

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO**

**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**ESTRATÉGIAS ADMINISTRATIVO-ORGANIZACIONAIS**

**PARA LIDAR COM RESISTÊNCIA A MUDANÇAS,**

**O CASO DA CERÂMICA URUSSANGA S.A. CEUSA**

**ELLEN WHITE BAIENSE**

**FLORIANÓPOLIS – SC**

**2000**

**Ellen White Baiense**

**ESTRATÉGIAS ADMINISTRATIVO-ORGANIZACIONAIS  
PARA LIDAR COM RESISTÊNCIA A MUDANÇAS,  
O CASO DA CERÂMICA URUSSANGA S.A. CEUSA**

*Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração.*

**Orientador: Prof. Dr. Nelson Colossi**

**Florianópolis-SC, setembro de 2000**

**ESTRATÉGIAS ADMINISTRATIVO-ORGANIZACIONAIS  
PARA LIDAR COM RESISTÊNCIA A MUDANÇAS,  
O CASO DA CERÂMICA URUSSANGA S.A. CEUSA**

**Ellen White Baiense**

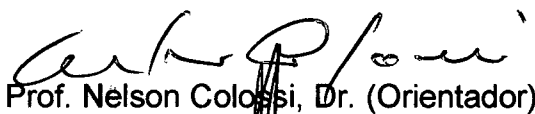
Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre em Administração (área de concentração em Políticas e Gestão Institucional) e aprovada, na sua forma final, pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.



Prof. Nelson Colossi, Dr.

Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão examinadora integrada pelos professores:



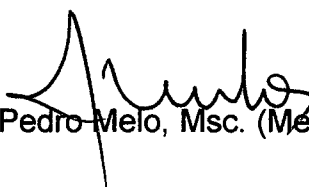
Prof. Nelson Colossi, Dr. (Orientador)



Prof. José Nilson Reinert, Dr. (Membro)



Prof. Norberto Hochheim, Dr. (Membro)



Prof. Pedro Melo, Msc. (Membro)

*“Daquele que tudo criou emanam vida,  
Luz e alegria por todos os domínios do espaço infinito.  
Desde o minúsculo átomo até ao maior dos mundos,  
Todas as coisas, animadas ou inanimadas, em sua  
Serena beleza e perfeito gozo, declaram  
Que Deus é amor.”*

*The Great Controversy*

*Aos meus pais, sem os quais este sonho não teria se tornado realidade.*

## AGRADECIMENTOS

*A Deus, por sua grandiosa proteção e apoio imerecidos;*

*Ao Professor Doutor Nelson Colossi, por sua confiança e apoio, imprescindíveis para esta realização, bem como pela orientação na elaboração deste trabalho;*

*Ao Professor Doutor Cristiano José Castro de Almeida Cunha, por sua maneira peculiar de transmitir conhecimentos;*

*Aos Professores, Doutor Norberto Hochheim e Mestre Pedro Melo, por sua especial atenção e apoio;*

*Aos colegas do mestrado que dividiram dúvidas e conhecimentos, em especial à Roberta, Luciana e Maria Albertina;*

*Aos funcionários e colaboradores do Curso de Pós-Graduação em Administração e à todas as pessoas que, de maneira direta e indireta, contribuíram para esta realização;*

*À Cerâmica Urussanga S.A. – CEUSA, que oportunizou a realização desta pesquisa, em especial ao Tomaz, à Keite, ao Menegon e ao Dr. Ricardo, bem como a todos que dedicaram tempo e atenção na coleta dos dados;*

*Ao meus irmãos e cunhadas, Elda, João e Ruth, em especial ao Hiran e à Vita, que me acompanharam nos momentos finais, quando me foi conferido o título de mestre;*

*Aos meus sobrinhos, Willian Hiran e João Júnior;*

*Aos meus tios, Iolanda e José Polidoro, e aos meus primos, Job, Raquel e Vanessa;*

*Aos meus pais, de maneira toda especial, por sua compreensão, entendimento e apoio emocional e financeiro;*

*À Universidade Federal de Santa Catarina, pela manutenção de um curso de tão alto nível, e à CAPES, pelo apoio financeiro.*

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>01</b>
1.1. APRESENTAÇÃO E DEFINIÇÃO DO TEMA.....	02
1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA.....	05
1.3. JUSTIFICATIVA TEÓRICO-PRÁTICA.....	06
 <b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....</b>	 <b>08</b>
2.1. ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS.....	09
2.1.1. ASPECTOS CONCEITUAIS.....	10
2.1.2. A FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM TEMPOS DE MUDANÇA.....	12
2.2. MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	24
2.2.1. ASPECTOS HISTÓRICOS E CONCEITUAIS.....	24
2.2.2. A IMPORTÂNCIA DO NÍVEL GERENCIAL NA IMPLEMENTAÇÃO DAS MUDANÇAS.....	31
2.3. RESISTÊNCIA A MUDANÇAS.....	39
2.3.1. A EXTENSÃO DA RESISTÊNCIA COMO FENÔMENO.....	39
2.3.2. ESTRATÉGIAS ADMINISTRATIVO-ORGANIZACIONAIS.....	47
2.4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	55
 <b>3. METODOLOGIA.....</b>	 <b>57</b>
3.1. PERGUNTAS DE PESQUISA.....	57
3.2. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	58
3.3. MODO DE INVESTIGAÇÃO.....	58
3.4. APRESENTAÇÃO DAS VARIÁVEIS.....	59
3.5. DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DE TERMOS E VARIÁVEIS.....	60
3.6. TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	61

3.7. LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	63
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>65</b>
4.1. A CERÂMICA URUSSANGA S.A. E SUAS ESTRATÉGIAS DE MUDANÇA.....	66
4.1.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	66
4.1.2. ESTRATÉGIAS DE MUDANÇA.....	71
4.2. O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MUDANÇAS.....	74
4.2.1. REAÇÕES ÀS MUDANÇAS.....	74
4.2.2. ESTRATÉGIAS ADMINISTRATIVO-ORGANIZACIONAIS UTILIZADAS.....	78
4.2.3. A CONCEPÇÃO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO EM RELAÇÃO ÀS ESTRATÉGIAS ADMINISTRATIVO-ORGANIZACIONAIS E O NÍVEL DE SUCESSO .....	82
<b>5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>88</b>
5.1. CONCLUSÕES.....	89
5.2. RECOMENDAÇÕES.....	93
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>96</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>104</b>



## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: <i>A RODA DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA</i> .....	13
FIGURA 2: <i>CONTEXTO ONDE A ESTRATÉGIA COMPETITIVA É FORMULADA</i> .....	14
FIGURA 3: <i>PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL</i> .....	30

**LISTA DE GRÁFICOS**

GRÁFICO 1: <i>GRAU DE ESCOLARIDADE DOS FUNCIONÁRIOS EM DEZ/1999</i> .....	85
---	----

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: <i>FORMAS DE RESISTÊNCIA A MUDANÇAS</i> .....	43
QUADRO 2: <i>MÉTODOS PARA LIDAR COM A RESISTÊNCIA A MUDANÇAS</i> .....	54
QUADRO 3: <i>EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS NOS ÚLTIMOS 10 ANOS</i> .....	71

## RESUMO

Na busca pela sobrevivência, pela competitividade e, principalmente, por vantagens competitivas, as organizações têm procurado se adaptar às pressões do mercado, haja vista a grande demanda de mudanças que vêm se sucedendo. Conduzi-las, tem se tornado um desafio para os que estão à frente das mesmas.

Em vista de tais premissas, o objetivo desta pesquisa consistiu na identificação das estratégias administrativo-organizacionais e sua relação com a aceitação das mudanças pelos envolvidos no processo realizado na Cerâmica Urussanga S.A. Ceusa, nos últimos dez anos.

Os dados deste trabalho acadêmico – estudo de caso, de natureza predominantemente qualitativa – foram coletados, principalmente, através de entrevistas semi-estruturadas e, em menor grau, pela análise documental.

Ao analisá-los, pôde-se verificar que a empresa fez uso das seguintes estratégias administrativo-organizacionais, referendadas por John Kotter e Leonard Schlesinger: coerção implícita e explícita, facilitação e apoio, educação e comunicação, manipulação e participação e envolvimento.

O objetivo foi conduzir as pessoas que apresentavam resistências à aceitação das mudanças e, assim, atingir as metas propostas, da sobrevivência à modernização e à consecução de vantagens diante dos concorrentes.

## ABSTRACT

In the search for the survival, for the competitiveness and, mainly, for competitive advantages, the organizations have been trying to adapt to the pressures of the market, have seen the great demand of changes that you/they come if happening. To drive them, he/she has if turned a challenge for the ones that is ahead of the same ones.

In view of such premises, the objective of this research consisted of the identification of the strategies administrative-organizational and its relationship with the acceptance of the changes for the involved in the process accomplished in Cerâmica Urussanga S.A. Ceusa, in the last ten years.

The data of this academic work - I study of case, of nature predominantly qualitative - they were collected, mainly, through semi-structured interviews and, in smaller degree, for the documental analysis.

When analyzing them, it could be verified that the company made use of the following strategies administrative-organizational, countersigned by John Kotter and Leonard Schlesinger: implicit and explicit coercion, facilitation and support, education and communication, manipulation and participation and involvement.

The objective went drive the people that presented resistances to the acceptance of the changes and, like this, to reach the proposed goals, of the survival to the modernization and the attainment of advantages before the competitors.

## **1. INTRODUÇÃO**

Ao longo da história, o mundo tem passado por muitas transformações políticas, sociais, tecnológicas e econômicas. A velocidade com que as mudanças acontecem é espantosa (Meyer, apud Petkow, 1994, p.6). Conforme o autor, “os avanços tecnológicos, as mudanças rápidas em tradicionais sistemas políticos, novos valores e estruturas sociais, o surgimento de novas forças econômicas mundiais, demonstram uma dinâmica sem par nas mais diferentes áreas do conhecimento e da atividade humana”.

O atual contexto aponta mudanças vindas de todas as direções. Diz Kirby (1995) que elas já fazem parte do cotidiano da vida das pessoas. E, nestes tempos em que prevalece a incerteza e com ela, dificuldades diversas, estão as organizações. Segundo Damanpour et ali (1989), as mesmas enfrentam incertezas, uma vez que a competição torna-se cada vez mais acirrada, haja vista a globalização dos mercados permeando o ambiente empresarial, cada vez mais sem fronteiras.

## 1.1. Apresentação e Definição do Tema

Na sociedade moderna, a tendência das organizações tem sido mudar e se adaptar aos novos tempos. Alvin Toffler, em sua obra "A terceira onda", afirma que os padrões de relações e inter-relações das organizações se alteram de modo a torná-las compatíveis com o ambiente dinâmico em que se inserem. Por isso, a implementação das mudanças torna-se uma necessidade. Diz, ainda, o autor que as modificações são fundamentais para que as organizações possam acompanhar o atual ritmo mutante, imposto pela sociedade global. (Toffler, 1980).

As mudanças, de acordo com Motta (1979), acontecem na gestão, na tecnologia e no comportamento das pessoas. Entretanto, a convivência do homem com essa realidade não é, na maioria das vezes, pacífica. Segundo Drucker (1999, p.58), "a família, a comunidade e a sociedade são instituições conservadoras. Elas procuram manter a estabilidade e evitar, ou pelo menos desacelerar, as mudanças". As próprias organizações, na concepção de Katz e Khan (1975), possuem dispositivos intrínsecos com vistas à manutenção do "status quo". E, quando envidam esforços em direção às mudanças, normalmente, encontram alguma forma de resistência humana (Kotter e Schlesinger, 1986).

As pessoas, diz Kirby (1995), combatem as mudanças sem considerar se serão ou não benéficas. Isto porque, segundo o autor, mudar não é agradável, pois ainda que produza resultados positivos, a priori, são incertos. A vida cômoda e previsível torna-se uma incógnita e as pessoas são forçadas a enfrentar o

desconhecido, diz o mesmo. “Quando a mudança ocorre, o que lhes é familiar vira fumaça” (Kirby, 1995, p.91). As pessoas, diz o autor, sentem-se incapazes e destituídas de confiança.

As iniciativas de mudança organizacional, segundo Kotter e Schlesinger (1980), podem resultar em sucessos, como também em fracassos. Para Kirby (1995, p.89), “não há nenhuma tarefa mais frustrante, exasperante ou confusa do que tentar conduzir mudanças que devem se processar diariamente”. É importante, na visão do autor, que os que estão à frente das organizações envidem esforços extras para que as pessoas sintam-se capazes de ultrapassar os obstáculos e possam, assim, aceitar as estratégias de mudança.

Para Kirby (1995, p.99), “chefes inteligentes ajudam a tornar esse desconhecido temido mais familiar desde o começo. Eles se empenham em fazer as pessoas se sentirem poderosas e confiantes acerca da mudança, encorajando esses sentimentos de vários modos.”

As pessoas reagem às mudanças de diferentes maneiras. Para Kotter e Schlesinger (1986, p.15), “é importante avaliar qual das muitas possibilidades pode aplicar-se àqueles que serão afetados pela mudança”. Isso, dizem os mesmos, será de grande valia para que a empresa lance mão de estratégias apropriadas, de modo a levar os envolvidos à aceitação das mudanças desejadas.

Os esforços de mudanças bem sucedidos, segundo Kotter e Schlesinger (1986, p.23), “são aqueles em que as escolhas estratégicas dos gerentes são consistentes internamente e ajustam-se a algumas variáveis situacionais chaves”.



As possibilidades de sucesso, segundo os autores, poderão em muito ser melhoradas pelas ações da empresa. Ações estas, cada vez mais importantes, haja vista que, num mundo empresarial cada vez mais dinâmico, uma escolha estratégica adequada poderá conduzir as pessoas à aceitação do processo de mudança.

Diante do exposto, levanta-se o seguinte problema de pesquisa:

**Quais as estratégias administrativo-organizacionais utilizadas na Cerâmica Urussanga S.A. – CEUSA, como força atuante para aceitação das mudanças implementadas a partir de 1990?**

## **1.2. Objetivos da pesquisa**

Em termos gerais, o objetivo desta pesquisa acadêmica consiste em identificar as estratégias administrativo-organizacionais e sua relação com a aceitação das mudanças, por parte dos envolvidos no processo.

Em termos específicos, os objetivos consistem em :

- Identificar as estratégias de mudança implementadas pela empresa a partir de 1990;
- Identificar as reações manifestadas pelos envolvidos na implementação das mudanças;
- Identificar as estratégias administrativo-organizacionais adotadas para lidar com resistência a mudanças;
- Verificar a concepção da alta administração sobre as estratégias administrativo-organizacionais adotadas pela empresa para viabilizar a implementação das mudanças.
- Identificar o nível de sucesso no processo de mudança e sua relação com as medidas adotadas pela empresa.

### 1.3. Justificativa teórico-prática

O estudo da mudança organizacional está intimamente ligado ao uso da estratégia como instrumento de gestão. Ao entender-se o modo como as mudanças crescem e são administradas pelas organizações, torna-se possível compreender a importância das estratégias nesse contexto.

As organizações, pressionadas pelo crescente ritmo das mudanças na maioria dos segmentos sociais, demandam novas abordagens para a formulação de estratégias, principalmente direcionadas à consecução da administração em ambientes permeados pela instabilidade.

Na busca pela sobrevivência e até mesmo em sair na frente da concorrência, as empresas procedem a elaboração de estratégias, considerando os desafios aos quais estão expostas. Assim, elas podem apresentar métodos particularizados ou que são compartilhados por outras empresas.

A opção por uma empresa do segmento industrial cerâmico, para investigar como a mesma administra seus processos de mudança, deve-se à importância do mesmo para o Estado de Santa Catarina. Este ramo da indústria catarinense está presente, principalmente, na região sul do Estado, e sua representação tem sido um marco na vida econômica desta unidade federativa.

Sabe-se que o impacto provocado pelas constantes mudanças ocorridas nas organizações tem sido objeto de muitas pesquisas acadêmicas. Entretanto, ainda são poucos os que procuram verificar se as organizações estão atentas às possíveis reações dos envolvidos no processo, de modo a facilitar a aceitação e proporcionar resultados positivos, isto é, que os objetivos da empresa sejam

alcançados. Além disso, as manifestações de aceitação e de resistência verificadas em muitas organizações nem sempre são exploradas de maneira adequada.

Esta pesquisa, por sua vez, busca proporcionar, à empresa em estudo, uma visão clara dos caminhos tomados com a implementação das mudanças e proporcionar-lhe a busca de resultados positivos e a possibilidade da não repetição dos erros do passado. Assim, pretende-se fornecer subsídios para que a Cerâmica Urussanga S.A. – Ceusa possa melhor delinear seus processos de mudança ou ainda, dependendo dos resultados deste estudo, que a mesma possa continuar nos caminhos pelos quais vem galgando, porém procurando aperfeiçoá-los.

A discussão em voga é pertinente e válida, uma vez que pretende ainda contribuir para o aprimoramento e ampliação dos conhecimentos existentes, no que se refere à problemática em questão.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA**

Este capítulo tem seu foco principal nas mudanças e sua influência na vida das organizações. O mesmo divide-se em três partes distintas.

Na primeira, faz-se algumas considerações acerca do termo estratégia e a importância de que as empresas assumam uma postura estratégica para que sobrevivam e obtenham vantagem competitiva. Em seguida, aborda-se a mudança no contexto das organizações e a importância de sua implementação pelos gerentes. Já, a terceira parte deste capítulo, trata do tema “resistência às mudanças” e as estratégias, principalmente, segundo Kotter e Schlesinger, para lidar com resistência.

## 2.1. Estratégias Organizacionais

No século passado, o termo estratégia estava ligado a iniciativas militares e, ainda neste século, nos anos trinta, o mesmo foi relacionado a teoria de jogos (Cummings, 1994 e Clausewitz, 1994). Mas, a partir da década de cinquenta, seu uso atingiu maior popularidade. Já nos anos sessenta, passou ser utilizado no ambiente empresarial.

Porém, naquele período, o uso de estratégias pelas organizações ainda não tinha grande respaldo. Entendia-se o mesmo em decorrência do planejamento estratégico. Este, por sua vez, diz Mintzberg (1973), estava ligado aos conceitos de estabilidade e equilíbrio. Assim, o conceito de estratégia ficou diminuído ante esta idéia, pois o ambiente, em termos mundiais, era marcado por tais relações.

Entretanto, conforme James (1984), os câmbios oriundos dos problemas ligados à energia e os choques provocados pelo petróleo, no início da década de setenta, desencadearam mudanças sensíveis, alterando o equilíbrio do mercado mundial. Isto porque, segundo o autor, praticamente todas as nações foram atingidas por esses choques.

Tais mudanças trouxeram consigo a instabilidade, diminuindo assim, de acordo com Mintzberg (1973), o uso do planejamento estratégico pelas organizações, haja vista que o mesmo foi estruturado para lidar com relações econômicas estáveis. As empresas, a partir de então, ressalta o autor, passam dar maior importância ao uso das estratégias.

### 2.1.1. Aspectos conceituais

A partir da década de 70, os estudiosos passaram a buscar novos conceitos para o vocábulo estratégia, aproximando-o da realidade vivida pelas organizações, uma vez que diminuía a ênfase no planejamento estratégico, como ferramenta gerencial.

De acordo com Mintzberg (1992) e Quinn (1992), o estudo da estratégia organizacional tem-se realizado sob duas perspectivas principais:

- elaboração de planos “a priori” com o intuito de dirigir as ações da empresa;
- elaboração de planos “a posteriori” das decisões postuladas pela empresa.

Conforme Mintzberg (1992), a estratégia pode ser definida de cinco maneiras distintas, das quais destaca-se a que a concebe como um plano. Neste, as ações da empresa são planejadas intencionalmente com o intuito de lidar com situações específicas. Diz o autor que esta definição trata da maneira pela qual, os que estão à frente das organizações, buscam estabelecer uma direção para as mesmas. Esse conceito, no entendimento do autor, encerra duas características principais: as ações são adotadas após a elaboração da estratégia; e esta, por sua vez, é desenvolvida de maneira consciente e proposital.

Porter (1986) dá ênfase à estratégia como manobra, em função dos aspectos competitivos que envolvem o mercado. Segundo Mintzberg (1992), esta definição mantém as características de intencionalidade e consciência, porém em

sentido mais restrito, relacionada à questão da competição entre as organizações. As mesmas, reforça o autor, se utilizam desse expediente para alcançar vantagem competitiva, intimidando ou limitando a atuação da concorrência, de modo a sobressaírem-se.

A terceira definição de estratégia organizacional, citada pelo autor, é a que a apresenta como padrão. Nesta, a estratégia é considerada em termos de comportamento, enfatizando a ação organizacional. Isso faz com que, em alguns momentos, seja pretendida e em outros surja espontaneamente, de maneira informal.

O entendimento de estratégia como posição é, também, apontado por Mintzberg (1992). Pode ser intencional, através de um plano, ou realizada por meio do padrão de comportamento da empresa. Esta pretende definir um curso de ação cujo objetivo é a manutenção e o posicionamento da mesma no setor em que atua.

Outra definição, apontada ainda pelo autor, é a estratégia como perspectiva, compartilhada pelos que compõem a organização. Neste sentido, diz o mesmo, ela é compatível, tanto com o entendimento de plano quanto de padrão. Assim, a organização favorece a concepção de um plano ou padrão de comportamento em torno de uma questão específica.

Na visão de Quinn (1992), a estratégia organizacional pode ser definida como padrão ou plano que integra as principais metas de uma organização, suas políticas e suas ações. Uma estratégia bem formulada, diz o autor, contribui para



que a organização seja conduzida da melhor maneira possível, baseada em suas competências, evitando negligências e antecipando mudanças no ambiente.

### **2.1.2. A formulação de estratégias em tempos de mudanças**

As empresas que competem em determinado segmento do mercado possuem estratégias que visam mantê-la competitiva, as quais podem ser explícitas ou implícitas, diz Porter (1986, p.14). Isto porque, conforme o autor, as mesmas podem ser desenvolvidas por meio de um processo de planejamento, como também, nascer e crescer implicitamente nas atividades funcionais dos diversos departamentos de uma empresa. Christensen, Andrews e Bower (apud Porter, 1986) discutem em seus relatos clássicos a importância das estratégias explícitas na vida das organizações. Para eles, a sua formulação deve estar relacionada com as funções mais amplas dos administradores que estão à frente das mesmas.

Para Porter (1986), “o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo essas metas”. A estratégia de competição, diz o autor, resulta da combinação dos fins e dos meios que a empresa utiliza para atingi-los. É através da clara distinção entre tais fatores, diz o autor, que a estratégia é fundamentada e entendida. O mesmo expõe, através da Figura 1, “a roda da estratégia competitiva”, os aspectos básicos de uma estratégia de competição empresarial.

