma questão que envolve essencialmente uma dificuldade teórica ou prática, para a qual se deve encontrar uma solução. Portanto, o problema de pesquisa, que direciona e delimita o presente trabalho, formata-se da seguinte forma:

✚ *As mudanças ocorridas no processo produtivo estão induzindo a organização à excelência?*

## 1.2 Objetivos da pesquisa

Os objetivos da pesquisa são importantes, pois, conforme Marconi e Lakatos (1999), é por intermédio deles que se define o que vai ser procurado numa investigação científica e o que se deseja alcançar.

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é analisar a implementação das mudanças no processo produtivo de uma empresa fumageira, tendo como base a excelência empresarial.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral desta pesquisa, é necessário aplicar as seguintes passos:

- identificar as mudanças ocorridas no processo produtivo;
- realizar levantamento de aspectos percebidos na mudança pelos gestores e colaboradores da empresa "X";
- identificar se os aspectos percebidos estão alinhados com a excelência empresarial através dos critérios da Fundação Nacional da Qualidade - FNQ.

### 1.3 Justificativa

Desde a revolução industrial ocorreram muitas mudanças em relação aos conceitos homem e trabalho. Hoje o fator humano é visto como o principal motivo para a organização ser bem sucedida. Por tudo isso, Bennis (2000) argumenta que a chave da vantagem competitiva para o futuro será a capacidade de liderança para criar o modelo organizacional e a arquitetura social que permitam gerar capital intelectual.

A escolha do tema para a realização deste trabalho foi baseada na importância de compreender como os colaboradores, que estão envolvidos no processo de mudança organizacional, se posicionam frente às mudanças que influenciam a maneira de realizar suas atividades de rotina, a qualidade de vida e o clima organizacional.

O trabalho abordará os sentimentos das pessoas e buscará resgatar as influências dessas transformações no ambiente de trabalho sobre o ser humano.

A importância de perceber os aspectos de mudanças na visão dos colaboradores é um processo que demonstra a maturidade da organização no processo de mudança. No desenvolvimento do trabalho de pesquisa foi muito importante verificar como a organização superou barreiras comportamentais e culturais, quais os aspectos de transformação, e as mudanças que a organização sofreu. Isso passa pela estruturação de seus níveis hierárquicos e aponta questões psicológicas ocorridas com os colaboradores dentro do ambiente organizacional.

Portanto, este estudo justifica-se por abordar não só o tema mudança organizacional, mas por buscar respostas de como a organização gere a mudança e o papel das pessoas envolvidas nela. Justifica-se, também, por tratar de questões como: Pessoas, Liderança; Cultura, Poder e Mudança; Comunicação; Aprendizado Organizacional; Quebra de Paradigmas, Qualidade e Produtividade, e por trazer aprendizado para a pesquisadora e para a organização como um todo.

A motivação deste projeto está em pesquisar conceitos sobre mudança organizacional e constatar na prática como a organização lidera a gestão das mudanças. É preciso lembrar que os sistemas de gestão são programas de melhoria contínua e que a pesquisa poderá ter uma continuidade no decorrer dos anos.



## 1.4 Estrutura do trabalho

Além desta introdução, o presente trabalho está estruturado em outros seis capítulos. No segundo capítulo, intitulado mudança organizacional, apresentam-se conceitos e modelos de mudança organizacional. Também se faz uma breve descrição do conceito de excelência empresarial e de como ela estabelece a mudança nas organizações.

O terceiro capítulo apresenta o estudo de caso, este com o objetivo de fornecer informações sobre o mercado de atuação da empresa “X”.

O quarto capítulo do trabalho refere-se aos aspectos metodológicos que caracterizam a pesquisa, como o tipo de pesquisa realizada, variáveis, amostra da pesquisa e os procedimentos de coleta e análise dos dados.

Os resultados da pesquisa são descritos no capítulo cinco que contém as informações da entrevista semi-estruturada realizada com a supervisão, os índices da pesquisa aplicada aos supervisores e aos colaboradores da produção da empresa “X”, bem como os comentários da análise dos resultados da pesquisa.

No sexto e último capítulo são realizadas as considerações finais da pesquisa, envolvendo conclusões, limitações da pesquisa e sugestões para novos trabalhos.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

*“Nada mais difícil de manejar, mais perigoso de conduzir, ou de mais incerto sucesso, do que a introdução de uma nova ordem de coisas. Pois o inovador tem contra si, todos os que se beneficiavam das antigas condições e apoio apenas tímido dos que se beneficiarão com a nova ordem.”*

(Nicolau Maquiavel, 1459 -1527)

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 dão suporte à construção de conceitos aplicados a esta dissertação de mestrado.

Wood (2000) destaca que abordar o tema mudança organizacional não é uma tarefa fácil. Ele comenta que a profundidade e a complexidade do assunto, assim como a variedade de enfoques existentes, tornam o trabalho árduo e desafiador.

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.

### 2.1 Mudança organizacional

Toda mudança nasce de uma necessidade de se adequar a uma determinada situação. Mudança é o ato de variar ou de alterar modos convencionais de pensamento e comportamento (WAGNER, 1999).

Porras & 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 ordens. A tabela 1 apresenta os tipos de mudanças organizacionais.

TABELA 1 - Tipos de mudanças organizacionais

<b>Mudança e Categoria</b>		
	<b>Planejada</b>	<b>Não planejada</b>
<b>Ordem da mudança</b>		
<b>Primeira</b>	Desenvolvimento mental	Evolucionária
<b>Segunda</b>	Transformação	Revolucionária

Fonte: Burke (2002, p.131)

- ✚ *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 freqüentemente 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*: são 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.

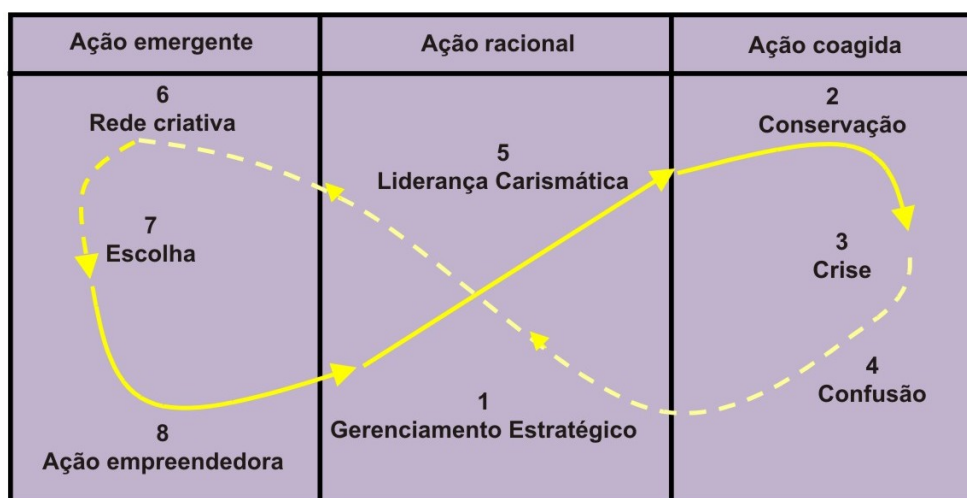
## **2.2 Modelos de mudança**

Alguns autores desenvolvem modelos organizacionais para explicar como as organizações sofrem com as constantes crises a que estão suscetíveis no mercado.

Hurst (1996) estabeleceu o modelo útil de transformação e renovação desenvolvido a partir do estudo dos ecossistemas naturais. Esse modelo chamado de Ecociclo está representado na Figura 1. O autor destaca dois atributos importantes nesse modelo: em primeiro lugar, o ecociclo separa o processo de transformação organizacional em dois meios-arcos. O arco dianteiro (linha sólida, de

8 a 3), está ligado ao desempenho da organização ou a seu ciclo vital, enquanto que o arco traseiro (linha pontilhada, de 4 a 7), apresenta o aprendizado organizacional ou seu ciclo de renovação. O segundo atributo destaca a existência de dois tipos de ação racional, por que cada um dos meios-arcos atravessa a área onde é possível a ação racional. Cada forma de racionalidade leva a organização a caminhos diferentes.

Por exemplo, o gerenciamento estratégico (1) nos leva aos conceitos administrativos e textos convencionais sobre a administração, ao discutir ações gerenciais. Para o autor, o ecociclo é complexo, ele diz que o arco do desempenho é conhecido pela maioria dos gerentes, ao contrário do arco do aprendizado.

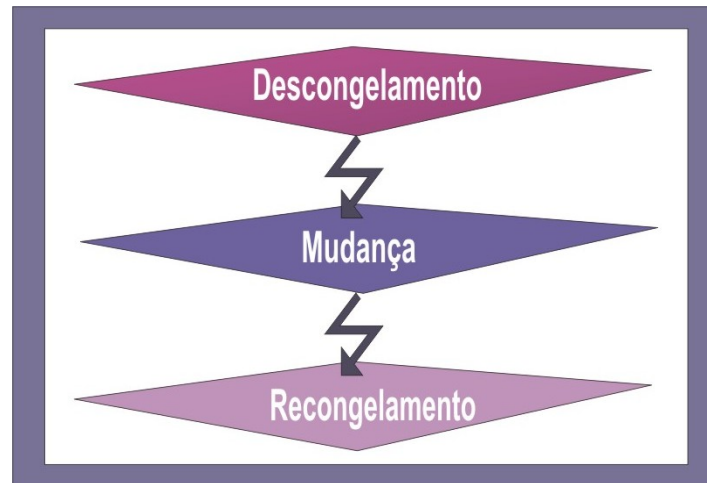


Fonte: Hurst (1996, p. 110)

FIGURA 1 - O ecociclo organizacional

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. Está representado na Figura 2.

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.



