

Roberto da Piedade Francisco

**METODOLOGIA DE GESTÃO DE MUDANÇAS
PARA APOIAR A IMPLEMENTAÇÃO E MANUTENÇÃO DE UM
SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE**

Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em Engenharia de
Produção da Universidade Federal de
Santa Catarina como requisito parcial para
a obtenção do título de Mestre em
Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Gregório Jean Varvakis Rados, PhD.

Florianópolis

2003

Roberto da Piedade Francisco

METODOLOGIA DE GESTÃO DE MUDANÇAS
PARA APOIAR A IMPLEMENTAÇÃO E MANUTENÇÃO DE UM
SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 03 de novembro de 2003

Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA:

Gregório Jean Varvakis Rados, PhD.
Orientador

Oscar Ciro Lopez Vaca, Dr.

Bruno Hartmut Kopittke, Dr.

Dedicatória

Dedico este trabalho especialmente à minha mãe. Como mãe de verdade nunca me esqueceu quando eu me encontrava longe de casa querendo conhecer o mundo.

Ao meu pai, que certamente ficaria orgulhoso se ainda estivesse entre nós.

Ao Quirino e a Bete, pela presença nos momentos de família.

Aos meus maravilhosos sobrinhos Leandro e Guilherme, para os quais desejo um futuro brilhante.

Ao meu orientador, o professor Gregório Varvakis, por ter acreditado em minhas aptidões e perseverança.

Aos professores do Departamento de Engenharia Mecânica da Universidade de Coimbra, pelos ensinamentos e exemplos dignos de comportamento acadêmico.

À Prof.^a Dr.^a Maria Teresa Freire Vieira por me encaminhar ao meu primeiro emprego como “engenheiro”, na Iberomoldes; e ao Prof. Dr. Morão Dias pelo segundo, no Centro Tecnológico da Cerâmica e Vidro.

Aos que me mostraram caminhos e aprendizado, os empreendedores Eng. Joaquim Menezes (Iberomoldes S.A.), Sr. Álvaro Mendes Pereira (Fucoli S.A.) e Sr. Paulo Sérgio Guimarães Santos (GEM Alimentos); e os colegas, Eng. Roberto Schneider e Eng. Gustav Adolf Schindler (Arisco).

A todos aqueles e aquelas, em especial, que fizeram parte da minha existência, sempre passando lições de vida e de humanidade, mostrando que vale à pena lutar por amor, ética e amizade.

Agradecimentos

Aos meus colegas Paulo Teixeira, Edson Kurokawa e Vitória, sem os quais não teria aqui chegado.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, pela iniciativa inovadora de levar o conhecimento a este grande país e ao mundo.

À Universidade Católica de Goiás pelo estímulo a capacitação do seu corpo docente bem como da comunidade.

Aos meus companheiros da GEM Alimentos pelo aprendizado que me permitiram obter através do seu comprometimento e entusiasmo no dia-a-dia do trabalho.

A GEM Alimentos pela sua capacidade de inovar e progredir num mercado cada vez mais competitivo e agressivo.

Epígrafe

*Nenhum homem pode revelar a vocês coisa alguma,
exceto aquilo que já se encontra semi-adormecido
na aurora de seu conhecimento.*

*O professor que caminha à sombra do templo, entre
seus discípulos, não tem como dar a eles seus
conhecimentos, mas sim sua fé e seu amor.
Se é verdadeiramente um sábio, não convidará
vocês a entrarem na mansão de seu próprio
conhecimento mas, em vez disso, conduzirá vocês
aos portais de suas próprias mentes.*

*O astrônomo pode falar a vocês sobre o
entendimento dos céus estrelados que ele tem, mas
não pode entregar esse entendimento a vocês.*

*O músico pode cantar para vocês todos os ritmos
que estão pelo universo, mas não pode dar a vocês
o ouvido capaz de aprisionar o ritmo nem a voz
capaz de ecoá-lo.*

*E aquele versado na ciência dos números pode falar
dos domínios dos pesos e das medidas, mas não
pode fazê-los entrar lá.*

*Pois a visão de um homem não tem como emprestar
suas asas a outro homem.*

*E assim como cada um de vocês é conhecido
individualmente por Deus, da mesma maneira cada
um de vocês está sozinho em seu conhecimento de
Deus e em seu entendimento deste mundo.*

Kahlil Gibran Kahlil

Resumo

FRANCISCO, Roberto da Piedade. **Metodologia de gestão de mudanças para apoiar a implementação e manutenção de um sistema de gestão da qualidade.** 2003. 128f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

As grandes performances alcançadas por famosos líderes empresariais do século XX não ocorreram com facilidade sem que o entendimento e comprometimento da organização para com os objetivos da mudança estivessem perfeitamente definidos, planejados e conduzidos. A Liderança torna-se, assim, o mecanismo que conduz a mudança motivada por novas visões ou estratégias. Tendo abordado a Gestão de Mudanças como uma ferramenta para apoiar a implementação de uma visão ou estratégia nas organizações, este trabalho apresenta a Metodologia AMPLIAR (Apoio à Mudança através de Planejamento, Liderança, Indicadores e Aprendizagem, com Resultados) que é constituída de oito etapas específicas que sugerem ações práticas para auxiliar a Liderança na condução eficaz da mudança. Pressupõe, ainda, a necessidade de se implementar um Sistema de Gestão da Qualidade gerando um processo de mudança a ser conduzido por uma liderança hábil e competente que permita alcançar a efetividade na implementação dessa visão. A Metodologia AMPLIAR foi desenvolvida e experimentada em uma empresa do ramo alimentício com sucesso, onde se obtiveram resultados expressivos no tocante à efetividade do Sistema de Gestão da Qualidade implementado nessa organização. Procura-se, assim, evidenciar que a prática da Gestão de Mudanças auxilia satisfatoriamente a organização a planejar e controlar com mais eficiência a implementação da visão estipulada e, num estágio seguinte, induzir a organização à aprendizagem organizacional.

Palavras-chave: Gestão de Mudanças; Liderança; Sistema de Gestão da Qualidade.

Abstract

FRANCISCO, Roberto da Piedade. **Change management methodology supporting implementation and maintenance of a quality management system.** 2003. 128p. Dissertation (Master in Production Engineering) – Graduate Program in Production Engineering, UFSC, Florianópolis.

The big performances reached by the XX century famous leader entrepreneurs don't occur easily without the organization understanding and involving to the change purposes defined, planned and conduced. The leadership becomes a mechanism driving to the change caused by new visions or strategies. Approaching the change management as a tool offering a stand into implementation of a vision or strategy in the organizations this work presents the AMPLIAR Methodology (Supporting the Change using Planning, Leadership, Performance and Learning with Profits) using eight specifics steps that suggest practical actions to support the leadership to efficacy driving of change. The methodology overestimates the need of implementing a Quality Management System generating a change process to be conduced to a leadership having possibilities and skills in management allowing get effectiveness into vision implementation. The AMPLIAR Methodology was experimented in a company of an alimentary branch with success, having meaningful results to the effectiveness of Quality Management System implemented into this organization. Seeking to be conspicuous into the change managing helps satisfactorily the organization to plan and control efficiently the implementation of a stipulated vision, in a seldom training period, inducing the association to an organizational learning.

Key-words: Change Management; Leadership; Quality Management System.

SUMÁRIO

Lista de Figuras	p. xi
Lista de Quadros	p. xi
Lista de Tabelas	p. xii
Lista de Abreviaturas	p. xiii
1. INTRODUÇÃO	p. 1
1.1 Relevância e Justificativa do Trabalho	p. 1
1.2 Objetivos	p. 2
1.2.1 Objetivo Geral	p. 2
1.2.2 Objetivos Específicos	p. 2
1.3 Limitações	p. 2
1.4 Metodologia da Pesquisa	p. 3
1.5 Metodologia do Trabalho	p. 4
1.5 Estrutura do Trabalho	p. 5
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	p. 7
2.1 Conceitos	p. 7
2.1.1 Qualidade	p. 7
2.1.1.1 Sistemas de Gestão da Qualidade	p. 11
2.1.1.2 Auditoria da Qualidade	p. 12
2.1.2 Produtividade	p. 12
2.1.3 Competitividade	p. 13
2.1.4 Liderança	p. 15
2.1.5 Indicadores de Desempenho	p. 19
2.1.5.1 Eficiência, Eficácia e Efetividade	p. 20
2.1.6 Aprendizagem	p. 22
2.1.7 Gestão de Mudanças	p. 26
2.2 Modelos de Gestão de Mudanças	p. 28
2.2.1 O processo de oito etapas de Kotter (1997)	p. 29
2.2.1.1 Estabelecimento de um senso de urgência	p. 31
2.2.1.2 Criação de uma coalizão administrativa	p. 33
2.2.1.3 Desenvolvimento de uma visão	p. 34

2.2.1.4 Comunicação da visão	p. 35
2.2.1.5 Investir de <i>empowerment</i> os funcionários para ações abrangentes ..	p. 38
2.2.1.6 Realização de conquistas no curto prazo	p. 40
2.2.1.7 Consolidação de ganhos e produção de mais mudanças	p. 41
2.2.1.8 Estabelecimento de novos métodos na cultura	p. 43
2.2.2 Modelo V.I.A.R.M.A. de Cunha e Rego (2003)	p. 45
2.3 Considerações Gerais	p. 47
3 METODOLOGIA DE GESTÃO DE MUDANÇAS	p. 50
3.1 Ciclo de Vida do Processo de Gestão da Mudança	p. 51
3.2 Metodologia AMPLIAR	p. 52
3.2.1 Planejamento do Processo de Mudança (Fase P)	p. 54
3.2.1.1 Etapa P1 – Identificar a forma da mudança e o tipo da estrutura organizacional vigente (funcional ou processual)	p. 55
3.2.1.2 Etapa P2 – Avaliar a situação de complacência; da coesão da coalizão administrativa; da formulação da visão	p. 58
3.2.1.3 Etapa P3 – Elaborar o planejamento do processo de mudança	p. 64
3.2.2 Condução da Mudança – Liderança (Fase L)	p. 65
3.2.2.1 Etapa L1 – Montar a estrutura da Liderança	p. 66
3.2.2.2 Etapa L2 – Avaliar a forma de comunicação da visão; das ações de <i>empowerment</i> dos funcionários	p. 69
3.2.3 Análise Crítica do Processo de Mudança – Indicadores (Fase I)	p. 71
3.2.3.1 Etapa I1 – Avaliar o resultado das conquistas alcançadas no curto prazo; da consolidação de ganhos obtidos; da viabilidade da produção de mais mudanças	p. 72
3.2.3.2 Etapa I2 – Monitorar os resultados do processo de implementação da visão	p. 75
3.2.4 Aprendizagem da Mudança (Fase A)	p. 77
3.2.4.1 Etapa A1 – Realizar um diagnóstico a respeito do estágio de evolução da estrutura de aprendizagem criada	p. 78
3.3 Considerações Finais	p. 82

4 APLICAÇÃO PRÁTICA	p. 83
4.1 Aplicação da Metodologia na empresa industrial MIL Alimentos	p. 83
4.1.1 Etapa P1: Identificar a forma da mudança e o tipo da estrutura organizacional	p. 84
4.1.2 Etapa P2: Avaliar a situação de complacência; da coesão da coalizão administrativa; da formulação da visão	p. 88
4.1.3 Etapa P3: Elaborar o planejamento do processo de mudança	p. 94
4.1.4 Etapa L1: Montar a estrutura da Liderança	p. 96
4.1.5 Etapa L2: Avaliar a forma de comunicação da visão; das ações de <i>empowerment</i> dos funcionários	p. 99
4.1.6 Etapa I1 – Avaliar o resultado das conquistas alcançadas no curto prazo; da consolidação de ganhos obtidos; da viabilidade da produção de mais mudanças	p. 107
4.1.7 Etapa I2 – Monitorar os resultados do processo de implementação da visão	p. 110
4.1.8 Etapa A1: Realizar um diagnóstico a respeito do estágio de evolução da estrutura de aprendizagem obtida	p. 115
4.2 Considerações Finais da Aplicação Prática	p. 117
5 CONCLUSÃO	p. 122
5.1 Conclusões Gerais	p. 122
5.2 Conclusões a Respeito da Metodologia AMPLIAR	p. 123
5.3 Recomendações para Trabalhos Futuros	p. 124
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	p. 126

LISTA DE FIGURAS

2.1: Efeito das habilidades dos líderes	p. 19
2.2: Características da alta complacência	p. 32
2.3: Modelo de gestão da mudança planejada	p. 46
3.1: Efeitos da metodologia proposta	p. 50
3.2: Ciclo de Vida do Processo de Gestão da Mudança	p. 51
3.3 Metodologia AMPLIAR	p. 53
4.1: Estrutura organizacional hierárquica	p. 87
4.2: Estrutura organizacional (foco na redução dos níveis hierárquicos)	p. 88
4.3: Evolução do nível de escolaridade	p. 102

LISTA DE QUADROS

2.1: Evolução do conceito da Qualidade	p. 8
2.2: Grade de Liderança – Personalidade	p. 18
2.3: Tipos de indicadores de Desempenho	p. 22
2.4: Deficiências de aprendizagem	p. 25
2.5: Características-chave da visão	p. 35
2.6: Características-chave para a comunicação da visão	p. 37
2.7: Barreiras ao <i>empowerment</i> dos funcionários	p. 39
2.8: Atitudes dos funcionários em relação a visão	p. 40
2.9: Benefícios de conquistas em um curto prazo	p. 41
2.10: Estabelecimento de novos métodos na cultura	p. 44
2.11: Comparação dos modelos de administração dos séculos XX e XXI	p. 48
2.12: Liderança e gerenciamento	p. 49
3.1: Avaliação da estrutura usando a escala de Likert	p. 56
3.2: Lista de verificação para diagnóstico do senso de urgência	p. 60
3.3: Lista de verificação para diagnóstico sobre a coalizão administrativa	p. 61
3.4: Características-chave da visão proposta	p. 62
3.5: Lista de verificação para avaliação da visão	p. 63
3.6: Lista de verificação dos questionamentos iniciais do planejamento	p. 64
3.7: Lista de verificação para diagnóstico da situação da Liderança	p. 67
3.8: Lista de verificação das condições de comunicação da visão	p. 69
3.9: Questionamentos dos líderes quanto aos motivos da transformação.....	p. 70