No centro do círculo estão os objetivos macros da empresa, sua missão, ou seja, a maneira mais ampla, como a mesma pretende estabelecer um comportamento competitivo e seus objetivos econômicos e não econômicos. No segundo círculo estão as principais políticas funcionais, com as quais a empresa pretende atingir suas metas. “Dependendo da natureza do negócio, a administração pode ser mais ou menos específica na articulação destas políticas operacionais básicas; uma vez especificadas, o conceito de estratégia pode ser empregado como guia do comportamento global da empresa” (Porter, 1986, p.17 e 18).



FIGURA 1 – A roda da estratégia competitiva

FONTE: Adaptação do modelo de Porter (1986)

Essa Figura representa uma roda e, como tal, os raios, que são as políticas, devem estar conectados entre si e ligados ao eixo central, à sua missão, para que a mesma possa girar, diz o autor.

Em sentido mais amplo, a formulação de estratégias que visem a competitividade da empresa, segundo Porter (1986, p.18), envolve quatro fatores básicos que limitam a atuação da empresa para que esta possa ser bem sucedida (ver Figura 2). Estes fatores, conforme o autor, “devem ser considerados antes de uma empresa desenvolver um conjunto realista e exequível de metas e políticas”.

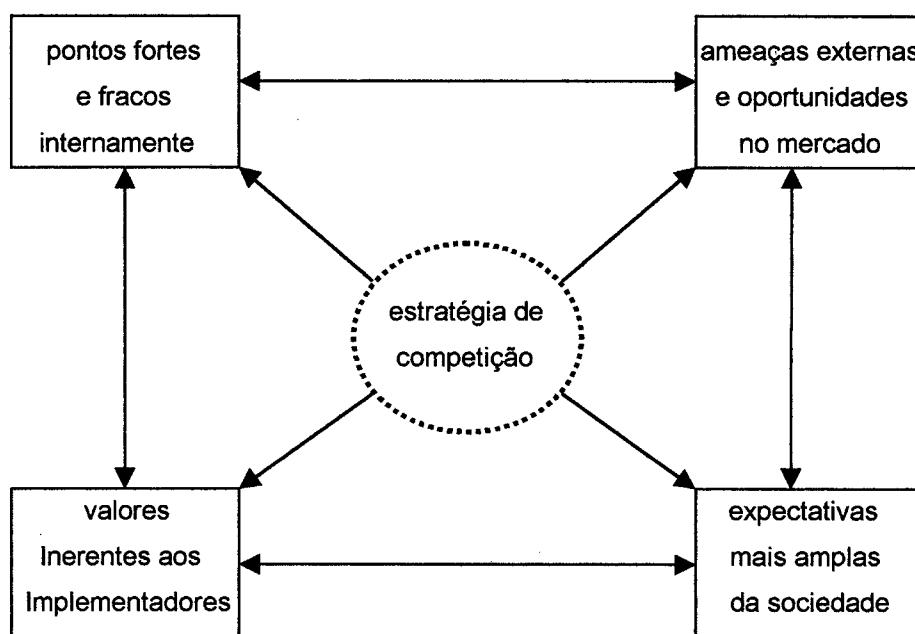


FIGURA 2 – Contexto onde a estratégia competitiva é formulada

Fonte: Adaptada de Porter (1986, p.18)

Os fatores internos da companhia, diz o autor, são compreendidos pela combinação dos seus pontos fortes e dos pontos fracos com os valores pessoais dos principais implementadores. Os limites externos são compreendidos pelas ameaças e oportunidades da indústria<sup>1</sup> e pelas expectativas mais amplas da

<sup>1</sup> O termo “indústria” é utilizado por Michael Porter para determinar um grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante entre si, ou seja, do mesmo segmento de mercado e produto (Porter, 1986).

sociedade. Além disso, são determinados em função do segmento e da amplitude do ambiente em que a empresa está inserida.

É importante, reforça o autor, que a estratégia seja adequada ao contexto da empresa que a formula. Segundo Andrews (1992) e Porter (1986), a mesma deve apresentar:

- ↪ consistência interna, ou seja, que o alcance de todas as metas seja igualmente viável, e que as políticas para alcançá-las se reforcem mutuamente e sejam propícias;
- ↪ ajuste ambiental, isto é, que as oportunidades da indústria sejam exploradas coerentemente pelas metas e políticas da empresa, as quais também devem abordar os riscos possíveis, refletir a capacidade de absorção interna das ações previstas e atender aos interesses mais amplos da organização;
- ↪ ajuste de recursos. As metas e as políticas da empresa devem se ajustar aos recursos disponíveis em relação à concorrência e refletir a habilidade da mesma em modificar-se;
- ↪ comunicação e implementação. As metas devem ser bem compreendidas pelos implementadores e adequar-se aos seus valores, de modo a assegurar o seu comprometimento. Além disso, deve-se verificar se a capacidade gerencial é suficiente para que a implementação seja efetivada.

As estratégias, de acordo com Porter (1986), diferenciam-se entre si de diversas maneiras. Tais diferenças, diz o autor, proporcionam às organizações variadas opções estratégicas e podem ser identificadas em função das seguintes dimensões: especialização, identificação de marcas, política e seleção de canal, qualidade do produto, liderança tecnológica, integração vertical, posição de custo, atendimento, política de preço, alavancagem, relacionamento com a matriz e com os governos do país de origem e anfitriões. “A amplitude das diferenças estratégicas, ao longo de uma determinada dimensão, dependerá claramente da indústria” (Porter, 1986, p.132).

Segundo Ohmae (1985), as estratégias assumem caráter funcional, quando resultam de estudos feitos a propósito dos seus pontos fortes. Estes devem ser identificados nas áreas funcionais de maior importância para que a empresa obtenha êxito no setor ao qual se inclui.

O autor indica três elementos básicos que devem ser considerados na sua elaboração: os clientes, a concorrência e a própria empresa.

As estratégias que visam os clientes, diz o mesmo, baseiam-se, principalmente, nos conceitos de segmentação. Ele faz esta abordagem a partir do entendimento de que há diferentes necessidades para clientes, também, diferentes. Para tanto, cabe à empresa identificá-los e envidar esforços de modo a atender essa demanda.

A segmentação, continua o autor, dá-se principalmente de duas maneiras:

1. por objetivos: a empresa identifica como os clientes, com suas peculiaridades diferenciadas, utilizam os produtos;

2. por mercado: a empresa o segmenta, através da cobertura de uma certa quantidade de clientes, haja vista possuir limitações internas que a impedem de atender uma demanda superior.

As estratégias, baseadas na concorrência, fala o mesmo, são as que conduzem a processos de diferenciação. Ela abrange desde as compras, o projeto, e a engenharia até as vendas de produtos e serviços. As estratégias de diferenciação, segundo o autor, devem fundamentalmente relacionar-se com, pelo menos, um dos elementos determinantes do lucro: o preço, a quantidade e o custo.

Tais opções estratégicas, por sua vez, não são exclusividade de nenhuma organização. Os concorrentes também as utilizam. Assim, cabe à empresa fortalecer-se em uma ou mais funções básicas, ressalta o autor.

O papel do estrategista, continua o mesmo, é fundamental, pois dele depende que a empresa encontre caminhos capazes de mantê-la em posição de destaque junto aos concorrentes. As estratégias devem estabelecer relações equilibradas e duradouras entre a empresa e o ambiente em que atua. A estratégia bem sucedida, diz o autor, será aquela que identificar os pontos fortes da organização e as necessidades do mercado que podem ser, por ela, atendidas.

Ansoff (1977) classifica as ações das organizações, bem como suas decisões, de três maneiras diferentes, relacionando-as ao mercado, à administração e à operacionalidade.

Em se tratando do mercado, entende o autor que as ações e decisões preocupam-se, fundamentalmente, com problemas externos da empresa, mais especificamente com a busca e seleção de componentes para os produtos a serem produzidos e os mercados em que os mesmos serão distribuídos.

Já, as ações e decisões administrativas, enfatiza o autor, têm relação direta com os recursos aos quais a empresa dispõe. Referem-se a questões de autoridade, fluxos de informações, treinamento e desenvolvimento de pessoal e a financiamentos e aquisição de máquinas, equipamentos e instalações.

As ações e decisões operacionais, por sua vez, na concepção do autor, consistem em buscar a maximização dos lucros. São aquelas, continua o mesmo, que visam a máxima eficiência na transformação dos recursos, tornando as operações rentáveis. Assim, as principais decisões concentram-se na alocação de recursos, no planejamento da produção e utilização de procedimentos de controle, diz o autor. As principais ações, aponta o mesmo, envolvem a fixação de preços, programas de produção e o estabelecimento do montante e especificidade das despesas. Tais despesas, afirma ele, destinam-se a apoiar as atividades de pesquisa e desenvolvimento, além de promoções e ações de maneira ampla.

Miles e Snow (1978) apontam estratégias em linha com as citações de Ansoff (1977). Dizem os autores que as ações organizacionais, em termos estratégicos, nascem com o intuito de fazer frente a três problemas fundamentais, os quais exigem a atenção e o posicionamento dos agentes da organização. Os mesmos são entendidos como empresarial ou institucional, de engenharia e administrativo.

Entendem os autores que ao resolvê-los, as organizações agem no sentido da adoção de determinadas orientações relacionadas a aspectos internos e externos. Quanto aos primeiros (internos), os autores apontam os problemas de engenharia e de administração, como a criação de canais de distribuição, sistemas de produção, distribuição, informação e controle. E, em se tratando dos aspectos externos, incluindo-se aí o problema institucional, eles citam a escolha dos mercados que deverão ser atendidos pela empresa e os produtos que serão oferecidos.

A escolha de estratégias depende, principalmente, da posição que a empresa ocupa no mercado. Segundo os autores, as organizações tendem a comportar-se de diferentes maneiras: algumas ficam na defensiva, outras tornam-se proativas e há ainda as que procuram conciliar essas duas estratégias.

Algumas empresas, dizem os mesmos, buscam de maneira deliberada e previsível a estabilidade. Para isso, adotam uma postura estratégica defensiva, através de uma série de decisões e ações, cujo objetivo é reduzir sua vulnerabilidade frente às mudanças e incertezas.

Outras, ao contrário, continua, adotam uma postura prospectiva. Ou seja, buscam a exploração constante de novos mercados e oportunidades, além do desenvolvimento de novos produtos. Para elas, dizem os autores, tão ou mais importante que buscar a lucratividade, é manter uma reputação inovadora.

Já, as empresas que procuram conciliar esses dois tipos, confirmam os autores, adotam uma postura estratégica de forma analítica, isto é, planejam conjuntamente estabilidade e mudança. Dizem os mesmos que estas procuram



minimizar os riscos e maximizar as oportunidades de lucro. Assim, continuam, elas buscam nos dois tipos estratégicos, os pontos fortes que as conduzam na exploração de novas oportunidades, sem perder o domínio conquistado com produtos tradicionais.

Para Aacker (1984), o objetivo das empresas, na verdade, é sempre crescer, e para tanto o autor apresenta cinco alternativas estratégicas:

- a) crescimento em produtos e mercados existentes;
- b) desenvolvimento de produtos para mercados existentes;
- c) desenvolvimento de mercado para produtos existentes;
- d) estratégias de integração vertical;
- e) diversificação envolvendo novos produtos e novos mercados.

Contudo, diz o autor, o uso de ações táticas não garante segurança em relação às fatias de mercado conquistadas, sendo preferível optar por vantagens competitivas sustentáveis, isto é, o desenvolvimento de recursos ou competências que venham a distinguir a empresa das demais, de modo a neutralizar os competidores.

Foi durante os anos 80, segundo Galbraith e Lawler III (1995), que as empresas passaram a buscar a vantagem competitiva. Para tanto, introduziram processos ligados à produtividade, qualidade total e serviço ao cliente. Isto, contudo, levou mais à sobrevivência do que a vantagens propriamente ditas. Iniciativas de produtividade, qualidade e serviço ao cliente são necessidades competitivas e não vantagens, dizem os autores.

A vantagem competitiva, dizem eles, acontece à medida em que a empresa toma iniciativas estratégicas antecipadas, inéditas ou, também, se ao implementá-las for melhor que as demais. Porter (1998) apresenta seis grandes estratégias, como fontes de barreiras, que permitem evitar concorrentes e estabelecer vantagens sobre os mesmos:

- 1) economia de escala;
- 2) diferenciação do produto;
- 3) necessidades de capital;
- 4) custos de mudança;
- 5) desvantagens de custo independente de escala;
- 6) acesso aos canais de distribuição;

O autor fala, ainda, em políticas governamentais como uma fonte importante de barreiras à entrada de concorrentes. Segundo ele, o governo pode usar seu poder para limitar ou até mesmo impedir que isso aconteça, através de projetos, leis e outros atos.

Conforme Porter (1998), as empresas dominantes que forem detentoras de recursos suficientes e necessários para enfrentar as entrantes, tais como excesso de caixa, capacidade produtiva ou acordos estabelecidos com canais de distribuição e com clientes, tornarão mais difícil a entrada de concorrentes.

A chave para o crescimento, continua o autor, ou mesmo para a sobrevivência, está em assumir uma postura de constante vigilância de modo a evitar a vulnerabilidade e o ataque frontal de oponentes, quer estejam ou não

estabelecidos. Além disso, diz ele, a erosão provocada por clientes, fornecedores e produtos substitutos requer também a atenção da empresa. Assim, se a mesma se mantiver vigilante, afirma o autor, poderá conseguir relacionamentos sólidos com clientes favoráveis, produto diferenciado substantiva ou psicologicamente, através do marketing e adquirindo liderança tecnológica, afirma o autor.

As estratégias, diz Christopher (1997), devem ser projetadas de modo a possibilitar a promoção de produtos ou serviços de qualidade superior, contudo, o custo não deve ser projetado para cima. O verdadeiro desafio, reforça o autor, está em desenvolver estratégias e sistemas que possibilitem o alcance dos objetivos.

As pressões sobre os custos são cada vez maiores. Ao buscar a vantagem competitiva através da eficácia dos mesmos, segundo Galbraith e Lawler III (1995), a empresa sofre implicações profundas em todos os seus departamentos. Os custos, dizem eles, precisam ser analisados em todas as suas dimensões, pois é necessário que se determine o seu custo-benefício, ou seja, se é justificável ou não a sua diminuição ou o seu aumento.

Outra grande força de pressão, na concepção dos autores, diz respeito à melhoria da produtividade. Embora a mesma, dizem eles, em se tratando dos escritórios, não tenha apresentado grandes modificações; nas fábricas, a robótica e outras tecnologias serviram para que mudanças profundas acontecessem. As iniciativas em busca de operacionalizar uma reengenharia de processos organizacionais, de acordo com os autores, representam movimentos atuais cujos objetivos visam reduzir os custos "white-collar".

Nesta era descontínua, diz Porter (1998), o trunfo está em sobreviver e sair na frente, em destacar-se. Conforme Prahalad e Hamel (1998, p.294), “a tarefa crítica para a gerência é uma organização capaz de embutir funcionalidade irresistível nos produtos, ou melhor ainda, criar produtos de que os clientes necessitam mas ainda não imaginaram”.

Levitt (1986) argumenta fortemente em seu clássico artigo “Marketing Myopia” contra uma definição distorcida, mantida por muitas empresas, orientada para produtos. São muitos os críticos desta visão que acentuam a necessidade de se olhar para além dos mesmos, para a função e para a definição do negócio. Se a empresa definir sua missão e estabelecer uma visão ampla, continua o autor, terá sempre um lugar no mercado, pois as necessidades das pessoas tendem a aumentar e, também, a alterar-se. É importante ter-se em mente, que o que as mantém satisfeitas, atualmente, num futuro muito próximo, não as manterá.

Neste sentido, diz Prahalad (1998), a competição pelo futuro significa manter continuidade e criar constantemente novas fontes de lucro. Mas, para que isso aconteça, é necessário, conforme o autor, o comprometimento da empresa com a criação de novos produtos e novos negócios. A busca pelo futuro através da competição não consiste simplesmente em fazer previsões. Para ele, nos dias atuais, é fundamental a criação de um círculo virtuoso, que possibilite a invenção permanente de novos negócios, novas fontes de lucros e o aumento contínuo da capacidade de alavancagem e rentabilidade.

## **2.2. Mudança Organizacional**

Na era atual, as mudanças, em ritmo acelerado, integram o cotidiano de quase todos os setores da vida das pessoas (Galbraith e Lawler III, 1995). Handy (1990) a chama de “era da desrazão”. Moggi e Burkhard (1996) entendem que, às vésperas de um novo milênio, mudança é a palavra estratégica que contextualiza o ambiente empresarial. “Nossa época, diz Drucker (1999, p.57), é um desses períodos de transformação.”

Para onde quer que se olhe, as mudanças estão acontecendo, elas nascem de todas as direções (Krupfer 1988). Diz o autor que em questão de três décadas as pessoas, incluindo-se aí um número cada vez maior de mulheres, vindas da Ásia, do México, do Caribe e da América Latina, darão forma a um novo mercado, mudando e criando novas forças de trabalho. As mudanças esperadas são incontáveis, seja na família ou nas empresas (Galbraith e Lawler III, 1995).

Segundo Kotter e Schlesinger (1986), uma das principais preocupações de autoridades e pessoas ligadas às organizações é a capacidade das mesmas em responder às mudanças ambientais.

### **2.2.1. Aspectos históricos e conceituais**

O estudo da mudança passa necessariamente pelo entendimento da história da humanidade. Segundo Giddens (1991), este é influenciado, principalmente, pelo evolucionismo social e pelo materialismo histórico. O primeiro, busca estabelecer relações entre mudança biológica e social, e o

segundo, inicialmente estudado por Karl Marx, a exemplo do primeiro, vislumbra os modelos de mudança a partir de interações com o ambiente material.

Para o autor, as idéias de Marx, com certeza, colaboram para o entendimento das principais mudanças históricas. Entretanto, as mesmas possuem relevantes limitações. Isto porque, na visão de Giddens (1991), as expansões militares e as conquistas colaboraram muito mais para os estados tradicionais do que as mudanças estruturais econômicas. Além disso, as teorias de Marx pecam quando não explicam satisfatoriamente o desenvolvimento das grandes civilizações orientais.

A mudança, diz Giddens (1991), pode ser analisada através do estudo de alguns fatores que a influenciam ou pelo levantamento de teorias sobre suas fases. Para o autor, ao seguir-se o pensamento de Weber, é possível se chegar às principais influências sobre a mudança, partindo-se do ambiente físico, da organização política e dos fatores culturais. Segundo o mesmo, a mudança não pode ser explicada através de uma única teoria. O autor fala em teorias evolucionistas, cíclicas, de equilíbrio e de conflito e aponta fatores geográficos, biológicos, sociais e de liderança, segundo o qual, determinantes da mudança.

Segundo Sztompka (1998), a mudança pode ser entendida como a alteração de um sistema no decorrer de certo espaço de tempo, ou a diferença que se pode verificar entre o antes e o depois. “Quando se fala em mudança”, dizem Strasser e Randall (1961, p.16, apud Sztompka, 1998, p.27), “têm-se em mente algo que se concretiza passado algum tempo”. Contudo, um mínimo de identidade é preciso ser mantido (Sztompka, 1998).

Zaltman e Ducan (1977) ressaltam a importância de se diferenciar mudança de não-mudança. Isto porque, dizem os autores, as flutuações normais de uma organização não devem ser confundidas com mudança. Esta, continuam os mesmos, consiste na ruptura de um estado, tido como normal em dado momento.

Segundo Sztompka (1998), a diferença, em momentos distintos dos estados de um sistema envolve o entendimento primário de mudança. Diz o mesmo que as mudanças podem ser parciais, isto é, pequenas alterações, ou totais: passando de alterações no para do sistema. Para ele, o sistema consiste no resultado combinado de diversos componentes. É possível, continua, que as mudanças ocorram na composição, na estrutura, nos limites, nas relações entre subsistemas e no meio ambiente. Além disso, diz o autor, quando mudanças simples acontecem, normalmente outras mudanças são desencadeadas.

Para que se entenda esta idéia, faz-se necessário compreender tais ligações. Sztompka (1998) fala em “processo social” e Pitirim Sorokin (apud Sztompka, 1998), um dos maiores sociólogos do século, o define como sendo “qualquer tipo de movimento, modificação, transformação, alteração ou ‘evolução’”.

Sztompka (1998) destaca duas formas específicas de processo social. Uma, é o “desenvolvimento social”. De acordo com o autor, este é direcional e os estágios que se sucedem, apresentam-se em níveis mais altos que os anteriores. Isto, contudo, diz o mesmo, não significa qualidade, ou seja, quando se fala em ‘mais alto’ não se está falando em melhor. Este processo, na concepção do autor, é necessário, inevitável e irreversível. Porém, diz ele, quando o “desenvolvimento

social” vem acompanhado de noções de valor, quando as alterações levam o sistema a um estado ideal, almejado, tem-se então o “progresso social”.

A outra, é o “ciclo social”. Nesta, o processo é cíclico, ou seja, o passado tende a repetir-se. Por isso, as mudanças a que se refere esta forma processual são a curto prazo. O “ciclo social” consiste em um processo não direcional e, portanto, mais propício às organizações.

Para Harari (1991), em se tratando de organizações, as mudanças que nelas ocorrem, devem ser vistas como processo, cuja melhoria tende a ser contínua. Champy (1997) vê a mudança em organizações, como uma ‘viagem’ sem fim. Entretanto, Harari (1991) observa esta ‘viagem’ com certa reserva. Para autor, é preciso que as empresas se mantenham atentas à importância dos planos que desejam implementar. Isto porque, os mesmos não devem ser baseados em modismos passageiros.

Segundo Kanter (1984) e March (1981) as mudanças devem ser calcadas em tradições e pontos fortes da organização. Para eles, não há alquimia; o processo de mudança deve ser trabalhado conforme as condições de vida da empresa, considerando sua cultura, seus conceitos e os aspectos intelectuais envolvidos.

Os principais elementos da mudança organizacional, de acordo com Basil e Cook (1974) constituem-se em tecnologia, comportamento social, instituições e estruturas.

Para esses autores, as mudanças normalmente são reativas, pois quase sempre acontecem em função de crises. March (1981) reforça esse



entendimento. Diz o autor que as organizações estão sempre mudando, principalmente em resposta às alterações verificadas no meio ambiente.

Com a constante pressão causada por fatores internos e externos em direção às mudanças, operá-las torna-se uma questão de sobrevivência para as empresas, que muitas vezes em função disso chegam a operar mudanças desnecessárias (Deal e Kennedy, 1982). Mas, tão importante quanto reagir às mudanças, é influenciá-las, ou seja, a empresa tornar-se proativa. Segundo Motta et all (1995, p.120), “as organizações que seguem esta lógica... geram uma pressão interna por mudança muito forte”.