Fonte: Adaptado de Cummings (2001)

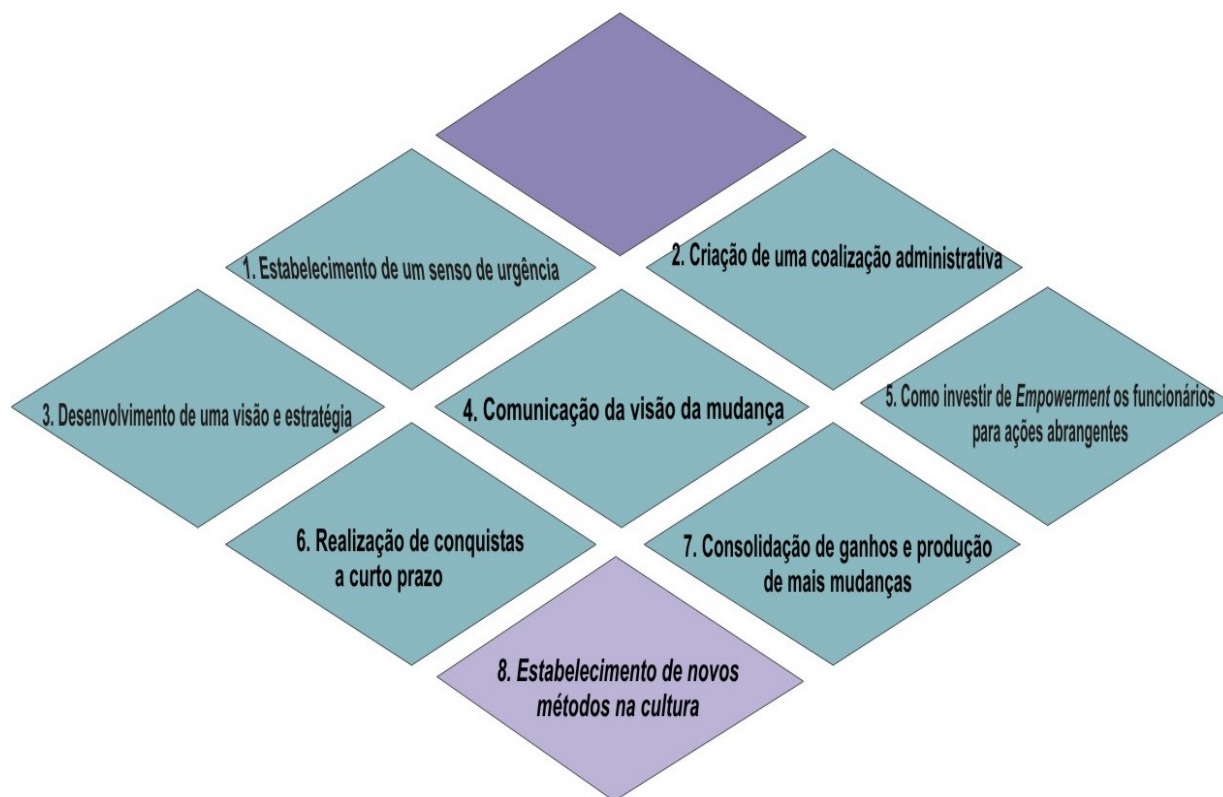
FIGURA 2 - Modelo de mudança segundo Lewin

1. *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.

2. *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.

3. *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), apresentado na Figura 3, que nos indica oito passos para a criação de uma grande mudança:



Fonte: Adaptado de Kotter (1997, p. 21)

FIGURA 3 - Modelo de 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.

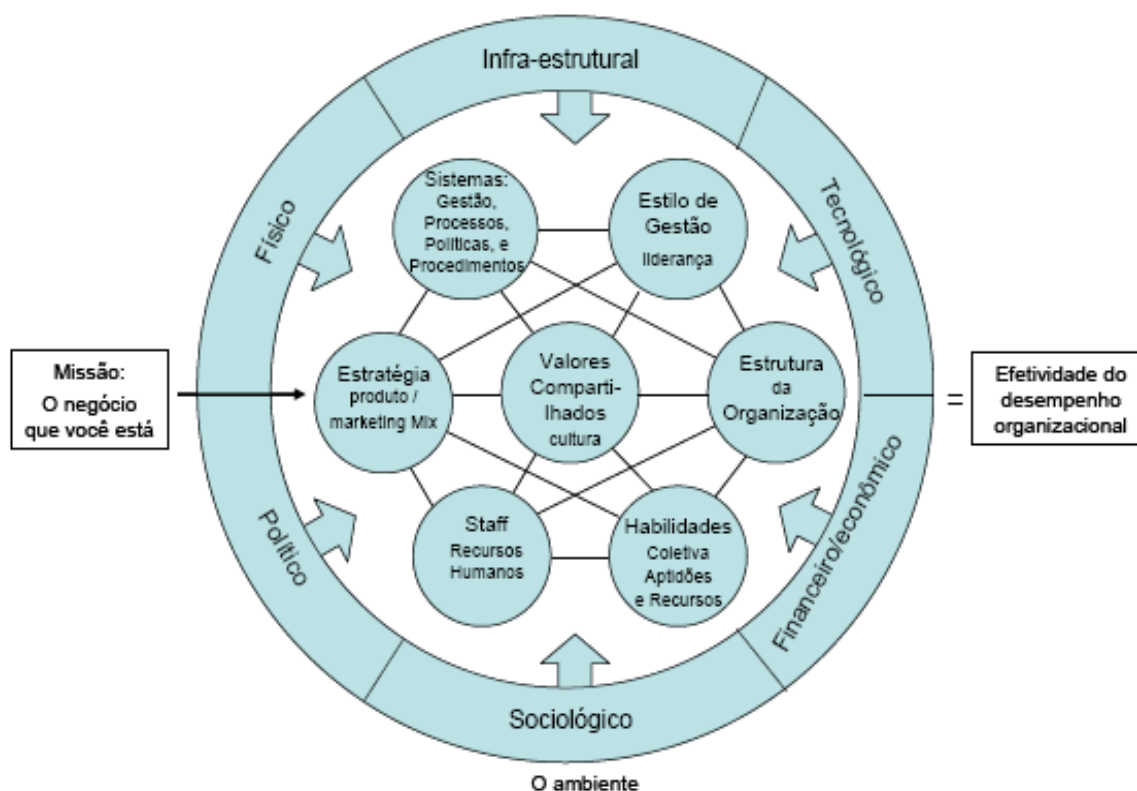
A revista *HSM Management*, por meio da coletânea *Inovação e Mudança*, publicou os conceitos imprescindíveis sobre o tema mudança organizacional, através de autores renomados. O especialista em mudança e criador de uma metodologia para transformações organizacionais, Adizes, descreveu as principais fases do processo de mudança e por onde a empresa deveria começar:

O autor apresentou a seqüência: diagnóstico; *empowerment*; missão e valores; realinhamento estrutural e reorganização dos sistemas de informação e recompensas. Segundo Adizes, o ponto de partida é o diagnóstico, ou seja, trata-se de reconhecer que a companhia tem um problema e não pode continuar como está e que é preciso resolver a situação. O passo seguinte é escolher algumas falhas pequenas que podem ser solucionadas fácil e rapidamente, a fim de ganhar confiança e permitir o *empowerment*. O terceiro passo é estudar a missão da companhia e seus valores, a fim de esclarecer o que ela faz e qual o valor agregado fornecido à sociedade. O quarto ponto, que é fundamental, é a análise da estrutura da organização, levando em conta que ela talvez deva ser modificada para poder cumprir a missão e produzir os valores desejados. Depois disso vem a necessidade de examinar os sistemas de informação, com o objetivo de assegurar que a estrutura funcione corretamente. O sexto e último passo consiste na atualização do sistema de recompensas para que as pessoas sintam que foram premiadas por sua contribuição para a concretização da mudança. (HSM, 2001, p.36 e 37)

Lippitt, Langseth & Mossop (1985 *apud* Martins, 2005) apresenta uma outra perspectiva sobre processos de mudança que referencia uma combinação única de mudanças variáveis em relação a sete elementos: sistemas, estilos de liderança, estrutura, habilidades, recursos humanos, estratégia e valores compartilhados. Esse modelo foi desenvolvido por Waterman, Peters e Phillips (1982) e algumas vezes é



chamado de **Átomo Feliz**. A Figura 4 representa o modelo. Ele também é conhecido como estrutura 7-S, por apresentar os sete elementos iniciados com a letra S: *systems, style, structure, skills, staff, strategy e shared values*. Esse modelo foi utilizado por várias forças-tarefas engajadas no projeto de mudança do Banco Mundial e serviu como ferramenta conceitual útil para suporte, tanto dos grupos quanto da administração.



Fonte: Martins (2005, p.37)

FIGURA 4 - Estrutura 7-S

Na Figura 4 é possível observar que, além das sete variáveis internas que interferem nos processos organizacionais, há também o ambiente circundante com outros 6 fatores: infra-estrutura, fator tecnológico, físico, político/legal, sociológico e financeiro/econômico. A missão da organização direciona todas as variáveis, sendo o resultado de todo o processo a efetividade do desempenho organizacional. Lippitt, Langseth e Mossop (1985) argumentam que não é um único fator sozinho que cria obstáculos na organização, por isso a necessidade de uma análise detalhada tanto

da missão, quanto das diferentes variáveis envolvidas, e também do ambiente circundante.

Nesta seção foram apresentados diversos modelos de mudança organizacional. As organizações ao implementar suas mudanças podem optar pelo modelo que melhor representa a sua realidade, levando em consideração a sua cultura organizacional e seus recursos disponíveis.

### **2.3 Profundidade e velocidade da mudança**

As mudanças organizacionais sempre aconteceram na história da administração, mas os ciclos de mudanças eram mais lentos e percorriam um espaço maior no tempo. Com o advento da tecnologia da informação houve um aumento dos ciclos de mudanças, diminuindo seu período de duração. Entretanto, não realizar essas mudanças em tempo hábil pode acarretar a perda de competitividade no mercado cada vez mais veloz. No ambiente organizacional, o termo “mudança” tornou-se uma palavra de ordem, mas muitas empresas não estão conseguindo realizá-la de forma que garanta uma vantagem competitiva e o próprio crescimento da empresa. É necessário o conhecimento organizacional para que as mudanças não se tornem uma armadilha para a organização (CASTRO & CAZARINI, 2004).

Segundo Woodman & Dewett e Harrison (1970 *apud* Poole, 2004), há cerca de trinta anos, popularizou a noção de “profundidade de mudança” em uma tentativa de entender melhor os efeitos das intervenções da mudança planejada sobre as organizações. Enquanto Harrison estava, num sentido, tratando a profundidade como uma variável contextual descritiva de certos aspectos de programas de mudança, os autores Woodman & Dewett utilizavam um termo similar em uma tentativa de aumentar o entendimento dos efeitos de organizações sobre a mudança individual. Para os autores, uma coisa é alterar um pouco algum aspecto de procedimento do comportamento de trabalho; outra coisa é mudar completamente os comportamentos que devem ser empregados com a finalidade de completar uma tarefa. Isso logicamente se segue a partir da premissa de que os colaboradores desenvolvem uma base de experiências e pensamentos; o nível ao qual um esforço

organizacional dado pode mudar suas percepções (ou atitude, comportamento e assim por diante) diminuirá.