3.10: Lista de verificação para diagnóstico sobre conquistas no curto prazo	p. 73
3.11: Lista de verificação para diagnóstico sobre a consolidação dos ganhos	p. 74
3.12: Lista de verificação para diagnóstico sobre a produção de mais mudanças	p. 75
3.13: Atividades na implementação de um SGQ	p. 76
3.14: Dinâmica individual para identificar uma organização que aprende	p. 79
3.15: Lista de verificação para avaliação do estágio da aprendizagem	p. 81
4.1: Avaliação de Likert	p. 85
4.2: Lista de verificação para diagnóstico do senso de urgência	p. 89
4.3: Lista de verificação para diagnóstico sobre a coalizão administrativa	p. 91
4.4: Características-chave da visão proposta	p. 92
4.5: Lista de verificação para avaliação da visão	p. 93
4.6: Lista de verificação dos questionamentos iniciais do planejamento	p. 95
4.7: Perfis de liderança (fase de implementação do SGQ)	p. 97
4.8: Questionamentos dos líderes quanto aos motivos da transformação (I)	p. 99
4.9: Questionamentos dos líderes quanto aos motivos da transformação (II)	p. 100
4.10: Lista de verificação da eficácia na comunicação da visão	p. 101
4.11: Lista de verificação do estado da capacitação e do <i>empowerment</i>	p. 102
4.12: Plano de ação para melhoria da capacitação e do <i>empowerment</i>	p. 106
4.13: Lista de verificação para diagnóstico sobre conquistas no curto prazo.	p. 107
4.14: Lista de verificação para diagnóstico sobre a consolidação de ganhos	p. 108
4.15: Lista de verificação para diagnóstico sobre a produção de mais mudanças	p. 109
4.16: Indicadores de desempenho das atividades do processo	p. 111
4.17: Indicadores de desempenho (resultados)	p. 113
4.18: Revisão da lista de verificação para avaliação da visão	p. 114
4.19: Avaliação do estágio de aprendizagem	p. 116
4.20: Indicadores de Desempenho dos Processos	p. 119

LISTA DE TABELAS

3.1: Referência dos estágios de aprendizagem	p. 79
4.1: Referência dos estágios de aprendizagem	p. 115

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Abreviaturas

AMPLIAR	Metodologia de Apoio à Mudança através de Planejamento, Liderança, Indicadores e Aprendizagem com Resultados
CRM	<i>Customer Relationship Management</i> (Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente)
OS&M	Organização, Sistemas e Métodos
MASP	Método de Análise e Solução de Problemas
RA	Responsável da Administração pelo Sistema de Gestão da Qualidade
RH	Recursos Humanos
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
TQC	<i>Total Quality Control</i> (Controle da Qualidade Total)
TQM	<i>Total Quality Management</i> (Gestão da Qualidade Total)
5S	Cinco Sentidos

Siglas

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
NBR	Normas Técnicas Brasileiras
OHSAS	<i>Occupational Health and Safety Assessment Series</i> (Segurança e Saúde Ocupacional)
ISO	<i>International Organization for Standardization</i> (Organização Internacional de Padronização)

1 INTRODUÇÃO

1.1 Relevância e Justificativa do Trabalho

A abordagem da Gestão de Mudanças procura auxiliar as organizações na implementação de sistemas de gestão que facilitem a busca da competitividade através da melhoria da eficácia operacional e do estágio de aprendizagem da organização.

Um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) efetivamente implementado, por exemplo, contribui para alcançar a competitividade nas organizações. Neste caso, apenas a alocação de recursos financeiros e tecnológicos adequados não garante tal efetividade. O indivíduo torna-se, nesse contexto, um elemento-chave e seu nível de capacitação é determinante para o sucesso da organização.

A necessidade de prover e manter a melhoria contínua dos sistemas implementados exige da alta administração a capacidade de conduzir a mudança e fomentar uma estrutura de aprendizagem organizacional. Uma Liderança eficaz pode suprir eventuais deficiências da organização quanto ao alcance da efetividade dos sistemas implementados.

Os sistemas alicerçados em normas ou publicações conceituais apenas informam os requisitos e conceitos que devem ser atendidos sem oferecer metodologias para executar sua implementação nas organizações. Tal fato provoca certas especificidades no processo de mudanças que podem impedir a consecução dos objetivos estratégicos formulados pela organização. Assim, como pode ser possível auxiliar os líderes das organizações a conduzirem os processos de mudança de maneira eficaz e efetiva?

Neste trabalho é sugerida uma metodologia para a gestão da mudança, baseada em um modelo que contém as seguintes fases para determinar o ciclo de vida do processo: planejamento da mudança, condução da mudança, análise e medição de resultados e avaliação da aprendizagem organizacional. Cada fase inclui etapas específicas para auxiliar a Liderança na condução da mudança.

Apresenta-se uma forma padronizada e fácil de ser utilizada, de modo a planejar a mudança e apurar as deficiências de Liderança, de capacitação dos indivíduos e de aprendizagem em uma organização, estabelecendo, assim, uma metodologia para conduzir de maneira eficaz e efetiva a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Desenvolver e aplicar uma metodologia de Gestão de Mudanças que ofereça suporte na implementação e manutenção, eficaz e efetiva, de um Sistema de Gestão da Qualidade.

1.2.2 Objetivos específicos

- Apresentar uma revisão bibliográfica sobre fatores que conceituem, inspirem, viabilizem e justifiquem a elaboração de uma metodologia de Gestão de Mudanças que sirva como ferramenta para apoiar a implementação de sistemas gerenciais.
- Desenvolver a estrutura da metodologia baseando-a em um modelo que permita uma seqüência de etapas ou ações;
- Aplicar e observar a implementação da metodologia proposta em uma empresa do setor industrial;
- Avaliar a viabilidade da aplicação prática da metodologia;

1.3 Limitações

Visto que este trabalho foi aplicado em um ambiente industrial ainda em amadurecimento, alguns aspectos da aplicação da metodologia foram uma sucessão de tentativas, erros e acertos, nem sempre podendo atender completamente aos pressupostos estabelecidos pela bibliografia encontrada. Ou seja, durante a aplicação prática foram executadas ações que *a posteriori* tiveram que ser remodeladas e adequadas às especificidades encontradas.

Além disto, a estruturação do modelo que sustenta a metodologia de Gestão de Mudanças proposta apresenta uma visão própria do autor, em face de sua experiência profissional, no que diz respeito a utilização dos conceitos pesquisados.

A aplicação em apenas uma organização industrial pode ser considerada uma limitação deste trabalho, contudo o bom desempenho dessa organização permitiu alcançar a implementação efetiva de um Sistema de Gestão da Qualidade. Como um senão pode ser apontada a existência de um ambiente híbrido onde se confundia a gestão por funções com a gestão por processos.

Não houve, também, condições para estudar adequadamente as implicações da metodologia na melhoria do estado de aprendizagem organizacional devido às peculiaridades e abrangência que o tema apresenta.

1.4 Metodologia da Pesquisa

A pesquisa científica é definida por Parra Filho e Santos (2000, p. 17) como “[...] O estudo deve acrescentar algo ao que já se sabe sobre o assunto e ser útil como fonte de pesquisa, fornecendo elementos que permitam a verificação e a contestação das hipóteses apresentadas, tendo em vista a sua continuidade”. Ou, como considera Minayo (apud SILVA e MENEZES, 2002, p. 19), como “[...] atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade.”

Existem as pesquisas pura, básica ou teórica que têm como objetivo alcançar novos conhecimentos para o avanço da ciência, no entanto sem aplicação prática. Neste trabalho emprega-se a pesquisa aplicada já que foi desenvolvida tendo-se em vista sua utilização (PARRA FILHO e SANTOS, 2000, p. 18).

Quanto à forma de abordagem do problema, a pesquisa pode ser quantitativa ou qualitativa. Enquanto a primeira utiliza a quantificação para obter informação e conhecimento, a outra, segundo Silva e Menezes (2002, p. 20), indica que a pesquisa qualitativa

[...] considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

A pesquisa qualitativa se estrutura na interação entre a coleta de dados e a análise desses mesmos dados. Triviños (1987, p. 137) observa que “A coleta de dados num instante deixa de ser tal e é análise de dados, e esta, em seguida, é veículo para nova busca de informações.”

Do ponto de vista dos objetivos da pesquisa, ela pode ser classificada em: pesquisa exploratória, pesquisa descritiva e pesquisa explicativa (GIL apud SILVA e

MENEZES, 2002, p. 21). Onde a pesquisa exploratória tem a característica de ser, segundo Lüdke et al (1996, p. 21), um estudo que se inicia primeiramente em um plano incipiente na sua forma que, à medida que esse estudo vai se desenvolvendo, vão se delineando as formas definitivas da proposta. Já a definição de pesquisa descritiva de Gil (apud SILVA e MENEZES, 2002, p. 21) aponta que ela

[...] visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de Levantamento.

Nesta Dissertação pode-se considerar que se utiliza uma pesquisa qualitativa, com enfoque exploratório e descritivo, visando formular novos conhecimentos através da integração entre conceitos e a realidade. Pode ser classificada ainda, segundo os procedimentos técnicos, como pesquisa-ação visto que foi realizada para atender a um problema coletivo, envolvendo o pesquisador e os participantes nas ações que envolvem o problema (SILVA e MENEZES, 2002, p. 22).

As informações necessárias para esta pesquisa foram obtidas de três fontes: observação direta realizada pelo autor deste trabalho e responsável pela execução da metodologia proposta, entrevistas com os participantes do processo de mudança (agentes da mudança) e coleta de dados secundários, ou seja, dados já existentes na organização gerados por outros intervenientes utilizados em outras aplicações e propósitos.

1.5 Metodologia do Trabalho

O trabalho foi realizado em uma empresa do ramo de produção de alimentos onde o pesquisador ocupou a posição de Gerente de Talentos e Qualidade ocupando-se no estabelecimento de uma reestruturação organizacional e da implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade. Foi o responsável pela elaboração, planejamento e implementação da metodologia.

A Metodologia AMPLIAR foi sendo desenvolvida e aplicada durante dois anos e meio, oriunda da visão dos administradores dessa organização que consideravam que o caminho para o sucesso empresarial é baseado no desenvolvimento e aplicação de processos de gestão devidamente estudados e tecnicamente adequados.

A pesquisa foi desenvolvida considerando-se que o cenário existente na empresa era propício para a aplicação da metodologia para auxiliar a Liderança a gerir a mudança provocada pela implementação do Sistema de Gestão da Qualidade.

O primeiro momento deu-se entre maio de 2000 e abril de 2002, onde se realizou uma reestruturação organizacional focando especialmente a melhoria na capacitação profissional dos funcionários, na melhoria dos processos tecnológicos e na melhoria da gestão empresarial. Culminou com a com certificação NBR ISO 9002:1994.

No segundo momento, entre maio de 2002 e outubro de 2002 procurou-se sedimentar as conquistas obtidas, melhorar o processo de comunicação interna e utilizar como ferramenta de tomada de decisão um sistema de indicadores de desempenho. Culminou com certificação NBR ISO 9001:2000.

As listas de verificação foram aplicadas ao grupo de funcionários e dirigentes pelo pesquisador que também participou ativamente nas soluções adotadas.

1.6 Estrutura do Trabalho

O trabalho é estruturado em cinco capítulos, conforme é referido a seguir.

No Capítulo 1 (Introdução) é feita a apresentação do tema, aspectos relevantes e justificativas do trabalho, objetivo geral, objetivos específicos, limitações, metodologia da pesquisa, metodologia e estrutura do trabalho.

No Capítulo 2 (Revisão Bibliográfica) são apresentados conceitos básicos sobre qualidade, produtividade, competitividade, liderança, indicadores de desempenho e aprendizagem e, ainda, sobre o modelo de Gestão de Mudanças de Kotter (1997) e sobre o modelo V.I.A.R.M.A. de Cunha e Rego (2003).

No Capítulo 3 (Metodologia) é proposta uma metodologia de Gestão de Mudanças, designada AMPLIAR (Apoio à Mudança através de Planejamento, Liderança, Indicadores e Aprendizagem, com Resultados), para apoiar a implementação e a manutenção de Sistemas de Gestão da Qualidade. São apresentadas as fases constituintes do modelo que apóia a metodologia, tais como o planejamento do controle da mudança, condução da mudança (Liderança), medição e análise do processo de mudança e, ainda, uma forma simples de verificação da aprendizagem organizacional alcançada para a manutenção do sistema implementado. É apresentado um conjunto de oito etapas que permitem gerir a

mudança de forma eficiente e eficaz e são apontadas algumas considerações finais importantes.

No Capítulo 4 (Aplicação Prática) é apresentada a organização em que se realizou a aplicação prática da metodologia, as ações executadas, seus resultados e conclusões, bem como considerações a respeito da sua aplicabilidade .

No Capítulo 5 (Conclusão) são apresentadas conclusões que dizem respeito aos objetivos do trabalho, à metodologia proposta, aos limites encontrados e, ainda, apresentadas recomendações para trabalhos futuros.

No Capítulo 6 (Fontes Bibliográficas) são apresentadas as referências bibliográficas utilizadas neste trabalho.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo procura esclarecer conceitos para o entendimento do problema apresentado, bem como encontrar modelos já aplicados e lacunas existentes que possam ser abordadas para melhorar os conhecimentos sobre o tema.

Com base no referencial teórico obtido através dos conceitos e modelos encontrados na pesquisa teórica e na investigação empírica, surge a proposta de uma metodologia baseada em um modelo de controle do processo de mudança gerado em uma organização para apoiar a implementação e manutenção de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ).

2.1 Conceitos

Alguns conceitos são apresentados para dirigir os trabalhos desta dissertação, tais como: Qualidade, Produtividade, Competitividade, Liderança, Indicadores de Desempenho, Aprendizagem e Gestão de Mudanças.

A utilidade da conceituação destes fatores é citada por Pires (2000, p. 9): “O conceito é o primeiro link, imprescindível, entre teoria (por vezes muito desprezada nas empresas) e a prática correta de uma metodologia, técnica ou ferramenta”. Sem esta ligação entre teoria e prática torna-se difuso encontrar respaldo para quaisquer afirmações sobre sistemas, métodos e ferramentas aplicados nas organizações.

Pretende-se dar sustentação à metodologia proposta no Capítulo 3 através de conceitos já aplicados e difundidos, utilizados no mundo empresarial e exaustivamente estudados por autores renomados.

2.1.1 Qualidade

A necessidade premente das empresas em atenderem às necessidades de mercado exige que as organizações possuam estratégias que determinem seu posicionamento nesse mercado, e que a busca da eficácia operacional seja baseada em estruturas organizacionais adequadas, focadas na qualidade e na produtividade.

O conceito “Qualidade” tem evoluído muito ao longo dos últimos 50 anos. Inicialmente a palavra qualidade era associada à percepção visual e à funcionalidade de um produto, porém, a partir dos anos 50 do século XX, após a Segunda Guerra Mundial, os mercados começaram a se expandir não apenas nas

fronteiras internas dos países como, também, internacionalmente, exigindo novas abordagens sobre o conceito “Qualidade”.

Com o advento da guerra fria entre os blocos ocidental e do leste, a corrida armamentista exigiu das grandes nações o aperfeiçoamento da tecnologia. Por outro lado, isto proporcionou a melhoria dos processos de produção em todas as áreas industriais.