De acordo com Wood Jr (1995, p.27), as empresas aos poucos têm abandonado a postura reativa em relação às mudanças para assumir uma postura proativa. Para tanto, diz o autor, “desenvolver um agudo senso de percepção do ambiente e da conjuntura e conhecer e compreender os mecanismos de mudança são os fatores fundamentais para seguir esse novo caminho.”

As mudanças, de acordo com Want (1990), podem ser:

1. proativas, quando acontecem independentes de fatores de pressão, sejam estes internos ou externos;
2. operacionais, para atender necessidades específicas;
3. direcionais; quando evidencia-se a necessidade de ações estratégicas;

4. fundamentais, quando a empresa passa por modificações profundas, como a alteração de sua missão;

5. total, quando a falência torna-se um fato iminente.

Elliott (apud Wood Jr, 1995, p.20) compreende a mudança organizacional como “um evento psicológico complexo, um verdadeiro choque, cujo efeito pode e deve ser minimizado se convenientemente gerenciado”. Para March (1981), apesar das mudanças estarem presentes no dia-a-dia das organizações, surpresas podem acontecer. Isto porque, na concepção de Wood Jr. (1995), em processos de mudança as pessoas tendem a apresentar um certo grau de irracionalidade e inconsciência, o que exige, por parte das organizações, ações estratégicas que as levem a sentirem-se incentivadas.

Schein (1982) apresenta o modelo desenvolvido por Lewin (1974), segundo o qual a implementação das mudanças deve se realizar em três etapas:

1. descongelamento, isto é, abandono do padrão de comportamento vigente, fazendo surgir nos envolvidos, motivação e segurança psicológica;

2. mudança, ou seja, absorção de novas informações que possibilitem o desenvolvimento de novos padrões de comportamento;

3. recongelamento ou cristalização. Nesta etapa, os novos comportamentos são reforçados, ocorrendo assim a estabilização das mudanças.

A Figura 3, “processo de mudança organizacional”, apresenta o referido modelo descrito por Lewin (1974), ao qual adaptou-se as idéias citadas por Motta (1979), sobre criatividade, adaptação e destruição.

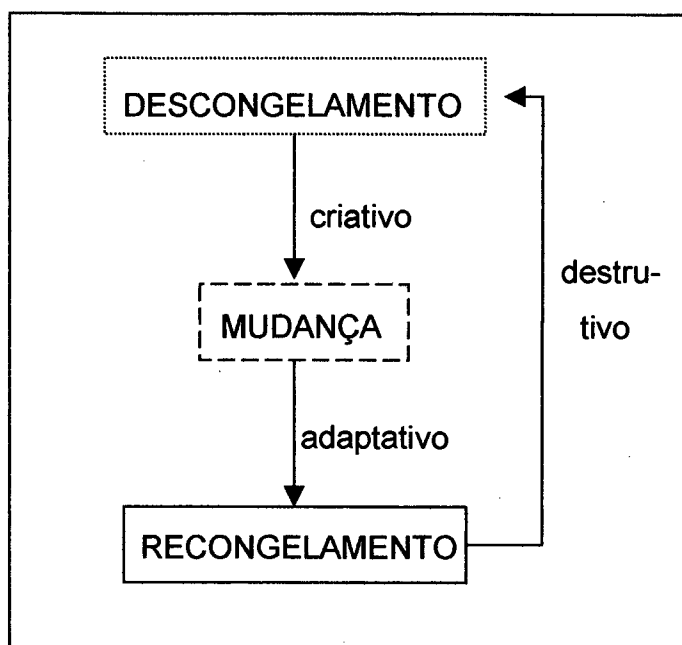


FIGURA 3 – Processo de mudança organizacional

Fonte: Adaptação de Stoner (1982) e Motta (1979).

Motta (1979, p.178) entende a mudança como “um processo criativo e adaptativo, e, ao mesmo tempo destrutivo”. Para ele, mudar uma organização significa reconstruí-la de outra maneira. Esse processo exige a destruição do que existe para que em seu lugar possa emergir algo novo. O processo de mudança, de acordo com o autor, possui em si o pressuposto do rompimento com antigos comportamentos, atitudes e grupos; o surgimento de novos padrões e compromissos e, por fim, conflitos entre as forças favoráveis e desfavoráveis ao processo.

A mudança faz surgir um clima de expectativa e de receio nos indivíduos. De acordo com Kotter (1997), as mudanças são, na maioria das vezes,

traumáticas para as empresas e ainda que sejam planejadas, de modo a facilitar a adaptação dos envolvidos, seus resultados nem sempre são positivos.

Segundo Zaltman e Duncan (1977), a mudança também pode acontecer de modo não planejado. E, observando-se o cotidiano das organizações, esta parece ser a forma mais presente. Contudo, dizem os autores, não se pode dizer que as mudanças não planejadas devam ser primadas ou que as mesmas produzam melhores resultados que as planejadas, bem como o contrário.

Para os autores, o interesse em administrar as mudanças parte do pressuposto de que seus benefícios poderão ser aumentados, bem como seus efeitos indesejáveis, diminuídos. Mas, por outro lado, é necessário que se compreenda o que são benefícios e quem serão os beneficiários. Isto aplica-se também aos efeitos não desejados; uma vez que os interesses de uns podem não ser os de outros. Assim, a empresa deve ter objetivos claros que comportem os interesses de todos os envolvidos, agentes ativos e passivos.

### **2.2.2. A importância do nível gerencial na implementação das mudanças**

Kotter (1997) entende que o novo ambiente das organizações requer hoje e no futuro uma nova capacidade de liderança. Na concepção do autor, “os esforços mais bem sucedidos de mudança combinam boa liderança com bom gerenciamento” (1998, p.73).

De acordo com Nadler (1994), o novo líder não deve ser heróico, nem individualista, mas capaz de desenvolver diferentes habilidades, trabalhos em equipe e ocupar diferentes funções. Segundo McCall (1995), o líder deve ser íntegro e ter a confiança das pessoas. Conforme Somerville e Mroz (1997), as organizações necessitam de líderes responsáveis que, acima de tudo, possam servir de modelo aos que os seguem. McCall (1995, p.232) enfatiza que ninguém nasce líder. Para ele, as “habilidades de liderança, não obstante, são apreendidas e retocadas ao longo do tempo”.

Kotter (1998, p.74) estabelece a diferença entre liderar e gerenciar processos de mudanças. Diz o autor que “a maioria das grandes mudanças é produto de 80% de liderança e 20% de gerenciamento”. Para ele, Gerenciar, significa manter as mudanças sob controle; já, liderar, consiste em impulsionar o processo de transformação. Isto será conseguido, diz o autor, com a busca de resultados internos que sejam compreendidos por todos.

O desafio para os que estão à frente das empresas, segundo Nadler (1994), está em aprender como iniciar, conduzir e gerenciar efetivamente processos de mudanças. Os mesmos, dizem Kotter e Schlesinger (1986) podem melhorar suas possibilidades de sucesso por meio das seguintes medidas:

1. Fazendo uma análise que leve à identificação da situação e das dificuldades, bem como das forças que estão dando origem às mesmas. A análise deve especificar a importância real dessas dificuldades, a urgência com que devem ser tratadas para que não contribuam no surgimento de outras. Deve também, apontar, de maneira geral, as mudanças que são necessárias.

2. Realizando estudos que apontem fatores primordiais para que as mudanças sejam implementadas. Os mesmos devem conter questões relativas aos que poderão opor-se às mudanças, bem como suas razões e em que proporção. Devem, ainda, identificar os que possuem informações úteis para o planejamento das mudanças, cuja cooperação pode ser imprescindível para operá-las; e a posição do iniciador frente aos demais, em termos de poder, confiança, respeito e, outros.

3. Decidindo, após as etapas anteriores, por uma estratégia de mudança que aponte o tempo de implementação, o montante de planejamento prévio, o grau de envolvimento das pessoas, métodos consistentes e apropriados para lidar com diferentes indivíduos e grupos, envolvidos no processo.

4. Controlando e acompanhando a implementação das mudanças. Esse processo deve ser realizado, independente das táticas de mudança e da qualidade com que a estratégia inicial tenha sido escolhida. É somente através de cuidadoso acompanhamento e controle que as disfunções serão percebidas e, assim, corrigi-las em tempo hábil.

As capacidades interpessoais são, na concepção dos autores, primordiais para que essas medidas sejam utilizadas. Por outro lado, dizem os mesmos, elas de nada servirão, se as táticas e a escolha estratégica forem fracas.

Mas, não basta ser um bom gerente para ser capaz de implementar processos de mudanças. De acordo com Kotter (1997, p.5), gerentes considerados inteligentes muitas vezes são despreparados para a execução de programas de mudança. "Eles superestimam o quanto podem impulsionar

grandes mudanças em uma organização e subestimam a dificuldade de retirar as pessoas de suas áreas de conforto.” Esses gerentes não reconhecem o quanto suas próprias ações podem inadvertidamente reforçar o “status quo”. As pessoas, diz o autor, ficam na defensiva e se tornam ansiosas, pois confundem ansiedade com urgência, e criam ainda mais resistência às mudanças.

As reações dos funcionários dependem, em muito, do comportamento dos que os dirigem. Conforme Aktouf (1996, p.176), “é, em geral, no reino do ‘Mudemos! Vamos lá’, onde aqueles que preconizam as mudanças estão prontos a ver tudo mudar, exceto eles próprios ou tudo o que lhes diz respeito diretamente. Aí está, sem nenhuma dúvida, o freio mais real da mudança.”

Alguns, a priori aceitam as mudanças que se lhes apresentam, porém, na prática, as rejeitam. Diz Argyris (1992) que pessoas incumbidas da administração das organizações, isto em quaisquer dos níveis, por opção, adotam comportamentos contrários ao que dizem acreditar e oposto ao tipo gerencial que alegam estar inseridos. “É como se compulsivamente se prendessem a um conjunto de processos que as impede de mudar o que acreditam que deva ser mudado” (1992, p.12).

Se tal suposição for verdadeira, diz o autor, então, efetivamente, a perda de controle é um fato. Sendo, portanto, inútil a criação de atitudes defensivas com o objetivo de mantê-lo, uma vez que o mesmo já não existe.

O autor identificou quatro causas para o comportamento defensivo dos executivos, a saber:

- ↗ as linhas de ação mantidas para lidar com situações embaraçosas e ameaçadoras;
- ↗ as habilidades com que implementam tais roteiros;
- ↗ as rotinas de defesas que daí se oriundam; e
- ↗ as atividades organizacionais que causam impacto, chamadas pelo autor de “faz-de-conta”, cujos objetivos consistem na manutenção de ações defensivas.

Argyris (1992) apresenta estudos realizados em diferentes empresas enfocando programas de mudança, nos quais os dirigentes se manifestam no sentido de que as políticas e práticas, cujo controle e comando pode-se-lhes fugir, não devem motivar discussões. Assim agindo, diz o autor, evitam motivos reais que criam problemas, cujas raízes tornam-se profundas.

Mas esse quadro precisa ser mudado, diz o autor, pois é da cúpula da empresa que as mudanças devem emergir em fluxos constantes. Isso, no entanto, não significa que as mudanças devam ser impostas. Já dizia Frederick Taylor que, em se tratando de mudanças, a mentalidade das pessoas deveria ser alterada. Aktouf (1996) endossa suas palavras e acrescenta que primeiro deve ser mudada a mentalidade dos dirigentes, pois normalmente a mudança dos demais membros da empresa vem como consequência disso.

A organização precisa funcionar como um sistema, diz o autor, e sua totalidade deve ser envolvida nos programas de mudança. Esse processo envolve cumplicidade e comprometimento. Para o autor, se a base for tratada como



objeto, desempenhando um papel passivo, sendo submetida involuntariamente ao programa, a resistência poderá ser uma consequência, no mínimo, natural.

Aktouf (1996) ressalta que ninguém resiste por prazer. O medo de mudar, diz o autor, existe tanto quanto deve existir o medo de impor. Para ele, se a direção da empresa deseja que as mudanças sejam executadas, uma forma de evitar resistência é prestar todos os esclarecimentos necessários e, também, solicitados pela base, de modo a erradicar todas as dúvidas possíveis.

Kotter e Schlesinger (1986) ressaltam que, antes de implantar as mudanças, os gerentes devem estar atentos para as razões que levam as pessoas a apresentarem resistência, pois, já dizia Maquiavel<sup>2</sup>, não há nada mais difícil de se fazer do que iniciar uma nova ordem de coisas. A possibilidade de sucesso é extremamente duvidosa e os perigos de conduzi-la, consideráveis.

A identificação dos motivos que levam à resistência é vital para que as escolhas estratégicas sejam apropriadas de modo a evitá-la. De acordo com os autores, “sem um diagnóstico preciso das possibilidades de resistência, um gerente fica de mãos atadas durante o processo de mudança” (1986, p.15).

Champy (1997), também, entende que os agentes de mudanças devem buscar prever as reações que os envolvidos demonstrarão durante a execução do processo. Embora, o mesmo lembre que, nem todas as modificações são visíveis previamente, ele recomenda que as que o são, sejam trabalhadas desde cedo. Isto poderá evitar desgastes com o retrabalho ou com o recomeço do programa.

---

<sup>2</sup> Nicolau Maquiavel, em sua obra “O Príncipe”.

O autor aponta duas necessidades apresentadas pelas pessoas envolvidas que devem ser previstas e, principalmente, supridas:

- ↗ a primeira, diz respeito à importância de que a alta administração saiba o que está fazendo e os convença de tais premissas;
- ↗ a segunda, é que todos possam compreender o significado das mudanças para si mesmos.

Se os gerentes usarem de franqueza, de acordo com Champy (1997), reações como a descrença e o medo tendem a desaparecer. Entretanto, é bom que os administradores tenham consciência de que isto não acontece quando o medo é legítimo.

Uma das estratégias, recomendadas pelo mesmo, é o debate. Sua importância reside no fato de que as pessoas serão conduzidas a um processo de interação. Assim, continua o autor, a verdade vem à tona, bem como muitos dos prováveis acontecimentos.

Para McCall (1995, p.235), lidar com a rede de pessoas envolvidas num processo de mudança organizacional, “especialmente as que não teriam qualquer motivo para cooperar, mas que poderiam ter um considerável impacto nos resultados”, é algo que os líderes eficientes precisam aprender a fazer.

Somerville e Mroz (1997), em seu artigo: “Novas competências para um novo mundo”, alertam para a importância de um propósito superior enraizado. Isto, segundo os mesmos, pode ser conseguido através da abertura e do envolvimento de todas as pessoas da organização. Assim, unirão seu senso pessoal de propósito ao da empresa.

Para eles, nestes tempos de instabilidade, em que quase nada pode ser previsto, o compromisso da organização com uma missão clara, que não sirva apenas como objeto decorativo, pode ser um estímulo aos funcionários para que se envolvam emocional e intelectualmente no trabalho. Desta maneira, dizem os autores, um ponto de estabilidade poderá ser encontrado.

É fundamental, segundo os mesmos, que os líderes encontrem razões que levem as pessoas a se sentirem motivadas e inspiradas. Somerville e Mroz (1997, p.87) lembram as palavras de George Bernard Shaw, segundo o qual, “a verdadeira alegria da vida é ser usado em prol de algo que você mesmo considera grandioso”.

Diante do que se expõe, fica evidente que as barreiras às mudanças permeiam a vida das organizações e se fortalecem. Enquanto isso, diz Argyris (1992), muitos gerentes optam por ignorá-las, pois temem fazer alguma coisa para evitá-las.

Se tais questões não forem discutidas, segundo o autor, provavelmente não deixarão de existir. Por outro lado, sua discussão possivelmente causará muitos problemas, criando uma situação conflitante, porém, segundo o mesmo, necessária. Enfatiza o autor que sua inevitabilidade deve ser rejeitada. É importante, continua, que alguém se responsabilize por sua existência, que assuma ter colaborado para tanto, e que, por conseguinte, sinta-se capaz para buscar a erradicação das resistências. Estas, na maioria das vezes, são nocivas aos processos de mudança.

### **2.3. Resistência a Mudanças**

A maioria dos esforços de mudança, segundo Kotter e Schlesinger (1986), enfrenta algum tipo de dificuldade. “Embora os gerentes experimentados estejam bem conscientes deste fato, surpreendentemente poucos dedicam tempo, antes de uma mudança organizacional, para avaliar sistematicamente quem pode resistir à iniciativa de mudança e por que razões” (1986, p.9).

Os autores, apresentados nesta abordagem, apontam a necessidade de estudos que identifiquem as causas da resistência a mudanças e recomendam comportamentos e estratégias para que se possa lidar com as mesmas, de modo a neutralizá-las ou diminuí-las.

#### **2.3.1. A extensão da resistência como fenômeno**

A maioria das organizações, dizem Galbraith e Lawler III (1995), não se encontra preparada para o atual ritmo de mudanças, uma vez que não foram estruturadas com essa finalidade. Além disso, seus gerentes não imaginavam que suas práticas deveriam acontecer em um ambiente altamente mutante.

Ao contrário, os vocábulos vislumbrados eram “estabilidade” e “previsibilidade”. “As pessoas da minha geração, ou mais velhas, diz Kotter (1997, p.18), não cresceram numa era em que a transformação era algo comum”. A estabilidade era a norma. Segundo o mesmo, a globalização era algo distante e pouco familiar. A concorrência era pequena e limitada e as empresas só

permitted alterations, if the business was liquid and certain. The common phrase, says the author, was: "if it doesn't break, don't touch."

Nevertheless, the authors are unanimous in presenting a new reality. According to Kotter (1997), it can be ignored by arrogant managers or delayed by people who are focused on the needs of the company. These individuals, however, says the author, will find on their way a culture permeated by the evils of bureaucracy, which will seek to repress them so that they do not respond to the necessary conditions of change. "The combination of cultures that resist change and of managers who were not taught to create it is fatal" (Kotter, 1997, p.28).

Kaufmann (apud Hall, 1984) compactates this understanding. Says the author that the implementation of changes in organizations presupposes the existence of positive forces of support and of negative forces, contrary to the modifications that are sought.

The failure of many organizational change programs is quite commented on by specialists in the area (Kotter, 1997, Drucker, 1999, Hammer, 1997, Argyris, 1992 and others). The reasons for which this happens are numerous.

For Somerville and Mroz (1997), many are expensive, slow and risky and, although they may be carefully elaborated and the meetings and communications, strategically planned, when the implementation reaches to happen, it is already very late. The rule, says Kotter (1997, p.164), is "do it immediately".

Para ele, se as mudanças continuarem a aumentar, em um ritmo cada vez maior, então as organizações do século XXI terão de aumentar suas taxas de urgência, ou não serão vitoriosas. Diz o autor que, “sem um senso de urgência, as pessoas não empreendem aquele esforço extra que é essencial. Elas não fazem os sacrifícios necessários e, em vez disso, aderem ao “status quo” e resistem às iniciativas dos superiores” (Kotter, 1997, p.5).

Conforme Sathe (apud Freitas, 1989), a mudança em profundidade só acontece quando as pessoas percebem que seus conceitos e suas crenças, não mais condizem com a realidade. Esse processo, diz o autor, quase sempre vem acompanhado de dor, pois os indivíduos sentem-se ansiosos, culpados e destituídos de autoconfiança.

Aktouf (1996) fala de fortes preconceitos a propósito das mudanças. O autor lembra que é muito comum se falar em “resistência às mudanças” e relacioná-la com os escalões mais baixos da empresa, incluindo também, dentre outros, associações de empregados e sindicatos. Porém, segundo o mesmo, os que assim pensam, estão equivocados, pois as maiores resistências estão justamente nos níveis mais altos das organizações.

Segundo Mohrman (1995, p.117), as barreiras para que as mudanças não aconteçam são relevantes e consideráveis. Diz a mesma que “os empregos atuais, departamentos, percursos de carreira e a distribuição de autoridade definem o ‘status quo’ no qual um grande número de pessoas tem considerável interesse e poder entrincheirado. As práticas atuais de gerência por desempenho definem um jogo que os empregados conhecem bem”. Segundo a autora, estes, mesmo percebendo os seus aspectos anômalos, conseguem se posicionar dentro

dele, pois entendem que substituí-lo por algo desconhecido representa uma ameaça considerável.

Chris Argyris, em sua obra *Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional*, assim se expressa: “sempre que indivíduos ou organizações estão livres para agir como desejam e, ainda assim, escolhem agir de forma contrária a seus interesses, é porque existe um raciocínio defensivo atuando” (1992, p.13). Diz, ainda, o autor que o comportamento das pessoas, quando confrontadas, não é razoável. Em geral, continua ele, o ser humano tende a evitar o incerto e desconfortável, pois teme a perda do controle, ao qual está habituado.

A rejeição às mudanças, por pessoas que se beneficiam com a situação em voga, está ligada às relações de poder. Segundo Motta (1979) e Ansoff (1990), há interesse em manter o “status quo”, em perpetuar o sistema de poder vigente. Dizem os autores que essas pessoas relacionam a aceitação das mudanças à perda do poder que possuem. De acordo com Kaufmann (apud Hall, 1984), a mudança é percebida como uma força perturbadora, que ameaça a segurança existente. Na concepção do autor, há nas organizações interesses motivadores que agem no sentido de manter uma situação estável.

Conforme Judson (1980), a resistência às mudanças assume diferentes formas. Assim, o autor, no intuito de explicitá-las com certa ordem e clareza, sintetiza as atitudes e comportamentos mais prováveis dos envolvidos em um quadro denominado “Formas de resistência às mudanças”. A seguir, apresenta-se uma adaptação do mesmo:

ATITUDES	COMPORTAMENTOS
Indiferença	Resignar-se passivamente Apresentar indiferença
Resistência passiva	Ser apático, perder interesse no trabalho Fazer somente o que for ordenado Comportamento regressivo Não aprender Manter-se alheio ao processo
Resistência ativa	Protestar Trabalhar segundo as regras Fazer apenas o indispensável Diminuir o ritmo de trabalho Apresentar retraimento pessoal Cometer "erros" Causar danos Sabotar deliberadamente
Aceitação	Cooperar e apoiar entusiasticamente Cooperar Cooperar sob pressão dos superiores

Quadro 1 – Formas de resistência a mudanças

Fonte: Adaptado de Judson (1980)

Kotter e Schlesinger (1986) corroboram com Judson (1980) neste sentido. Para eles, as pessoas reagem de diferentes maneiras: algumas resistem passivamente; outras com agressividade; mas há, também, as que aceitam com sinceridade.