Assim, quando os colaboradores são novos, e não desenvolveram ainda seu próprio depósito de experiências organizacionais, o processo de socialização dá a oportunidade de criar um nível mais profundo de mudança.

Conforme a reportagem especial da *HSM Management* (2001), os processos de mudança remontam essencialmente ao modelo de “descongelar, congelar e recongelar”, proposto por Kurt Lewin. Alguns especialistas apontam que esse processo de mudança pode levar de cinco a sete anos, porque esse é o tempo que a nova geração de dirigentes leva para substituir a anterior. Para isso, utiliza-se de alguns atalhos e, mesmo os especialistas não tendo descoberto uma fórmula de simples aplicação universal para acelerar a mudança e levar as pessoas a romper com hábitos e padrões antigos, as empresas se utilizam de três fórmulas de aplicação específica que apresentam boas oportunidades de imprimir velocidade à mudança da cultura empresarial:

- ✚ *acelerar a compreensão das pessoas e seu comprometimento com a mudança;*
- ✚ *acelerar a experimentação da mudança e sua implementação;*
- ✚ *manter a velocidade do processo de mudança, por meio do sentido de urgência.*

Os especialistas afirmam que a capacitação é a ferramenta mais potente para fazer com que as pessoas aprendam e ponham em prática novos padrões de pensamento, novas competências e novos conhecimentos. Nenhuma mudança cultural acontece sem que as pessoas aprendam a se comportar e a pensar de uma nova maneira. E quando as pessoas não compreendem “o porquê”, o “o quê” e o “como” da mudança, apresentam maior resistência e, conseqüentemente, a empresa leva mais tempo para implementá-la. Trata-se de um processo de conscientização, informação e comunicação em relação à necessidade de mudança. Mudar padrões de comportamento individual ou coletivo é uma tarefa difícil (HSM Management, 2001).

Segundo os especialistas, uma das justificativas para as mudanças levarem tanto tempo é o fato de que as pessoas não mudam com a rapidez necessária. Por vezes, as empresas se esforçam em seduzi-las, utilizando ferramentas de

conscientização, incentivos ou apenas um grito mais forte de “é melhor ir mudando”, o que exige muito tempo e raramente apresenta eficácia.

Um dos bons exemplos citados nessa reportagem sobre a aceleração da mudança é o da Alcatel Bell, divisão de telecomunicações da Alcatel Alsthom, que encontrou na década de noventa demanda de competências e comportamentos novos, mesmo depois de desfrutar de relativa proteção e estabilidade comercial. O principal executivo da divisão, Goosens, adotou um audacioso plano de ação, em que cada um dos 1200 executivos da empresa deveria elaborar um projeto de mudança relacionado a algum aspecto das principais diretrizes estratégicas definidas pela empresa e, posteriormente, encaminhá-lo ao presidente da empresa. Após um ano de experiências surgiram projetos de todas as espécies, uns com resultado positivo, outros não. A direção da empresa classificou 40 projetos como sendo os mais bem-sucedidos e destacou-os em seminários intitulados “Aprendendo com a Experiência”. Essa ação aumentou o ritmo de mudança na empresa, bem como provocou a maior participação das pessoas na implementação e a crescente importância da ação em substituição às palavras, tornando a Alcatel Bell referência dentro da organização Alcatell e, o que é melhor, associando sua imagem a uma prática inovadora.

Pode-se afirmar que o sentido de urgência é muito importante para o processo de mudança, e lançar um sentido extra de urgência desde o início aumenta a probabilidade de êxito e sustentação da transformação cultural da empresa. A aceleração da mudança, acima de tudo, requer habilidade, determinação e criatividade. Exige desafiar os paradigmas aceitos sobre como introduzir a mudança e depois buscar maneiras de fazer as coisas de modo diferente, ou melhor.

Para Ansoff (1993), a aceleração da mudança se enquadra em dois aspectos: o primeiro com relação aos impactos sobre a empresa (novos produtos/serviços, novas tecnologias); o segundo sobre o aumento da taxa de difusão da mudança (velocidade). Isso acarreta dificuldades em três ordens: de antecipação da mudança para planejar com antecedência uma resposta; necessidade de velocidade maior de implantação da resposta; e necessidade de flexibilidade e resposta oportuna a surpresas que não podem ser antecipadas.

### 2.3.1 Mudança voluntária e involuntária

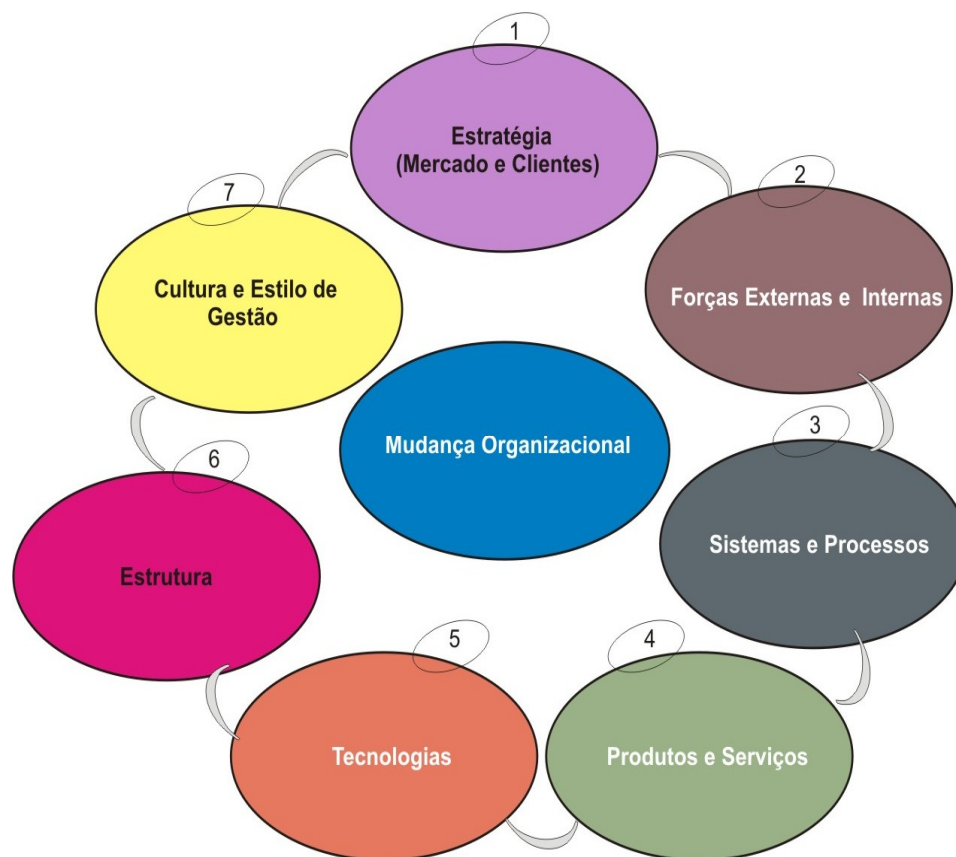
Rolando (2005) apresenta dois tipos de mudança que podem ter uma relação com tempo de implementação das mudanças. Uma delas é a mudança voluntária que ocorre quando a empresa apresenta um bom desempenho; não existe a necessidade de reorganização (a participação no mercado e a lucratividade estão nas metas); a decisão de mudar é tomada para melhorar ou para evitar a sua deterioração. A outra mudança é a involuntária que é decorrente da falta de visão por parte dos administradores; adiamento pela relutância em assumir riscos e inabilidade de colocar as idéias em prática.

## 2.4 Dimensões da mudança organizacional

Como ressalta Grouard (2001), assim como os seres humanos, pode-se imaginar as empresas como uma estrutura que possui corpo e alma, sendo os componentes físicos o corpo e os psicológicos, a alma. A estrutura forma os componentes físicos que são visíveis e tangíveis, como os mercados, os produtos, as estruturas organizacionais, os sistemas de informação, os procedimentos e os sistemas de controle. Os componentes psicológicos que a fazem funcionar são elementos invisíveis, como valores compartilhados, relacionamentos e linhas de pensamento e comportamento (cultura e estilos de gestão da empresa).

O autor agrupa os componentes em cinco áreas e os classifica segundo algumas dimensões: Estratégia, Estrutura, Sistemas, Cultura e Estilos de gestão.

A Figura 5 é uma representação das dimensões da mudança. Nesta ilustração adaptou-se o modelo de Grouard, incorporando outros conceitos como: Forças internas e externas; Processos; Produtos e Serviços e Tecnologia.



Fonte: Adaptado de Grouard (2001)

FIGURA 5 - Dimensões da mudança

### 2.4.1 Estratégia

Uma das variáveis importantes, responsáveis pela implementação de mudanças, está associada ao pensamento estratégico da empresa. A análise dos ambientes interno e externo faz com que novas estratégias sejam determinadas.

Grouard (2001) descreve que a estratégia determina as atividades da empresa, seus objetivos e os métodos que utiliza para atingir esses objetivos.

De acordo com Thomas & Roberts em artigo publicado no livro de Senge (1999), a maioria das organizações vive em conflito entre inovar com novos negócios ou preservar seus antigos. No passado, as estratégias eram concebidas para manter a estabilidade. Os autores propõem que o processo de elaboração das estratégias não pode ser separado do trabalho da empresa, e pode ser construído envolvendo as pessoas-chave em cinco atividades, listadas a seguir:

1. “*Varredura*”: nesta atividade, as pessoas, em toda a empresa, devem continuamente “ler o mundo”: construindo e mantendo uma consciência objetiva de sua organização e do meio ambiente, procurando sinais nas palavras e ações dos clientes, fornecedores ou nas organizações interessantes que possam ter implicações estratégicas.

2. “*Pensando*”: a atividade de questionar, exercendo pressão, as explicações atuais da realidade e os modelos do negócio, e desenvolver e explorar alternativas.

3. “*Escolhendo*”: o passo mais crítico em estratégia, e talvez o menos compreendido, é decidir sobre uma visão do futuro do mercado, e de que forma será melhor competir nele.

4. “*Planejando*”: a operacionalização das escolhas, aí vem a questão: “Sabemos para onde estamos indo, mas como chegar lá?”. As escolhas estratégicas são traduzidas em ações.

5. “*Implementando*”: executar, de maneira inteligente, as ações que a organização definiu como documentadas no plano estratégico. No final, a implementação leva à análise – monitorar o impacto que suas ações e ações de outros têm em clientes, mercados e comunidade.

#### 2.4.2 Forças que motivam a mudança

Dentre as forças que motivam a mudança organizacional, destacam-se as transformações do macroambiente, devendo as empresas adequar suas estratégias para ser competitivas.