Segundo Kehl (1997, p. 570) as dimensões dos problemas mudaram a sua natureza, citando

“[...] As soluções tradicionais, com o aumento exagerado das populações e das dimensões dos problemas, perderam a sua eficácia. A aceleração do progresso material tem desestabilizado as culturas tradicionais e vêm transformando o mundo num sistema hipercrítico, onde a falha de um único subsistema, mesmo sem importância significativa, pode pôr a sobrevivência coletiva em risco.”

Cinco fases constituem a evolução do conceito “Qualidade” no século XX, quadro 2.1, desde a padronização até a perspectiva atual de atendimento às necessidades e expectativas do consumidor (BOUER, 1997, p. 178).

Quadro 2.1: Evolução do conceito da Qualidade

Conceito da Qualidade	Objetivos	Linhas mestras
Adequação ao padrão	Definir qualidade como o produto que faz o que os projetistas pretendem que ele faça	Padronização atendendo aos interesses do produtor e controle de produto
Adequação ao uso	Definir qualidade como o produto que pode ser usado exatamente como os clientes querem utilizá-lo	Padronização atendendo aos interesses do consumidor e controle do produto
Adequação ao custo	Acrescentar à adequação do produto sua obtenção a custos competitivos	Deslocamento do controle do produto através da inspeção para o controle de processos. Remoção de barreiras funcionais e hierárquicas
Adequação a necessidades emergentes	Atender às necessidades dos clientes antes que eles estejam conscientes dessas necessidades	Integração com os clientes através da sistemática revisão e análise crítica de suas necessidades
Adequação às expectativas dos acionistas e de mercados amadurecidos e saturados	Satisfazer o cliente através do reconhecimento do valor do produto, com melhor utilização das vantagens competitivas	Desenvolvimento de planos da qualidade orientados pelo planejamento estratégico e de gestão

Fonte: Adaptado de Bouer, “Evolução do conceito de Qualidade”, (1997, p. 178).

Nessa evolução do conceito “Qualidade”, diversos estudiosos justificaram suas contribuições através da estruturação dos conceitos ligados a determinados focos. Estes primeiros estudiosos da Qualidade eram estatísticos especializados em controle da qualidade intrínseca dos produtos fabricados na indústria. Os pioneiros da Qualidade, Deming (1986) e Juran (1992), abordavam as formas e meios de planejar, organizar e controlar a produção. Embora eles orientassem para a adequação ao uso, enfatizavam a elaboração de metas e seu comprometimento pela gerência além do monitoramento dos resultados através de métodos de solução de problemas com a conseqüente melhoria dos padrões (BOUER, 1997, p. 179).

Também seguidor da mesma linha que os anteriormente citados, Feigenbaum (apud BOUER, 1997, p. 180) desenvolveu um sistema de controle da qualidade, o *Total Quality Management* (TQC) traduzido como Controle da Qualidade Total e bastante difundido no Brasil por Campos (1992). Esse sistema consiste em tratar e prevenir as falhas de processo estimulando a análise de causa e efeito e a utilização do método de análise e solução de problemas.

Por outro lado, Crosby (1979) procurou salientar a questão dos custos da não-qualidade orientados pelo planejamento e motivação dos indivíduos para o “zero defeitos”, sem se preocupar em criar sistemas mais abrangentes para o controle da qualidade. Além de ter obtido grande sucesso nas suas práticas, posteriormente dedicou-se a estudar o papel da Liderança nas organizações como meio de se obter eficácia na Qualidade. Inicialmente, as tendências para utilização do conceito “Qualidade” tomaram corpo no Japão através dos trabalhos de Deming, Juran e Feigenbaum. Em seguida, o trabalho de Ishikawa (1985) uniu as idéias dos estudiosos americanos e comprovou a facilidade da implementação prática de tais conceitos nas estruturas organizacionais japonesas. Ele mostrou aos ocidentais que a prática da Qualidade todo o tempo, de modo sistemático e sem interrupções, era possível com o alinhamento e participação de todos em uma organização e, sem se preocupar tanto com as teorias, já incentivava o gerenciamento por processos. Ao contrário dos japoneses os ocidentais disseminavam os conceitos apenas aos primeiros escalões hierárquicos (BOUER, 1997, p. 180).

O primeiro passo foi observar a preocupação das organizações ocidentais em introduzir a filosofia da satisfação do cliente procurando investir na melhoria dos processos. Como os efeitos não foram satisfatórios desenvolveram-se programas de

implementação da Qualidade onde se apresentava a filosofia da Qualidade e aprendiam-se técnicas estatísticas, porém sem orientação para resultados.

Outro aspecto reconhecidamente importante foi o surgimento do *Total Quality Management* (TQM), bastante impulsionado nos Estados Unidos da América do Norte. na década de 80 do século XX. Este sistema, além de tornar a Qualidade uma prioridade para as organizações, torna a Qualidade um processo de melhoria contínua envolvendo todas as áreas de uma organização envolvidas no gerenciamento dos recursos e na obtenção de resultados apoiados em indicadores.

Os pontos básicos do TQM sugeridos por Harrington, H. e Harrington, J. (1997, p. 28) são:

- envolvimento da alta direção;
- capacitação em todos os níveis;
- entendimento das exigências dos clientes externos;
- prevenção de erros táticos e operacionais;
- utilização de métodos estatísticos para resolver e controlar processos;
- treinamento em resolução de problemas;
- tratamento dos problemas abordando processos, não pessoas;
- seleção de fornecedores;
- estabelecimento de indicadores de desempenho;
- promoção do trabalho em equipe.

A eficácia na utilização desses pontos básicos, certamente direciona as organizações para a Competitividade. Embora essa abordagem ocidental da Qualidade tenha impulsionado muitas organizações em direção ao sucesso, falhou na sua capacidade de apoiar estratégias. As empresas ficaram presas aos problemas de eficácia do sistema, oriundos dos aspectos culturais nas organizações, e não se especializaram na Gestão de Mudanças como forma de obter efetividade do sistema alcançando Qualidade, Produtividade e, como conseqüência, Competitividade.

A Qualidade também teve uma importante contribuição da *International Organization for Standardization* (ISO), organismo internacional para normatização sediado na Suíça, que transcreveu esses conceitos, mesclados com uma elevada dose de normatização, através da série de normas ISO 9000, em 1987 e, posteriormente, em 1994. Na versão publicada no ano de 2000, essas normas

tornaram-se mais conceituais aplicando as abordagens de gerenciamento por processos, foco no cliente e utilização racional dos recursos materiais e humanos.

Observa-se que para a prática da Qualidade a questão do envolvimento das pessoas e equipes e o entendimento dos conceitos e ferramentas empreendidas, são fatores comuns.

A evolução de sistemas de garantia da Qualidade para os sistemas de gestão da Qualidade foi a mudança da preocupação dos estatísticos com o padrão, nos processos de fabricação e nos produtos, para a preocupação com todos os processos da organização e com a sensibilização de todos os intervenientes para a Competitividade através da Qualidade e da Produtividade.

2.1.1.1 Sistema de Gestão da Qualidade

O Sistema de Gestão da Qualidade é um sistema de gestão para dirigir e controlar uma organização no que diz respeito à Qualidade. Ele estabelece a política e objetivos, e como atingir estes objetivos.

Os benefícios de um Sistema de Gestão da Qualidade permitem que uma organização identifique e atenda às necessidades e expectativas de seus clientes e outras partes interessadas (funcionários, fornecedores, acionistas, comunidade) de modo a alcançar vantagem competitiva e fazendo-o de forma eficiente e eficaz. Assim, torna-se possível alcançar, manter e melhorar o desempenho organizacional (BATALAS, 2001).

A implementação e manutenção de um sistema gerencial que seja projetado para melhorar continuamente o desempenho, ao mesmo tempo em que atende às necessidades das partes interessadas, certamente ajuda a liderar e operar uma organização com êxito.

Oito princípios prescritos pela ISO (1997) orientam a formação de um Sistema de Gestão da Qualidade eficaz e efetivo, são eles: foco no cliente, Liderança, envolvimento das pessoas, abordagem de processo, abordagem sistêmica para a gestão, melhoria contínua, abordagem factual para tomada de decisão e benefícios mútuos nas relações com os fornecedores (BATALAS, 2001).

Se comparados com os pontos básicos do TQM propostos por Harrington, H. e Harrington, J. (1997, p. 28), não se verificam mudanças de orientação apenas se ressalta a Liderança, claramente devido à preocupação com a Gestão de Mudanças.

2.1.1.2 Auditoria da Qualidade

Uma auditoria da Qualidade, segundo a norma NBR ISO 9000:2000 (BRASIL, 2000), é “um processo sistemático, documentado e independente, para obter evidência da auditoria e avaliá-la objetivamente para determinar a extensão na qual os critérios de auditoria são atendidos”.

Isto significa que um sistema deve oferecer evidências verificáveis, através de registros, apresentação de fatos ou informações, de que a organização cumpre as normas estabelecidas.

Existem, basicamente, dois tipos de auditoria para a verificação da eficácia de um Sistema de Gestão da Qualidade, com vista à concessão da certificação do sistema por algum organismo certificador, que são, segundo Batalas (2001), as seguintes:

- Auditoria de adequação ou de análise crítica dos documentos do SGQ. O procedimento verifica se “o que se diz que é feito está em conformidade com o que deveria ser feito”, quando em relação à adequação à norma.
- Auditoria de certificação. O procedimento se debruça sobre se “o que de fato é feito está em conformidade com o que se diz que é feito”, quando em relação ao funcionamento do SGQ

Uma auditoria designada de auditoria de follow-up pode ser necessária quando são encontradas não conformidades que exijam ações corretivas para se eliminarem as causas dos problemas encontrados (não conformidades).

2.1.2 Produtividade

A sobrevivência de uma organização é sustentada pela eficácia de três pressupostos: Qualidade, Produtividade e Competitividade. Assim, os programas de melhoria da Qualidade e da Produtividade, e um posicionamento que dirija as estratégias da organização para a competitividade, assumem tratamento obrigatório no sistema organizacional (CAMPOS, 1992, p. 1-8). Uma citação interessante de Deming (apud CAMPOS, 1992, p. 1) salienta que: “A produtividade é aumentada pela melhoria da qualidade. Este fato é bem conhecido por uma seleta minoria.”

Para esclarecer o conceito “Produtividade” torna-se obrigatório perceber a diferença com o termo “produção”. Produção é o resultado da aplicação de recursos

produtivos, apoiados em formas específicas de gestão. Estes recursos podem ser financeiros, materiais e humanos.

Quanto à Produtividade, esta é a relação entre o resultado da produção e o total dos recursos aplicados (CHIAVENATO, 1997, p. 216). Em síntese, pode-se também dizer que produtividade é a relação entre o proveito das ações ou operações realizadas pelo esforço empreendido.

O aumento da produtividade pode ser alcançado por meio de capital e/ou trabalho. O capital viabiliza a aquisição de instalações, máquinas e equipamentos mais produtivos, ou seja, com maior capacidade de produção ou com maior confiabilidade. O trabalho pode melhorar a produtividade através de métodos mais eficazes onde as pessoas conseguem produzir mais sem esforço adicional.

Segundo Francischini (1997, p. 139), os métodos de trabalho devem focar nas seguintes ações:

- a eliminação das atividades desnecessárias ou não essenciais;
- o aumento da eficiência;
- a eliminação do retrabalho;
- a redução do tempo de paradas e de *setup* de máquinas;
- a redução dos riscos de acidentes e de fadiga;
- a eliminação de desperdícios (de energia, de materiais);
- o aproveitamento do tempo de trabalho disponível.

Produtividade deve ser percebida por todos os gerentes com a intenção de gerar resultados na operação e, assim, ao se obter eficácia operacional atingir rentabilidade no negócio. Um Sistema de Gestão da Qualidade efetivo e eficaz pode induzir à melhoria da produtividade em uma organização.

2.1.3 Competitividade

A competitividade das empresas está baseada na qualidade e produtividade obtidas nos processos da organização. Utilizando-se os conceitos e as ferramentas da Qualidade, reduz-se o retrabalho, os erros, os atrasos e utilizam-se melhor os recursos produtivos. Esta eficácia operacional é traduzida pela melhoria da produtividade e é essencial para melhorar o desempenho da organização (PORTER, 1999, p. 50).

Por isto, Porter (1999, p. 47) diferencia a eficácia operacional da eficácia na condução de estratégias, e cita que

[...] A busca da produtividade, da qualidade e da velocidade disseminou uma quantidade extraordinária de ferramentas e técnicas gerenciais: gestão da qualidade total, *benchmarking*, competição baseada no tempo, terceirização, parceria, reengenharia e gestão da mudança. Embora as melhorias operacionais daí resultantes muitas vezes tenham sido drásticas, muitas empresas se frustraram com a incapacidade de refletir estes ganhos em rentabilidade sustentada. E aos poucos, de forma quase imperceptível, as ferramentas gerenciais tomaram o lugar da estratégia [...]

O conhecimento dos objetivos da Qualidade deve ser utilizado na análise de uma organização antes de se escolher quais os sistemas, métodos e ferramentas da Qualidade devem ser utilizados. Cada empresa deve encontrar quais os métodos e ferramentas que sejam adequadas ao seu tipo e tamanho, e ao tipo de negócio que atua. Tais sistemas e ferramentas se caracterizaram de acordo com as etapas de evolução do conceito da Qualidade ao longo do século XX.

As ferramentas da Qualidade devem fazer parte da análise gerencial que busca a manutenção e melhoria dos sistemas implementados, ou seja, tornar estratégias competitivas eficazes e, tendo em vista a eficácia operacional traduzida pela produtividade, alavancar o desempenho e a sobrevivência da organização.

Porter (1999, p. 50) indica que melhorar continuamente a eficácia operacional é imprescindível para melhorar a rentabilidade, contudo não é o suficiente. O autor sustenta que este fato apenas dirige a organização para uma fronteira da produtividade em que os concorrentes também têm acesso às melhores práticas e, assim, conseguem da mesma maneira a eficácia operacional.

[...] quanto mais praticam o *benchmarking*, mais as empresas se assemelham entre si. Quanto mais os rivais terceirizam as atividades para prestadores de serviços eficientes, em geral os mesmos, mais genéricas se tornam essas atividades (PORTER, 1999, p. 52).

Porter (1999, p. 53) quer dizer que as organizações permitiram que seus executivos colocassem a eficácia operacional acima da estratégia e que a vulnerabilidade de uma organização só pode ser vencida se ela conseguir uma estratégia competitiva baseada nas atividades, ou seja, “a opção de desempenhar

as atividades de forma diferente ou de desempenhar atividades diferentes em comparação com os rivais.”

A melhoria da Qualidade consegue alimentar de ações práticas eficazes a busca pela produtividade. Obtêm-se um ciclo de melhorias na Qualidade provocando o aumento da produtividade. Com eficácia operacional e posicionamento estratégico adequado alcança-se um estado de competitividade sustentada.