Muitas pessoas, diz Argyris (1992, p.11), quando se lhes apresentam fatos que as colocam em situações desconfortáveis, tendem a apresentar comportamentos defensivos como:



- ↪ rejeição – “não há nada de errado conosco que uma longa jornada de trabalho não possa curar”;
- ↪ procrastinação – “amanhã nos organizaremos e planejaremos”;
- ↪ indecisão – “esqueça-o na gaveta”;
- ↪ sabotagem – “o que os olhos do chefe não vêem, seu coração não sente”;
- ↪ ineficácia estratégica – “quanto mais vendemos mais dinheiro perdemos”;
- ↪ regressão – “vamos retornar ao trabalho pra valer”;
- ↪ paralisia analítica – não acompanham a implementação das mudanças.

Para Kotter e Schlesinger (1986), o motivo porque muitas empresas assistem ao fracasso de seus programas, também, está em não realizarem uma avaliação sistemática de modo a identificar previamente os que apresentariam resistência e por que razões.

Algumas causas da resistência à mudança, por eles identificadas, são:

- ↪ O medo de perder algo que lhes é valioso, pois o que vem em primeiro lugar são os próprios interesses e não os da organização;
- ↪ A desconfiança e a não compreensão das mudanças propostas e suas implicações, pois percebem que podem perder mais do que ganhar;
- ↪ O fato de acreditarem que o processo de mudança não se identifica com a organização, pois na sua visão – diferente dos agentes do

processo – os custos serão maiores que os benefícios, não somente para si próprios, mas também para a organização;

- ↗ Muitas pessoas apresentam um comportamento de intolerância quanto às mudanças; algumas vezes porque sentem-se incapazes de se adequarem ao novo ambiente, mesmo quando o acham benéfico; outras, por entenderem que serão depreciadas, uma vez que suas concepções e decisões anteriores serão tidas como erradas.

Argyris (1992, p.79) apresenta duas estratégias, as quais considera fundamentais na redução de atitudes defensivas:

- ↗ “Projetar e gerenciar as organizações de modo a não ativar o padrão organizacional defensivo”;
- ↗ “Educar os indivíduos com novos conceitos e habilidades que entram em confronto com as características do padrão organizacional defensivo de modo a reduzi-las”.

De acordo com o autor, tais estratégias são interdependentes e sua implementação pode ocorrer, inclusive, simultaneamente. Segundo o mesmo, as experiências mostram que enquanto o processo de mudança pode ser iniciado com a primeira, nos escalões menores; nos escalões maiores, pode-se iniciar com a segunda, antes mesmo da implementação da primeira nos escalões citados.

Essas estratégias, diz Argyris (1992), tornam possível um processo maciço de reeducação e também viabilizam os programas de mudança, uma vez que

novas características podem ser apresentadas às claras e formalmente, sem melindres e sutilezas.

As rotinas defensivas, no entendimento do autor, devem ser enfrentadas por meio de amplas discussões. Assim, diz ele, seu gerenciamento torna-se possível, o controle adquire novas roupagens, as pessoas aprendem novas habilidades e a confiança mútua passa a fazer parte do dia-a-dia das organizações.

Champy (1997) reforça as concepções de Argyris (1992) ao afirmar que um processo de mudança deve ser iniciado ou, ainda, reiniciado com discussões que levem ao consenso em, pelo menos, três questões:

- ↗ O porquê do empreendimento das mudanças, ou seja, que razões há para que elas aconteçam?
- ↗ O que acontecerá, isto é, o que de fato poderá ser alterado na estrutura da empresa?
- ↗ Quem irá gerenciar o processo?

O autor fala em reinício do processo porque, segundo o mesmo, muitas organizações, na ânsia de iniciar as mudanças, deixam tais questões de lado, por as acharem de somenos importância, e, com isso, acabam fracassando. Contudo, ele diz que o fracasso não deve ser motivo de desistência, mas de um novo começo. Porém, a partir de pressupostos, que sejam próprios e específicos para a situação em questão.

A base da nova situação é a competência e a capacidade humana, pois as pessoas são potencialmente hábeis para aceitar e lidar com o novo, de modo a manter continuamente a capacidade de aprender (Argyris, 1992).

Contudo, para Sathe (apud Freitas, 1989), os indivíduos que não aceitam a nova situação, ou seja, as mudanças buscadas pela empresa, devem ser removidos. Isto porque, na sua concepção, se os mesmos permanecerem na organização, poderão prejudicar o andamento do processo, uma vez que não compartilham dos novos ideais. Além disso, diz o autor, a possibilidade de demissão também pode funcionar como reforço para que as pessoas aceitem as mudanças.

Outros, entretanto, segundo Wood Jr. et al (1995), têm sido veementes em condenar tal procedimento. O argumento é que a empresa criaria uma cultura monoteísta, difícil de ser rompida, e inibidora de críticas necessárias, quebras de paradigmas e avanços.

### **2.3.2. Estratégias administrativo-organizacionais**

Ao processar mudanças, no contexto das organizações, explícita ou implicitamente são feitas escolhas estratégicas (Kotter e Schlesinger, 1986). Elas referem-se ao tempo de implantação, ao pré-planejamento, ao envolvimento de outras pessoas e à intensidade com que as diferentes abordagens serão efetivadas.

As escolhas estratégicas, continuam os autores, devem ser internamente consistentes e adequadas ao ambiente organizacional para que as resistências possam ser superadas, evitando-se, assim, impactos e reações negativas.

A educação e a comunicação, segundo os autores, são algumas das formas mais comuns para se tratar da resistência. Dizem eles que a empresa deve agir preventivamente, educando as pessoas de modo a evitar que resistam à mudança. Já a comunicação das idéias constitui-se num importante instrumento para que os envolvidos percebam a necessidade da mudança.

Um eficiente processo de comunicação, conforme os autores, pode ser feito através de reuniões em grupos, com apresentação de relatórios e memorandos e com discussões. Todos devem participar de igual modo, independente da posição hierárquica que ocupem.

Esses procedimentos, dizem os autores, são de vital importância para que a ninguém passe despercebida a necessidade e a lógica da mudança. Principalmente, quando as pessoas não possuem informações claras sobre os objetivos da empresa com o novo empreendimento e, também, quando se faz necessário a ajuda dos resistentes na sua execução. Para isso, afirmam eles, é importante que haja um bom relacionamento entre os iniciadores da mudança e os que apresentam resistência. Esse processo exige que estes últimos acreditem nos primeiros. Além disso, continuam os autores, em função da quantidade de pessoas envolvidas, precisa-se de muito esforço e, acima de tudo, disposição de tempo.

Outros autores, também compartilham as idéias de Kotter e Schlesinger (1986). Schein (apud Fleury e Fleury, 1995), aponta a necessidade de intensa comunicação na execução de programas de mudança, porém com informações confiáveis. A empresa deve, segundo o autor, criar múltiplos canais, de modo a permitir que as informações fluam livremente.

Wheatley (1999) lembra que em muitas organizações há verdadeiras epidemias de “comunicação deficiente”. A autora relata que em muitas de suas experiências, o primeiro problema apontado pelos funcionários sempre estava relacionado a falhas na comunicação da empresa. Para ela, contudo, é preciso que se entenda a informação, não como uma mercadoria que pode ser transportada de um lugar para outro, mas como algo bem diferente, que acima de tudo seja eficaz.

Segundo a autora, as novas teorias acerca da evolução e da ordem apontam a informação como um elemento dinâmico e centralizador das atenções. Neste contexto, a informação produz ordem e estimula o crescimento. Ela é a base que move a vida, ela é a própria garantia da vida, enfatiza a autora. Entretanto, continua ela, para que isso se torne realidade, a empresa precisa funcionar como uma entidade viva, aberta e flexível, em condições de responder às dinâmicas exigidas por sistemas abertos e criativos, mas também conscientes.

Strutt (1997) chama atenção para a valorização dos relacionamentos. Para o autor, a principal causa de muitos problemas nas empresas é a deterioração dos relacionamentos pessoais. Embora, quando isso acontece, a tendência corrente, diz ele, seja culpar a má execução das estratégias ou a gerência por sua

falta de habilidade, é, provavelmente, a ausência de uma comunicação autêntica e conectiva entre as pessoas que trava a produção de resultados positivos.

Kotter e Schlesinger (1986), também apontam a participação e o envolvimento das pessoas como fatores vitais para inibir a resistência. Ao ouvir os envolvidos, falam os mesmos, a empresa pode implementar suas recomendações e levá-los ao comprometimento no processo. Assim, afirmam os autores, eles não apenas concordam, mas também se engajam na busca de resultados positivos. Contudo, é preciso habilidade para tratá-los e colocá-los em linha com a direção escolhida (McCall, 1995).

Para Nadler (1994), o envolvimento das pessoas no planejamento das mudanças é, particularmente, proveitoso, pois provoca um sentimento de responsabilidade e elas não se sentem vítimas do processo.

Moggi e Burkhard (1996) entendem que o envolvimento e o alinhamento das pessoas que sofrerão os impactos das mudanças é imprescindível. O fato de estarem no mesmo “barco”, dizem os autores, não é suficiente. Elas precisam saber para onde estão indo e o que as espera. “A visão quando gerada de forma compartilhada, cria esse destino comum, facilitando a parceria na viagem para um outro estágio de desenvolvimento” (1996, p.18).

Há, entretanto, segundo Kotter e Schlesinger (1986), alguns inconvenientes, um dos quais, a necessidade de tempo, que pode se tornar excessivo, para que se busque o envolvimento. Outro, é a possibilidade de se chegar a uma solução deficiente, haja vista a necessidade de uma administração perspicaz.

Outra importante estratégia citada, consiste em facilitar e apoiar as pessoas. Isso, conforme os autores, pode ser feito por meio de pequenos incentivos, tais como treinamentos, períodos extras de descanso e outros. Esse processo, contínuo, pode ser implementado quando a resistência surge em função da ansiedade e do medo.

Por outro lado, Zaltman e Duncan (apud Kotter e Schlesinger, 1986) apontam algumas inconveniências básicas, como a necessidade de muito tempo e muito dinheiro e, ainda assim, há possibilidade de que o processo fracasse. Dizem Kotter e Schlesinger (1986, p.18) que, “se tempo, dinheiro e paciência não estiverem disponíveis, então a utilização de métodos de apoio não é muito prática”.

Outros fatores apontados, que podem ser utilizados para neutralizar resistências, são a negociação e o acordo. Estes, afirmam os autores, podem ser adotados quando a resistência é motivada por pessoas estratégicas. As mesmas, por entenderem que, com os resultados da mudança, sairão perdendo, exercem influência sobre outras pessoas com o intuito de prejudicar as iniciativas de mudança. Assim, negociando e selando acordos com tais indivíduos, dizem os autores, a empresa poderá evitar que seus esforços sejam minados na base. Porém, se um gerente revelar aos demais que está fazendo acordos com a administração para evitar resistências, o mesmo ficará suscetível a chantagens. Além disso, o custo desta estratégia pode se tornar muito alto.

Como já se evidenciou, Kotter e Schlesinger (1986) também apontam a manipulação e a cooptação, chamadas por eles de “tentativas secretas”, como instrumentos úteis na neutralização de comportamentos resistentes. A



manipulação, neste contexto, segundo os mesmos, consiste na utilização de informações altamente seletivas e de eventos, conscientemente estruturados.

A cooptação, segundo os autores, é uma forma comum de manipulação. Segundo eles, “cooptar um indivíduo geralmente consiste em dar-lhe um papel desejável no projeto ou na implementação da mudança. Cooptar um grupo consiste em dar a um de seus líderes, ou alguém que o grupo respeita, um papel chave no projeto ou na implementação de uma mudança” (1986, p.20). Entretanto, afirmam os mesmos, os iniciadores não querem com isso a cooperação dos cooptados na composição do processo, apenas o seu aval; não consistindo esta uma forma de participação.

Mas, dizem os autores, “não tendo outra alternativa, nem tempo suficiente para educar, envolver ou apoiar as pessoas, e sem contar com o poder ou outros recursos para negociar, coagir ou cooptar” (1986, p.21), manipular é uma alternativa que pode trazer resultados positivos. Segundo eles, nessas situações, os gerentes têm se apropriado dos meios disponíveis de comunicação como instrumentos de manipulação. Os mesmos passam às pessoas a impressão de que grandes crises estão se aproximando, as quais só a mudança poderá evitá-las.

Por outro lado, confirmam os autores, se elas perceberem que estão sendo manipuladas, inúmeros problemas poderão surgir, ou mesmo resistências que antes não existiriam. Além disso, continuam, as pessoas que sofrem cooptação poderão conduzir as mudanças a caminhos alheios aos objetivos da organização.

Outro fator que, pode-se dizer, nada agradável para os agentes passivos da mudança, é a coerção explícita e implícita. Esta, afirmam os autores, consiste em fazer com que as pessoas aceitem a nova situação, independente de suas vontades ou desejos. Às mesmas, cabe cumprir. Tal situação, traz à lembrança um conhecido ditado popular que diz: “manda quem pode e obedece quem tem juízo”.

Mas, Kotter e Schlesinger (1986, p.22), também, apontam a coerção como um processo arriscado, pois sem dúvida, as pessoas sentir-se-ão extremamente ressentidas, em função da imposição e do uso da força, para levá-las a um novo contexto, para o qual não foram consultadas e não tiveram nenhuma participação. Entretanto, dizem os autores, “nas situações em que a rapidez é essencial e as mudanças não serão populares, independentemente da forma como são introduzidas, a coerção pode ser a única alternativa para um gerente”.

No quadro 2 (p.54) “Métodos para lidar com a resistência à mudança”, estão sintetizadas todas as estratégias, de acordo com Kotter e Schlesinger. As situações em que são comumente usadas, as vantagens e as desvantagens de cada uma.

Os esforços bem-sucedidos, conforme os autores, são marcados pela inteligência com que essas abordagens são empregadas. A implantação das mudanças, para eles, deve ser procedida de modo articulado e evolutivo e os iniciadores devem estar atentos para os pontos fortes e as limitações que envolvem o processo. Segundo Kotter e Schlesinger (1986, p.28), “no mundo empresarial, que continua cada vez mais dinâmico, as conseqüências de uma má escolha estratégica tornar-se-ão cada vez mais graves”.

Abordagem	Empregada, normalmente, em situações em que:	Vantagens	Desvantagens
Educação e Comunicação	Faltam informações; As informações são desconexas; A análise é parcial.	Uma vez persuadidas, as pessoas geralmente ajudarão na implementação da mudança.	Pode consumir muito tempo, se um número muito grande de pessoas for envolvido.
Participação e envolvimento	Os iniciadores não possuem todas as informações necessárias para projetar a mudança; Os envolvidos têm considerável poder para resistir; Essa abordagem faz parte da filosofia da empresa.	As pessoas que participam, comprometem-se com a implementação da mudança, e qualquer informação relevante que possuam será incorporada ao plano de mudança.	Pode consumir muito tempo, principalmente se os participantes projetarem uma mudança inadequada.
Facilitação e apoio	As pessoas resistem devido problemas de ajustamento.	Nenhuma outra abordagem funciona tão bem com problemas de ajustamento.	Pode consumir muito tempo, ter alto custo, e ainda assim fracassar.
Negociação e acordo	Uma ou mais pessoas com relativo poder para resistir sairão claramente perdendo com a implementação das mudanças.	Algumas vezes constitui uma maneira relativamente fácil de evitar resistências importantes.	Pode ser de custo muito elevado, em muitos casos, se alertar outras pessoas para, também, negociarem a concordância.
Manipulação e cooptação	Outras táticas não funcionarão ou são de custo excessivamente elevado.	Pode constituir uma solução relativamente rápida e barata para problemas de resistência.	Pode desencadear problemas no futuro, se cansentizarem da manipulação.
Coerção explícita e implícita	A rapidez é essencial, e os iniciadores da mudança contam com considerável poder para impor; As mudanças são impopulares.	É rápida e pode superar qualquer tipo de resistência.	Pode ser muito arriscado, se as pessoas se irritarem com os iniciadores.

QUADRO 2 - Métodos para lidar com resistência a mudanças  
 FONTE: Realizado a partir do modelo de Kotter e Schlesinger (1986, p.24)

## 2.4. Considerações Finais

Os autores, citados neste trabalho, são unânimes em apresentar um mundo dinâmico e altamente mutante, no qual estão inseridas as organizações.

As mudanças que hoje acontecem, diz Handy (1990), diferenciam-se das de ontem. No passado havia continuidade, o que gerava algum conforto. Atualmente, as mudanças são constantes e descontínuas. Isso, continua o autor, faz com que os próprios conceitos de mudança sejam alterados.

Muitas empresas, diz Argyris (1992), se propõem a executar programas de mudança que não são seus, com adaptações paliativas. Ou, se o são, as estratégias tendem a ser superficiais, afirma o autor. A maioria deles começa com muito barulho, “com uma grande fanfarra e, como velhos soldados, definham até seu fim definitivo” (Argyris, 1992, p.5). Isso, diz o autor, normalmente acontece porque são “produtos de prateleira”, alheios aos interesses da empresa e diferentes da sua realidade. Além disso, são projetados para buscar o sucesso rapidamente.

Wheatley (1999, p.25) corrobora neste sentido ao afirmar que uma empresa não pode trazer para dentro de si modelos desenvolvidos em outros lugares. O fato dos mesmos terem concebido resultados positivos em situações diferentes não é garantia de que tais vantagens se repetirão. Segundo a autora, “todas as coisas são sempre novas e diferentes. Pouca coisa é transferível para aqueles que tentam trabalhar na modificação de suas próprias organizações”. Para ela, não existem receitas, nem fórmulas capazes de moldar a realidade. Este

mundo, diz a autora, é continuamente subjetivo e formado pelas interações do homem com ele, um mundo no qual não se pode fixar. O universo, continua a mesma, possui em si o pressuposto da mudança; ele é infinitamente mais interessante do que o ser humano é capaz de imaginar.

Argyris (1992) condena a superficialidade com que muitas empresas tratam seus programas de mudança. Estas, ao invés de encontrarem as causas de seus problemas, que muitas vezes são profundos, procuram apenas cuidar dos sintomas. Mascaram, assim, uma realidade que pode conduzi-las ao fracasso.

Kotter e Schlesinger (1986), ao referirem-se à implementação dos programas de mudança, apontam às organizações, métodos pelos quais as mudanças poderão ser conduzidas e os objetivos propostos, atingidos. Com o uso adequado das abordagens de educação e comunicação, participação e envolvimento, facilitação e apoio, negociação e acordo, manipulação e cooptação e coerção explícita e implícita, as resistências, dizem os autores, possivelmente, serão evitadas, aniquiladas ou minimizadas.

Hammer (1997, p.199) destaca a humildade como uma das características fundamentais a ser adotada pelos gerentes modernos, em linha com as mudanças que o mercado exige. Entende o mesmo que, "se a mudança é realmente uma condição constante, a habilidade de acompanhar o seu ritmo exigirá vigilância, inteligência e diligência, antes necessárias apenas a alguns". Para o autor, hoje e no futuro, até onde é possível estabelecer uma visão, os que forem mais incansáveis e mais alertas verão, com êxito, seus objetivos atingidos.

### **3. METODOLOGIA**

Neste capítulo, apresenta-se a metodologia utilizada na presente pesquisa, ou seja, o referencial metodológico que direcionou o processo de pesquisa, evidenciando o fenômeno investigado e os procedimentos utilizados.

#### **3.1. Perguntas de pesquisa**

- 3.1.1. Quais foram as estratégias de mudança implementadas a partir de 1990?
- 3.1.2. Quais foram as reações manifestadas pelos envolvidos na implementação das mudanças?
- 3.1.3. Que estratégias foram utilizadas para lidar com resistência a mudanças?
- 3.1.4. Qual a concepção da alta administração sobre as estratégias administrativo-organizacionais adotadas pela empresa para viabilizar a implementação das mudanças?
- 3.1.5. Qual o nível de sucesso no processo de mudança e sua relação com as medidas adotadas?

### **3.2. Caracterização da pesquisa**

O trabalho em questão caracteriza-se como um estudo descritivo, porque, conforme Triviños (1994), o que se pretende é o conhecimento da natureza e da formação de determinado fenômeno, bem como os processos que nele se realizam ou que o constituem.

A pesquisa de natureza descritiva busca descobrir as características de um objeto como tal (Richardson, 1989, p.30). Ela possibilita a ordenação e classificação dos fenômenos. Além disso, diz o autor, os estudos descritivos permitem o surgimento de outros, os quais procuram analisar e explicar os fenômenos por um outro ângulo, verificando a função das variáveis que podem influenciar ou provocar o seu surgimento.

Os estudos essencialmente descritivos buscam, na visão de Bruyne et al (1977, p.225), "descrever toda a complexidade de um caso concreto sem absolutamente pretender o geral".

### **3.3. Modo de investigação**

A presente pesquisa confirma-se como um estudo de caso, que, segundo Godoy (1995, p.25), "se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular."

Conforme a autora, há situações em que fenômenos atuais só podem ser estudados, se inseridos em algum contexto de vida real, através deste modo de investigação. Para Bruyne et al (1977), o estudo de caso classifica-se como uma análise intensiva.

O objetivo desta pesquisa, haja vista tratar-se de um estudo de caso, é o de retratar uma situação específica, particularizada. Entretanto, diz Franco (1986), o mesmo pode servir como um referencial ou ponto de partida para uma análise que estabeleça relações sociais mais amplas de um fenômeno sob estudo.

### **3.4. Apresentação das variáveis**

Para se verificar a relação entre as variáveis, estratégias administrativo-organizacionais como força atuante para aceitação das mudanças, utilizou-se alguns indicadores que, de acordo com o que se apresenta na fundamentação teórico-prática, constituem-se pontos fundamentais para a compreensão das mesmas na organização.

Os indicadores são os seguintes:

- ↻ A empresa percebe a necessidade da implementação de mudanças e formula estratégias com essa finalidade;
- ↻ A empresa percebe reações positivas (aceitação) e/ou negativas (resistência) e implementa estratégias para lidar com as negativas;



Verificados tais indicadores, as estratégias implementadas para lidar ou prevenir reações negativas deverão ser relacionadas à aceitação das mudanças, as quais serão consideradas como iniciativas bem sucedidas a partir do nível de sucesso atingido. Este, por conseguinte, tem como base os objetivos levantados e alcançados pela empresa.

### **3.5. Definição constitutiva e operacional dos termos e variáveis**

A definição constitutiva, de acordo com Kerlinger (1980, p.46) “define palavras com outras palavras”. Os principais termos são definidos conforme o tema central da pesquisa para que os conceitos inerentes ao estudo possam ser compreendidos.

Segundo Kerlinger (1980, p.46), “uma definição operacional é uma ponte entre os conceitos e as observações”. Isto posto, a operacionalização consiste em um meio apto à medição e observação do que consta no conceito em sentido amplo.

Diante do que se expõe, os termos considerados relevantes nesta pesquisa são os seguintes:

↪ **Mudança organizacional:** “...qualquer transformação de natureza estrutural estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização” (Wood Jr, 1995, p.190).