A administração de questões estratégicas é munida de monitoramento contínuo das tendências internas e externas. Os impactos são estimados para a identificação de oportunidades e ameaças, para estudo e solução por grupos de trabalhos especiais através de acompanhamentos contínuos da alta administração em implicações estratégicas e táticas. Para a escolha de um sistema futuro é necessário identificar o atual; em seguida, identificar a linha que melhor atende às necessidades da empresa, mediante as condições de turbulência e ambientais e de acordo com as características do seu ambiente e das contribuições do sistema de gestão da empresa. Essa escolha precisa ser acompanhada por um diagnóstico de estado de prontidão dos componentes de potencialidades (ANSOFF, 1993).

Bornholdt (1997) sustenta que não há meios de interferir e modificar as tendências localizadas no macroambiente; as políticas para esse ambiente orientam as ações das organizações em torno dessas ameaças e oportunidades. Dentre as tendências relaciona: tecnologia, economia, governo, ecologia, sociais e culturais, mercado mundial, clientes e fornecedores, competidores, comunidade. O autor comenta que as políticas internas que visam atender ao ambiente externo têm relação direta com as pessoas da organização, dentre as quais cita: relação de poder, dinheiro, *status*, segurança. Também classifica algumas ações que têm relação direta com macroambiente, sendo elas: valor e custo; funções; recursos; pessoas.

### 2.4.3 Sistemas e processos

A organização é composta por sistemas e processos e é evidente que há uma inter-relação entre eles, pois as decisões de mudanças refletem diretamente nesse sistema. As organizações de hoje se comportam como um sistema vivo que precisa se adaptar ao meio onde está inserido, e as pessoas sofrem as conseqüências diretas dessas mudanças. Os sistemas vivos são sistemas determinados estruturalmente, de tal sorte que tudo o que lhes possa acontecer, a qualquer momento, depende de sua estrutura. Muitas pesquisas tendem a estudar processos, estruturas e sistemas Bertalanffy (1975) ressalta que é necessário estudar não somente partes e processos isoladamente, mas sim resolver os decisivos problemas encontrados na organização e na ordem que os unifica, resultante da interação dinâmica das partes, tornando o comportamento das partes diferente quando estudado isoladamente e quando tratado no todo. Todo agente que incide sobre esses sistemas não faz mais que desencadear mudanças; estas são determinadas nos próprios sistemas.

Para Grouard (2001), os sistemas controlam o fluxo de tudo que faz parte da estrutura: informações, matérias-primas, produtos acabados, dinheiro, recursos humanos. Os sistemas desempenham um papel influente no alinhamento das tarefas, o que, de acordo com nosso método, é fundamental para a realização das mudanças.



#### 2.4.4 Produtos e serviços

Atualmente, fornecer produtos e serviços com qualidade e atender às necessidades do cliente é uma premissa para as organizações. Deming (1990) argumenta que a satisfação do cliente em relação ao serviço prestado é imediata, enquanto para o produto manufaturado pode ser retardada. Mas, para ambos, não se tem como saber como ele vai estar satisfeito daqui a um ou dois anos, já que suas necessidades podem mudar e também podem surgir no mercado alternativas de novos produtos ou serviços. Rodriguez (2002) afirma que os produtos e serviços devem ser personalizados para os clientes mais importantes da organização. As empresas buscam soluções que agreguem valor aos clientes, criando parcerias com outras empresas e se especializando em uma área específica do negócio.

#### 2.4.5 Tecnologias

A tecnologia é uma das mais importantes variáveis responsáveis pela mudança; ela promove transformações e torna o mercado cada dia mais competitivo. Bornholdt (1997) diz que o avanço tecnológico conduz a um valor agregado – ou de maior percepção de valor, ou na redução de custos, ou de ambas. Comenta que na tecnologia ocorrem as maiores mudanças, com o nível de turbulência mais alto, tanto no macroambiente como no ambiente interno. Rodriguez (2002) afirma que a tecnologia representa os equipamentos, a infra-estrutura necessária para a geração de produtos e serviços oferecidos ao mercado.

#### 2.4.6 Estrutura

Grouard (2001) comenta que a estrutura pode ser definida como o modo pelo qual os recursos de uma empresa são organizados, por meio da segmentação da empresa em filiais, divisões, departamentos ou serviços e pela localização de cada uma dessas entidades. A estrutura mostra aos funcionários onde eles se posicionam na empresa, qual é seu papel, quem são seus superiores e subordinados, enfim a hierarquia pela qual a empresa é constituída. Senge (1997) salienta que, no

pensamento sistêmico, a estrutura é o padrão de inter-relações entre componentes-chave do sistema. Isso pode incluir a hierarquia de fluxos de processos, mas inclui também opiniões e percepções, a qualidade dos produtos, os modos como se tomam decisões e outros fatores.

Ambos os conceitos sobre o termo “estrutura” se complementam e orientam sobre os fatores que envolvem a estrutura de uma organização.

#### 2.4.7 Cultura organizacional e resistência à mudança

Para obter sucesso na implementação de novos projetos e programas, há algumas variáveis comportamentais que devem ser levadas em consideração, uma é a resistência à mudança e a outra é a cultura organizacional.

A velocidade de reação depende da cultura. Grouard (2001) diz que a cultura tem uma influencia muito forte na maneira como a empresa conduz suas atividades.

Schein (1986 *apud* Pettigrew, 1996) relata que cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo desenvolveu ao aprender como lidar com problemas. O autor aborda a definição de cultura como sendo algo que não se refere somente a pessoas, a seus relacionamentos e crenças, mas também a seus pontos de vista sobre os produtos da empresa, as estruturas, os sistemas, a missão da empresa, as formas de recrutamento, a socialização e as recompensas.

Duck (2001), por sua vez, comenta que alinhar as culturas de uma organização é tão importante quanto alinhar a equipe de gerentes. A autora comenta que a cultura de uma organização é formada por muitas culturas, podendo ser definidas pela unidade operacional, produto, marca ou geografia. Algumas são definidas por sua disciplina: vendas, engenharia ou marketing. Outras são definidas por culturas anteriores, de fusões ou aquisições já assimiladas. Em outras empresas a cultura é definida em torno de projetos ou iniciativas ou equipes. Outras envolvem o aspecto do sexo, “clube do bolinha”. Enfim, Janie Duck salienta que todas essas subculturas devem ser reconhecidas como a forma de se tratar cada uma da maneira mais adequada, pois elas influenciaram a aceitação ou a resistência das pessoas nas novas iniciativas.

Senge (1999) descreve que modificar uma cultura organizacional é o mesmo que modificar as atitudes básicas que os membros têm desenvolvido ao longo dos

anos em sua carreira. É por isso que a cultura resiste às mudanças: resistência é uma resposta natural para um ataque agressivo contra determinados valores.

Na concepção de Ansoff (1993), há resistências individuais e resistência grupal. Esses grupos resistiram à mudança na proporção do nível de ameaça e desconforto introduzido pelo incremento corrente de mudança.

A resistência à mudança pode estar relacionada aos aspectos culturais de uma equipe, ou de um indivíduo. As gerações atuais estão mais preparadas para lidar com as mudanças, mas ainda é preciso preparar as pessoas para uma nova visão de mundo.

Para Juran (1992, projeto), o conceito de padrões culturais está alicerçado na afirmação de que toda a organização é, também, uma sociedade humana. Essa sociedade humana desenvolve um padrão de crenças, hábitos e práticas, baseados em suas experiências acumuladas. Qualquer mudança proposta torna-se uma ameaça a esses valores importantes e assim surgirá a resistência até que a ameaça seja entendida.

De acordo com James O'Toole (1995 *apud* Martins, 2003) a resistência tem sido o grande entrave dos programas de mudança organizacional. Os autores, não somente os mais recentes, têm colocado esse tema como algo realmente comum a todas as organizações e pessoas. Pode-se dizer, assim como O'Toole, autor de *Leading Change*, que é comum, inclusive, que apresentem resistência à mudança justamente os que mais precisam mudar.

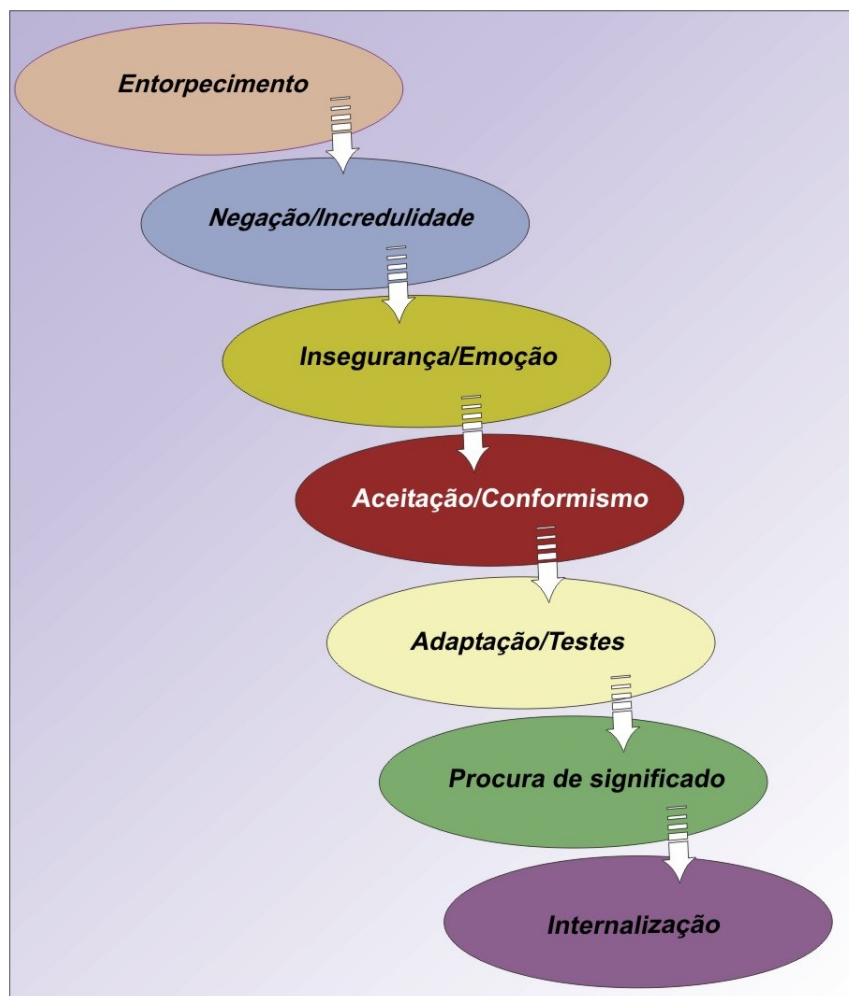
O Quadro 1, a seguir, demonstra 33 hipóteses abordadas por O'Toole para explicar por que as pessoas resistem à mudança.