2.1.4 Liderança

Ficou percebido anteriormente que alcançar a efetividade nos sistemas de gestão da Qualidade torna-se crucial para a competitividade das organizações. Para isto, apenas a alocação de recursos financeiros e tecnológicos adequados não garante a efetividade pretendida.

Nesse contexto, o indivíduo torna-se um elemento-chave onde seus níveis de capacitação e comprometimento são determinantes para o sucesso. Bowditch e Buono (1992, p. 71) citam: “As atitudes podem ser definidas como uma predisposição a reagir a um estímulo (algo no ambiente de uma pessoa, como um acontecimento, uma coisa, um lugar ou outra pessoa) de maneira positiva ou negativa.”

O discernimento de uma pessoa é determinado pelas suas atitudes ou paradigmas. A resposta a acontecimentos e oportunidades depende de como estes são vistos pela pessoa, ou seja, de qual é a sua percepção sobre o assunto. Porém, uma percepção tradicional do que se está passando, levará, no mundo de hoje, a um provável fracasso nas ações empreendidas por uma organização para atingir seus objetivos estratégicos (HANKS, 1998, p. 13). As pessoas que se transformam em líderes sempre questionam os pressupostos e vão contra o *status quo*, têm coragem de encarar riscos, permitindo a si e aos outros que errem ao explorar novas visões (COOPER e SAWAF, 1997, p. 301).

Neste século XXI, as habilidades humanas são um fator preponderante para que as organizações alcancem competitividade, tendo a qualidade e produtividade como alicerces. Senge (1998, p. 11) afirma que “as habilidades humanas mínimas serão substituídas por habilidades pessoais e interpessoais tão sofisticadas quanto atividades de marketing, produção e finanças.”

A capacitação, motivação e comprometimento dos indivíduos, e o grau de conhecimento das organizações devem assegurar que os objetivos e metas estrategicamente planejados possam ser alcançados.

Hersey e Blanchard (1986, p. 6) definem as habilidades humanas:

Habilidade técnica é a capacidade de aplicar conhecimentos, técnicas, métodos e equipamentos necessários à execução de tarefas específicas; é adquirida através da experiência, da educação e do treinamento.

Habilidade humana é a capacidade e o discernimento para trabalhar com e por meio de pessoas, incluindo o conhecimento do processo de motivação e a aplicação eficaz da liderança.

Habilidade conceitual é a capacidade de compreender a complexidade da organização como um todo e onde cada área específica se enquadra nesse complexo; permite agir de acordo com os objetivos globais da organização, e não em função de metas e necessidades imediatas do próprio grupo.

Também Robbins (1998, p. 2) aborda as conseqüências do desenvolvimento das habilidades interpessoais efetivas do indivíduo nas organizações. Define as funções do gerente através de uma nova visão de Liderança nas organizações que aprendem, onde todos, sejam eles líderes, técnicos, professores ou gerentes de baixo e médio escalão, podem ser responsáveis por construir organizações onde o indivíduo entende complexidades, esclarece visões e compartilha modelos mentais, promovendo a aprendizagem.

Os conhecimentos e habilidades profissionais desejados no gerente são os seguintes (ROBBINS, 1998, p. 2, tradução nossa):

- habilidade em aplicar conhecimentos especializados (habilidades técnicas);
- habilidade em compreender e motivar as pessoas (habilidades humanas);
- habilidade para diagnosticar e analisar situações complexas e para tomar decisões (habilidades conceituais).

Um gerente pode ser competente em conhecimentos técnicos e ter boas relações interpessoais, mas pode não conseguir tomar decisões de forma analítica e refletida. Existem gerentes que possuem bons dotes de análise e conhecimento técnico, mas são deficientes nas relações interpessoais.

O reconhecimento da importância do desenvolvimento das habilidades interpessoais dos gerentes está amarrado intimamente à necessidade das

organizações de contratarem e manterem empregados com alta performance. Por exemplo, o conhecido executivo da Chrysler Corporation, Robert Eaton (1993 apud ROBBINS, 1998, p. 2, tradução nossa), vê sua mão-de-obra como um recurso que proporciona para a empresa uma vantagem competitiva sustentável, citando que: “[...] O único modo para podermos bater a concorrência está nas pessoas. Sua cultura e como você motiva e educa seus profissionais é o que faz a diferença.”

Willingham (1999, p. 21) invoca que os indivíduos têm em si um potencial ilimitado que insistimos em ignorar. Uma vez acreditado e apoiado este potencial levará a altos índices de produtividade, tornando as pessoas mais satisfeitas e tornando suas vidas mais agradáveis. Acrescenta, ainda, que os líderes devem capacitar as pessoas a serem mais produtivas, impulsionando-as através de crenças e valores básicos que contemplem a sua participação ativa.

Pode-se afirmar que, neste século XXI, os indivíduos nas organizações tornam-se o centro do universo, a alavanca que pode mover o mundo, transformando suas habilidades e competências em ações que quebram paradigmas e moldam crenças antigas às realidades emergentes. O indivíduo é ator ativo na criação, nos ajustes ou nas mudanças da cultura organizacional. A influência da Liderança na condução da mudança é decisiva para o sucesso das estratégias implementadas pela organização.

Crosby (2001, p. 4) propôs um método simples para avaliar as habilidades de liderança daqueles que demonstram essa capacidade nas organizações. Trata-se de comparar o perfil do líder, ou candidato a ser líder, com o que o autor chama de Princípios Absolutos de Liderança. Estes princípios, que devem ser assimilados pelos líderes, são:

- o estabelecimento de um programa de trabalho claro;
- a criação de uma filosofia de trabalho pragmática e compreensível;
- a habilidade em conseguir relações duradouras com os clientes, fornecedores, funcionários e superiores;
- estar voltado para a globalização (culturas, tecnologias, informações).

Crosby (2001, p. 22) propôs uma grade de liderança para identificar o perfil de um líder. Apresentada no quadro 2.2, a seguir, ajuda na verificação das possibilidades de enquadrá-lo na estratégia de liderança planejada pela organização.

Quadro 2.2: Grade de Liderança - Personalidade

Perfil Parâmetros	Destruidor	Procrastinador	Paralisador	Planejador	Realizador
Programa de Trabalho	"Agora faremos isto deste modo."	"Voltarei mais tarde a este assunto com você."	"Esteja certo de que isso não viola nenhuma lei."	"Mostre a estratégia para que todos possam vê-la."	"Revisaremos os pontos de referência, mensalmente."
Filosofia	"Tenho mais conhecimento que você."	"Não vamos apressar as coisas."	"Não conserte o que não está quebrado."	"Quero que sejamos coerentes em tudo."	"Quero que todos conheçam nossa filosofia."
Relacionamentos	"Não preciso de ninguém."	"Vamos ver primeiro como eles interagem."	"Faremos o que funcionou da última vez."	"Precisamos ter mais seminários."	"Vamos incluir os clientes, fornecedores e funcionários."
Aquilo que vemos (autor)	Um grosseiro insensível	Um indivíduo relutante e nervoso	Um indivíduo congelado no tempo	O progresso planejado	Um indivíduo brilhante e coerente

Fonte: Adaptado de Crosby, "Grade de Liderança - Personalidade", (1999, p. 22).

O designado líder destruidor trata-se, segundo o autor, de um grosseiro insensível que não se preocupa com os efeitos do relacionamento, é magnânimo e autoritário. Pode apresentar-se cortês inicialmente, mas logo mostra suas garras. Seus seguidores o acompanham por medo ou necessidade. Normalmente possui habilidades técnicas e até, em alguns casos, conceituais.

O líder procrastinador é relutante e nervoso, principalmente no seu interior. Sofre com sua incapacidade de decidir e empreender. Com o tempo perde o apoio total da coalizão administrativa que o conduz. Pode possuir habilidades técnicas e também humanas.

O líder paralisador é complacente, procura fazer os dias passarem e acomoda-se quanto a novos conhecimentos. Só conhece soluções antigas e é uma barreira às inovações. Tal como o procrastinador este não possui habilidades conceituais.

O líder planejador é muito analítico e pouco empreendedor. Só se lança em situações pouco ambíguas. Preocupa-se com os efeitos do relacionamento, pode ser magnânimo, mas não é autoritário. Pode procrastinar um pouco, mas sua equipe o segue devido às suas habilidades técnicas e conceituais.

O líder realizador é ótimo planejador, é atuante, se preocupa com os relacionamentos, sabe comunicar novas visões, ou seja, interpreta os princípios absolutos de Liderança (CROSBY, 2001, p. 21) e possui habilidades técnicas, conceituais e humanas em níveis apropriados.

O realizador, o destruidor e o planejador conseguem conduzir a organização para um melhor desempenho, contudo, ao longo do tempo e das crises, só o realizador alcança um desempenho superior.

Willingham (1999, p. 103-104) afirma que os líderes são raros porque devem possuir duas qualidades que se conflitam na gestão empresarial, a sensibilidade para lidar com pessoas e a objetividade em alcançar metas. Desta afirmação pode-se deduzir, então, que a objetividade em alcançar metas demanda e produz eficiência dos processos e que a sensibilidade para lidar com pessoas produz eficácia na condução dos processos. Assim, o efeito de tais qualidades dos líderes pode ser esquematizado como é apresentado na figura 2.1, a seguir.

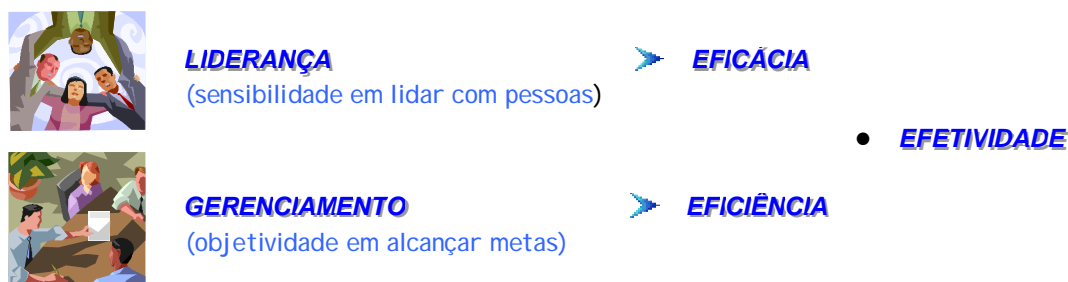


Figura 2.1: Efeito das habilidades dos líderes.

2.1.5 Indicadores de desempenho

Porter (1999, p. 47) cita que o Japão, sem um posicionamento estratégico definido, conseguiu suplantar seus rivais ocidentais através da eficácia operacional, mas que isto não é uma condição suficiente para que uma organização sobreviva. Contudo, a criação de mais valor para o cliente a um custo menor demonstrou que a aposta em desempenhar melhor as atividades (criação, produção, venda e entrega, assistência técnica, treinamento, etc.) que seus concorrentes, trouxe uma vantagem competitiva sustentável para as empresas japonesas. Assim, pode-se admitir que não é suficiente investirmos apenas em mudanças estruturais, organizacionais ou culturais sem a percepção de que a eficiência e eficácia dos processos internos da organização serão os alicerces para as mudanças necessárias tornando-as efetivas.

Para auferir a eficiência e a eficácia dos processos, os resultados devem ser medidos, ou melhor, os efeitos ou saídas dos processos devem possuir indicadores que permitam ações sobre as causas ou entradas do processo. Isto exige

conhecimento sobre sistemas de indicadores de desempenho, geralmente sistemas complexos. Becker, Huselid e Ulrich (2001, p. 213) salientam que muitas organizações que implementam sistemas de mensuração começam com grande ímpeto inicialmente, identificando os indicadores mais importantes ou aparentes, mas não os transformam em instrumento de mudança.

Kaplan e Norton (1997, p. 21) ressaltam a necessidade da mensuração citando que: “[...] Se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades.”

2.1.5.1 Eficiência, eficácia e efetividade

Para se medir o desempenho de um processo é necessário compreender alguns termos como: eficiência, eficácia e efetividade. São muito utilizados no contexto da Administração, porém causam alguma confusão na utilização do seu significado. Estas definições são muito importantes neste trabalho visto que existe uma ligação intrínseca entre elas e os conceitos Produtividade, Qualidade e Competitividade e ainda, com Gerenciamento e Liderança, como será apresentado adiante.

A palavra eficiência, por exemplo, pode significar a virtude de produzir um efeito desejado ou um bom resultado. No entanto, nem sempre existe uma visão comum do seu significado, o mesmo se sucedendo nos casos das palavras eficácia e efetividade que são utilizadas muitas vezes com o mesmo significado.

O dicionário Universal Online, por exemplo, contém o significado dos seguintes termos, onde se podem verificar algumas controvérsias:

Eficiência. 1 Ação, capacidade de produzir um efeito; eficácia. 2 Mec Rendimento. 3 virtude de produzir um efeito desejado ou um bom resultado.

Eficácia. 1 Qualidade daquilo que é eficaz. 2 Qualidade daquilo que produz o resultado esperado; eficiência. 3 força para produzir determinados efeitos.

Efetivo. 1 Real, verdadeiro. 2 Que produz efeito; que tem efeito; eficaz. 3 Que não tem interrupção; permanente: sm 1 Aquilo que existe de fato.

Efetividade. 1 Qualidade ou estado daquilo que é efetivo. 2 Realidade. E. do serviço: tempo durante o qual se exerce o serviço (UNIVERSAL, 2002, acesso Internet <http://www.universal.pt>).

As controvérsias encontradas comprovam a dificuldade para o entendimento dos termos eficiência e eficácia e, então, outras fontes bibliográficas foram consultadas. Chiavenato (1997, p. 139-141) define os termos eficiência e eficácia:

- Eficiência é o meio para se alcançar algo. Baseia-se no método, no procedimento, na rotina e no caminho utilizado.
- Eficácia é o resultado. Baseia-se no alcance dos objetivos propostos e na consequência final do trabalho.

Assim, a eficiência está ligada à atividade do processo, à melhor maneira de execução, para o curso da ação; refere-se a como fazer as coisas. Eficácia está ligada às saídas (ou resultado) do processo, ao alcance dos resultados, às consequências; refere-se ao porquê das coisas (CHIAVENATO, 1997, p. 140).

Outra definição, mais simples, pode ser a seguinte (BATALAS, 2001):

- Eficiência é a relação entre o resultado alcançado e os recursos utilizados;
- Eficácia é a extensão na qual as atividades planejadas são realizadas e os resultados planejados são alcançados.

Depreende-se, então, que a eficiência está ligada ao gerenciamento eficaz, gerenciando-se bem os recursos dentro dos processos otimizam-se os resultados.

A eficácia, por outro lado, está ligada às causas estruturais e conceituais que permitem planejar convenientemente objetivos que se transformam nos resultados esperados das estratégias formuladas.