↪ **Estratégias administrativo-organizacionais:** consistem em decisões de uma companhia que determinam e revelam seus objetivos, propósitos, ou metas

e produzem as políticas principais e planos para alcançá-los. Enfatizam categorias diferentes de decisão para indicar o que se pretende fazer. (Andrews, 1992).

- ↪ Gerente: administrador responsável pelas principais decisões na empresa, que responda pela introdução e liderança de processos de mudança.
- ↪ Envolvidos: pessoas de dentro da empresa, inseridas nos mais variados níveis hierárquicos, que são envolvidas nos processos de mudança.
- ↪ Reações às mudanças: atitude perceptiva dos envolvidos quanto às estratégias e táticas de mudança. Podem ser de:
  - Resistência: obstáculos impostos como forma de anular os efeitos do sistema proposto. Esta pode ser passiva ou ativa.
  - Aceitação: acolhimento do processo de mudança, mediante o cumprimento dos critérios estabelecidos.
  - Indiferença: expressa pelo desinteresse ou desconhecimento do processo em si e sua operacionalização.

### **3.6. Técnicas de Coleta e Análise de Dados**

O instrumento de coleta e tratamento dos dados utilizado foi o da abordagem, predominantemente, qualitativa. Esta abordagem de pesquisa, diz Godoy (1995), permite uma melhor compreensão do fenômeno em estudo.

A partir de questões mais amplas, que durante o processo de investigação vão ficando mais claras, diz a autora, a pesquisa qualitativa permite que o estudo seja conduzido por diferentes caminhos, um dos quais, o estudo de caso. A abordagem qualitativa, segundo a autora, é capaz de estudar fenômenos que envolvem as relações sociais do homem, bem como o próprio homem.

Por outro lado, conforme Godoy (1995, p.26), "ainda que os estudos de caso sejam, em essência, pesquisa de caráter qualitativo, podem comportar dados quantitativos para aclarar algum aspecto da questão investigada".

Para a coleta de dados, primários e secundários, utilizou-se principalmente entrevistas semi-estruturadas e análise documental. Foram realizadas 20 entrevistas com informantes chave, as quais foram aplicadas pessoalmente pelo investigador. Estas, além de servir para o levantamento das informações básicas necessárias, permitiram a verificação das afirmações, se estavam condizentes com a realidade organizacional e gerencial da empresa.

Segundo Triviños (1994), em determinados tipos de pesquisa qualitativa, essa modalidade de entrevista constitui-se em um dos principais meios para que o investigador realize a coleta de dados.

Cervo (1983) define a entrevista semi-estruturada como uma conversa orientada para um objetivo previamente definido. De acordo com Michelat (apud Thiollent, 1980), a mesma constitui-se num instrumento de base sociológica que possibilita a coleta de informações de modo profundo e com maior redução de

censura. Para Triviños (1994, p.146), a mesma pode ser entendida como “aquela que parte de questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebe as respostas do informante”.

A entrevista semi-estruturada, diz ainda o autor, deve ser privilegiada porque valoriza a presença do investigador e oferece amplas perspectivas para que o informante sinta-se livre e participe com espontaneidade, enriquecendo, assim, a investigação.

Os dados secundários foram obtidos através da consulta a documentos da empresa, como periódicos, relatórios e outros impressos que possibilitaram a coleta das informações necessárias. De acordo com Richardson (1989), “a análise documental consiste em uma série de operações que visam estudar e analisar um ou vários documentos e descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais podem estar relacionados”.

### **3.7. Limitações da Pesquisa**

O estudo de caso apresenta limitações, uma vez que não pode ser generalizado, isto é, restringe-se à organização onde o estudo é desenvolvido.

Outra limitação apresentada, diz respeito à subjetividade da análise qualitativa. Ainda que a objetividade seja a intenção de quem realiza a pesquisa, não

se pode afirmá-la totalmente livre e isenta na análise das respostas dos instrumentos de coleta de dados. Além disso, as pessoas entrevistadas podem, por sua vez, não ter manifestado as percepções que realmente possuíam em relação às mudanças ocorridas. Isto acontece, muitas vezes, porque as pessoas temem represálias dentro da própria organização, ainda que o anonimato seja garantido aos mesmos.

Outro aspecto que merece ser apontado é a subjetividade, própria da técnica de análise de conteúdo. Ainda que o rigor seja empreendido para manter a objetividade, tal como nos demais instrumentos de coleta de dados, pode haver alguma interferência provocada pelo analista. Isto se justifica porque a abordagem qualitativa possibilita maior aproximação do objeto de pesquisa, bem como da sistematização da prática da mesma, pela constante reflexão sobre os dados obtidos e sua transformação em informações.

#### **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

O presente capítulo tem por objetivo a descrição e análise dos dados coletados na empresa Cerâmica Urussanga S.A. – Ceusa, em relação às estratégias administrativo-organizacionais como força atuante para a aceitação das mudanças implantadas na empresa.

Para melhor entendimento dos dados levantados e sua análise, apresenta-se, num primeiro momento, a caracterização da referida organização, sua história, sua política de trabalho e os motivos que a levaram a proceder mudanças de impacto tanto interno como externo.

No momento seguinte, busca-se atender aos objetivos propostos desta pesquisa, ou seja, a identificação de estratégias administrativo-organizacionais utilizadas para lidar com resistência a mudanças e levar os envolvidos à aceitação das mesmas.

#### **4.1. A Cerâmica Urussanga S.A. – Ceusa e suas estratégias de mudança**

Apresenta-se a seguir, a caracterização da empresa. Nesta parte estão listados os principais fatos, a partir de sua fundação, 1953, que fazem parte da sua história. Logo após, cita-se as principais estratégias de mudança, as quais formam o ambiente fundamental para a realização deste estudo.

##### **4.1.1. Caracterização da Empresa**

A Cerâmica Urussanga S.A. – Ceusa é uma empresa que produz e comercializa revestimentos cerâmicos de alta qualidade. Foi fundada em 30 de junho de 1953, pela associação de integrantes da cidade de Urussanga. Possuía inicialmente uma área construída de seis mil metros quadrados e seus 140 funcionários produziam mensalmente dez mil metros quadrados de produtos cerâmicos. Em 1974, a empresa inicia o processo de biqueima e a produção atinge trinta mil metros quadrados.

Em 1980, a família Oliveira adquire o controle acionário da empresa e a produção é duplicada. Passados sete anos, inicia-se o processo de monoqueima e a capacidade produtiva da empresa salta para 200 mil metros quadrados, a qual é dobrada no ano seguinte, 1988, já com uma área construída de 24 mil metros quadrados.

No ano de 1990, a empresa inicia uma série de mudanças e implanta fornos a rolo no processo de biqueima bi-rápida, no qual é pioneira; não só a nível

nacional, mas de toda a América Latina. Em 1992, trinta por cento da produção é exportada e um ano depois, a empresa inova o setor de terceira queima, implantando um moderno forno a rolo, responsável pelo aumento em 25% da produção. Inicia também a geração de gás por meio do processo de gaseificação do carvão mineral e três linhas de escolha automática. Em 1994, são adquiridas novas prensas e inicia-se a paletização robotizada, sendo necessário a ampliação do espaço físico. Em 1995 e em 1996 a empresa inicia a produção da linha de pequenos formatos e de peças especiais. Já, em 1999, começa-se a produção de revestimentos cerâmicos polidos e retificados.

Ainda em 1999, a empresa conquista o prêmio ANAMACO, que anualmente é promovido pela Associação Nacional dos Comerciantes de Materiais de Construção juntamente com o IBOPE. Para a escolha do homenageado, é realizada uma pesquisa a nível nacional em todas as revendas de materiais de construção. A mesma tem por objetivo apresentar, na opinião das revendas, seus melhores fornecedores, em todos os segmentos. No segmento Revestimentos Cerâmicos, a CEUSA obteve as melhores notas. A entrega do prêmio aconteceu em maio, no Olympia, em São Paulo.

A busca da certificação das Normas NBR ISO 9000, junto ao CCB – Centro Cerâmico do Brasil/INMETRO e à BRTÜV – Avaliações da Qualidade Ltda./INMETRO, iniciou-se em 1995 e, em 1996, a empresa foi certificada pela ISO 13006 – Norma Mundial de Placas Cerâmicas para Revestimentos. A mesma trata especificamente da qualidade de placas cerâmicas e a CEUSA foi certificada nas linhas de revestimentos internos, externos e pavimentos.



A certificação junto à BRTÜV aconteceu em 1997, com a ISO 9001-Sistema da Qualidade: modelo para garantia da qualidade em projeto, desenvolvimento, produção, instalação e serviços associados. Esta norma não é específica do segmento cerâmico como é o caso da ISO 13006, pois pode ser aplicada a qualquer tipo de empresa ou segmento. Após a certificação, foram realizadas todas as auditorias externas de praxe e em nenhuma delas a empresa teve quaisquer registros de não conformidade.

Na verdade, o programa de qualidade da CEUSA iniciou-se em 1986, com a implantação do controle de qualidade no produto acabado e no processo produtivo e a montagem da *equipe de controle de qualidade* para executar inspeções. Em 1990, é implantado o auto controle. Assim, ao invés da *equipe de controle de qualidade* executar as inspeções, os próprios operadores o faziam. Mas, para executar tais atividades, eles passaram por um treinamento especial.

Em 1991, com a criação do *plano de carreira* (ver anexo 4), a empresa investiu no incentivo ao estudo e à capacitação para operadores multifuncionais. Em 1992, em função da melhoria da qualidade, algumas áreas da empresa foram terceirizadas: manutenção, almoxarifado, vigilância, limpeza e Expedição, além dos departamentos de informática e jurídico. A Informatização da Área Industrial deu-se em 1993, com o início da modernização tecnológica, sendo a CEUSA, a cerâmica mais informatizada do país.

Em 1994, foi criado o programa 5S's, com o intuito de melhorar a qualidade de vida dos colaboradores. O mesmo é fundamentado em cinco palavras Japonesas: Seiri (Utilização), Seiton (Arrumação), Seiso (Limpeza), Seiketsu (Saúde e Higiene) e Shitsuke (Autodisciplina). Em 1996, para atender à política da

qualidade e a Norma ISO 9001, foi criado o departamento de Assistência Técnica / Pós-Vendas e o 0800 (SAC – Serviço de Atendimento ao Consumidor). Em 1998, é implantado o programa: “Rumo à Excelência em Serviços” e em 1999, a gestão da informatização integrada (automatização dos processos), como Internet, Intranet e código de barras.

Após a implantação do programa de qualidade, os resultados obtidos para os funcionários foram os seguintes: maior qualificação, melhor remuneração, colaboradores multifuncionais, transparência das autoridades e responsabilidades, melhor qualidade de vida (organização), participação nos resultados da empresa e participação nas decisões.

Especificamente, para a empresa, os resultados consistiram na busca pela melhoria contínua, na redução de descartes e retrabalhos, na padronização dos processos, melhores resultados econômico-financeiros, melhoria na qualidade do produto, definição clara das responsabilidades e autoridades, colaboradores mais motivados, crescimento empresarial, a cultura da qualidade foi incorporada nos conceitos e rotinas da empresa, maior satisfação dos clientes e rapidez nos lançamentos e inovações.

A empresa possui seis linhas de produtos: revestimentos internos, pavimentos, rústica, revestimento externo, revestimentos antipichação e complementos e planeja a criação de uma nova unidade de produção.

Sua estrutura hierárquica (ver anexo 1) foi reduzida em 1990 e 1991, possuindo desde então, um presidente, cargo ocupado pelo principal acionista, o Sr. Manoel Francisco de Oliveira; um diretor superintendente, o Sr. Ricardo

Remor Oliveira, filho do referido presidente; uma secretaria geral; uma coordenação de qualidade; uma assessoria jurídica e cinco divisões: administrativa, financeira, marketing, industrial e comércio exterior, as quais mantêm ligadas a si, departamentos que são ocupados por chefes. A superintendência, que fica abaixo da presidência, mantém ligados diretamente a si, além dos quatro departamentos citados inicialmente, todas as divisões, que são ocupadas por gerentes.

#### 4.1.2. Estratégias de mudanças

As principais estratégias de mudança, adotadas pela empresa a partir de 1990, foram as seguintes:

- ☞ Pausa na produção. Dispensa dos funcionários da fábrica por aproximadamente cinco meses. Este período seria útil, principalmente para que a empresa captasse recursos financeiros com a venda dos produtos que estavam em estoque, sem redução dos preços que vinham sendo praticados, e dos bens que não faziam parte do seu objeto social;
- ☞ Enxugamento. Redução do número de funcionários, que em janeiro de 1990 totalizavam 496, para 163, em dezembro de 1992 (ver quadro abaixo e representação gráfica, anexo 2).

PERÍODO	FUNCIÓNÁRIOS
JAN/90	496
DEZ/90	285
DEZ/91	165
DEZ/92	163
DEZ/93	187
DEZ/94	195
DEZ/95	184
DEZ/96	183
DEZ/97	201
DEZ/98	162
DEZ/99	236

Quadro 3 – Evolução do n.º de funcionários nos últimos 10 anos

Fonte: Departamento de Recursos Humanos da CEUSA.

- ↗ Capacitação dos recursos humanos. Implantação de um plano de carreira (ver anexo 4), cujo foco principal foi o preparo dos funcionários através de cursos, treinamentos e escolaridade (ver anexo 3);
- ↗ Terceirização. Esse processo começou em 1991, após o início da reestruturação da empresa, em 1990. Inicialmente foram terceirizados os setores de manutenção, segurança, limpeza, informática e expedição. Mais tarde foram terceirizados, também, os departamentos de almoxarifado e jurídico. O mesmo ainda está sendo concluído.
- ↗ Inovação tecnológica. Incorporação de novas tecnologias, oriundas, principalmente da Itália e da Espanha. Isso incluía a aquisição de equipamentos de laboratório, de softwares para a fábrica e para os departamentos administrativos, e novos computadores.
- ↗ Diferenciação. O objetivo da empresa era inovar os produtos e criar outros que fossem diferentes dos apresentados no mercado cerâmico, em design, formato e composição. Esta estratégia deveria se tornar contínua. Assim sendo, quando outra empresa apresentasse um produto semelhante, a empresa já estaria lançando outro, diferenciado.
- ↗ Política de qualidade dos produtos e serviços. Manter seus produtos com alta qualidade, ainda que isso fosse um dos motivadores da elevação dos preços. Seu objetivo, a partir de 1995, como consequência da sua política de qualidade, era obter os certificados ISO 9000. Quanto à qualidade dos serviços, o objetivo era o atendimento ao cliente com rapidez e presteza. Para tanto, implantaria o Serviço de

Atendimento ao Consumidor Direto (SAC), um jornal interno, além da participação em exposições específicas do setor cerâmico e a colocação dos produtos nos principais pontos de venda. Aumento da confiabilidade, formando parceria com os clientes e fornecedores e reduzindo os índices de reclamações. Utilização da capacidade máxima de seus equipamentos, reduzindo o ciclo de queima e o tempo de parada das máquinas. Evitar desperdícios e retrabalhos e diminuir os custos.

## **4.2. O processo de implementação das mudanças**

Apresenta-se a seguir a experiência vivida pela Cerâmica Urussanga S.A.

– Ceusa na implementação do processo de mudança, as reações dos envolvidos, as estratégias utilizadas e a percepção dos principais administradores, bem como as iniciativas bem sucedidas.

### **4.2.1. Reações às mudanças**

Em se tratando de processos de mudanças, segundo Kotter e Schlesinger (1986), as reações dos envolvidos podem ser favoráveis ou desfavoráveis aos objetivos buscados pelas organizações. Na Cerâmica Urussanga S.A. – Ceusa, não foi diferente. Conforme depoimentos dos entrevistados, alguns aceitaram as novas regras, mas houve muita resistência, mais passiva do que ativa, mas aconteceu.

Diante da nova realidade, em que a empresa passou a exigir principalmente escolaridade e preparo técnico, diz um dos entrevistados, as pessoas tiveram que se dedicar mais ao trabalho. Os treinamentos eram muitos e aconteciam fora do horário de expediente. A empresa estava buscando novos caminhos, e muitos não entenderam e não aceitaram a nova política. Isso a levou a enfrentar uma situação bastante difícil. A empresa parou por aproximadamente cinco meses e a sensação de temor foi geral. Em todos os níveis hierárquicos houve resistência. Porém, a nível de gerência, as barreiras foram maiores.

Há aproximadamente três anos, a empresa já vinha pregando a necessidade de mudanças, mas de certa maneira foi ignorada pelos que detinham tal informação, os diretores e gerentes, diz um dos entrevistados.

“As mudanças foram traumáticas”, lembra outro entrevistado. Alguns diziam: “eu sempre fiz dessa maneira e não vou mudar agora. Há trinta anos vem dando certo.” Entretanto os processos mudaram e muitos não conseguiram se adaptar. Eram muitas as mudanças e as pessoas não conseguiam absorver. Muitos se apavoravam até com a idéia de trabalhar em um computador, ainda que a empresa oferecesse cursos de informática.

Havia aqueles que resistiam porque entendiam que ao aceitar as mudanças, estariam negando tudo o que haviam feito e concebido por longos anos. Outros resistiam porque não queriam perder vantagens pessoais, ainda que isso estivesse causando grandes prejuízos e arriscando a continuidade da empresa. Pensavam em si e nos benefícios imediatos, diz um dos entrevistados. As pessoas não queriam sair da sua zona de conforto, não pensavam no futuro.

Existia, também, muitos conflitos entre os departamentos. Cada um defendia o seu próprio espaço, como se fosse uma empresa diferente e concorrente. As idéias uns dos outros não eram aceitas. Quando se reuniam, havia concordância, porém ao saírem dali, a situação era outra. “Eles jogavam em times diferentes, ou seja, em seus próprios times”, diz um dos entrevistados. Quando os chefes conversavam com seus subordinados mais próximos, diziam que não iam apoiar as novas idéias porque não eram suas, eram de outros colegas. Assim, se aceitassem, pensavam, estariam assinando a valorização do outro na empresa. A rivalidade interna era considerável.



Algumas mudanças ocorreram na estrutura dos produtos. Os mesmos passaram a ter alta qualidade, ser diferenciados e, conseqüentemente, o preço, que não era dos mais baixos, passou a ser alto. Com isso, a equipe de vendas enfrentou dificuldades internas, pois estava acostumada a trabalhar com produtos semelhantes aos da concorrência e a negociação era feita em termos de preço ou condições mais vantajosas. Diante das novas regras, a política passou a ser outra, e muitos não se adaptaram.

Alguns, mesmo não estando em pleno acordo com as mudanças que estavam sendo realizadas, mantiveram-se passivos e até aceitaram porque o seu superior imediato havia garantido a permanência no emprego ou porque haviam sido promovidos. Ainda assim, a tensão emocional para os que ficavam era grande, principalmente, porque muitos amigos e colegas de trabalho estavam sendo demitidos. Diz um dos entrevistados:

*“Eu não discordei de nada, nem podia, mas gostaria que as coisas fossem feitas sem que houvesse tantas demissões... As mudanças vieram de cima e ninguém pode interferir... Hoje eu sei que todas eram necessárias, pois os resultados foram positivos... mas na época eu não entendia.”*

O relacionamento entre os funcionários era bastante fechado. Nem todos tinham informações sobre os próximos acontecimentos. Isso gerava uma certa insegurança. Diferentemente do que acontece atualmente, pondera outro entrevistado, os novos passos eram muito bem apresentados, mas uma vez que já estivessem definidos. Na época, quando a informação era recebida, a mudança estava prestes a ser implementada.

Diz um entrevistado que, quando se sentia muito inseguro, procurava seus superiores e estes o tranquilizavam. Outro menciona que, enquanto aguardava a volta da empresa ao funcionamento normal, procurava emprego e prestava serviços como autônomo, o que o deixava um pouco mais tranquilo.

Em fevereiro, quando os funcionários voltaram a trabalhar, muitos já haviam sido demitidos e outros ainda seriam. Os comentários entre os mesmos eram inúmeros. Alguns achavam que as decisões tinham sido injustas, e muitos, além de não compreenderem o que estava acontecendo, ainda temiam a perda do emprego. Segundo um dos entrevistados:

*“O que estava no ar... porque ninguém falava abertamente, era que a empresa havia tomado decisões injustas... Uma parte do pessoal pensava assim, mas a outra parte, a que resolveu acreditar e investir no trabalho, recebeu apoio da empresa.”*

O que mais atraiu os funcionários nos incentivos dados pela empresa foi o retorno financeiro que poderia ser conseguido. A satisfação no trabalho veio como consequência desse incentivo e do apoio dado para os estudos.

#### 4.2.2. Estratégias administrativo-organizacionais utilizadas

A pesquisa revelou que os procedimentos adotados pela empresa para lidar com resistência a mudanças e, assim, levar as pessoas à aceitá-las foram diversos. Entretanto, isso não ficou muito evidente para os funcionários. Durante a coleta de dados, um dos respondentes assim se expressou:

*“Bem, as coisas não eram muito abertas... Não participávamos, mas sabíamos que havia um trabalho de convencimento, através de conversas isoladas, apresentação de informações financeiras e dos resultados positivos que estavam sendo conseguidos... O que acontecia é que muitas vezes o chefe não ficava convencido e, conseqüentemente, não convencia os demais.”*

Entretanto, empresa tinha seus objetivos definidos e os levou em frente com determinação, afirma um dos gerentes atuais. As mudanças foram acontecendo e os que não aceitaram, automaticamente se excluíam ou eram excluídos. Diz um dos entrevistados: “uns pediam para sair... outros eram convidados a se retirar.”

Embora alguns resistentes conseguissem inibir por algum tempo a evolução do processo, a mesma acabava acontecendo. Os resultados das mudanças começaram a aparecer. Diz um dos entrevistado que “as pessoas estavam convencidas, mas não havia explicações para justificar as novas atitudes tomadas pela empresa”. Elas não tinham consciência dos resultados que viriam. Só quando estes aconteceram é que a nova filosofia passou a ser entendida e

aceita. Para os entrevistados, o que consolidou a aceitação das mudanças, foi o resultado positivo.

Outro ponto, citado como motivação para que as pessoas aceitassem as mudanças, foi o programa de incentivo ao estudo, criado pela empresa, como também a possibilidade de crescimento profissional, incluindo aumento de salário e ascensão de cargo, itens integrantes do plano de carreira (ver anexo 4).

Aqueles que haviam abandonado a vida escolar tiveram que voltar aos estudos, porém, a empresa os apoiava financeiramente. Além disso, muitos treinamentos passaram a ser desenvolvidos, bem como cursos técnicos, necessários diante das inovações que estavam sendo processadas. Alguns eram realizados dentro da própria empresa e outros, externamente, à nível nacional, em Tijuca ou Criciúma, e à nível internacional, principalmente na Itália ou na Espanha.