1. Homeostase: a mudança não é uma condição natural.
2. *Stare decisis*: presume-se que o *status quo* esteja certo; o ônus da prova cabe à mudança.
3. Inércia: é preciso muita energia para mudar de curso.
4. Satisfação: a maioria das pessoas gosta das coisas como estão.
5. Falta de amadurecimento: as condições necessárias à mudança não foram atendidas; o momento não é propício.
6. Medo: as pessoas temem o desconhecido.
7. Interesse pessoal: a mudança pode ser boa para os outros, mas não para nós.
8. Falta de autoconfiança: não acreditamos que somos capazes de vencer os novos desafios.
9. Choque do futuro: surpreendidos pela mudança, retrocedemos e resistimos.
10. Futilidade: vemos toda mudança como superficial e ilusória; portanto, por que se preocupar com ela?
11. Falta de conhecimento: não sabemos como mudar ou para que mudar.
12. Natureza humana: o ser humano é competitivo, agressivo, ambicioso e egoísta; não tem o amor ao próximo necessário para a mudança;
13. Ceticismo: suspeitamos dos motivos do agente da mudança.
14. Rebelia: a mudança parece boa, mas tememos que conseqüências inesperadas sejam prejudiciais.
15. Genialidade individual *versus* mediocridade do grupo: os que têm a mente medíocre não conseguem ver a sabedoria da mudança.
16. Ego: os poderosos se recusam a admitir que estejam errados.
17. Pensamentos de curto prazo: as pessoas não conseguem adiar as recompensas.
18. Miopia: não conseguimos ver que a mudança atende a nossos interesses mais amplos.
19. Sonambulismo: a maioria de nós vive a vida sem pensar.
20. Cegueira temporária: pensamento de grupo ou conformidade social.
21. Fantasia coletiva: não aprendemos com a experiência e vemos todas as coisas à luz de noções preconcebidas.
22. Condicionamento chauvinista: estamos certos; eles, que querem a mudança, estão errados.
23. Falácia da execução: a mudança pode funcionar em outro lugar; nós somos diferentes.
24. Ideologia: temos visões do mundo diferentes; valores inerentemente conflitantes.
25. Institucionalismo: os indivíduos podem mudar, os grupos não.
26. "*Natura no facit saltum*": "A natureza não evolui aos saltos."
27. *A retidão dos poderosos*: quem somos nós para questionar os líderes que nos colocam no curso certo?
28. "Na mudança, não existe maioria": a minoria corre mais risco preservando o *status quo* do que a maioria adotando a mudança.
29. Determinismo: não há nada que se possa fazer para criar a mudança com o propósito específico.
30. Crença na ciência: as lições históricas são científicas e, portanto, não há o que aprender com elas.
31. Hábito.
32. O despotismo do hábito: as idéias dos agentes da mudança são vistas como reprovação à sociedade.
33. Insensatez humana.

Fonte: Adaptado de Martins (2003, p. 32)

QUADRO 1 - As 33 hipóteses abordadas para explicar porque as pessoas resistem à mudança

Para Wilson (1996), qualquer pessoa que se depare com uma mudança passa por uma série de estágios até se entender com o novo ambiente, ou com a mudança que aconteceu ao seu redor. Para todas as finalidades práticas, existe um paralelo entre auto-estima e moral. Quando uma organização vivencia uma mudança, é o moral que é afetado. A auto-estima varia enquanto nos aclimatamos com a mudança. A Figura 6 apresenta os Sete estágios na reação à mudança.



Fonte: Adaptado de Wilson (1996)

FIGURA 6 - Sete estágios na reação à mudança

- ✚ *Entorpecimento/Choque*: as pessoas se sentem perdidas, esmagadas; ficam paralisadas.
- ✚ *Negação/Incredulidade*: começa-se a minimizar a mudança, banalizando-a ou negando-a.

- ✚ *Insegurança/Emoção*: quando as pessoas tomam conhecimento da mudança, elas freqüentemente se tornam inseguras. Esta fase também está associada a altas emoções, embora as pessoas fiquem zangadas.
- ✚ *Aceitação/Conformismo*: aceitação da mudança pelo que ela é.
- ✚ *Adaptação/Testes*: enquanto as pessoas se adaptam ao novo ambiente, podem se tornar mais enérgicas e ativas, experimentando diferentes maneiras de trabalhar.
- ✚ *Procura de significado*: os indivíduos, ao enfrentarem a mudança, começam a ver o “quadro geral”.
- ✚ *Internalização*: ao aceitarem a mudança na organização, as pessoas mudam também o seu comportamento.

O autor Senge (1999) apresenta dez desafios ao se iniciar o processo de mudança. Os desafios enfrentados ao se iniciar a mudança aparecem logo que algum "grupo-piloto" (que pode ser uma equipe local, uma unidade de negócios ou uma equipe de alta gerência) comece a conduzir seu trabalho de forma não-costumeira. A seguir, são apresentados alguns desafios que ocorrem:

- ✚ *"Nós não temos tempo para esta lengalenga!"* - o desafio de controlar o próprio tempo. Pessoas envolvidas em iniciativas de mudança precisam ter flexibilidade suficiente para dedicarem tempo à reflexão e à prática.
- ✚ *"Não há ninguém para nos ajudar!"* - o desafio de tutoriamento, orientações e apoio inadequados para grupos inovadores e o desafio de acabar tendo que desenvolver recursos internos para construir capacidade.
- ✚ *"Isto não é relevante!"* - o desafio de provar que a mudança é necessária, articular um foco adequado para os negócios e mostrar por que novos esforços, como o desenvolvimento da capacidade de aprendizagem, são relevantes para as metas da empresa.
- ✚ *"Eles não agem de acordo com o discurso!"* - o desafio de clareza e coerência gerencial: o descompasso entre o comportamento e os valores proclamados especialmente para aqueles que defendem as mudanças.

Os desafios de sustentar o impulso inicial acontecem no âmbito de uma equipe-piloto quando ela alcança sucesso logo no início e também entre a equipe e a cultura organizacional mais ampla.

- ✚ *"Esta coisa é \_\_\_\_\_"* - o desafio do medo e da ansiedade: preocupações

com exposição, vulnerabilidade e inadequação, provocadas pelo conflito entre níveis cada vez maiores de compreensão mútua e abertura e baixos níveis de confiança entre os membros do grupo-piloto.

- ✚ *"Isto não está funcionando!"* - o desafio da avaliação negativa do progresso: a desconexão entre as formas tradicionais de a organização medir o sucesso (tanto das medidas quanto do horizonte de tempo) e as realizações do grupo-piloto.
- ✚ *"Não estamos certos!"* - *"Eles não nos compreendem!"* - o desafio do isolamento e da arrogância que surge quando os "fanáticos" no grupo-piloto se confrontam com os descrentes de fora do grupo; o grupo-piloto e o resto do sistema organizacional estão sempre interpretando mal uns aos outros.

Os desafios de reconceber e repensar surgem quando as iniciativas de mudança ganham maior credibilidade e se confrontam com a infra-estrutura e as práticas organizacionais estabelecidas:

- ✚ *"Quem é o responsável por esta coisa?"* - o desafio de enfrentar a estrutura de governança prevalecente e os conflitos entre grupos-piloto buscando maior autonomia e os gerentes preocupados que a autonomia leve ao caos e à fragmentação interna.
- ✚ *"Estamos sempre reinventando a roda!"* - o desafio da difusão, a incapacidade de transferir conhecimento além das fronteiras da organização, dificultando que as pessoas à volta do sistema possam se desenvolver a partir do sucesso de terceiros.
- ✚ *"Para onde estamos indo?"* e *"Para que estamos aqui?"* - o desafio da estratégia e do propósito da organização: revitalizar e repensar o foco pretendido para a organização, sua contribuição para a comunidade e sua identidade.

#### 2.4.8 Poder e comunicação na mudança

O poder e a comunicação são fatores que influenciam diretamente no sucesso da implementação das mudanças. Os conceitos sobre os temas são bem claros e diretos, mas colocá-los em prática é um grande desafio dentro das

organizações. Pettigrew (1996) argumenta que o poder tem a atribuição de manter a harmonia e o equilíbrio no interior da organização. O poder ordena, na medida em que é legítimo, e também porque estabelece as fronteiras, homologa os processos organizacionais e premia o que organizacionalmente é considerado bom desempenho. Ansoff (1993) descreve que o poder tem uma influência direta na obtenção de resultados positivos ou negativos na implementação da mudança organizacional. Se o poder for insuficiente para dar início ao processo, a mudança não ocorrerá. Tracy (2004) apresenta os princípios para dar poder às pessoas, como pode ser visto na Figura 7. Esse modelo é chamado, pela autora, de pirâmide do poder, e se essas etapas foram realizadas, uma a uma, as pessoas alcançaram seu potencial e prestaram o máximo de contribuição à empresa.



Fonte: Tracy (2004, p. 175)

FIGURA 7 - A pirâmide do poder



Todos os conceitos de poder remetem ao sistema de liderança da organização; a alta direção tem o “poder” do fazer, do querer, do prever. Porém, sabe-se que se não utilizar esses poderes da forma mais coerente, utilizando o canal mais importante que é a comunicação com as pessoas, de nada significará ter essa força.

Blanchard (1996), em sua obra “*Empowermet*, exige mais do que um minuto”, comenta sobre a importância de compartilhar informações com todos. Sem a informação, as pessoas não podem agir com responsabilidade. Com informação, as pessoas são obrigadas a agir com responsabilidade. As informações permitem que as pessoas entendam claramente a situação atual e também ajudam a desenvolver a confiança dentro da organização; acabam com o pensamento hierárquico tradicional; ajudam as pessoas a serem responsáveis e estimulam as pessoas a agirem como donos da empresa. A comunicação, para Pettigrew (1996), constitui um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização.