Quanto à efetividade, relaciona os recursos inicialmente aplicados com os resultados finalmente alcançados, constituindo o somatório da eficiência e da eficácia (CHIAVENATO, 1997, p. 216).

Bueno (1995, p. 394) também apresenta sua interpretação sobre esses termos:

- Eficiência é fazer bem as coisas, referindo-se a processos;
- Eficácia é fazer a coisa certa, referindo-se a resultados;
- Efetividade é a satisfação continuada dos diversos parceiros de relação negocial.

Trata-se de se colocar, perenemente, a eficiência a serviço da eficácia. É ser, ao mesmo tempo e reiteradamente, eficiente e eficaz, objetivando a sobrevivência, a perpetuidade e o aumento do valor da organização (BUENO, 1995, p. 395).

Assim, apresenta-se uma proposta para distinguir os tipos de indicadores no quadro 2.3 a seguir, referenciando-os quanto a objetivos conceituais.

Quadro 2.3: Tipos de indicadores de desempenho

Tipos de Indicadores	Objetivo
Eficiência – fazer o que deve ser feito, bem feito (processo).	Produtividade
Eficácia – fazer o que deve ser feito (resultado).	Qualidade
Efetividade – fazer o que deve ser feito, bem feito, com o menor custo e estruturado (ou preparado) para sua manutenção e melhoria.	Competitividade

Fonte: Adaptado de Bueno, "Glossário", (1995, p.394-395).

Estes conceitos podem ser utilizados para avaliar o desempenho de sistemas gerenciais e auxiliar a Liderança na condução de mudanças

2.1.6 Aprendizagem

Quando a conjuntura exige mudanças e não existe visão compartilhada, principalmente nas organizações com fortes laços culturais, geralmente acontece que os indivíduos e equipes alheiam-se dos novos objetivos e metas estabelecidos, provocando uma inconveniente inércia para o desenvolvimento da organização.

Senge (1998, p. 40-45), acreditando que a melhor forma de viabilizar o sucesso das organizações na era do conhecimento é adotar o pensamento sistêmico como um conjunto de práticas de aprendizagem, através das quais a pessoa se modifica, adquirindo novas habilidades, conhecimentos, experiências e níveis de consciência, afirma que várias disciplinas devem servir de suporte para este objetivo. Essas disciplinas são: Domínio Pessoal, Modelos Mentais, Visão Compartilhada e Aprendizagem em Equipe.

Domínio Pessoal ou maestria pessoal significa a capacidade de uma pessoa realizar bem as tarefas ou atividades a que se propõe, baseada não apenas na sua experiência, mas principalmente na sua capacidade de aprendizagem. São pessoas auto-motiváveis, confiantes e comprometidas com o aprendizado continuado (SENGE, 1998, p. 41).

Como Modelos Mentais entendem-se os paradigmas, crenças e valores. Esses modelos influenciam as atitudes das pessoas, sendo os mesmos, em grande parte, influenciados pelos grupos sociais e pelas próprias organizações. Através deles

criam-se e mantêm-se as culturas organizacionais que na maioria das vezes complicam os processos de adaptação estratégica (SENGE, 1998, p. 42).

A necessidade de se obter comprometimento com os objetivos e metas de uma organização, exige que seus membros pratiquem a disciplina da Visão Compartilhada. Assim, a visão, missão, metas e valores uma vez compartilhados, não só pelos líderes, mas por todos os indivíduos de uma organização, proporcionam níveis de comprometimento elevados (SENGE, 1998, p. 43).

A capacidade de diálogo entre os indivíduos incrementa o nível de aprendizado a que a organização se permite e estimula a criatividade e o comprometimento. A Aprendizagem em Equipe promove o alinhamento que se traduz em unicidade de direção nas ações, reduzindo o desperdício de energia. Esse alinhamento produz o *empowerment* do indivíduo que gera o *empowerment* de toda a equipe, senão o bom desempenho da equipe estará comprometido (SENGE, 1998, p. 43).

Kotter (1997, p. 104) observa que o estímulo ao *empowerment* é imprescindível visto que nas mudanças organizacionais é necessário um grande envolvimento das pessoas por ser grande a probabilidade de haverem pessoas que não ajudam nesses processos caso se sintam incapacitados a fazê-lo.

O conhecimento e a prática das disciplinas citadas permite apresentar a quinta disciplina, o Pensamento Sistêmico, corroborando a afirmação de que a mudança de mentalidade, patrocinada pelas quatro disciplinas anteriores, proporciona aos indivíduos novas formas de se perceberem a si mesmos e ao mundo globalizado que se transforma a cada segundo. Essa capacidade de perceber o todo, não apenas algumas partes distintas, criam uma base sustentada para a aprendizagem na organização dirigindo-a ao sucesso (SENGE, 1998, p. 40).

Os gerentes são os agentes primários da mudança na maioria das organizações, através de suas decisões e de seus comportamentos eles moldam a cultura de mudança da organização. Por exemplo, decisões administrativas relacionadas em grande parte ao *design* estrutural, fatores culturais e políticas de recursos humanos, determinam o nível de inovação dentro da organização. De forma semelhante, decisões administrativas, políticas, etc. determinam o grau o qual a organização aprende e se adapta para mudar os fatores ambientais. As habilidades intelectuais e culturais dos indivíduos são muito importantes, porém é comum verificar-se que as organizações nem sempre procuram entender quais os fatores básicos que podem dirigir a organização em direção à competitividade (CAMPOS, 1992, p. 149).

A construção das bases para a aprendizagem (experimentação, estratégias emergentes) e o feedback (indicadores) das ações estratégicas norteiam o desenvolvimento das habilidades humanas. Com estas noções, Senge (1998) coloca o indivíduo como o centro da definição das adaptações estratégicas, disseminando o entendimento da gestão de uma organização através da visão compartilhada e da construção de modelos de aprendizagem baseados no pensamento sistêmico.

Mintzberg et al (2000, p. 171) afirmam que, geralmente, as organizações quando necessitam enfrentar situações novas envolvem-se em processos de aprendizagem para desenvolver estratégias emergentes viáveis. No entanto, outras permanentemente acabam por enfrentar desafios tornando-se muito dinâmicas e formando estruturas organizacionais que permitem a aprendizagem, adotam estruturas adocráticas, e, ainda, tornam-se hábeis na formulação de estratégias.

Para Bowditch e Buono (1992, p. 177):

A adhocracia é caracterizada por forças-tarefa multidisciplinares formadas em base temporária, papéis de ligação e integração, e estruturas matriciais. Sua complexidade é baixa e moderada, há pouca formalização e a tomada de decisões é descentralizada. Como essa forma de organização procura oferecer flexibilidade, ela tende a ser plana, visto que a existência de muitos níveis de administração iria limitar sua capacidade de adaptação.

A adhocracia é o inverso da burocracia já que se trata de um modelo orgânico, flexível e adaptável preparado para conviver com as contingências determinadas por circunstâncias impostas pelo ambiente externo (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p.171).

Nos tempos atuais o desempenho alcançado pelas organizações difere, na prática, entre as que aplicam estruturas orgânicas e as que aplicam estruturas mecánísticas. Nas estruturas orgânicas os indivíduos possuem um maior grau de liberdade para promover estratégias e inovação, tendem a se sentir parte do sistema e procuram desenvolver suas habilidades.

No entanto Bowditch e Buono (2000, p. 181) apregoam que:

Pode-se esperar que as organizações que operam em ambientes variados e dinâmicos sejam mais eficazes se tiverem estruturas flexíveis (orgânicas), altamente diferenciadas e altamente integradas. Em contrapartida, organizações que funcionem em ambientes relativamente simples e estáveis, onde houver pouca incerteza na tomada de decisões, podem ser mais mecánísticas e menos diferenciadas por natureza.

Isto significa que a mudança pode ocorrer de forma eficaz também nas organizações com estrutura organizacional menos flexível, o importante é que a tomada de decisões não esteja dependente de fatores muito complexos.

Senge (1998, p. 52) explica que as deficiências de aprendizagem em uma organização raramente são detectadas. O autor aponta sete deficiências de aprendizagem que, uma vez corrigidas, permitem melhorar a percepção da organização quanto às suas deficiências, apresentadas no quadro 2.4, a seguir:

Quadro 2.4: Deficiências de aprendizagem.

Deficiências	Comentários
Eu sou meu cargo	O fato de as pessoas na organização estarem concentradas apenas no seu próprio cargo não existindo a preocupação de interação com o resultados dos demais cargos e setores.
O inimigo está lá fora	Trata-se da propensão do indivíduo em procurar uma razão externa para a causa dos problemas.
A ilusão de assumir o controle	A busca pela pró-atividade, como forma de enfrentar os problemas antes que assumam maiores proporções, muitas vezes significam apenas uma reatividade disfarçada não permitindo ao indivíduo perceber qual a sua real contribuição para a resolução dos problemas.
A fixação em eventos	A concentração em eventos de curto prazo não permite visualizar que a sobrevivência da organização advém de processos lentos e graduais.
A parábola do sapo escaldado	Um sapo, jogado em uma panela com água quente, salta imediatamente. Em uma panela com água fria aquecida lentamente ele ficará imóvel não percebendo o aquecimento da água e morrerá escaldado. A organização que não percebe processos lentos e graduais sofrerá com os eventos que enfraquecem sua posição.
A ilusão de aprender com a experiência	Nem sempre o indivíduo pode experimentar as conseqüências de suas decisões mais importantes.
O mito da equipe gerencial	Os interesses pessoais dos membros da equipe normalmente impedem que a equipe gerencial consiga resolver os problemas complexos da organização.

Fonte: Adaptado de Senge, "Características de uma Visão eficaz", (1998, p. 52-58).

O fato de se utilizarem programas “enlatados” para implementação de um SGQ normalmente terminam em uma destas deficiências da aprendizagem definidas por Senge (1998, p. 54-55), mais especificamente a citada fixação em eventos.

A organização deve estar preparada, ou se preparar muito rapidamente, para alcançar efetividade nos sistemas implementados. No caso de um Sistema de Gestão da Qualidade surge um grande processo de mudança que pode ser um obstáculo à sua implementação efetiva. Assim, as organizações devem se preocupar, antes de mais, em saber aprender para realizar com sucesso esses processos.

2.1.7 Gestão de mudanças

Robbins (1999, p. 626) defende a implementação de programas de mudança planejados, reiterando que a necessidade de adaptação das organizações exige ambientes dinâmicos e de constantes mudanças.

Essa adaptação esta obrigando as organizações a investirem em capacitação tecnológica e humana, mudando suas visões do mundo empresarial. As forças que impulsionam as mudanças provem de vários aspectos, por exemplo, natureza dos recursos humanos (diversidade cultural, capacitação profissional, habilidades e competências), tecnologia (informática e automação, programas de Qualidade Total, programas de reengenharia), choques econômicos (flutuações e quedas das bolsas de valores, flutuações das moedas), competição (globalização, aquisições e fusões, crescimento dos fornecedores), tendências sociais (escolarização, redução da idade de maturidade, aumento do número de divórcios) e política internacional (protecionismo, guerras, racismo, xenofobia), acontecendo a um ritmo cada vez mais veloz (ROBBINS, 1999, p. 627, tradução nossa).

Oliveira (1995, p. 15) explica que o conceito de mudança ainda não está bem esclarecido e sedimentado na bibliografia da Administração e cita:

Mesmo considerando que existe uma grande quantidade de textos disponíveis (livros, artigos, textos de entrevistas e conferências, reportagens) tratando do tema, de fato quase nada ali se diz acerca do conceito propriamente dito de mudança, sobre o que os autores entendem na realidade como sendo esse fenômeno.

Dessa forma, o termo mudança pode ter várias conotações e tratamentos. Para Oliveira (1995, p. 16), deve-se adotar o termo mudança quando alterações ou transformações acontecem no contexto em que a organização opera, e outro é se adotar também o termo mudança quando a organização empreende ações para se ajustar a esse contexto.

A mudança, segundo Oliveira (1995, p. 24-26), pode assumir três formas:

- Mudança linear. Progressiva, onde um sistema se afasta de seu estado inicial paulatinamente podendo ser comparado com o estágio atual, medindo seu desempenho ou grau de eficácia;
- Mudança caótica. A partir de um ponto inicial surgem novos acontecimentos sobrepostos uns aos outros, tornando-se incontroláveis e dificultando o discernimento quanto a um gerenciamento eficaz;
- Mudança abrupta. Inesperada, repentina, desconhecida a ponto de alterar rumo, direção ou sentido da estratégia.

Verifica-se, sobretudo na última década, um maior interesse de vários autores que elaboraram conceitos e modelos de Gestão de Mudanças cada vez mais adaptados às novas tendências.

Cunha e Rego (2002) estabelecem as diferenças, vantagens e limitações entre duas formas de mudança, a planejada e a emergente. Argumentam a respeito da necessidade de se considerarem as duas formas durante o processo de mudança, onde a primeira é conduzida segundo um processo preestabelecido e a segunda se desenha de forma não prevista, em resposta a problemas e especificidades locais. Apregoam que a desatenção à segunda componente explica, por exemplo, a resistência em reconhecer às mudanças improvisadas um papel central na renovação organizacional (CUNHA e REGO, 2002, p. 1). Isto implica em três aspectos importantes, o planejamento, a emergência e a improvisação. Em resumo, os autores consideram a mudança não apenas como um processo planejado para gerir a organização, mas sim que se auto-organiza para atender as adaptações estratégicas necessárias (CUNHA e REGO, 2002, p. 8).

Pettigrew e Whipp (apud OLIVEIRA, 1995, p. 93) defendem que não existem regras fixas para as mudanças organizacionais. Citam: “[...] o que vale mesmo, para que a mudança seja bem-sucedida, é a sensibilidade que aqueles que lideram possam ter para o que acontece à volta da empresa.”

2.2 Modelos de Gestão de Mudanças

Para compreender os fatores intervenientes nos processos de mudança foram pesquisados alguns autores que apresentam modelos de Gestão de Mudanças. Observa-se que esses modelos preocupam-se, basicamente, em tratar como os líderes das organizações devem perceber a realidade, lidar com paradigmas, perceberem-se a si mesmos, reconhecer o valor dos indivíduos e dos grupos, e sugerir metodologias para a gestão dos processos de mudança.

Nas últimas duas décadas vários autores conceituaram e experimentaram para atender essa demanda por modelos de apoio às atividades de administração das organizações. Podem ser citados, por exemplo:

- Kotter (1997) apresenta oito fatores críticos para a eficácia na liderança da mudança;
- Hanks (1998) propõe mapas de atitude para os líderes da mudança se prepararem para mudanças constantes;
- Kerr e Ulrich (apud BECKER, HUSELID e ULRICH, 2001) aplicaram sete fatores de mudança na General Electric;
- Kaplan e Norton (2001) propõem um modelo de avaliação do desempenho para impulsionar a mudança (cinco princípios básicos para organizações orientadas para a estratégia);
- Hammer (2002), no seu livro “A Agenda”, aponta seis fatores críticos de sucesso para preparar as organizações perante as mudanças constantes previstas para o século XXI; e
- Cunha e Rego (2003), com um modelo baseado no de Kotter (1997), distinguem as importâncias da Liderança e da gestão, porém sustentando que a conjugação de ambas garante o êxito de uma mudança planejada.