De acordo com o diretor superintendente, pessoa chave para tal realização, nenhuma negociação foi feita para que houvesse aceitação das mudanças. Sendo isso, inclusive, parte da filosofia da mesma. Para ele, todos são indispensáveis, mas ninguém é insubstituível. Assim, a empresa procurou acabar com possibilidade de que houvesse em sua estrutura, pessoas que pudessem ser consideradas insubstituíveis. Isso foi feito, principalmente, com o preparo de mais de uma pessoa, em média três, para determinadas atividades, aquelas dependentes de preparo técnico ou conhecimentos extras.

Para que houvesse continuidade e a empresa não ficasse nas mãos de algumas pessoas, foram criados grupos de trabalho, nos quais os coordenadores

são orientados para que ninguém seja único em nenhuma atividade. Se alguém deixa a função, indo para outro departamento, ou a empresa, as atividades devem continuar normalmente. É claro, revela um dos entrevistados, que algumas perdas consideráveis têm acontecido, mas a empresa tem conseguido dar continuidade e atingir os objetivos aos quais se tem proposto.

A Cerâmica Urussanga S.A. – Ceusa tem o maior preço médio do ramo cerâmico, incluindo o mercado interno e externo. Com a demissão de algumas pessoas e a contratação de novos funcionários, o departamento comercial que, como citado no item anterior, enfrentava dificuldades com a nova filosofia, passou a internalizá-la. Assim, o preço alto deixou de ser um problema, pois a diferenciação e a qualidade dos produtos, além da marca CEUSA, passaram a ser as estratégias junto aos clientes.

A empresa não realizou eventos sociais, manifesta-se um dos entrevistados, mas criou os referidos grupos de trabalho, os quais passaram a desenvolver a idéia da mesma como um sistema, ou seja, a ver a empresa como um todo, não mais em partes dicotômicas. Atualmente, diz outro entrevistado, a situação é bem diferente, “não dá para comparar”. A cultura é outra. Mas, esse processo foi gradativo. A comunicação interna passou a fluir, inclusive, expressa-se um dos entrevistados:

*“o diretor passou a fazer visitas constantes à fábrica... ele desenvolveu um relacionamento aberto com todos... o que não acontecia na antiga administração”.*

Cada pessoa que entra para a Cerâmica Urussanga S.A. – Ceusa aprende a aceitar as mudanças e a vê-las como algo bom para a empresa e para si mesmo. A organização tem uma história permeada por muitos sucessos. Segundo outro entrevistado, um deles é a qualidade das pessoas, não só técnica, mas também cultural.

Assim, a maioria das estratégias da empresa têm alcançado resultados positivos. Não que isso seja muito fácil, diz um respondente. Para ele:

*“Em determinados momentos, sabe-se que vai ser difícil desenvolver novos projetos, habituar-se a novas coisas, abandonar o costumeiro pelo novo... Entretanto, todos unem seus esforços, buscam a solução das dúvidas e incertezas que surgem, antes e no decorrer do processo, e os resultados se consolidam em favor da empresa.”*

A motivação para o trabalho é geral. Diz um outro entrevistado que:

*“Quando percebe-se que alguém não está bem... o mesmo é chamado para uma boa conversa sobre as causas de seu comportamento, considerado estranho... e tudo acaba sendo resolvido.”*

A atenção para com os funcionários passou a ser maior, os quais também participam com idéias. Segundo um dos entrevistados, as coisas podem até já estar decididas, mas mesmo assim acontecem reuniões em que todos são convidados a colaborar com sugestões. Desta maneira, ninguém é surpreendido com a implementação de mudanças, como acontecia anteriormente.

#### **4.2.3. A concepção da alta administração em relação às estratégias administrativo-organizacionais e o nível de sucesso das iniciativas de mudança**

A análise dos dados revelou que, para a alta administração, a empresa tem procurado encontrar o melhor caminho para conduzi-la ao crescimento e para sua consolidação no mercado em que atua. “Nessa busca, nem sempre se acerta, mas acima de tudo, se aprende com os erros. O passado serve para que as próximas decisões sejam melhores”, afirmou um dos entrevistados.

Em 1990, a empresa vinha de uma crise que começou por ocasião do Plano Cruzado<sup>3</sup> e que foi se acentuando com outros planos do governo federal. A empresa estava sobrecarregada de funcionários e, em 1988, as vendas começaram a diminuir consideravelmente. Quando foi implantado o Plano Collor<sup>4</sup>, a empresa que já estava com problemas de pagamento, teve sua situação financeira agravada. Não vendia e, com a abertura do mercado, foi obrigada a se modernizar.

A situação era bastante complicada. Havia uma necessidade urgente de capital e os custos precisavam ser diminuídos. A empresa possuía uma mineradora, uma agropecuária, uma frota de caminhões, tratores e alguns imóveis e, diante do quadro que se apresentava, foi obrigada a se desfazer de quase tudo. Além disso, parte do imobilizado foi vendida. Com o enxugamento e

---

<sup>3</sup> O Plano Cruzado foi o nome do pacote econômico implantado em 1986 pelo Presidente José Sarney. O mesmo visava reverter o quadro inflacionário

<sup>4</sup> O Plano Collor foi implantado pelo Presidente Fernando Collor de Mello, em 1990. O mesmo confiscou as reservas financeiras pessoais, cujo objetivo era combater a hiperinflação.

um caixa razoável, os equipamentos e as máquinas, considerados obsoletos foram substituídos.

Desta forma, os processos repetitivos e manuais foram se extinguindo. A qualidade dos produtos foi sendo melhorada, os preços não baixaram, ao contrário ficaram até mais altos, e a empresa foi renovando suas forças. A partir de então, a mesma se consolidou no mercado e passou a ser respeitada, principalmente, em termos de qualidade, diferenciação, qualificação do pessoal e preço.

A gestão da empresa foi mudada. Conforme um dos entrevistados, a primeira etapa das mudanças foi bastante rápida; nada era muito planejado, discutia-se o assunto e implantava-se imediatamente. O uso da intuição era grande. Realizou-se o enxugamento, a desmobilização, colocou-se dinheiro em caixa e todos os recursos foram concentrados no objeto social da empresa, direcionando-os para as necessidades mais urgentes.

O nível de diretoria foi extinto e as discussões aconteciam em reuniões onde os gerentes se faziam presentes. Isso facilitou a implantação das mudanças, pois os mesmos eram mais abertos à inovação. Muitos foram demitidos, era uma questão de sobrevivência: "tira-se o dedo para não perder a mão, ou a mão para não perder o braço", diz o diretor superintendente, numa alusão à sua função anterior, que era cirurgião médico.

Lembra o mesmo que uma das primeiras iniciativas da empresa, com a captação de recursos financeiros, foi a renegociação de suas dívidas e, para tanto, precisava-se de um exímio negociador, alguém que fizesse muito com



pouco. Porém, o diretor financeiro da época não sabia como conduzir esse processo. Numa fase em que a empresa estava passando por grandes dificuldades financeiras, ele queria negociar com as altas taxas vigentes no mercado. Além disso, as cerâmicas sempre mantiveram, em função também do mercado em que atuam, um ciclo financeiro bastante elevado, e isso precisava ser mudado. A situação exigia urgência e o mesmo foi substituído. Não só ele, mas todos os demais diretores. Eles resistiam em mudar a sua forma de trabalho, em se adaptar às novas condições, em seguir as novas regras.

Além disso, a Cerâmica Urussanga S.A. – Ceusa possuía em sua estrutura interna, uma metalúrgica, uma construtora e outras unidades que foram terceirizadas. Assim, muitos funcionários foram demitidos e alguns deles montaram suas próprias empresas, as quais passaram a ser prestadoras de serviços para a CEUSA, sendo inclusive financiadas pela mesma. Com isso, a empresa obteve resultados favoráveis, principalmente em se tratando de qualidade. Por outro lado, os custos diminuíram em função dos erros e conseqüentes desperdícios que passaram a ser bem menores. Não que a redução dos custos fosse o primeiro objetivo da empresa com a terceirização, afirmam alguns dos entrevistados, mas foi uma conseqüência relativamente natural, esperada.

Paralelamente a tudo isso, foi elaborado um plano de crescimento envolvendo todos os departamentos da empresa, tanto na fábrica, quanto na administração (ver anexo 4). O mesmo, segundo um entrevistado, foi o único documento resultante de um planejamento formal, cuidadosamente estudado, no

qual estão descritos os cargos, os pré-requisitos e as condições para promoção interna e admissões.

A partir do mesmo, todos os funcionários da empresa deveriam voltar a estudar, pois até o ano 2.000, a empresa não manteria em seus quadros nenhum funcionário com escolaridade inferior ao 2.º grau. Sendo este objetivo atingido em 1999, conforme demonstra-se no gráfico abaixo:

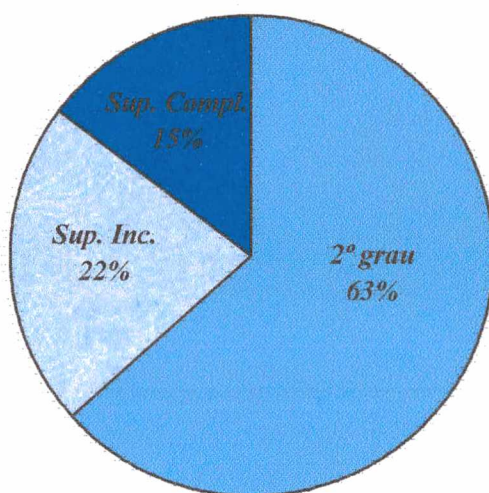


Gráfico 1 – Grau de escolaridade dos funcionários em dezembro de 1999.

FONTE: Departamento de Recursos Humanos da CEUSA.

Para determinadas funções, conforme pode-se observar no referido plano de carreira (anexo 4), a empresa passou a exigir preparo técnico e em outras, ainda, o nível superior. Assim, alguns funcionários foram liberados para que se deslocassem a outras cidades, por mais de um ano; ou para o exterior, por aproximadamente seis meses, percebendo normalmente seus salários e auxílio

em suas despesas extras. Foram oferecidos também cursos, bolsas de estudos e treinamentos.

Durante algum tempo permitiu-se uma certa liberdade aos funcionários, mas em seguida, a empresa passou a exigir a adaptação de todos e quem não procurou atender às novas exigências, foi afastado. Mas, segundo outro entrevistado, nem sempre a demissão tem sido a estratégia utilizada. A empresa tem procurado conscientizar os funcionários sobre a sua filosofia de trabalho e proporcionado condições para tanto, principalmente, através de conversas, treinamentos e cursos, conforme relatos anteriores.

A observação e a intuição ainda têm sido, segundo um entrevistado, grandes estratégias de crescimento. Um exemplo apontado foi a *linha antipichação*. A mesma foi criada e recebeu do departamento de marketing o nome de *linha limpinha*, a qual configurou-se por mais de um ano como um produto fracassado, de pouca ou nenhuma aceitação no mercado. Entretanto, numa das viagens a São Paulo, o diretor superintendente, na companhia do gerente comercial, observou o grande número de pichações e sujeiras nas construções da cidade. Diante desse quadro, ficou imaginando um produto que poderia ser desenvolvido de modo a mudá-lo. Pensou nos vidros que podem ser limpos com água e outros produtos afins e lembrou-se da *linha limpinha*.

Ao voltar à empresa, orientou para que fossem realizados testes com a referida linha, a qual recebeu a nova nomenclatura. Mas, inicialmente, não foi fácil, pois a mesma não obteve reconhecimento interno, manifesta-se um dos entrevistados. Houve boicote, uma vez que quem havia pensado em *linha limpinha* não queria admitir que fora infeliz na idéia. O produto existia, apenas não

era corretamente divulgado. Hoje, o mesmo é reconhecido internamente e tem grande aceitação no mercado, principalmente em São Paulo, Brasília, Belo Horizonte, Rio de Janeiro e em outras cidades, onde há grande ocorrência de pichações.

São situações como essa, aponta um entrevistado, que têm sido a causa do fracasso de algumas idéias. Para ele:

*“O fracasso acontece, muitas vezes porque perde-se a oportunidade do tempo... Convencer o pessoal interno é uma tarefa árdua, mas que tem de ser feita. Além disso, é importante que todos desenvolvam uma autocrítica elevada... A inovação tem acontecido... os erros também, mas todas as iniciativas foram compensadoras, pois onde estão os principais produtos cerâmicos, está a CEUSA.”*

Os bons resultados aconteceram em função de um longo trabalho, continua o entrevistado, pois as pessoas que estão na empresa, são cabeças pensantes e as idéias surgem de todas as direções, umas boas outras ruins, mas as primeiras têm superado as últimas.

## **5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

O presente capítulo, em sua primeira parte, tem a finalidade de expor as conclusões relativas aos resultados do estudo em questão, a qual é fundamentada na base teórico-empírica e nos dados e análise relatados nos capítulos anteriores. Apresenta-se ainda um breve comparativo da situação analisada com as estratégias administrativo-organizacionais, mencionadas por Kotter e Schlesinger (1986), relatadas na referida fundamentação.

Além disso, em se tratando de uma dissertação de mestrado, esta é a primeira pesquisa realizada na Cerâmica Urussanga S.A. Ceusa e pode servir como sugestão para que outras sejam desenvolvidas, haja vista que a mesma oferece amplos campos de estudo. Por isso, na segunda parte deste capítulo, apresenta-se recomendações à empresa e sugere-se a produção de outros estudos.

## 5.1. Conclusões

Esta pesquisa pretendeu a identificação das estratégias administrativo-organizacionais, bem como sua relação com a aceitação das mudanças, pelas pessoas envolvidas no processo, ou seja, os funcionários da Cerâmica Urussanga S.A. – Ceusa.

A princípio, buscou-se resgatar a história da empresa e suas estratégias de mudança. Na seqüência, identificou-se as reações dos envolvidos e as estratégias administrativo-organizacionais, cujo objetivo era caracterizar o trabalho da mesma para evitar ou reduzir barreiras à concretização dos ideais de mudança. Além disso, expôs-se a concepção da alta administração quanto às estratégias implementadas e o sucesso das mesmas.

Ao analisar os dados, verifica-se que a empresa realizou mudanças de grande impacto, entre 1990 e 1991, quando fechou a fábrica, por aproximadamente cinco meses; e em 1995, desta vez de menor impacto, quando iniciou os processos de certificação das ISO 9001 e 13006. Além destas, a empresa tem realizado alterações organizacionais moderadas, a intervalos aproximados de um ano.

As iniciativas de mudança, com exceção dos processos de certificação das ISO, não foram documentadas, nem cuidadosamente planejadas. Um membro da alta administração apresentava a maioria das estratégias, que eram oriundas da observação de trabalhos desenvolvidos em outras empresas brasileiras e também européias. Um dos exemplos foi a terceirização, desenvolvida pioneiramente por outra empresa, porém não do setor cerâmico. As feiras de produtos cerâmicos e

tecnologia avançada foram também grandes fontes de idéias para que as mudanças acontecessem. Além disso, a empresa estava atendendo uma necessidade de sobrevivência, haja vista a abertura do mercado brasileiro e a acirrada concorrência.

Nem todas as iniciativas de mudança foram bem sucedidas, algumas fracassaram, mas grande parcela das mesmas atingiu os objetivos buscados pela empresa. Isto aconteceu, principalmente, porque tais implementações envolveram aceitação, como também resistência. Algumas pessoas, em função das estratégias utilizadas pela empresa, aceitaram totalmente as mudanças e cooperaram para a sua concretização. Entretanto, outras resistiram ativa ou passivamente.

Os motivos eram diversos. Algumas não queriam perder o status que possuíam na estrutura hierárquica, bem como benefícios e vantagens que o cargo lhes proporcionava. Outras não compreendiam as mudanças e suas implicações. Muitas tinham a crença de que as novas estratégias não faziam sentido. Havia ainda os que não toleravam mudar sua forma de trabalho, sua rotina diária.

Com a inovação tecnológica e o corte de despesas, a empresa optou por demitir, aproximadamente, 70% dos funcionários. Ao realizar a seleção destes, os mais velhos, os mais resistentes às mudanças e os considerados ineficientes foram listados. Nessa escolha, a maioria dos que faziam parte dos departamentos terceirizados também foram atingidos.

Além de enxugar a empresa e desfazer-se de muitos dos que provavelmente apresentariam obstáculos às mudanças, os seus iniciadores não

ofereceram opções aos que ficaram, era aceitar ou sair. Desta maneira, verifica-se o uso da *coerção implícita e explícita*, citada por Kotter e Schlesinger (1986, p.22). A primeira etapa das mudanças aconteceu rapidamente e, conforme os autores, “nas situações em que a rapidez é essencial e as mudanças não serão populares, independentemente da forma como são introduzidas, a coerção pode ser a única alternativa para os iniciadores”.

Apesar de abordar as mudanças de forma desarticulada e evolutiva e de as mesmas não fazerem parte de uma estratégia claramente considerada, a empresa conseguiu ser bem sucedida.

Outra estratégia, muito utilizada pela empresa, foi a *facilitação e o apoio* para que as pessoas se adaptassem com as novas tecnologias e que atendessem o parâmetro de escolaridade exigido. Muitos treinamentos foram realizados e muitas conversas e apoio emocional. Segundo Kotter e Schlesinger (1986), tais estratégias são extremamente úteis quando o medo e a ansiedade estão na base da resistência. Assim, muitos comportamentos contrários foram evitados e amenizados. Isso foi feito a um custo relativamente baixo e com muita disposição, por parte dos iniciadores.

A *educação e a comunicação* foram as estratégias mais utilizadas pela empresa, a partir de 1995, quando a mesma iniciou os processos de certificação da qualidade. Porém, anteriormente, em 1990 e 1991, seu uso era bastante restrito. A comunicação ainda não flui plenamente, mas a administração está buscando aprimorá-la. A educação das pessoas envolvidas tem-se realizado com discussões, apresentação de relatórios, cursos, treinamentos e reuniões constantes. Tais estratégias têm consumido bastante tempo, todavia já fazem



parte da rotina de todos. Assim, os envolvidos são persuadidos e cooperam na implementação das mudanças.

O uso da *participação e do envolvimento* na criação de estratégias de mudança ainda é muito pequeno, praticamente existe a nível de gerência, mas os grupos de trabalho estão laborando no sentido de implantá-lo. A ocorrência de negociações e acordos não foi verificada. Em nenhum momento, durante o período em estudo, constatou-se a implementação de tais estratégias para que as barreiras não acontecessem ou fossem amenizadas.

Constatou-se, ainda, a presença da *manipulação*, citada por Kotter e Schlesinger (1986). Isto aconteceu quando alguns gerentes se utilizavam de informações seletivas para evitar comportamentos contrários às mudanças. As pessoas que não seriam demitidas eram tranqüilizadas ao terem conhecimento das listas com os nomes dos que seriam afastados; ou quando, mesmo não tendo acesso a tais listas, tinham informalmente, através do seu gerente, a garantia de permanência no emprego. Por outro lado, não identificou-se o uso da cooptação.

Diante do exposto, conclui-se que os sucessos obtidos tiveram relação direta com as estratégias administrativo-organizacionais utilizadas, as quais consistiram em coerção explícita e implícita, facilitação e apoio, educação e comunicação, participação e envolvimento e manipulação. Estas foram empregadas para lidar com resistências às mudanças implementadas, configurando-se, assim, como força atuante para sua aceitação.

## 5.2. Recomendações

Ao concluir-se esta pesquisa, observa-se que alguns aspectos relacionados à empresa estudada, bem como ao tema em questão, deixaram de ser abordados ou aprofundados. Além disso, verifica-se que outros temas poderão ser objeto de estudos acadêmicos deste porte.

Isto posto, com base na análise dos dados coletados na Cerâmica Urussanga S.A. – Ceusa e nas conclusões a que se chegou, recomenda-se um estudo mais detalhado e aprofundado dos seguintes aspectos:

- ↗ O impacto das estratégias de mudança, conforme os dados levantados, confrontados com um estudo comparativo de casos;
- ↗ A relação entre a aceitação das mudanças e a cultura organizacional da empresa, atentando-se para a formação de uma cultura aberta a mudanças constantes;
- ↗ O impacto das mudanças realizadas no sistema de desenvolvimento do departamento de recursos humanos, verificando a relação do mesmo com as necessidades dos trabalhadores, pois esta pesquisadora pressupõe que o mesmo não mais atende o padrão de especialização e de crescimento atual;
- ↗ A relação entre a criação das estratégias e a comunicação interna, pois esta mestranda acredita que a comunicação precisa de uma nova configuração;

- ↗ A relação entre a participação dos empregados e o processo de tomada de decisão da empresa;
- ↗ O impacto da inovação tecnológica diante das mudanças realizadas;
- ↗ Análise do uso da diferenciação como estratégia de mudança e de continuidade;
- ↗ O impacto da gestão de qualidade e sua importância diante das mudanças realizadas e dos objetivos atingidos;
- ↗ A relação entre a terceirização realizada e a melhoria da qualidade dos processos e dos produtos;
- ↗ O impacto da terceirização, como estratégia de mudança, nos custos da empresa;
- ↗ O impacto das mudanças realizadas em termos de ciclo operacional e financeiro.

Além das recomendações anteriores, as quais servem de estímulo para que outras pesquisas sejam realizadas na Cerâmica Urussanga S.A. – Ceusa, procede-se a seguir, algumas recomendações com vistas à ação:

- ↗ O uso da participação e envolvimento dos funcionários na criação de estratégias de mudança, de modo a ativar-lhes a criatividade e ampliar a satisfação pessoal;

- ↗ Ampliar os canais de comunicação para que atendam os pressupostos de eficiência e eficácia;
- ↗ Intensificar a participação operária na solução de problemas e na apresentação de idéias, com premiação para as que forem implantadas com sucesso;
- ↗ Sugere-se ainda que a empresa monte um pequeno livro no qual seja narrada sua história a partir de 1990. No mesmo deve-se também descrever como as idéias surgiram e tornaram-se bem sucedidas, a exemplo da linha antipichação.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AACKER, A. A. **Strategic Market Management**. John Wiley & Sons, 1984.

AKTOUF, O. **Administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.

ANDREWS, K. R. The concept of corporate strategy. In: MINTZBERG, H. e QUINN, J. B. **The strategy process**. Prentice Hall, 1992, pp.44-51.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1977.

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ARGYRIS, C. **Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BASIL, D.C. e COOK, W. **The management of change**. Maidenhead: McGraw-Hill, 1974.

BRUYNE, B., HERMAN, J. e SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

CERVO, A. L. **Metodologia científica**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

CHAMPY, J.A. Preparando-se para a mudança organizacional. In: HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M. e BECKHARD, R. (Orgs.) **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã.** São Paulo: Futura, 1997, pp.25-32.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria de serviços.** São Paulo: Pioneira, 1997.