#### 2.4.9 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 entusiasticamente, 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:

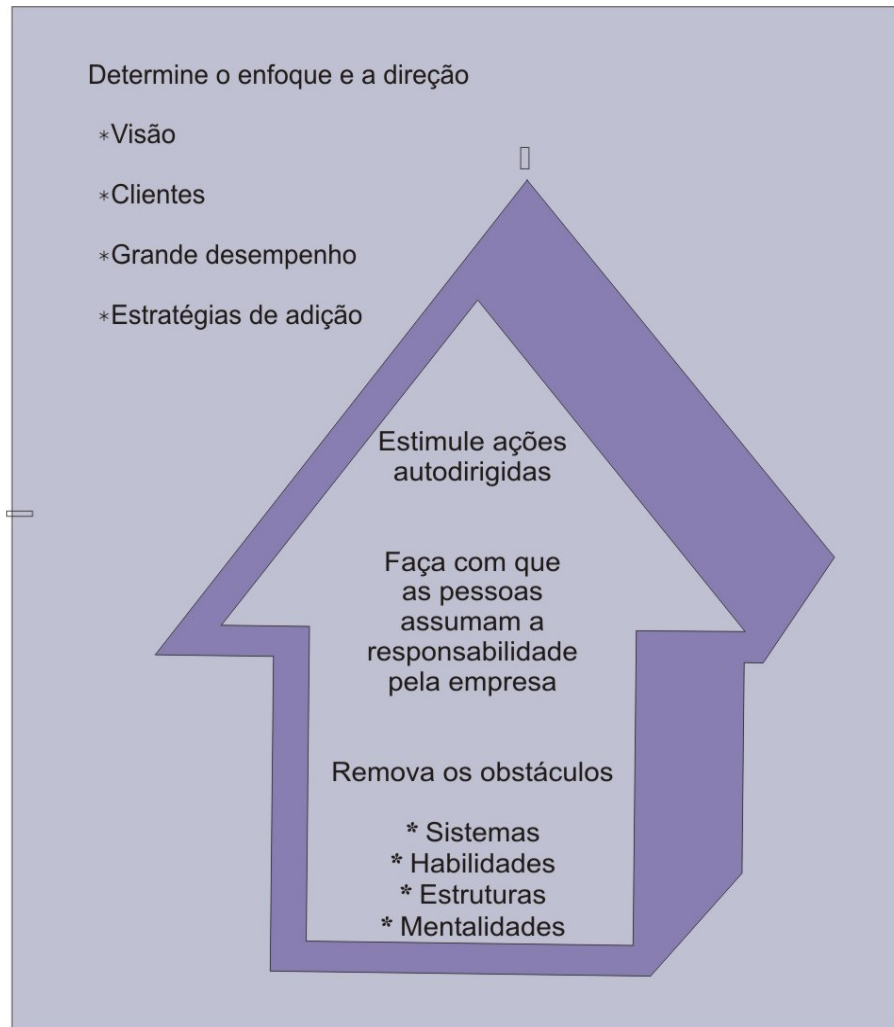
1. Os líderes são incansáveis em melhorar a equipe, usando todos os encontros como oportunidade para avaliar, treinar e reforçar a autoconfiança.
2. Os líderes se empenham para que as pessoas não só compreendam a visão, mas também para que a vivenciem e a respirem.
3. Os líderes se põem no lugar de todos,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

O modelo de Belasco (1994) traduz o papel da liderança segundo a sua ótica durante a sua jornada como líder. A Figura 8 apresenta o modelo LTJ – *Leading the journey*, traduzido como “*Conduzindo a Jornada*” – baseado em quatro atividades de liderança:



Fonte: Adaptado de Belasco (1994, p.11)

FIGURA 8 - Modelo do sistema LTJ

1. *Determinação de concentração e direção*: definição da visão de futuro.
2. *Remoção de obstáculos*: primeiro localizar os obstáculos, que são de dois tipos – os que são encontrados nos sistemas, nas estruturas e nos métodos e os que estão na cabeça das pessoas.
3. *Desenvolvimento da responsabilidade*: fazer com que as pessoas se responsabilizem pelos obstáculos ao grande desempenho. Apenas as pessoas podem removê-las.
4. *Estímulo à ação autodirigida*: a liderança não está relacionada ao que se sabe, a liderança está relacionada ao que se faz com o que se sabe.

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.

#### 2.4.10 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.

Demo (2002) descreve que nosso cérebro humano é igual, logo nós deveríamos ser iguais; mas, conservamos características próprias porque temos experiências de vida diferentes, tanto em espaço como em tempo; envolvemos aí as questões culturais e a sociedade em que vivemos. Maturana (1994 *apud* Demo, 2002) argumenta que o homem opera como um sistema fechado determinado pela sua estrutura e tudo acontece dentro dela. Temos ainda a emoção e o contexto histórico como geradores da infinita variabilidade das múltiplas realidades e dos múltiplos mundos que enxergamos daquilo que hoje percebemos como “realidade”.

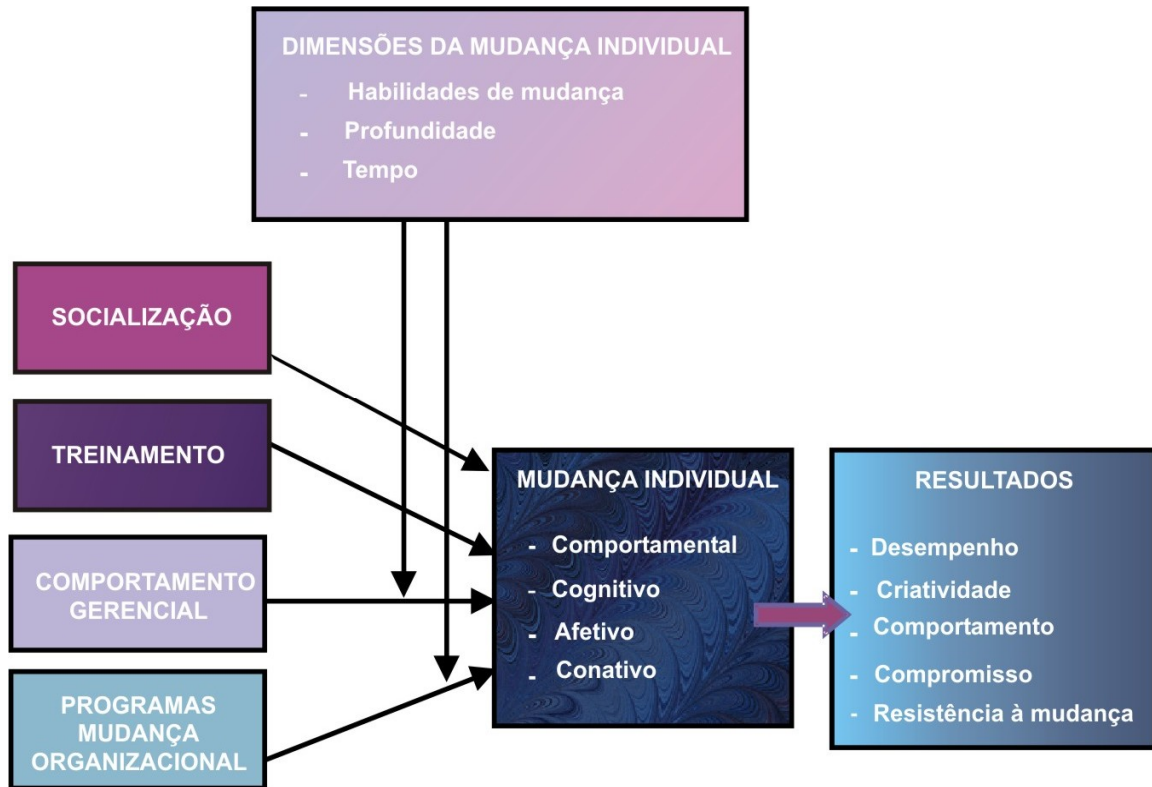
Duck (2001) diz que quando uma organização embarca em uma mudança de qualquer dimensão, seus líderes tendem logo a pensar nas tarefas operacionais que estão no processo, que, ao serem executadas da melhor forma possível, levarão o projeto ao sucesso. Porém, eles não se dão conta de que também terão que 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. Woodman & Dewett *et al* (1990 *apud* Poole, 2004) comenta que 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 9 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 (intervenções 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.



Fonte: Poole (2004, p.35)

FIGURA 9 - As influências organizacionais sobre a mudança individual

Woodman & Dewett *et al* (1990 *apud* Poole, 2004) observam 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.

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.

A Tabela 2 fornece um exemplo dos *insights* que podem ser desenvolvidos por tal abordagem dos autores. Nessa tabela estão listadas quatro variedades de mudança individual (comportamental, cognitiva, afetiva e conativa, para serem discutidas brevemente), e ela relaciona níveis mais altos de habilidade de mudança com níveis mais baixos de habilidade de mudança em cada um desses fatores.

Por exemplo, mudanças em algum comportamento de tarefa específica mudam em algum comportamento regulado de norma. A dimensão social do último comportamento torna-o mais resistente à mudança. No mesmo sentido, o conhecimento que um empregado tem sobre uma tarefa específica no seu trabalho é mais mutável do que o conhecimento sobre algum aspecto complexo da vida organizacional, tal como a cultura organizacional. A atitude de satisfação no trabalho é geralmente considerada a ser mais mutável do que a atitude de comprometimento com o trabalho. O comprometimento é tipicamente mais estável do que a satisfação e menos provável de variar com os eventos do dia-a-dia Hellriegel, Slocum e Woodman (2001 *apud* Poole 2004, p. 54).

A partir de uma perspectiva interna, pode surgir um argumento de que a motivação extrínseca, como uma função das recompensas disponíveis em uma dada situação, tem um nível mais alto de habilidade de mudança do que tem a motivação intrínseca, que está mais fortemente relacionada a dimensões de personalidade centrais e aos valores da pessoa.



TABELA 2 - Exemplo de uma hierarquia hipotética, parcial da habilidade de mudança

<i>Habilidade de mudança</i>		
<i>Mudança Individual</i>	<i>Mais alta</i>	<i>Mais baixa</i>
Comportamento	comportamento de tarefa específica	comportamento regulado de norma
Cognitivo	conhecimento sobre uma tarefa específica	conhecimento sobre a cultura da organização
Afetivo	satisfação no trabalho	comprometimento com o trabalho
Conativo	motivação extrínseca	motivação intrínseca

Fonte: Poole (2004, p.34)

O processo de treinamento pode ser definido como a aquisição de atitudes sistemáticas, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades que resultem em desempenho melhorado no trabalho. O treinamento, por outro lado, tipicamente se refere a objetivos de aprendizagem mais específicos que, freqüentemente, têm uma intenção mais aplicada relativa à socialização.