Becker, Huselid e Ulrich (2001, p. 214) justificam que qualquer lista de verificação, aludindo aos modelos de mudança, é muito mais importante do que tentar escolher a melhor delas entre várias delas, e que o mais importante é ter disciplina sobre como fazer a mudança e não sobre o que fazer.

O modelo de Kotter (1997) apresenta-se bem adaptável a organizações de vários portes para empreender a mudança planejada. Trata-se de um modelo com preocupações didáticas e pedagógicas, com figuras e quadros ilustrativos

interessantes. Os outros modelos pesquisados incluem aspectos também importantes como estratégia, liderança e aprendizagem. Embora bem abrangentes não apresentam um conjunto de etapas específicas para a condução da mudança tão simples e objetivo.

O modelo dos fatores críticos para a liderança da mudança de Kotter (1997) é, ainda, muito atual. Kaplan e Norton (2001, p. 343) referenciam os conceitos de Kotter (1997) ao proporem uma nova abordagem do *Balanced Scorecard System* como um modelo para a condução e comprovação das mudanças utilizando indicadores de desempenho. Cunha e Rego (2003) propõem um modelo de Gestão da Mudança denominado V.I.A.R.M.A., baseado também no modelo de Kotter (1997), que impõe tanto as habilidades em liderança quanto em gerenciamento como pilares para garantir o êxito da mudança planejada. Além disto, outra boa prova é dada no livro mais recente de Kotter (2002), “O coração da mudança”, onde o autor mantém as bases do modelo original apenas acrescentando experiências da Liderança na transformação do comportamento dos liderados.

Para Kotter (apud Senge, 2000, p. 16), é importante se compreender porque os esforços de transformação empresarial, empregados pela alta administração, conduziram apenas a um máximo de 50% de eficácia, encontrando-se empresas muito bem sucedidas e outras “verdadeiros fracassos”. E, ainda, que a maioria delas que ficam entre esses dois extremos também tendem ao fracasso.

2.2.1 O processo de oito etapas de Kotter (1997)

O estabelecimento de fases, etapas ou passos para auxiliar na compreensão de uma seqüência ou sistemática de ações ou atividades é importante para conduzir processos permitindo o controle da sua eficácia.

Kotter (1997) apresenta, em primeiro lugar, oito erros comuns nos processos de Gestão de Mudanças e, em seguida, propõe oito fatores a serem trabalhados pela liderança que gere a mudança no sentido de alcançar a eficácia no processo de transformação empresarial. Estes erros normalmente perpetrados pelas organizações foram definidos com o intuito de se tentar perceber por que as empresas falham nos processos de mudança organizacional e justificar a proposta de gestão de mudanças (KOTTER, 1997, p. 3-16). Utilizando-os este autor propõe um conjunto de oito etapas para auxiliar a liderança na condução da mudança.

Os oito erros propostos por Kotter (1997, p. 4-16) são:

1. Permitir complacência excessiva;
2. Falhar na criação de uma coalizão administrativa forte;
3. Subestimar o poder da visão;
4. Comunicar a visão de forma ineficiente;
5. Permitir que obstáculos bloqueiem uma nova visão;
6. Falhar na criação de vitórias de curto prazo;
7. Declarar vitória prematuramente;
8. Negligenciar a incorporação sólida de mudanças à cultura corporativa.

As mudanças são sempre difíceis e traumáticas, sobretudo quando uma organização já tenha tentado melhorar seu desempenho organizacional através de reestruturações organizacionais, fusões e aquisições, programas de Qualidade Total, etc. (KOTTER, 1997, p. 3). Os seres humanos, além de não se predisporerem a mudanças, não foram preparados para o aumento da velocidade de tomada de decisões hoje exigido.

Kotter (1997) estabelece seu modelo para aplicação de conceitos e técnicas de Gestão de Mudanças, apresentando uma seqüência de oito etapas para prevenir ou eliminar os oito erros apontados como cruciais no insucesso da implementação de mudanças organizacionais.

Kotter (1997, p. 26) define que gerenciamento: “[...] é um conjunto de processos que podem manter um complicado sistema de pessoas e tecnologias funcionando satisfatoriamente”, e Liderança: “[...] é um conjunto de processos que cria organizações em primeiro lugar ou as adapta para modificar significativamente as circunstâncias”. Esta distinção é importante porque devem ser estabelecidas algumas diferenças entre as atitudes de gestão usuais na maioria das empresas e uma nova proposta que permita gerir eficazmente as mudanças necessárias nos tempos modernos. Kotter (1997, p. 71) afirma que, enquanto a Liderança gera visão e estratégias, o gerenciamento gera planos e orçamentos, onde a visão apresenta-se como um quadro sensato e atraente do futuro viabilizado por padrões (estratégia) que se debruçam sobre como a visão pode ser alcançada. Os planos são as características das ações e seu cronograma, projetados em metas e resultados financeiros. Na prática observa-se que a falta de Liderança normalmente tenta ser resolvida com a mudança da gerência desdenhando-se os aspectos mais

importantes do gerenciamento que são: planejamento e orçamento, organização e recrutamento de pessoal, controle e solução de problemas (KOTTER, 1997, p. 26). Estes aspectos produzem um grau de previsibilidade e ordem trazendo resultados de curto prazo enquanto que os aspectos mais importantes da Liderança tais como o estabelecimento da orientação, o alinhamento das pessoas (visão compartilhada), a motivação e inspiração, produzem criatividade e inovação traduzindo-se em competitividade (KOTTER, 1997, p. 27).

As oito etapas propostas por Kotter (1997) pressupõem que os gerentes das organizações devem ser competentes quanto ao gerenciamento e hábeis quanto à Liderança que guia as mudanças organizacionais, conseguindo configurar e gerir a mudança ao mesmo tempo.

2.2.1.1 Estabelecimento de um senso de urgência

Para eliminar ou reduzir os efeitos de uma situação de complacência excessiva deve-se estabelecer um senso de urgência durante os processos de transformações organizacionais. Um baixo senso de urgência torna difícil a criação de uma visão de mudança, bem como sua comunicação para a organização (KOTTER, 1997, p. 36).

Pode-se criar um grupo de pessoas melhor capacitadas e mais comprometidas para guiar o processo de mudança, no entanto estes não podem se tornar uma ilha de senso de urgência rodeado por um mar de complacência. Este detalhe é muito importante para a comunicação eficaz da visão visto que os entraves criados por pessoas ou grupos que não desejam ferir o status quo vigente na organização acabam geralmente por inviabilizar o estabelecimento de um senso de urgência adequado e vigoroso.

A manutenção do senso de urgência deve ser realizada vigorosamente ao longo do processo de mudança. Fontes da complacência são apresentadas por Kotter (1997, p. 38-42) para auxiliar no estabelecimento e manutenção do senso de urgência. Elas não devem ser subestimadas já que facilitam a complacência e não eliminam o *status quo*. Para se escolher quais as fontes de complacência (ver figura 2.4) que interferem no estabelecimento do senso de urgência, a Liderança deve ter uma boa percepção tanto dos objetivos da organização quanto de suas estratégias.

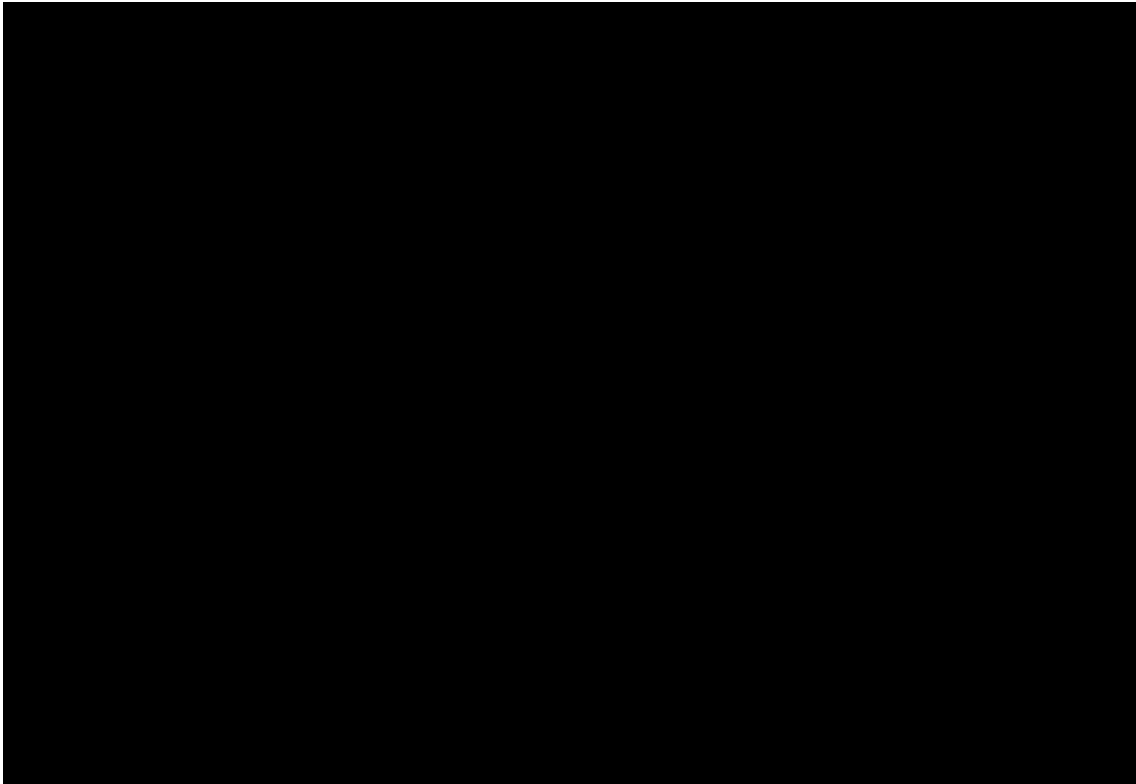


Figura 2.2: Características da alta complacência.

Fonte: Adaptado de Kotter. "Fontes de complacência", 1997, p. 40.

Para aumentar o senso de urgência, Kotter (1997, p. 44) propõe a adoção de ações ousadas e até mesmo arriscadas. Tal ousadia não aparece com muita frequência em nome da sensatez apregoada nas culturas gerenciais. Tais ações, apenas perpetradas por líderes, seriam:

- Criar crises para que os erros venham à tona;
- Eliminar os excessos;
- Estabelecer objetivos ambiciosos que exijam transformações;
- Estender os limites para avaliações de desempenho;
- Fornecer informações sobre avanços e posições melhores dos concorrentes;
- Exigir o confronto pessoal com clientes e acionistas descontentes;
- Utilizar consultores para auditar resultados e discutir sobre o mercado;
- Refrear o otimismo exagerado da direção;
- Mostrar as oportunidades e a incapacidade da organização em persegui-las.

Assim, a existência de gerentes e diretores cautelosos, comprometidos com o *status quo* vigente na organização, não aumentará o senso de urgência nem

provocará as transformações radicais necessárias. Por outro lado, gerentes comprometidos com a mudança sem autonomia suficiente podem ficar “algemados” e terem dificuldades em avançar até em projetos ou atividades mais simples.

Uma afirmação bastante relevante citada por Kotter (1997, p. 47) sugere que:

Sem autonomia suficiente em uma empresa onde a complacência é predominante (uma situação comum hoje em dia), um esforço de mudança em uma unidade pequena pode estar condenado desde o início. Mais cedo ou mais tarde, as forças mais poderosas da inércia intervirão, não importando o que os agentes de mudança na escala inferior da hierarquia gerencial estejam fazendo. Nessas circunstâncias, ir adiante com um esforço de transformação poderá ser um erro terrível. Quando as pessoas percebem esse fato, geralmente pensam ter apenas uma alternativa: sentar-se e esperar que alguém do escalão superior passe a liderar. Assim, não fazem nada e, no processo, reforçam as mais poderosas forças de inércia que tanto as aborrecem.

Uma situação de constante bloqueio das ações passíveis de serem realizadas para aumentar o senso de urgência denota uma organização conservadora que, além de resistir às mudanças, limita as possibilidades de aprendizagem.

2.2.1.2 Criação de uma coalizão administrativa

Para se realizarem as mudanças necessárias surge o mito de que se deve ter um grande líder, onipotente e onipresente, ou as grandes transformações acabam por não ocorrerem. Porém, como é possível que um único indivíduo possa desenvolver uma visão, comunicá-la a todos, eliminar todos os obstáculos, obter vitórias no curto prazo, liderar e gerenciar vários projetos de mudança e os adaptar a cultura organizacional? (KOTTER, 1997, p. 51).

A pergunta anterior indica que apenas uma coalizão administrativa forte e coesa permite que a Liderança seja praticada, já que uma equipe competente e que inspire confiança pode processar mais informações em tempo reduzido.

Para a formação de uma coalizão administrativa forte, Kotter (1997, p. 57) sugere quatro características essenciais a serem administradas:

- Poder da posição. Na equipe que executa as mudanças não pode deixar de estarem presentes os diretores, em maioria.

- Especialização. Pessoas com as habilidades necessárias e com competência comprovada devem participar na equipe de mudanças, pois colaboram decisivamente na coleta de informações e sua análise e, ainda, na tomada de decisões.
- Credibilidade. Os integrantes da equipe de mudanças devem ter alta credibilidade junto aos demais indivíduos.
- Liderança. Em consonância com o gerenciamento, a Liderança deve ser praticada, porém distinguindo-se que o gerenciamento mantém o processo sob controle enquanto que a Liderança conduz a transformação (ou gerencia o processo de aprendizado estratégico).

Dentre essas características a Liderança assume o papel de direcionar as ações definidas após o estabelecimento da visão. É sempre importante lembrar a distinção face ao gerenciamento que apenas desenvolve planos e não a visão.

Um aspecto relevante é, também, a manutenção da confiança. O trabalho em equipe só é eficaz se existir confiança entre seus membros e entre estes e os demais indivíduos da organização. Além disto, Kotter (1997, p. 65) salienta outro elemento fundamental como sendo o foco em objetivos comuns, o que Senge (1998) chama de visão compartilhada. Esses dois preceitos são a base para a criação de uma coalizão administrativa forte.

A presença de indivíduos representativos, visão compartilhada e a confiança são pressupostos básicos para a criação de uma coalizão administrativa que desenvolva, incentive e pratique as mudanças.