CLAUSEWITZ, Karl von. Art or science of strategy. In: DE WIT, B. & MEYER, R. **Strategy: process, content, context – an international perspective.** St. Paul/USA: West Publishing, 1994, pp.21-22.

CUMMINGS, S. The first strategists. In: DE WIT, B. & MEYER, R. **Strategy: process, content, context – an international perspective.** St. Paul/USA: West Publishing, 1994, pp.6-8.

DAMANPOUR, F., SZABAT, K. A. e EVAN, W. M. The relationship between types of innovation and organization performance. **Journal of Management Studies.** v.26, n.6, 1989, pp.587-601.

DEAL, T. e KENNEDY, A. **Corporate cultures.** New York: Addison-Wesley, 1982.

DRUCKER, P.F. **Administração em tempos de grandes mudanças.** São Paulo: Publifolha, 1999.

- FLEURY, A. e FLEURY, M.T.L. Aprendizagem e cultura nas organizações. In: FLEURY, A. e FLEURY, M.T.L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil.** São Paulo: Atlas, 1995, pp. 19-32.
- FRANCO, M.L.P.B. **O “estudo de caso” no falso conflito que se estabelece entre análise qualitativa e análise quantitativa.** São Paulo: PUC, 1986, pp.32-41.
- FREITAS, M.E. **Mudança Cultural.** In: **Cultura organizacional: grandes temas em debate.** São Paulo: EAESP, FGV, 1989, Cap. 8, p.214.
- GALBRAITH, J. e LAWLER III, E.E. Administração de recursos humanos: construindo uma parceria estratégica. In: GALBRAITH, J. e LAWLER III, E.E. (Orgs.) **Organizando para competir no futuro.** Rio de Janeiro: Makron Books, 1995, pp.201-224.
- GALBRAITH, J. e LAWLER III, E.E. Desafios à ordem estabelecida. In: GALBRAITH, J. e LAWLER III, E.E. (Orgs.) **Organizando para competir no futuro.** Rio de Janeiro: Makron Books, 1995, pp. Xix-xxviii.
- GIDDENS, A. **Introduction to sociology.** New York: W. W. Norton & Company, 1991.
- GODOY, A.S. Pesquisa Qualitativa – tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo: FGV, v.35, n.39, mai/jun, 1995, pp.20-22.
- HALL, R. H. **Organizações: estrutura e processos.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.
- HANDY, C. **The age of unreason.** Boston: Harvard Business School Press, 1990.

- HAMMER, M. **Além da reengenharia**. Rio de Janeiro: Campus, 1997, pp. 133-238.
- HARARI, O. Lets' end the program-of-the-month syndrome (approaching change as focused process, not as collage of programs). **Management Review**. New York, v.80, n.8, aug./1991.
- JAMES, B. G. SRM Forum: strategic planning under fire. **Sloan Management Review**, summer, 1984, pp.57-61.
- JUDSON, A. S. **Relações humanas e mudanças organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1980.
- KATZ, D. e KAHN, R. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1975.
- KANTER, R. M. **The change masters**. New York: Touchstone Book, 1984.
- KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU, 1980.
- KIRBY, T. **O gerente que faz acontecer**. São Paulo: Maltese, 1995.
- KOTTER, J. P. e SCHLESINGER, L. A. **A escolha de estratégias para mudanças**. Coleção Harvard de Administração. São Paulo: Nova Cultural, 1986, pp.7-28.
- KOTTER, J. P. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KOTTER, J. P. Oito erros fatais. **HSM Management**. São Paulo: Savana, n.11, ano 2, nov./dez., 1998, pp.70-75.



- KOUZES, J. M. e POSNER, B. Z. Sete lições para guiar a viagem para o futuro. In: HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M. e BECKHARD, R. (Orgs.) **O líder do futuro: visões estratégicas para uma nova era**. São Paulo: Futura, 1996, pp.117-128.
- KRUPFER, A. Managing now for the 1990s. **Fortune**, 26.9.1988, pp.44-47.
- LEVITT, T. **Marketing Myopia**. IN: C. HARVARD de Administração. São Paulo: Nova Cultural, 1986.
- MARCH, J. G. Footnotes to organization change. **Administrative science quartely**. Ithaca, v.26, n.4, dec./1981, pp.563-577.
- MCCALL JR., M. W. Desenvolvendo liderança. In: GALBRAITH, J. e LAWLER III, E.E. (Orgs.) **Organizando para competir no futuro**. Rio de Janeiro: Makron Books, 1995, pp.225-250.
- MILES, R. E. e SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.
- MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. **California Management Review**. v. XVI, n.2, Winter, 1973, pp.44-53.
- MINTZBERG, H. Five Ps for strategy. In: MINTZBERG, H. e QUINN, J. **The strategy process**. New York: Prentice Hall, 1992.
- MOGGI, J. e BURKHARD, D. A essência da transformação. **RAE Light/EAESP/FGV**, São Paulo, 1996, pp.8-18.

- MOHRMAN, S. A. e MOHRMAN Jr., A. M. Mudanças organizacionais e aprendizado. In: GALBRAITH, J. e LAWLER III, E.E. (Orgs.) **Organizando para competir no futuro**. Rio de Janeiro: Makron Books, 1995, pp.69-89.
- MOHRMAN, S. A. Integrando funções e estrutura em uma organização horizontal. In: GALBRAITH, J. e LAWLER III, E.E. (Orgs.) **Organizando para competir no futuro**. Rio de Janeiro: Makron Books, 1995, pp.90-119.
- MOTTA, P.R. **Planejamento organizacional: dimensões sistêmico gerenciais**. Porto Alegre: FDRH, 1979.
- MOTTA, F. C. P., VASCONCELOS, I. F. F. G. e WOOD JR, T. O novo sentido de liderança: controle social nas organizações. In: WOOD JR, T. (Orgs.). **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995, pp.119-151.
- NADLER, D. A. Beyond the heroic leader. In: NADLER, D. A. et ali. **Descontinuous change**. San Francisco: Jossey-Bass, 1994, pp.217-221.
- OHMAE, K. **O estrategista em ação**. São Paulo: Pioneira, 1985.
- PETKOW, M. **Mudança organizacional: um estudo sobre a Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC**. Dissertação de mestrado. Florianópolis: CPGA/UFSC, 1994.
- PORTER, M.E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: MONTGOMERY, C.A. & PORTER, M.E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Campus, 1986.

PORTER, M. E. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic management journal**. v.12, 1991, pp.95-117.

PRAHALAD, C.K. Estratégias de crescimento. IN: GIBSON, R. **Repensando o futuro**. São Paulo: Makron Books, 1998.

PRAHALAD, C.K. & HAMEL, G. A competência essencial da corporação. In: MONTGOMERY, C.A. & PORTER, M.E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

QUINN, J. B. Strategies for change. In: MINTZBERG, H. e QUINN, J. B. **The strategy process**. Prentice Hall, 1992, pp.4-12.

RICHARDSON R. et all. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

SCHEIN, E.H. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

SOMERVILLE, I. e MROZ, J.E. Novas competências para um novo mundo. In: HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M. e BECKHARD, R. (Orgs.) **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**. São Paulo: Futura, 1997, pp.84-100.

STOMPKA, P. **A sociologia da mudança social**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1998.

STONER, J. A. F. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1985.

STRUTT, C. Uma jornada através da mudança organizacional. In: O'REILLY, K. W. **Gerenciando as correntezas: como inovar frente às correntezas**. São Paulo: Futura, 1997, pp.59-76.

THIOLLENT, M.J.M. **Crítica metodológica, investigação social e enquete operária**. São Paulo: Polis, 1980.

TOFFLER, Alvin. **A terceira onda**. Rio de Janeiro: Record, 1980.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1994.

WANT, J. H. Managing change in a turbulent business climate. **Management Review**. New York, v.79, n.11, nov./1990, pp.38-41.

WHEATLEY, M. J. **Liderança e a nova ciência**. São Paulo: Cultrix, 1999.

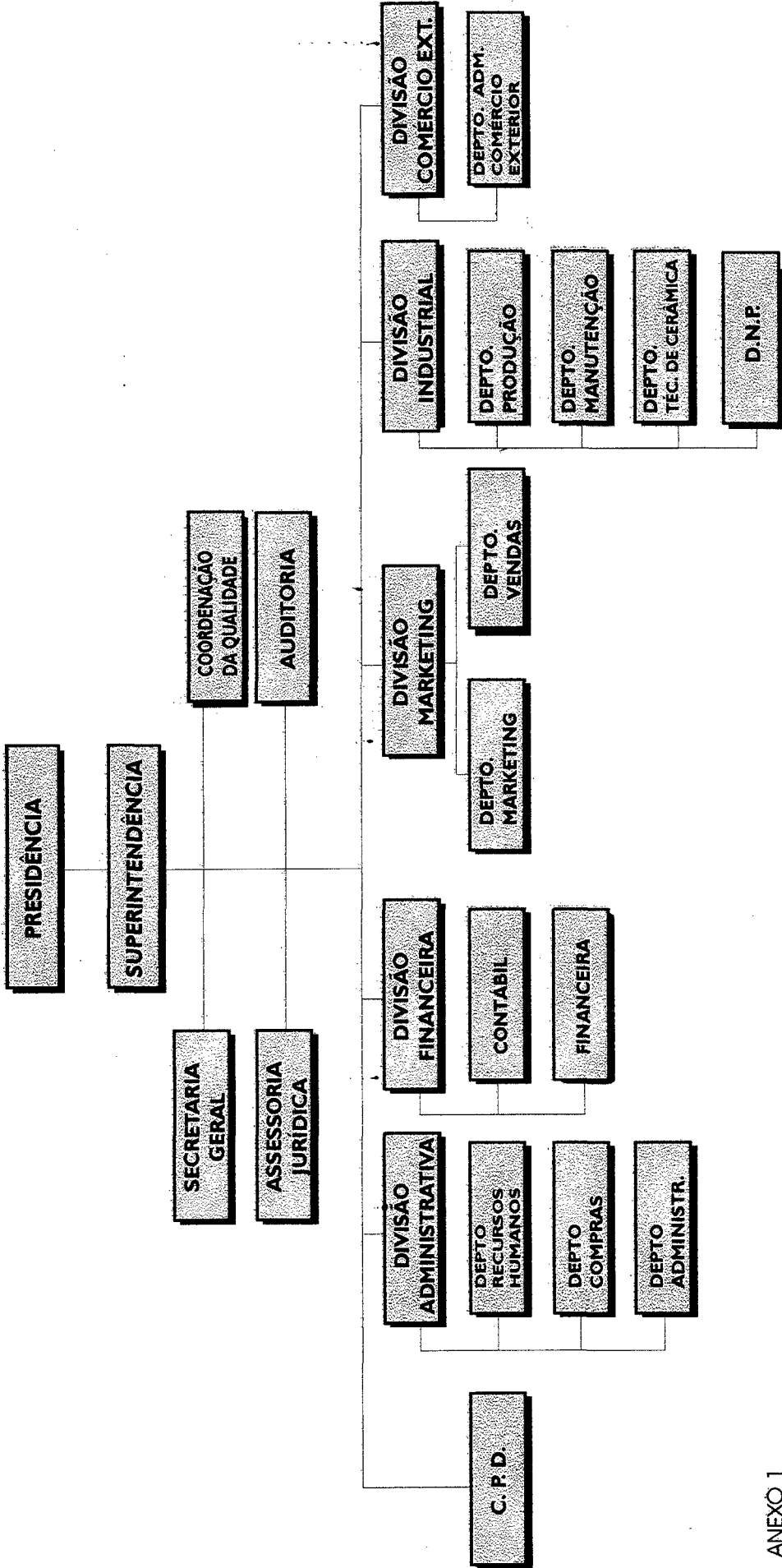
WOOD JR. T., CURADO, I.B. e CAMPOS, H.M. Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. In: WOOD JR, T. (Orgs.). **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995, pp.188-216.

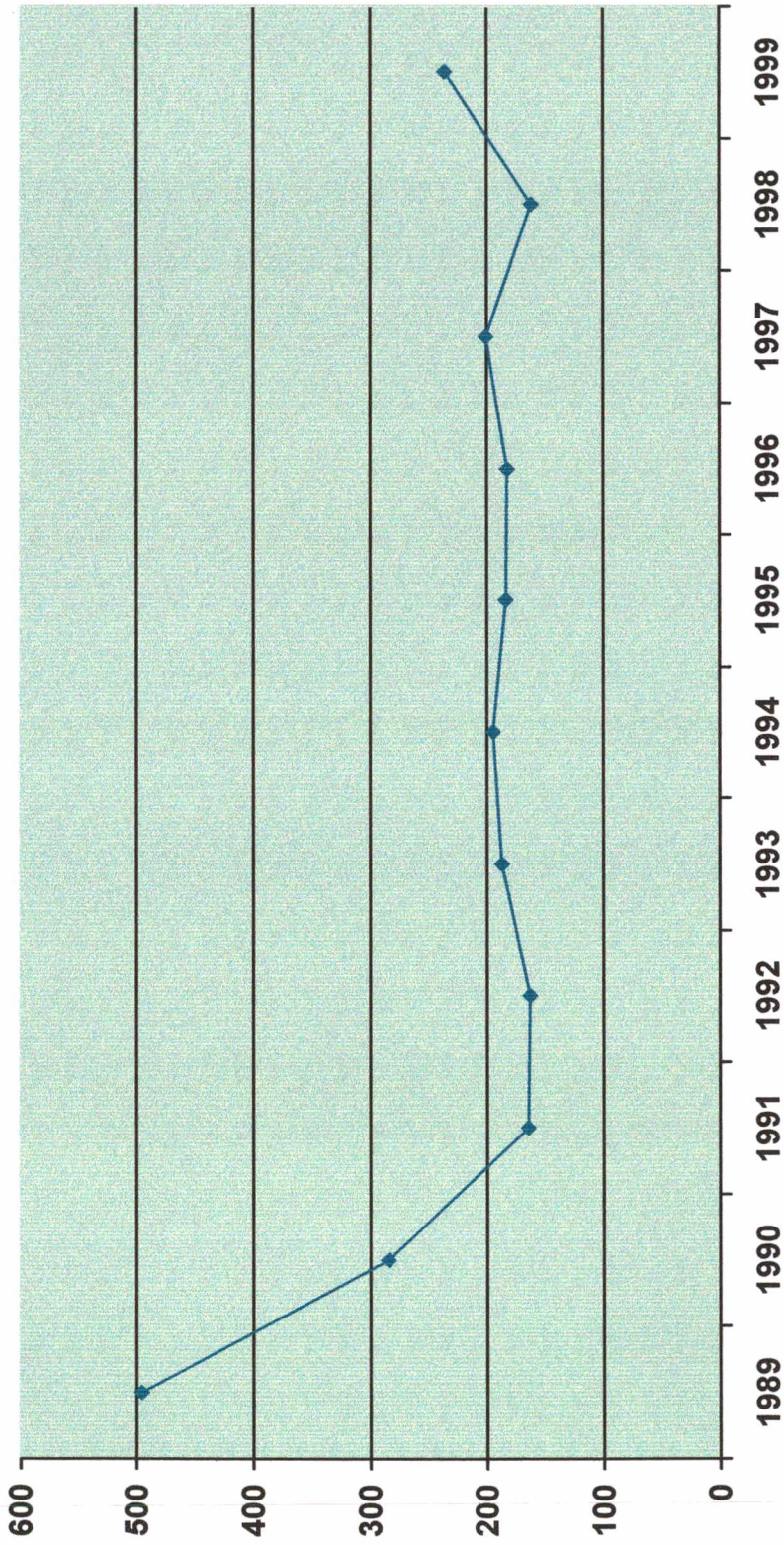
WOOD JR., T. Mudança organizacional: introdução ao tema. In: WOOD JR, T. (Orgs.). **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995, pp.15-31.

ZALTMAN, G. e DUCAN, R. **Strategies for planned change**. New York: Wiley, 1977.

## **ANEXOS**

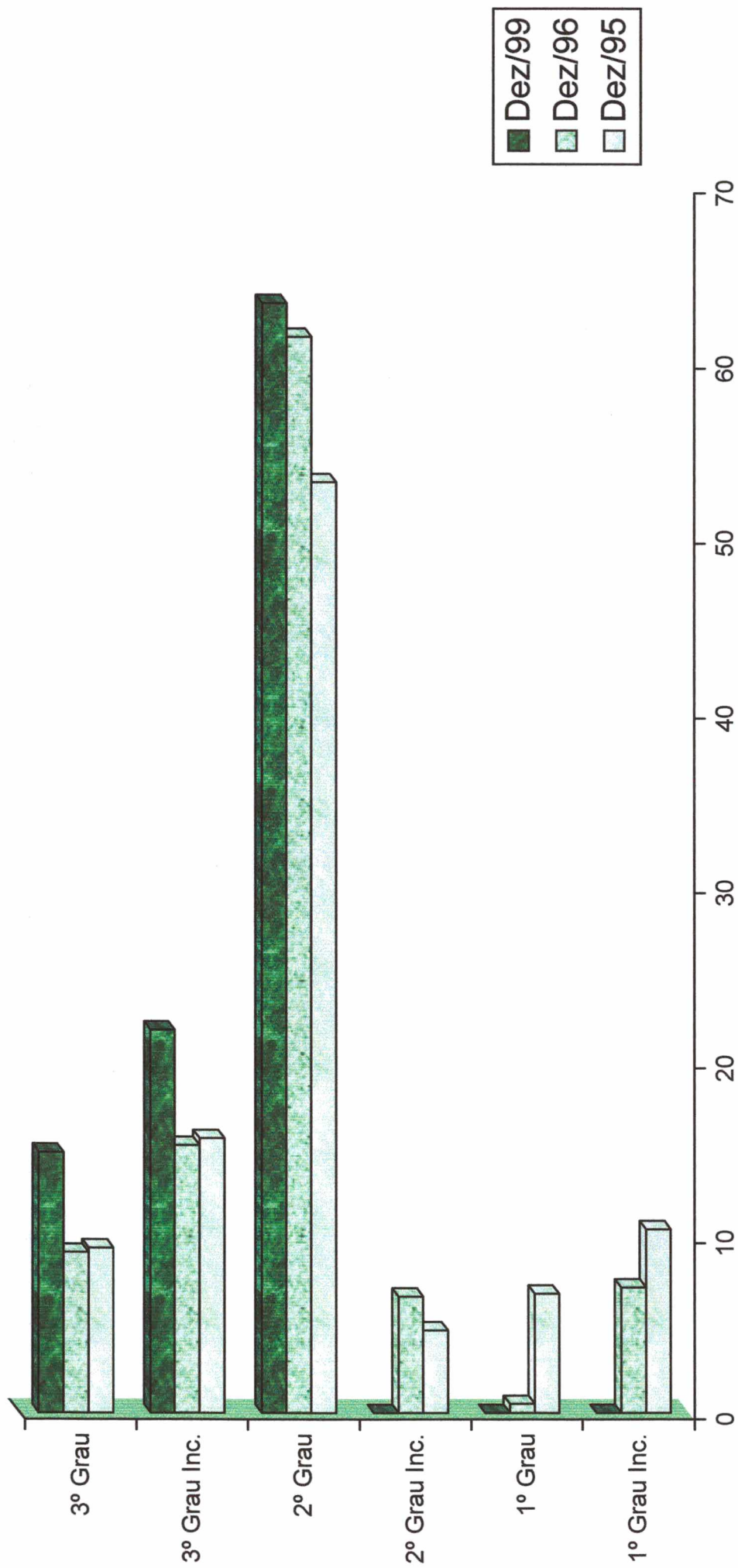
# ORGANOGRAMA





Anexo 2: Número de Funcionários, de 1989 a 1999.  
Fonte: Departamento de Recursos Humanos da CEUSA.





ANEXO 3: Evolução escolar dos funcionários.  
 FONTE: Departamento de Recursos Humanos da CEUSA.



## ANEXO 4

**CERÂMICA URUSSANGA S.A. - CEUSA**  
**DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS - D.R.H.**

### DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE CRESCIMENTO DA DIVISÃO INDUSTRIAL

#### ETAPA 1. PRÉ-REQUISITO PARA ADMISSÃO:

2º Grau Completo

Conforme previsto no PS-2-4.18-01 - Recrutamento e Seleção.

#### ETAPA 2. PRÉ-REQUISITO NECESSÁRIO PARA OPERADOR INDUSTRIAL II SER PROMOVIDO A OPERADOR INDUSTRIAL I

a) Tempo mínimo na função : 15 meses;

b) 2º Grau completo

c) Participar do Programa de cursos Teóricos e operacionais conforme tabela abaixo.

#### PROGRAMA OBRIGATÓRIO DE CURSOS/TREINAMENTOS PARA OP. INDUSTRIAL II

NOME DO CURSO/TREINAMENTO	CARGA HORÁRIA	
	TEÓRICA	OPERACIONAL
1. Conhecimento do Processo de fabricação (Integração)	10 horas	-
2. Básico de Esmaltação e Prep. Esmaltes	12 horas	20 horas
3. Operadores de Máq. Serigráfica, Flexográfica e Rotocolor	12 horas	12 horas
4. Básico para Operadores de fornos	12 horas	12 horas
5. Básico para Operadores de prensas	12 horas	10 horas
6. Básico para Operadores da Prep. de Massa	12 horas	10 horas
7. Básico para classificação	12 horas	10 horas
8. Básico para Operadores da 3ª Queima	-	10 horas
9. Relações Humanas para o Trabalho	10 horas	-
10. Segurança e Medicina do Trabalho	10 horas	-
11. Manutenção Mecânica	30 horas	-
12. Elétrica Básica	30 horas	-
13. Pneumática Básica	30 horas	-
14. Hidráulica Básica	30 horas	-
15. Básico de Polido e Retificado	10 horas	10 horas
16. Básico Série ISO 9000	15 horas	-
17. Matemática - Percentual e medição	10 horas	-
18. Avaliadores do Programa 5S's	7,5 horas	Participar de Avaliações durante 6 meses
19. PDCA	15 horas	10 horas ( 01 grupo de RAC e Apresentação)

d) Técnico em Cerâmica e Tecnólogo em Cerâmica sem experiência : tempo mínimo na função 12 meses, incluso estágio curricular realizado na empresa. Não será necessário realizar curso teórico ligados a área técnica apenas o prático-operacional; será promovido a Operador Industrial I, se aprovado no teste prático-operacional ( ANEXO A)

e) Poderá iniciar treinamento operacional após o período de experiência de 90 dias. Mas somente poderá ser promovido após 12 meses de Empresa, incluso estágio.

f) Avaliação de desempenho, conforme padrão exigido pela empresa( ANEXO B). Incluso avaliação de liderança.(ANEXO C)

g) A avaliação de 30 e 90 dias deve ser preenchida conforme PO- 3-4.18-01

h) Deve constar no curriculum do operador, os treinamentos mínimos comprovados exigido no plano de crescimento.

i) Entende-se por treinamento teórico, todo aquele realizado em sala, com avaliação teórica e somente é aprovado quando tiver obtido média por curso igual ou superior a 7,0 (sete).