Em termos de intensidade da mudança e de tempo necessário para o processo de mudança se revelar, o treinamento enfrenta desafios únicos comparados a outras fontes de organização de mudança individual percebida aqui, dada a natureza remota da maioria dos ambientes de treinamento, isto é, a parte do treinamento sobre o trabalho, ou seja, a maioria dos programas de treinamento acontece fora do ambiente de trabalho do empregado. Desse modo, quando um período de treinamento finaliza, a intensidade final e o tempo exigido para a mudança individual estão ainda para ser determinados.

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.

A seguir, as perguntas genéricas que surgem em todos nós dentro do contexto da mudança e que são mantidas dentro de nós e podem não aflorar à superfície com facilidade:

- ✚ *Estou seguro? Estou vulnerável?* Pessoas falam de vestir a sua "máscara corporativa", enquanto estiverem no prédio da empresa, apenas para sua autoproteção. Agora elas são solicitadas a tirarem suas máscaras e a revelarem suas reais reações; a demonstrarem abertamente para o chefe o desagrado, se eles o sentem, de forma construtiva.
- ✚ *Eu sou, é suficiente? Atingi o padrão desejado?* No ambiente altamente competitivo das organizações, as pessoas obtêm sucesso aprendendo a "dançar conforme a música".
- ✚ *Posso acreditar em mim mesmo? Posso acreditar nos outros?* Espera-se que os gerentes funcionem com novos valores, que incluam a importância do tratamento respeitoso e gentil às pessoas. A ansiedade e o medo afetam o entusiasmo e a vontade das pessoas em se comprometerem com qualquer iniciativa de transformação.

Para Dejours (1995), a ansiedade responde aos ritmos de trabalho, de produção, à velocidade e, através desses aspectos, ao salário, aos prêmios, às bonificações. Essa ansiedade, de que raramente se fala, participa, do mesmo modo que a carga física do trabalho, do esgotamento progressivo e do desgaste dos trabalhadores.

Morgan (1976) descreveu que primeiro definimos o que mudar, para depois sabermos como mudar. O autor coloca alguns passos que podem ser seguidos na implementação:

1. *Explicar por quê*: devem-se informar todos os fatos relativos à razão da mudança. Se houver riscos, é preciso reconhecê-los e dizer que vale a pena corrê-los.
2. *Citar os benefícios que podem resultar da mudança*: não se deve exagerar, mas enumerá-los objetivamente. Deixar de fazer isso seria o mesmo que um vendedor não dizer ao seu cliente o que seu produto pode fazer a ele.
3. *Procurar fazer perguntas e respondê-las*: isso terminará com os boatos que inevitavelmente surgem durante a mudança organizacional.
4. *Convidar à participação*: pedir sugestões sobre como reorganizar melhor, porque o pessoal envolvido conhece melhor a situação, e as mudanças surtem melhores efeitos quando as pessoas interessadas participam das sugestões da mudança.
5. *Evitar as surpresas*: elas despertam emoções negativas.
6. *Reconhecer os pontos difíceis*: a tendência é apresentar a mudança como sendo simples. É preciso admitir que, por menor que seja a transformação, ela não vai ser simples e é necessário que haja um planejamento para superar essas dificuldades.
7. *Estabelecer padrões*: ter um planejamento para a mudança, com definições de datas e ações para completar a mudança.
8. *Contratar líderes informais*: contar com o apoio de pessoas que tenham um papel de facilitador no ambiente da mudança.
9. *Elogiar*: informar a equipe envolvida sobre a sua cooperação e seu sucesso.
10. *Repetir*: para vencer as dificuldades e os obstáculos comuns nas reorganizações, é preciso repetir várias vezes a estória, usando exemplos novos e abordagens diferentes.

Segundo C.K. Prahalad e Gary Hamel (1995), em entrevista à revista *HSM* (2001), as empresas realmente feitas para durar são aquelas que estão sempre num processo de reinvenção. É preciso reinventar-se, mais que isso, é necessário recriar o seu setor de atuação. As organizações que se reinventam são, em geral, aquelas que mais investem na atração e retenção de talentos.

## **2.5 A mudança organizacional e a excelência empresarial**

Atualmente, percebe-se a importância da busca pela excelência na produção de bens e serviços. O cliente já incorporou os conceitos de qualidade do produto e começa a atentar para a qualidade na prestação dos serviços. O dicionário Priberam

*on-line* descreve que a origem da palavra “excelência” está no latim *excellentia* que significa qualidade do que é excelente; superioridade de qualidade; especialidade; primazia; perfeição. A busca da perfeição faz da tecnologia uma das principais fontes geradoras de mudança.

Tracy (2004) explica que a motivação das pessoas para a excelência não é uma tarefa fácil. A autora comenta que fazer as pessoas assumirem o compromisso com a excelência é o mesmo que pedir para que elas mudem radicalmente a sua maneira de pensar em relação a si próprias e ao seu trabalho, ou seja, é mudança de comportamento. Quando as pessoas estão comprometidas com a excelência, o administrador tem mais poder de conquistar reconhecimento e sucesso.

O caminho rumo à excelência promove mudanças nas organizações e remete a alguns conceitos de qualidade e produtividade estudados por pesquisadores há algum tempo. Seguir esses conceitos e definir estratégias para atender às exigências do mercado interno e externo é uma realidade diária.

Souto (1997) comenta que a globalização dos mercados e dos padrões de qualidade e o aumento do exercício da cidadania e do nível de exigência dos clientes e da própria sociedade têm levado as organizações a buscar a excelência empresarial. Para o autor, a busca pela excelência tem vários focos: adquirir condições de competitividade, ganhos crescentes de produtividade, competência para priorizar a satisfação dos clientes, dos empregados e acionistas, com elevados padrões de qualidade. Souto garante que há vários métodos, instrumentos ou ferramentas para a avaliação das mudanças ou da *performance* dos métodos de gestão pela qualidade total. Cita que os critérios adotados pelo PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade é um desses métodos e diz que a empresa, ao adotar como referência esses critérios de excelência, estará contemplando de forma clara e objetiva a melhoria contínua.

No Brasil, a Fundação Nacional da Qualidade - FNQ dissemina os conceitos de qualidade e excelência nas organizações, com o objetivo de torná-las competitivas. A FNQ é o principal agente articulador da Rede Nacional da Gestão Rumo à Excelência. Para a FNQ (2006), produzir com qualidade, no momento presente, transcende os procedimentos técnicos para satisfazer clientes e ganhar produtividade. O que está em jogo é abraçar a Excelência em Gestão como uma causa, um conjunto de valores e compromissos que gerem, ao mesmo tempo, crescimento para as empresas e desenvolvimento para a sociedade.

A FNQ desenvolveu o Prêmio Nacional da Qualidade em 1991, tendo o primeiro ciclo de premiação ocorrido em 1992, quando foram adotados integralmente os Critérios do *Malcolm Baldrige*. A escolha do Modelo do *Baldrige* decorreu de amplo estudo dos prêmios existentes no Brasil e no exterior, partindo do precursor de todos, o *Deming Prize*, do Japão. Sua preferência sobre os demais se deveu ao fato de estabelecer critérios de avaliação sem prescrever metodologias e ferramentas de gestão.

Os critérios de excelência do PNQ constituem um modelo sistêmico de gestão adotado por inúmeras organizações de classe mundial. São construídos sobre uma base de fundamentos essenciais à obtenção da excelência do desempenho (FNQ, 2006). São classificados em: Liderança; Estratégias e Planos; Clientes; Sociedade; Informações e Conhecimento; Pessoas; Processos e Resultados da Organização.

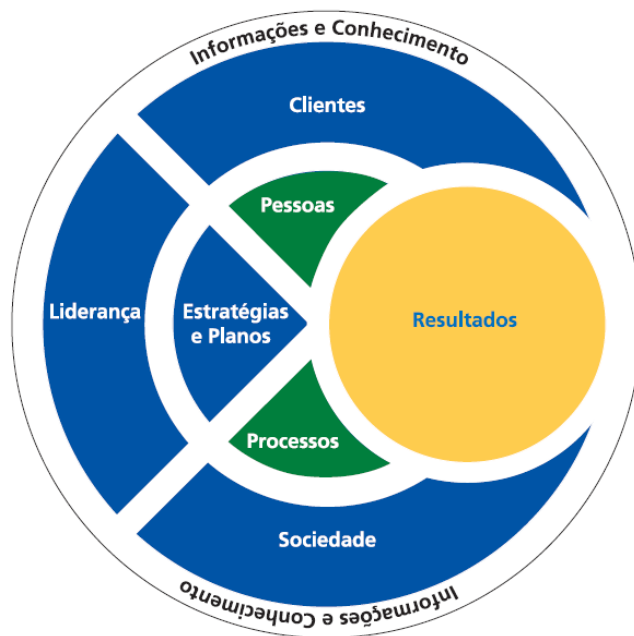
Esses critérios incorporam em seus requisitos as técnicas mais atualizadas e bem-sucedidas de administração de organizações. Nesse sentido, a FNQ promove a atualização anual dessa publicação para manter a vanguarda tecnológica desse modelo da gestão e de avaliação. Essa metodologia auxilia as organizações a superar os desafios diários e a alcançar essa excelência empresarial, sendo que o meio externo promove as mudanças organizacionais.

A organização que buscar apoio nas bases teóricas sobre o gerenciamento das mudanças superará os desafios de forma a obter resultados positivos e um ambiente favorável aos novos projetos.

O Modelo de Excelência da Gestão do PNQ, em função de sua flexibilidade e simplicidade de linguagem, e principalmente, por não prescrever ferramentas e práticas da gestão específica, pode ser útil para a avaliação, o diagnóstico e o desenvolvimento do sistema da gestão de qualquer tipo de organização, seja no setor público ou privado, com ou sem finalidade de lucro, seja de porte pequeno, médio ou grande.

A Figura 10, representativa do Modelo de Excelência da Gestão, simboliza a organização, considerada como um sistema orgânico, adaptável ao ambiente externo. Sugere que os elementos do Modelo, imersos num ambiente de informação e conhecimento, se relacionem de forma harmônica e integrada, voltados para a geração de resultados. (PNQ, 2006)

Embora o desenho admita diferentes interpretações, a que melhor descreve o Modelo utiliza o conceito de aprendizado, segundo o ciclo de PDCA (*Plan, Do, Check, Action*), como descrito a seguir:



Fonte: Critérios de excelência 2006 (2006, p.19)

FIGURA 10 - Modelo de excelência da gestão

### 3. ESTUDO DE CASO

#### 3.1 O mercado de atuação da empresa

No presente trabalho, a unidade que constitui o caso é o setor de produção de uma empresa do ramo fumageiro, localizada na cidade de Santa Cruz do Sul – RS.