O ambiente interno deve tornar-se, em mercados mais ágeis e competitivos, menos auto-centrado, centralizador, hierárquico e com menos complacência (KOTTER, 1998, p. 75).

2.2.1.3 Desenvolvimento de uma visão

Kotter (1998, p.68) define visão como: “[...] um quadro do futuro com comentários implícitos ou explícitos sobre a razão pela qual as pessoas devem lutar para criar esse futuro”. Defende que, em um processo de mudança, a visão ajuda no esclarecimento da direção a ser seguida, induz as pessoas a tomarem iniciativas e facilita a coordenação de um grande número de pessoas.

A obtenção de resultados através de uma visão eficaz é um exercício consideravelmente complexo e trabalhoso que exige competência dos líderes. Kotter (1998, p. 71) alerta que a direção que leva a transformações bem sucedidas é geralmente simples e apresenta algumas características essenciais.

Por outro lado, uma compreensão clara e racional da organização, da concorrência, do mercado, e dos recursos disponíveis é imprescindível. Só a estratégia fornece uma lógica para atuação em busca da eficácia na condução da visão (KOTTER, 1998, p. 75).

Seis características-chave de uma visão para torná-la eficaz são apresentadas por Kotter (1998, p. 72), detalhadas no quadro 2.5, a seguir.

Quadro 2.5: Características-chave de uma visão.

Características	Comentários
Imaginável	Apresenta um quadro sensato sobre o futuro.
Desejável	Atende aos interesses dos funcionários, dirigentes, acionistas e, principalmente, dos clientes.
Viável	É realista.
Concentrada (foco)	Clara suficientemente para que se estabeleçam diretrizes de controle.
Flexível	Devem viabilizar o surgimento de iniciativas individuais ou grupais.
Comunicável	Deve ter fácil interpretação dos receptores da comunicação.

Fonte: Adaptado de Kotter, "Características de uma Visão eficaz", (1997, p.72).

O equilíbrio entre os interesses dos acionistas e os dos colaboradores (funcionários, fornecedores, comunidade) trará benefícios ao longo prazo se a visão se mostrar eficaz.

2.2.1.4 Comunicação da visão

Pode ser sugerido que a comunicação eficaz da visão deve ser como breves momentos de lucidez em que uma idéia é transcrita de maneira tão sagaz que parece óbvia a todos que a interpretam. A comunicação da visão efetuada de maneira eficaz conduz um número maior de pessoas na organização a seguirem uma direção e objetivos através de uma forma alinhada. Nada adianta se apenas um pequeno grupo composto de diretores e gerentes entender o discurso da visão.

Segundo Senge (1998, p. 262), alinhamento é um fenômeno social que se dá quando um grupo de pessoas funciona como um todo. Uma equipe desalinhada desperdiça energia já que cada indivíduo pode oferecer o seu máximo de empenho sem que isso se traduza em um eficiente esforço da equipe. Senge (1998, p. 262) conclui que:

[...] Há um propósito comum, uma visão compartilhada, e a compreensão de como complementar os esforços dos outros. Os indivíduos não sacrificam seus interesses pessoais em prol da visão maior do grupo; ao contrário, a visão compartilhada torna-se uma extensão de suas visões pessoais.

É comum verificarem-se painéis afixados nas salas de atendimento ao cliente de algumas organizações que mostram veementemente a sua visão, missão e valores dessa organização, contudo, se os vários esforços de comunicação interna não forem devidamente planejados e, até, medidos, impedem a eficácia na comunicação tornando impossível viabilizar o estabelecimento da visão definida. Como direcionar a comunicação da visão, em primeiro lugar ao ambiente interno, através da visão compartilhada dirigida pelo alinhamento? Este seria o grande desafio dos gerentes.

Kotter (1998, p. 86-87) esclarece que é importante perceber que os três primeiros fatores de seu modelo devem se tornar eficazes e efetivos para que a comunicação da visão possa ser bem acolhida pelas pessoas. Ou seja, sem um elevado senso de urgência as pessoas podem se desinteressar em conhecer a nova visão, sem uma coalizão administrativa ativa não haverá o envio adequado da mensagem, sem uma visão bem elaborada os efeitos das ações a tornarão inviável.

Os líderes e potenciais líderes devem experimentar uma série de questionamentos para estarem conscientes dos fatores que provocam a mudança e para saberem se posicionar durante a comunicação da visão, sem dúvidas quanto aos seus esforços em prol do seu comprometimento.

Assim, aceitar uma visão pode ser uma tarefa emocional e intelectual complexa. A aceitação de uma nova visão significa uma predisposição para a mudança de mentalidade, chamada por Senge (1998, p. 46) de metanóia. A palavra metanóia, oriunda do grego, é apresentada como a mudança fundamental ou mudança de mentalidade. Em grego, a palavra "meta" significa acima e além e a palavra "noia" significa mente, literalmente metanóia se traduziria como transcendência da mente (SENGE, 1998, p. 46).

Kotter (1998, p. 100) diz que:

Se as pessoas não aceitam uma visão, as duas próximas etapas do processo de transformação – autorizar os indivíduos a tomarem atitudes de base ampla e criarem vitórias a curto prazo – irão falhar. Os funcionários não irão aproveitar sua autoridade nem se esforçar para garantir as vitórias [...]

Uma vez que a visão seja aceita por um número grande de pessoas na organização a sua execução dependerá do elemento humano, suas habilidades e competências. Na maioria dos casos um investimento no *empowerment* dos funcionários é o caminho mais eficaz, visto que a contratação apenas de pessoas com talento superior pode ser inviabilizada devido a especificidades regionais, nacionais, setoriais e outras.

Assim, é importante avaliar, um processo de implementação, se a visão está sendo compreendida e aceita pelas pessoas da organização.

Para avaliar se uma visão é passível de ser eficaz é necessário que algumas características-chave propostas por Kotter (1998, p. 90), apresentadas no quadro 2.6, a seguir, devem ser observadas para promover a eficácia na comunicação da visão.

Quadro 2.6: Características-chave para a comunicação da visão.

Características	Ação
Simplicidade.	Ser claro e conciso. Todo o jargão e linguagem técnica devem ser eliminados.
Metáforas, analogias e exemplos.	Usar imagem verbal de maneira coerente com a capacitação dos funcionários.
Fóruns múltiplos.	Utilizar vários meios para comunicar a mesma mensagem. Reuniões, memorandos, informativos, cartazes, etc.
Repetição.	Repetir a informação várias vezes.
Liderança através de exemplos.	Os comunicadores da visão devem agir de acordo como que propagam e apresentar exemplos que elucidem sobre como alcançar eficácia na visão proposta.
Explicação de inconsistências aparentes.	Explicar de forma honesta alguma inconsistência que possam estar ocorrendo.
Mão dupla.	Buscar o <i>feedback</i> para melhorar o processo de mudança e comprometer todos os indivíduos.

Fonte: Adaptado de Kotter, "Elementos-chave para a comunicação eficiente da visão", 1998, p. 90.

2.2.1.5 Investir de *empowerment* os funcionários para ações abrangentes

A linha apresentada insiste que a Liderança é o motor da mudança, que apoiada por uma coalizão administrativa forte e coesa pode tornar a visão eficaz. O processo de mudança tem que se transformar em uma onda que avança forte e destemida em direção ao sucesso. As pessoas devem acompanhar esse movimento sentindo-se não apenas parte da visão, mas possuindo habilidades para a realização das novas tarefas que se lhe deparam. Se o *empowerment* é oferecer as condições para que as habilidades técnicas, humanas e conceituais estejam incorporadas aos indivíduos e presentes, o tempo todo, na consecução das tarefas que atendem os objetivos estratégicos da organização, então o domínio pessoal deve fazer parte de um processo de aprendizagem individual. Este deve ser incentivado pela organização através do contínuo esclarecimento e aperfeiçoamento da visão pessoal do indivíduo, para que este saiba concentrar e direcionar as energias, desenvolver paciência, controlar ansiedades e ver a realidade objetivamente (SENGE, 1998, p. 41).

Normalmente as organizações vêem os indivíduos mais como um recurso a ser consumido do que como um bem a ser desenvolvido. Friedman, Hatch e Walker (2000, p. 15) lembram que as organizações vivem apregoando que seu bem mais precioso são as pessoas, porém na prática elas estão “[...] afirmando um ideal que poderia ser realidade se fossem dadas as ferramentas apropriadas?”. Em muitos casos não se trata da organização querer ou não investir de *empowerment* seus funcionários, mas sim de não saber como fazê-lo.

O *empowerment* é definido por Friedman, Hatch e Walker (2000, p. 205) como: “[...] a variedade de iniciativas com o objetivo de aumentar o sentimento de propriedade e a responsabilidade dos funcionários com relação ao trabalho”. Ou ainda, segundo Robbins (1998, p. 379, tradução nossa): “Colocar os funcionários no caminho do que eles devem fazer.”

O maior problema, segundo Senge (1998, p. 199), é que não podemos obrigar uma pessoa a querer desenvolver o domínio pessoal. Devem ser criadas condições para um clima de certeza quanto aos benefícios obtidos com o desenvolvimento do domínio pessoal para todos e, em consequência, para a organização. Consiste em manter a idéia de que o crescimento pessoal é valorizado pela organização e que o

indivíduo ao trabalhar num ambiente que permite a experimentação e a inovação estará adquirindo a experiência necessária para aperfeiçoar seu domínio pessoal.

A visão, o alinhamento e o *empowerment* devem ter como objetivo prático provocar que a maioria das pessoas na organização saiba tomar decisões durante a execução das tarefas sob sua responsabilidade. Para Hanks (1998, p. 33): “[...] isto envolve ser capaz de ler padrões numa situação, identificar os princípios ou processos em funcionamento, e fazer as escolhas que irão atingir os interesses e objetivos da organização e do indivíduo.”

Atualmente as organizações procuram preparar (*empowerment*) as pessoas sem posição gerencial para assumirem níveis de autoridade que permitam a estas tomarem decisões relacionadas com seu trabalho específico, incentivando essa habilidade individual (ROBBINS, 1997, p. 103, tradução nossa). Porém a tomada de decisões é normalmente é originada na reação a um problema emergente.

Kotter (1998, p. 104) indica a necessidade de se investir de *empowerment* os funcionários, evitando-se que estes, ao sentirem-se incapacitados possam não ajudar nas mudanças, não tomem as providências necessárias nas grandes transformações. O caminho básico é o de remover as barreiras que impedem que funcionários alinhados com uma visão compartilhada possam realizá-la com eficácia.

As principais barreiras ao *empowerment* apontadas por Kotter (1998, p. 104) são as estruturas formais que dificultam ações, a falta de habilidades que prejudiquem ações, os sistemas de informação que dificultem ações e chefes que desencorajam ações que viabilizam a nova visão. São apresentadas no quadro 2.7, a seguir.

Quadro 2.7: Barreiras ao *empowerment* dos funcionários.

Barreiras	Comentário (como eliminar as barreiras)
Estruturas formais.	Estruturas desalinhadas bloqueiam as ações necessárias. Criar estruturas compatíveis (alinhadas) com a visão.
Deficiência em habilidades.	Sem a técnicas e atitudes corretas as pessoas sentem-se desencorajadas e desestimuladas. Oferecer treinamento adequado.
Sistemas de informações ineficientes.	Sistemas desalinhados bloqueiam as ações necessárias. Alinhar os sistemas de informação e as pessoas com a visão.
Supervisores resistentes.	Nada desestimula mais um funcionário do que um chefe ruim. Enfrentar (ou demitir) os supervisores que atrapalham a mudança.

Fonte: Adaptado de Kotter, “Como investir de *empowerment* as pessoas para efetuar a mudança” (1997, p. 117).

A aposta na capacitação de todas as pessoas em uma organização é, certamente, um grande passo para obter eficácia na condução das estratégias.

Torna-se importante verificar de forma sistemática quem são as pessoas de uma organização, suas posições em termos de atitude quanto à criação de barreiras ao processo de mudança. Senge (1998, p. 247), ver quadro 2.8, sugere que existe uma diferença significativa entre comprometimento e aceitação. Participação e comprometimento consistem em tomar parte de uma visão por opção e aceitação consiste unicamente em aceitar a nova visão e fazer somente o que se espera delas em termos de ações relacionadas às tarefas (KIEFER apud SENGE, 1998, p. 246).

Quadro 2.8: Atitudes dos funcionários em relação a visão.

Atitudes	Descrição
Comprometimento	O indivíduo quer. Transformará em realidade. Criará todas as "leis" necessárias.
Participação	O indivíduo quer. Fará todo o possível dentro do "espírito da lei".
Aceitação genuína	Vê os benefícios da visão. Faz tudo que se espera e segue a "lei".
Aceitação formal	Vê os benefícios da visão. Faz o que se espera e nada mais.
Aceitação hostil	Não vê os benefícios da visão. Mas também não quer perder o emprego. Faz o esperado, mas deixa claro que não está realmente "à bordo".
Não-aceitação	Não vê os benefícios da visão e não faz o que se espera.
Apatia	Nem contra nem a favor da visão. Sem interesse. Sem energia "será que já são seis horas?".

Fonte: Adaptado de Senge, "Possíveis atitudes em relação a uma visão" (1998, p. 247).

2.2.1.6 Realização de conquistas no curto prazo

Torna-se muito importante que a organização obtenha alguns resultados relevantes em um curto prazo após o início de implementação da visão. O efeito provocado pela presença de vitórias (cumprimento de metas) e conquistas (alcance de objetivos estratégicos), num curto prazo, gera um feedback a respeito da eficácia da visão, incentivando e motivando a coalizão administrativa a continuar sua trajetória e fornecendo, também, evidências aos incrédulos no sentido de provocar sua participação.

As pessoas devem perceber, em primeiro lugar, que sua dedicação e sacrifícios valem à pena. Também é importante reduzir os períodos de tensão do líder e sua coalizão testando a visão em condições reais e celebrando vitórias e conquistas para convencer os céticos e manter a posição dos líderes (KOTTER, 1998, p. 124-125).

Para que aconteçam conquistas em um curto prazo é necessário um bom planejamento. Os líderes não podem insistir em atingir os propósitos da visão sem perceber que durante muito tempo não se apresentam resultados palpáveis de desempenho. É necessária muita ação, desde que não se maximizem os resultados em um curto prazo às custas do futuro. A questão é certificar-se de que os resultados visíveis possam emprestar credibilidade suficiente ao esforço de transformação (KOTTER, 1997, p. 127).

Algumas ações devem ser, então, perpetradas com o objetivo de viabilizarem e demonstrarem o surgimento de conquistas em um curto prazo, como as apresentadas no quadro 2.9, a seguir.

Quadro 2.9: Benefícios de conquistas em um curto prazo.