Entende-se por treinamento operacional, todo aquele realizado na Divisão industrial, conforme procedimentos de cada setor, com avaliação operacional e somente é aprovado quando obtiver média ( 7,0) sete.

Obs. 1: Em caso de reprovação, em qualquer das duas situações, deve o colaborador repetir o treinamento.

Sempre que for implantado novo procedimento na área industrial, realizar treinamento como forma de reciclagem.

Obs. 2: Para os colaboradores deste nível, que tenham o curso técnico de cerâmica, não há necessidade de fazerem os treinamentos teóricos voltados à cerâmica, conforme programa de cursos/ treinamentos

Realizarão o prático-operacional, que obrigatoriamente deve atingir média 7,0(sete). Em caso de reprovação fazer o teórico e novamente o prático.

j) Após realizar os treinamentos teóricos e prático, sua avaliação de liderança e desempenho ter sido realizada é preenchido o (ANEXO D) onde o colaborador passa a ser avaliado pela Banca de Avaliação.

k) Mesmo a média geral ser igual ou superior a nota 7,0 ( sete) a Banca de Avaliação\* poderá reprovar o colaborador e neste caso o mesmo terá mais uma oportunidade.

Caso não for aprovado na segunda avaliação o mesmo será desligado da empresa.

l) Após aprovado ou reprovado pela segunda vez, pela Banca de Avaliação é emitido uma comunicação assinada pelo Gerente da Divisão Industrial e Diretor Superintendente.

\*Deve compor a Banca de Avaliação o Gerente da Divisão Industrial, Chefe do D.R.H., Instrutor de Treinamento Operacional, Psicóloga, Chefe e Encarregado pertinente a área de atuação do avaliado.

OBS.1: Somente o curso Básico de Informática e o Básico Série ISO 9000 poderão ser ministrados para o colaborador no período de experiência.

OBS.2: Sempre que acrescentar novos cursos e que o Op. Industrial I, ainda não tenha participado é necessário realizar.

### ETAPA 3. PRÉ-REQUISITOS PARA SEREM PROMOVIDOS A ENCARREGADO DE PRODUÇÃO

a) Superior Completo ou cursando em área afim ( Engenharia Química, Mecânica, Elétrica, Materiais, Produção, Tecnologia em Cerâmica, Engenharia Civil, Eletrônica, ou Pós-Graduação em Área Afim, conforme qualificação de cargo.( PS- 2-4.18-06)

Todos os Encarregados deverão estar cursando curso superior até 2001 e completar curso superior até o ano de 2005.

b) Avaliação de desempenho conforme padrão exigido pela empresa

c) Estar treinado nos procedimentos conforme Matriz de Treinamento em procedimento.

d) A avaliação de 30 e 90 dias deve ser preenchida conforme PO-3-4.18-01 e, caso não aprovado nos 90 dias, retorna as atividades anteriores.

### PROGRAMA OBRIGATÓRIO DE CURSOS E TREINAMENTOS PARA CANDIDATOS A ENCARREGADO DE PRODUÇÃO

NOME DO CURSO/TREINAMENTO	CARGA HORÁRIA TEÓRICA
1. A CEUSA e seus clientes	04 horas
2. Ensino correto de um trabalho	10 horas
3. Melhoramento de métodos no trabalho(T.W.I.)	15 horas
4. Auto-desenvolvimento para líderes	30 horas
5. Atendimento a cliente	10 horas
6. Organização e Planejamento	20 horas
7. Normas regulamentos de Legislação trabalhista	03 horas
8. PDCA	12 horas
9. Racionalização e Redução de Custos	10 horas
10. Cursos do Previstos no Levantamento de Necessidades de Treinamento realizado anualmente	

Sempre que for implantado novo procedimento na Divisão Industrial, realizar treinamento em forma de reciclagem.

### CRITÉRIOS

Assume a função de encarregado de Produção quando:

a) Disponibilidade de vaga;

b) Tem melhor índice de aproveitamento na avaliação de desempenho, desde que seja superior a 7,0 ( sete)

c) Comprovação de todos os treinamentos e cursos previstos;

d) Na condição de igualdade dos itens anteriores entre candidatos, quem define o melhor candidato é o chefe de departamento através de entrevista.

OBS.: Sempre que acrescentar novos cursos os Encarregados que não tenha participado é necessário participar.

#### ETAPA 4. PRÉ-REQUISITOS PARA AUXILIAR DE LABORATÓRIO

- a) Formação técnica em cerâmica ou cursando tecnologia cerâmica.
- b) Sempre que surge vaga no departamento técnico cerâmico, é realizada seleção interna (teste teórico se necessário) com os técnicos de cerâmica da produção.
- c) A empresa se reserva de contratar externamente desde que não possua candidatos internamente que atendam os requisitos com experiência mínima de 24 meses em cerâmica.

OBS.: Tendo curso superior ou cursando Eng. Química, Química Industrial ou Tecnologia em Cerâmica, poderá candidatar-se desde o momento da contratação na Empresa.

#### CRITÉRIOS

Assume a função de Auxiliar de laboratório quando:

- a) Disponibilidade de vaga;
- b) Tem melhor índice de aproveitamento na avaliação de desempenho, desde que seja superior a 7,0 ( sete);
- c) Comprovação de todos os treinamentos e cursos previstos;
- d) Na condição de igualdade dos itens anteriores entre candidatos, quem define o melhor candidato é o chefe de departamento através de entrevista.

#### ETAPA 5. PRÉ-REQUISITOS PARA O AUXILIAR DE LABORATÓRIO SER PROMOVIDO A TÉCNICO DE LABORATÓRIO.

- a) Tempo mínimo de permanência na função: 12 meses;
  - b) Conhecer os procedimentos conforme Matriz de Treinamento em Procedimento
- Obs.: Cada técnico é avaliado pelo responsável pelo departamento técnico.
- c) Avaliação de desempenho, Teste prático com responsável da área, Teste teórico conforme curso teórico.

NOME DO CURSO/TREINAMENTO	CARGA HORÁRIA TEÓRICA
1. Ensino correto de um trabalho.	15 horas
2. Auto-desenvolvimento para líderes	20 horas
3. Atendimento a clientes	10 horas
4. Racionalização e redução de custos	10 horas
5. Manutenção Mecânica	30 horas
6. Elétrica Básica	30 horas
7. Pneumática Básica	30 horas
8. Hidráulica Básica	30 horas
9. Básico Série ISO 9000	15 horas
10. PDCA	15 horas
11. Organização e Planejamento	10 horas
12. Cursos Técnicos voltados ao Depto Técnico	

OBS.: Caso o Colaborador não tenha realizado no curso Técnico os Cursos 5, 6, 7, 8 terá que realizar na Empresa.

## ETAPA 6. DEPARTAMENTO DE NOVOS PRODUTOS

### 1. Pré-requisitos para admissão de Designer:

- a) Formação Superior em Artes plásticas em Educação Artística;
- b) Contratar como Desenhista por um período de 90 dias (Experiência),
- c) Avaliação de 30 e 90 dias conforme PO-3-4.18-01
- d) Realizar visitas a Show-Room, Lojas, Clientes;
- e) Contato frequente com fornecedores.
- f) Empresa reserva-se de contratar externamente candidatos com o cargo de Designer.
- g) Deverá constar no curriculum comprovadas de treinamento como:

#### NOME DO CURSO/TREINAMENTO

#### CARGA HORÁRIA TEÓRICA

1. Auto-desenvolvimento para líderes	30 horas
2. Congressos voltados ao setor	-
3. Congresso sobre revestimentos cerâmicos	-
4. Atendimento a clientes	10 horas
5. Organização e planejamento	20 horas
6. Racionalização e redução de custos	10 horas
7. A CEUSA e seus clientes	04 horas
8. Básico Série Iso 9000	15 horas
9. Treinamento em Marketing (Interno e externo)	-
10. Computação Gráfica	16 horas
11. Cursos conforme solicitado no Levantamento Necessidade de treinamento - realizado anualmente	

## ETAPA 7. PLANO DE CRESCIMENTO DA MANUTENÇÃO

### PRÉ REQUISITOS PARA ADMISSÃO DE ENCARREGADO DE MANUTENÇÃO

- a) Formação: Superior em Engenharia Mecânica, eletromecânica, eletrônica.
- b) Contratar na função de auxiliar de manutenção.
- c) É aprovado se passar no período de experiência de 90 dias.

#### NOME DO CURSO/TREINAMENTO

#### CARGA HORÁRIA TEÓRICA

1. Ensino correto de um trabalho	15 horas
2. Melhoramento de métodos no trabalho	15 horas
3. Auto-desenvolvimento para líderes	30 horas
4. Atendimento a clientes	10 horas
5. Organização e Planejamento	20 horas
6. Básico de informática	15 horas
7. Racionalização e redução de custos	10 horas
8. Básico Série ISO 9000	15 horas

## CRITÉRIOS

Assume a função de Encarregado de Manutenção quando:

- a) Tem melhor índice de aproveitamento na avaliação de desempenho, desde que seja superior a 7,0 ( sete) ;
- b) Comprovação de todos os treinamentos e cursos previstos;
- c) Assumirá a função de encarregado de Manutenção após 180 dias.
- c) Na condição de igualdade dos itens anteriores entre candidatos, quem define o melhor candidato é o Chefe de Departamento de Manutenção através de entrevista.
- d) Terá um prazo de 15 meses para realizar os cursos pertinentes ao seu setor.

## DEFINIÇÕES

**OPERADOR INDUSTRIAL I (MULTIFUNCIONAL)** - É aquele que possui capacidade de desempenhar todas as funções como operador em qualquer setor pertinente a Divisão Industrial.

**OPERADOR INDUSTRIAL II** - É aquele que possui capacidade de desenhar as funções de onde está alocado.

**TREINAMENTO OPERACIONAL** - Corresponde ao treinamento recebido pelo Operador Industrial II nos procedimentos descritos na descrição de cargo para Operador Industrial I.

## **PLANO DE CRESCIMENTO PARA GERÊNCIA E CHEFIAS DE DEPARTAMENTO DA DIVISÃO INDUSTRIAL**

### **ETAPA 1. DEPARTAMENTO DE PRODUÇÃO**

- a) Superior completo em Tecnólogo cerâmico, Eng. Química, Eng. Mecânica, Eng. de Materiais, Eng. de Produção, Químico Industrial.
- b) Experiência mínima de 2 anos no Depto da Produção e/ou Manutenção Mecânica e ou Departamento Técnico.
- c) Programa Obrigatório de curso/Treinamentos para chefe depto de produção:
  - Treinamento conforme matriz de treinamento em procedimentos;
  - Política da Qualidade CEUSA
  - Treinamento previsto no Planejamento Global de Cursos.
- d) CRITÉRIOS: Através de entrevista, indicação ou seleção dos candidatos pelo Gerente da Divisão.
- e) Avaliação de 30 e 90 dias deve ser preenchida conforme PO-3-4.18-01  
O candidato (se for interno) permanece no seu cargo anterior e assume função de chefe de Departamento de Produção por um período de 90 dias. Se aprovado, o mesmo é efetivado no novo cargo, caso contrário retorna as funções do cargo anterior.

Obs.: Qualquer colaborador que tenha o curso de "Tecnólogo em Cerâmica", pode candidatar-se a vaga de Chefe de Produção e/ou encarregado de produção quando houver vaga.

### **ETAPA 2. DEPARTAMENTO TÉCNICO**

- a) Superior Completo.
- b) Tecnólogo cerâmico, Eng. Química, Química Industrial, Eng. de Materiais.
- c) Experiência mínima de 2 anos no Departamento técnico Cerâmico.
- d) Programa Obrigatório de curso/Treinamentos para chefe do Departamento Técnico Cerâmico:
  - Treinamento conforme matriz de treinamento em procedimentos;
  - Política da Qualidade CEUSA
  - Treinamento previsto no Planejamento Global de Cursos.
- f) CRITÉRIOS: Através de entrevista, indicação ou seleção dos candidatos pelo Gerente da Divisão.
- e) Avaliação de 30 e 90 dias deve ser preenchida conforme PO-3-4.18-01  
O candidato (se for interno) permanece no seu cargo anterior e assume função de chefe do Departamento Técnico Cerâmico por um período de 90 dias. Se aprovado, o mesmo é efetivado no novo cargo, caso contrário retorna as funções do cargo anterior.

### **ETAPA 3. DEPARTAMENTO DE MANUTENÇÃO**

- a) Superior completo.
- b) Eng. Mecânica, Elétrica ou Eletrônica
- c) Experiência mínima de 2 anos em Manutenção cerâmica ou preventiva.
- d) Programa Obrigatório de curso/Treinamentos para chefe depto de manutenção:
  - Treinamento conforme matriz de treinamento em procedimentos;
  - Política da Qualidade CEUSA
  - Treinamento previsto no Planejamento Global de Cursos.
- f) CRITÉRIOS: Através de entrevista, indicação ou seleção dos candidatos pelo Gerente da Divisão.
- e) Avaliação de 30 e 90 dias deve ser preenchida conforme PO-3-4.18-01  
O candidato (se for interno) permanece no seu cargo anterior e assume função de chefe de Departamento de Manutenção por um período de 90 dias. Se aprovado, o mesmo é efetivado no novo cargo, caso contrário retorna às funções do cargo anterior.

### **ETAPA 4. GERÊNCIA INDUSTRIAL**

- a) Superior Completo
- b) Engenharia Agrimensura, Tecnólogo Cerâmico, Eng. Química, Química Industrial, Eng. de Materiais, Eng. Mecânica, Eng. Elétrica ou Eletrônica, Eng. de Produção ou Administração de Empresas.
- c) Experiência mínima de 2 anos como chefe depto do Processo Cerâmico

OBS.: A Empresa através da autoridade do Diretor Superintendente pode contratar profissionais para o cargo de chefia ou Gerência quando a nível interno da Empresa não exista profissional qualificado para o cargo.



## **PLANO DE CRESCIMENTO DA ÁREA ADMINISTRATIVA, COMERCIAL, MARKETING, FINANCEIRO, EXPORTAÇÃO E ADM. PRODUÇÃO.**

### **ETAPA 1. AUXILIAR ADMINISTRATIVO II**

- a) Mínimo 2º grau completo preferencialmente com curso superior completo ou cursando em áreas afins e com curso de informática, Windows, Word, Excel, etc.;
- b) Ser aprovado em entrevistas com chefias da área específica;
- c) Ser aprovado na avaliação médico;
- d) A seleção de preferência será interna. Não existindo profissional qualificado para a área determinada, contratar externamente, com experiência mínima de 2 anos na função que irá exercer;
- e) Se a seleção for interna, o candidato permanece no cargo anterior e assume a função do cargo atual por 120 dias. Se aprovado, alterar o cargo para Auxiliar administrativo II. Avaliação por transferência interna será de 60 e 120 dias.  
O candidato a seleção interna deve possuir curso de Informática;
- f) Se for externa, contratar como Auxiliar administrativo II e será feita avaliação de 30 e 90 dias conforme PO-3-4.18-01 para efetivação na empresa, e 120 dias para reajuste salarial;

### **ETAPA 2. AUXILIAR ADMINISTRATIVO I**

- a) Mínimo curso superior completo ou cursando em áreas afins;
- b) Tempo mínimo na função como Auxiliar administrativo II por 36 meses;
- c) Ter curso superior completo ou cursando em áreas afins. Para os que estiverem cursando e após a promoção deixarem de estudar perderão a promoção;
- d) A seleção de preferência será interna. Não existindo profissional qualificado para a área determinada, contratar externamente, com experiência mínima de 2 anos na função que irá exercer;
- e) Se a seleção for interna, o candidato permanece no cargo anterior e assume a função do cargo atual por 120 dias. Se aprovado, alterar o cargo para auxiliar administrativo II. Avaliação por transferência interna será de 60 e 120 dias;
- f) Se for externa, contratar como Auxiliar administrativo II e será feita avaliação de 30 e 90 dias conforme PO-3-4.18-01 para efetivação na empresa, e 120 dias para reajuste salarial;
- g) Participar de treinamentos específicos para cada área conforme segue:

#### **Depto. Financeiro:**

- Planilhas eletrônicas (cálculo juros de contratos financeiros)
- Análise de crédito
- Aperfeiçoamento sistema de cobrança
- Documentos exportação (fechamento de câmbio)
- Atendimento telefônico

#### **Contabilidade:**

- Atualização em tributos (ICMS, IPI, IR, COFINS, etc)
- Planilha eletrônica (cálculo juros de contratos financeiros)
- Atendimento telefônico

**Comercial/Marketing:**

- Atualização informática e negócios virtuais
- Vendas virtuais
- Atendimento telefônico
- Código defesa consumidor
- Marketing serviços
- Oratória
- Serviços de atendimento de clientes
- Técnicas de vendas

**Exportação:**

- Curso Siscomex (registro de Importação e Exportação)
- Draw Back
- Ato concessório
- Interpretação carta crédito
- Fatura proforma
- Certificação origem – seguro exportação – fechamento de câmbio
- Atendimento telefônico

**Administração Produção:**

- Planejamento e controle de produção
- Atendimento telefônico
- Just in time

**Depto. Pessoal**

- atualização trabalhista e previdenciária.
- Atendimento telefônico

**Compras**

- Atualização em compras
- Atendimento telefônico
- Compras pela internet

**Obs. Os treinamentos específicos serão revisados anualmente.**

h) Deve constar no curriculum, 142 horas comprovadas de Treinamento básicos, como segue:

NOME DO CURSO/TREINAMENTO

CARGA HORÁRIA  
TEÓRICA

1. PDCA	15 horas
2. Windows, Word e “excel”	25 horas
3. Organização e Planejamento	20 horas
4. Segurança e Medicina no Trabalho	10 horas
5. Racionalização e redução de custos	10 horas
6. Programa 5S	7 horas
7. Atendimento a clientes	10 horas
8. Auto-desenvolvimento para líderes	30 horas
9. Básico Série ISO 9000	15 horas
<b>TOTAL</b>	<b>142 horas</b>

- i) Avaliação de desempenho anual, conforme padrão exigido pela empresa( ANEXO B). Pode incluir avaliação de liderança.(ANEXO C);
- j) Deve constar no curriculum, no mínimo 142 horas comprovadas de treinamento básicos; Entende-se por treinamento teórico, todo aquele realizado em sala, com aprovação de média 7,0 (sete); Quando o colaborador não for aprovado diante da Banca de Avaliação, terá mais uma oportunidade para mostrar seu desempenho, descrito na Ata de Reunião na Banca de Avaliação. Caso não for aprovado demitir o colaborador;
- h) Deve compor a Banca de Avaliação o Gerente da Divisão, Chefe do D.R.H., Psicóloga, Chefe pertinente a área de atuação do avaliado.

### **ETAPA 3. CHEFE DE DEPARTAMENTO**

- a) Superior completo: Administração de Empresa, Economia, Ciências Contábeis, Processamento de Dados e ou áreas afins;
- b) A seleção de preferência será interna. Não existindo profissional qualificado para a área determinada contratar externamente, com experiência mínima de 2 anos na função que irá exercer;
- c) Se a seleção for interna deverá ter no mínimo experiência de 2 anos como auxiliar administrativo I. O candidato permanece no cargo anterior e assume a função do cargo atual por 120 dias. Se aprovado, alterar o cargo para chefe do departamento que irá exercer. Avaliação por transferência interna será de 60 e 120 dias;
- d) Se a seleção for externa, contratar como Chefe do departamento que irá exercer e será feita avaliação de 30 e 90 dias conforme PO-3-4.18-01 para efetivação na empresa, e 120 dias para reajuste salarial quando houver;
- e) A promoção só ocorrerá se houver vaga;
- f) Programa Obrigatório de curso/Treinamentos para chefe:
  - Treinamento conforme matriz de treinamento em procedimentos ISO e sistema informatizado
  - Política de qualidade CEUSA
  - Treinamento previsto no Planejamento Global de Cursos.

Urussanga, 26 de Maio de 2000

Ricardo Remor Oliveira  
Diretor Superintendente

**CERÂMICA URUSSANGA S.A - CEUSA**

**DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS - D.R.H.**

**ASSUNTO: PLANO DE CRESCIMENTO**

**SUMÁRIO**

ITEM	TÍTULO/ASSUNTO	PÁGINA
<b>PLANO DE CRESCIMENTO DIVISÃO INDUSTRIAL</b>		
ETAPA 1	Pré-requisito para admissão	1
ETAPA 2	Pré-requisito necessário para Operador Industrial II ser promovido a Operador Industrial I	1
ETAPA 3	Pré-requisitos para serem promovidos a encarregado de Produção	3
ETAPA 4	Pré-Requisito Para Auxiliar De Laboratório	4
ETAPA 5	Pré-requisitos para Auxiliar de Laboratório ser promovido a Técnico De Laboratório	4
ETAPA 6	Setor De Criação	5
ETAPA 7	Plano De Crescimento Da Manutenção	5
	Definições	6
<b>PLANO DE CRESCIMENTO PARA GERÊNCIAS E CHEFIAS DE DEPARTAMENTO DA DIVISÃO INDUSTRIAL</b>		
ETAPA 1	Departamento de Produção	7
ETAPA 2	Departamento Técnico	7
ETAPA 3	Departamento de Manutenção	8
ETAPA 4	Gerência Industrial	8
<b>PLANO DE CRESCIMENTO DA ÁREA ADMINISTRATIVA</b>		
ETAPA 1	Pré-requisito para admissão de Auxiliar Administrativo	9
ETAPA 2	Pré-requisito para promoção a Assistente Administrativo	9
ETAPA 3	Pré-requisito para Chefe de Departamento (Área administrativa)	11

**APROVADO POR: Ricardo Remor Oliveira**

## **ANEXO 5**

### **ROTEIRO BÁSICO DE ENTREVISTAS**

1. Mudanças importantes, em que intervalos.
2. Alterações organizacionais moderadas, em que intervalos.
3. O processo de mudança e as pessoas envolvidas.
4. A crise era um fato ou a empresa estava procurando evitá-la.
5. Os esforços de mudança têm sido composto de alguns sucessos e alguns fracassos, ou têm sido completamente bem sucedidos.
6. Os esforços de mudança organizacional normalmente encontram alguma forma de resistência. O caso da CEUSA.
7. Reações verificadas.
8. Previsão da empresa quanto a tais reações.
9. Razões que levaram à resistência.
10. Estratégias da empresa para lidar com a resistência.