Fonte: < <http://www.guianet.com.br/rs/mapars.htm> >

FIGURA 11 - Localização de Santa Cruz do Sul

O tabaco é um dos produtos mais antigos comercializado em todo mundo, um mercado altamente competitivo e polêmico. Dentre os principais desafios que as organizações enfrentam, estão o contrabando e a falsificação; a alta carga de tributação; os movimentos do mercado financeiro; os aspectos de saúde pública; o controle do tabagismo; a Convenção-Quadro (preservar as gerações, controlando o consumo e a exposição à fumaça do tabaco); as Leis, como a 3.156, que restringe a publicidade de derivados de tabaco e proíbe o patrocínio pelas indústrias de eventos culturais e esportivos; as resoluções, dentre outros.

A empresa “X” é uma das maiores empresas de tabaco do mundo, que atua em vários países, como Japão, Itália, Alemanha, Rússia e Turquia, e emprega milhares de pessoas. A indústria do fumo é o conjunto de empresas que atuam na produção de tabaco e de seus derivados.

No Brasil, a indústria do fumo comporta todos os elos da cadeia produtiva do setor: produção e processamento do fumo em folha e fabricação de cigarros e de outros derivados do tabaco, como charutos e cigarrilhas.

Para a fabricação dos cigarros, é muito importante que as plantações de fumo em folha estejam situadas próximas às fábricas onde ocorre o beneficiamento do fumo e a fabricação dos cigarros, para que haja a redução do custo com transporte e, principalmente, com a distância e o tempo entre o plantio e as fábricas. Logo, como cerca de 90% das plantações de fumo se concentram na região Sul do país, a maioria das fábricas de cigarros também está no Sul.

O cigarro é um produto cuja demanda é elástica, pois é muito sensível a variações de preços. Quando o preço do cigarro aumenta, conseqüentemente há uma redução no consumo do mesmo, pois os consumidores não estão dispostos a pagar mais pelo produto. (INCA, 2006).

O Quadro 2 apresenta o crescimento anual da produção de tabaco no Brasil e no Rio Grande do Sul.



Ano	Brasil			Mil toneladas e mil hectares	
	Produção	Área colhida	Rendimento médio (kg/ha)	Rio Grande do Sul	
				Produção	Área colhida
1990	445	274	1.625	205	115
1991	414	287	1.441	187	123
1992	576	345	1.669	280	154
1993	656	373	1.758	319	162
1994	520	320	1.623	230	136
1995	456	293	1.554	223	130
1996	477	317	1.502	207	131
1997	597	338	1.766	274	144
1998	505	354	1.429	236	153
1999	630	342	1.843	306	152
2000	580	310	1.867	295	145
2001	569	303	1.879	298	149
2002	670	344	1.948	340	165
2003	656	393	1.671	322	196
2004 <sup>1</sup>	920	461	1.997	483	229

QUADRO 2 - Brasil: Fumo – produção, área colhida e rendimento médio – 1990 a 2004

Fonte: Ministério da Agricultura (2006)

Nota: <sup>1</sup> Estimativa.

Fonte: Produção, área e rendimento médio: IBGE – Produção Agrícola Municipal (PAM - 1990 a 2003) e Levantamento Sistemático da Produção Agrícola (LSPA - maio/2005).

Elaboração: Secretaria de Política Agrícola - MAPA.

### 3.1.1 A história do tabaco

Das crenças e dos rituais dos indígenas, o tabaco se tornou a mais importante cultura agrícola não-alimentícia do planeta. O hábito do ritual dos índios de queimar e aspirar a fumaça daquela planta considerada sagrada viajou nas caravelas e ganhou o mundo.

Planta originária dos Andes, o tabaco acompanhou as migrações dos índios por toda a América Central, até chegar ao território brasileiro. No Brasil, na época do Descobrimento, o fumo fazia parte dos rituais dos índios de todas as tribos que entraram em contato com os portugueses. Como se observou mais tarde - e os relatos dos marujos de Pedro Álvares Cabral confirmaram - a fumaça obtida a partir da queima das folhas era considerada a materialização milagrosa do hálito dos

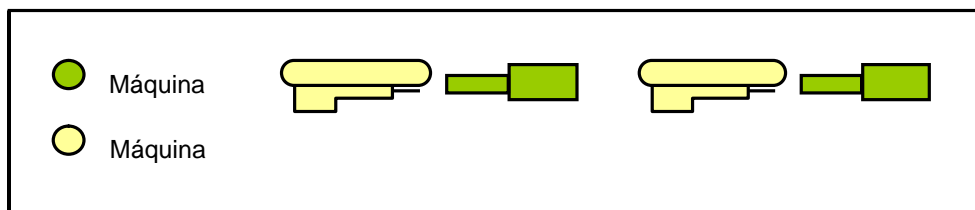
pajés. A expansão mundial do uso se deve, sem sombra de dúvida, à interação de Portugal com sua colônia, o Brasil (SOUZA CRUZ, 2006).

### 3.1.2 O cultivo do fumo

Os produtores típicos são minifundiários com propriedades que têm, em média, 20 hectares de extensão, dos quais apenas 10%, ou seja, dois hectares, são empregados na produção de fumo, durante cerca de quatro meses ao ano. Em geral, uma colheita rende aproximadamente dois mil quilos de fumo por hectare. No restante da propriedade, o fumicultor diversifica, produzindo outras culturas e criando animais – especialmente aves, suínos e bovinos. Os fumos cultivados são do tipo Virgínia ou Burley. A alta produtividade e estabilidade do mercado, em que os preços mínimos são estabelecidos antes da safra, fazem dessa a principal atividade econômica das pequenas propriedades espalhadas por quase 700 municípios nos três Estados da região Sul. Grande parte do interesse dos agricultores na produção vem do fato de que o fumo é, no Brasil, um dos poucos produtos agrícolas que, devido ao sistema integrado de produção, tem a venda de toda a produção garantida e apresenta altos níveis de sustentabilidade (SOUZA CRUZ, 2006).

## 3.2 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. A Figura 12 apresenta esse tipo de arranjo.



Fonte: Elaborada pela autora

FIGURA 12 - Arranjo físico linear

Em meados de 2000, a empresa “X” iniciou um processo de automação nas instalações em Santa Cruz 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.

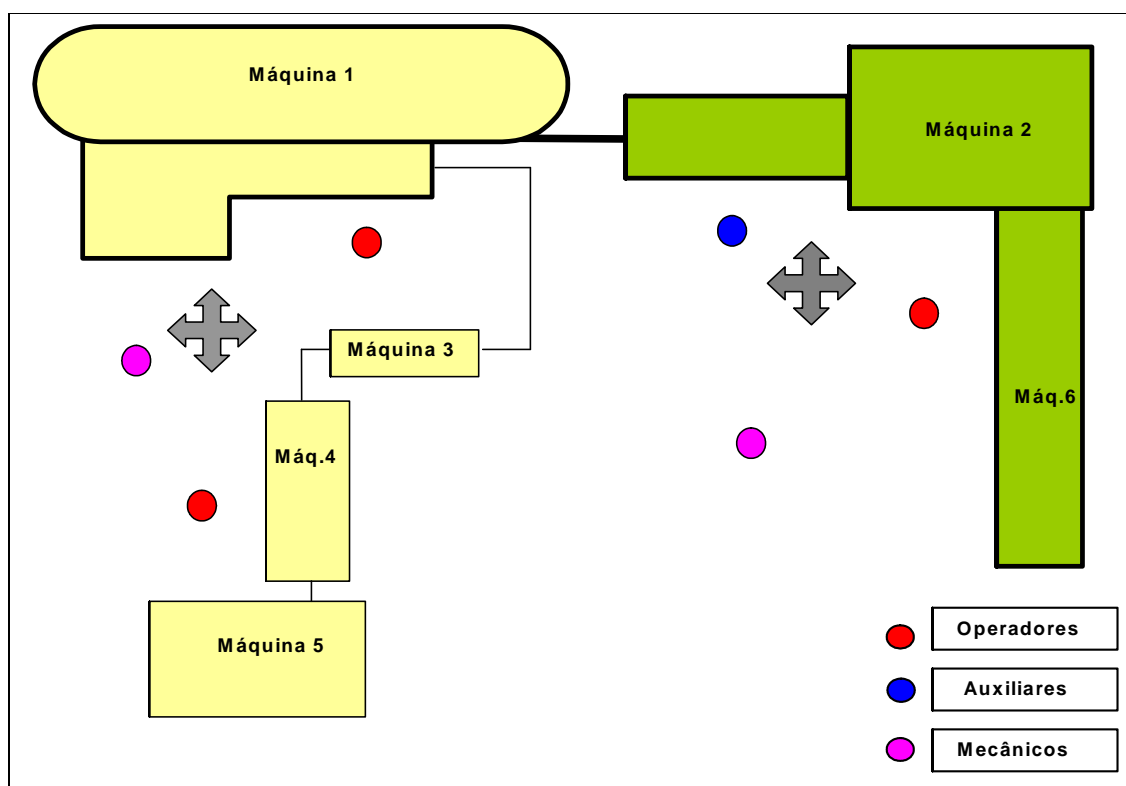
Após esse período de testes, obtendo resultados positivos com novo sistema, a empresa “X” iniciou a implantação em todo o processo produtivo. Atualmente, o sistema produtivo tem seu arranjo com as máquinas dispostas em forma de célula de manufatura.

Contador (2001) diz que o arranjo por célula é constituído por um agrupamento de máquinas dedicadas a uma família de produtos com roteiros de produção semelhantes, ou seja, que necessitam das operações das mesmas máquinas na mesma seqüência de processamento. 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.

Hall (1988) comenta que a excelência na manufatura (toda a atividade de uma empresa operacional que participa da produção) é atingida quando as qualificações de todas as funções da empresa são integradas com as qualificações da produção.

Segundo o autor, a excelência na manufatura é mais de propor uma solução técnica pelo raciocínio da engenharia e, depois, avaliá-la financeiramente pelo raciocínio do investimento. É mais do que propor programas comportamentais diferentes para os funcionários, mas esperando que isso se traduza no desempenho das máquinas. Deve-se juntar tudo: a engenharia, o negócio e as pessoas. A Figura 13 apresenta esse tipo de arranjo.



Fonte: Elaborada pela autora

FIGURA 13 - Arranjo físico celular em U

Com esse modelo de produção, a empresa “X” aumentou sua competitividade no mercado mundial e melhorou seu controle sobre o processo produtivo.