Ações	Benefícios
1. Fornecer provas de que os sacrifícios valem a pena.	As conquistas ajudam a justificar os custos envolvidos no curto prazo.
2. Reconhecer os agentes da mudança.	Após o trabalho árduo, um feedback positivo eleva o moral das pessoas e as motiva.
3. Ajudar a sintonizar a visão e as estratégias.	Conquistas em um curto prazo oferecem à coalizão administrativa, dados concretos sobre a viabilidade de suas idéias.
4. Desencorajar os cínicos e os resistentes que atuam em causa própria.	Melhorias claras no desempenho dificultam o bloqueio das mudanças necessárias.
5. Manter os chefes nos seus lugares.	Fornecer aos que ocupam cargos mais altos na hierarquia, evidências de que a transformação está no caminho certo.
6. Criar motivação.	Transformar pessoas neutras em aliados, e aliados relutantes em aliados ativos.

Fonte: Adaptado de Kotter, "O papel da conquistas a curto prazo" (1997, p. 125).

2.2.1.7 Consolidação de ganhos e produção de mais mudanças

A eficácia dos seis fatores anteriores fornece uma força extraordinária no processo de transformação. Até aqui, pode-se considerar que a Gestão de Mudanças está implementada, no entanto os fatores para a manutenção e melhoria não estão ainda delineados. Para manter os esforços de mudança Kotter (1997, p. 142) cita que "[...] a coalizão administrativa utiliza a credibilidade proporcionada pelas conquistas no curto prazo para impulsionar o processo mais rapidamente, empreendendo ainda mais projetos ou projetos maiores [...]"

A interdependência existente entre funções ou processos (marketing, produção, logística, etc.) principalmente devido às racionalizações empreendidas nas duas últimas décadas onde o foco no cliente exigiu mais interação e menos independência das atividades na organização, tornou-se um obstáculo para as mudanças. Acontece que ao se tentar provocar a mudança, outras funções ou processos são afetados. Para Kotter (1997, p. 138): “[...] Por causa de todas as interconexões, você quase nunca pode mover apenas um elemento por si só. Você tem que mover dezenas ou centenas ou milhares de elementos, o que é um processo difícil e demorado e raramente, senão nunca, pode ser conseguido por apenas algumas pessoas.”

A partir do momento que vitórias e conquistas acontecem mais mudanças são necessárias e a motivação para avançar está presente. Kotter (1997, p. 141) afirma, se referindo ao agente da mudança, que “[...] possivelmente ficará em uma situação melhor para fazer algo parecido no futuro, porque adquiriu habilidades e desconectou alguns arames e cabos inúteis”. Os arames e cabos citados na frase anterior referem-se a interconexão existente entre as funções ou processos.

Administrar um projeto de implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade em meio a uma série de outros projetos também necessários para melhorar a competitividade da organização é um problema complexo. Principalmente se forem utilizados métodos tradicionais, centralizados demais nos executivos de primeiro escalão que se envolvem em todos os detalhes, e se os gerentes seniores não possuírem habilidades de coordenação (KOTTER, 1997, p. 143).

Então, os gerentes seniores não devem concentrar-se apenas nas tarefas ligadas a Liderança, mas também delegar responsabilidades para a gerência intermediária ou, melhor ainda, para uma rede de líderes que atinja também os níveis inferiores da organização (KOTTER, 1997, p. 143).

Isto quer dizer que é possível que o pessoal de níveis inferiores possa conduzir de maneira eficaz a mudança desde que tenha uma visão geral da organização e habilidades conceituais, auxiliando a Liderança e se beneficiando de sua visão e perspicácia.

Neste caso delegar é a palavra de ordem, pois no caso de uma equipe devidamente capacitada e comprometida, vários projetos ou visões da Liderança, podem ser levados adiante com eficiência e eficácia.

Saber consolidar ganhos oriundos de vitórias e conquistas e criar uma estrutura que garanta a produção de mais mudanças é uma habilidade impressionante e rara que exige uma boa dose de paciência e motivação.

Esta etapa continua dualizando os promotores da mudança, ou seja, a consolidação de ganhos exige gerenciamento e a produção de mais mudanças exige Liderança continuada. O processo é longo e qualquer mudança emergente exige um realinhamento da visão, contudo a prática absorvida pelos indivíduos da organização, ou seja, o aprendizado, auxilia na condução da organização para novas direções.

Esse processo pode durar um período maior do que o desejado. Isto implica que a estratégia pode ser alterada e a estrutura de aprendizagem conseguida deve ser capaz de atender a novas estratégias.

2.2.1.8 Estabelecimento de novos métodos na cultura

Para Schein (apud Alves, 2000, p.13) a cultura de um grupo pode ser definida como:

Um padrão de suposições básicas compartilhadas que o grupo aprendeu quando solucionava seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Kotter (1997, p. 150) descreve que cultura refere-se a normas de comportamento e valores compartilhados entre um grupo de pessoas. O autor refere que

As normas de comportamento são formas de ação comuns ou difundidas que são encontradas em um grupo e que persistem porque os membros do grupo tendem a se comportar de maneira que ensinam essas práticas aos novos membros.

Chiavenato (1997, p. 52) ressalta que cada organização se torna um sistema social que adquire características próprias e que: “[...] A cultura organizacional condiciona e determina padrões de comportamento das pessoas na organização”. Esclarece que a cultura traduz o ambiente de crenças e valores, costumes e tradições, conhecimentos e práticas de convívio social e, ainda, o relacionamento entre as pessoas em uma organização. Ela pode realmente provocar inércia nos

processos de mudança visto que, sendo ela um comportamento institucionalizado, exerce muita influência sobre as atitudes dos indivíduos.

Fazendo uma resenha de vários autores pode-se dizer que Cultura é o padrão de uma organização onde indivíduos, de maneira consciente ou inconsciente, influenciam ou tentam influenciar outros indivíduos, tratando valores que são compartilhados pelas pessoas em grupo e que tendem a persistir com o tempo.

Porém é possível mudar a cultura organizacional se os executivos aceitarem a importância da flexibilidade e da inovação tornando-as parte da cultura da organização, ou seja, promovendo a aprendizagem. Com esta afirmação Lorsch (apud MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p. 198-199) propõem que os executivos devem empreender revisões culturais constantemente para descobrir e compreender os efeitos das crenças enraizadas na organização.

Mudar a cultura não é apenas alterar significativamente as regras e valores da organização, ela só muda depois que a Liderança tiver alterado com sucesso as ações das pessoas, depois que o novo comportamento produzir alguma vantagem grupal por algum tempo e depois que as pessoas perceberem a conexão entre as novas ações e a melhoria do desempenho (KOTTER, 1997, p. 158). O intuito desta última etapa do modelo de Kotter (1997) é o de assegurar e melhorar as novas práticas implementadas durante a mudança. Exemplos no quadro 2.10, a seguir.

Quadro 2.10: Estabelecimento de novos métodos na cultura.

Considerações	Ações
Vem por último, não primeiro.	As alterações nas regras e valores compartilhados devem ocorrer no final do processo de transformação.
Depende dos resultados.	A inserção efetiva dos novos métodos se dá somente estar devidamente claro que eles funcionam melhor que os antigos métodos.
Exige um bocado de conversa.	Deve-se ilustrar e comunicar a validade de novas práticas para toda a organização.
Pode envolver a rotatividade.	Se necessários deve-se mudar as pessoas-chave da estrutura organizacional para mudar a cultura.
Torna-se crucial as decisões sobre a sucessão.	Se os processos de promoção não forem mudados para serem compatíveis com as novas práticas, a antiga cultura irá se reafirmar.

Fonte: Adaptado de Kotter, "Fixação da mudança na cultura" (1997, p. 160).

A abordagem da cultura organizacional é importante para observar as escolhas dos indivíduos visto que suas habilidades e competências sofrem adaptações às culturas existentes, ou geradas, e sua capacidade de tomada de decisão, bem como sua eficácia, é influenciada pela adequação e efetividade das estratégias.

Para Chiavenato (1997, p. 57): “Os valores e crenças a respeito das pessoas fazem parte integrante da filosofia da organização. Principalmente da definição dos objetivos e fins que a empresa pretende alcançar e quais os recursos disponíveis para alcançá-los [...]”. Estes valores compartilhados servem para se alcançar uma vantagem estratégica que pode ser intensamente aproveitada ou, então, constituir-se numa fragilidade empresarial que precisa ser corrigida com grande rapidez.

As normas de comportamento desenvolvidas por indivíduos em grupo são, em grande parte, oriundas dos valores compartilhados. Elas influenciam decisivamente os indivíduos. Enquanto se torna mais fácil alterar as normas de comportamento via um esforço de transformação é, no entanto, mais difícil alterar os valores compartilhados (KOTTER, 1997, p. 150).

2.2.2 Modelo V.I.A.R.M.A. de Cunha e Rego (2003)

Outros modelos direcionados a aplicações práticas têm sido desenvolvidos e procuram se ajustar a determinados pressupostos. O modelo para gestão de mudanças planejadas apresentado por Cunha e Rego (2003, p. 53) baseia-se na idéia de que o processo de mudança pode ser realizado pelos altos escalões sustentando-se em dois pilares distintos, são eles: liderança e gerenciamento.

Para Cunha e Rego (2002, p. 2), a análise para a mudança organizacional parte de dois pressupostos:

Pressuposto 1: A mudança organizacional é um processo planejado, guiado pela gestão e destinado a conduzir a organização de um estado A para um estado B mais favorável (mudança planejada);

Pressuposto 2: A mudança é um processo complexo e emergente, cujos contornos se vão delineando à medida que, através da organização, as pessoas vão procurando responder aos desafios com os quais a organização vai sendo confrontada (mudança emergente).

Segundo Cunha e Rego (2002, p. 3): “Estes dois pressupostos representam concepções diferentes sobre a natureza das organizações e conduzem

inevitavelmente a formas de gestão distintas”. Estes autores têm procurado estabelecer, de uma forma sucinta, as diferenças entre a mudança planejada e a mudança emergente.

O modelo denominado V.I.A.R.M.A. é adaptado da proposta de Kotter (1997) e compreende seis etapas. São elas: visão, implementação, ativação, reconhecimento, monitoração/controle e apoio. O modelo, ilustrado na figura 2.3, pretende ser simples para favorecer sua aplicabilidade e, além disto, associa peremptoriamente as fases do processo aos papéis da Liderança e do gerenciamento (CUNHA e REGO, 2003, p. 55). Relacionadas aos aspectos da Liderança estão as etapas: visão, ativação e apoio; e aos aspectos do gerenciamento estão as etapas: implementação, reconhecimento e monitoração/controle.



Figura 2.3: Modelo de gestão da mudança planejada.

Fonte: Adaptado de Hussey (apud Cunha e Rego. “O modelo V.I.A.R.M.A.”, 2003, p.55).

Tal modelo sugere que o processo de mudança, partindo da visão até a sua implementação efetiva, orienta a Liderança para promover a comunicação da visão, criar uma coalizão administrativa coesa e reduzir os níveis de complacência através do engajamento das pessoas. Por outro lado, concomitantemente, o gerenciamento procura garantir a eficiência e eficácia dos processos internos, estimulando o *empowerment* dos funcionários e alcançando conquistas no curto prazo.

O reconhecimento é situado dentro da ótica da motivação e envolvimento das pessoas empenhadas no sucesso da mudança e, ainda, procura provocar ações que incidam sobre recompensas materiais/financeiras, sejam elas as promoções e melhoria salarial bem como prêmios e elogios públicos (CUNHA e REGO, 2003, p.55). Quanto à monitoração/controle, esta procura garantir que o planejamento seja analisado todo o tempo em busca da efetividade da mudança.

No que diz respeito à Liderança, Cunha e Rego (2003, p. 56) apregoam que: “A eficácia do processo de transformação depende, em considerável medida, da qualidade da liderança – e não apenas da excelência da gestão.”

Enfim trata-se de um modelo que pode auxiliar as organizações a planejar a mudança, a procurar novas formas para saber conduzir a mudança, a medir sua efetividade e a reter o conhecimento alcançado nas mudanças organizacionais. Uma contribuição importante é sutilmente introduzida, trata-se da preparação de uma organização para a aprendizagem que Cunha e Rego (2003, p. 56) designam como estrutura de adaptação permanente às mudanças. Mostra que as observações e sugestões de Kotter (1997) podem viabilizar, na prática, a efetividade na implementação da visão.

2.3 Considerações Gerais

A necessidade da utilização de modelos que auxiliem na condução da mudança obriga uma organização a planejar e implementar uma estrutura de Liderança orientada para resultados.

O modelo de Kotter (1997) é bastante plausível. Condiciona o sucesso de um processo de mudança à eficácia da Liderança, sem esquecer a necessidade da eficácia operacional conduzida pelo gerenciamento eficiente.

Dentre os modelos pesquisados inicialmente, o modelo de Kotter (1997), com etapas que focam o ambiente organizacional e desenvolvido em face de erros observados nas organizações, permite o seu desdobramento em metodologias mais adaptáveis a ambientes específicos, condicionados pelo porte das organizações e/ou pela complexidade na implementação de uma determinada visão. É, ainda, possível comparar uma conceituação de modelo administrativo para os novos tempos tendo em consideração as diferenças entre as estruturas, sistemas e cultura dos modelos de gestão mantidos no século XX com novas abordagens, quadro 2.11.

Quadro 2.11: Comparação dos modelos de administração dos séculos XX e XXI.

Século XX	Século XXI
Estrutura	
Autocrática e Burocrática.	Adhocrática, com menos regras e gerentes.
Multinivelada.	Limitada a poucos níveis.
Organizada com a expectativa de que a gerência sênior irá administrar.	Organização com a expectativa de que a gerência irá liderar, os funcionários de níveis inferiores irão administrar.
Caracterizada por políticas e procedimentos que criam interdependências internas complicadas.	Caracterizada por políticas e procedimentos que geram o mínimo de interdependência interna necessária para atender o cliente.
Sistemas	
Dependem de alguns sistemas de informações de desempenho.	Dependem de muitos sistemas de informações de desempenho, fornecendo os dados especialmente aos clientes.
Distribuem os dados de desempenho apenas aos executivos.	Distribuem amplamente os dados de desempenho.
Oferecem treinamento administrativo e sistemas de apoio apenas ao pessoal sênior.	Oferecem treinamento administrativo e sistemas de apoio a mais pessoas.
Cultura	
Internamente concentrada.	Externamente orientada.
Centralizada.	Investe os funcionários de <i>empowerment</i> .
Lenta na tomada de decisão.	Rápida na tomada de decisões.
Politizada.	Aberta e franca.
Aversa aos riscos.	Mais tolerante aos riscos.

Fonte: Adaptado de Kotter, "Comparação entre as organizações dos séculos XX e XXI" (1997, p. 174-175).

Assim, a incorporação das novas abordagens em modelos, metodologias e sistemáticas de acompanhamento da mudança permitem empregar a Gestão de Mudanças de maneira mais eficiente e eficaz.

O gerenciamento eficiente procura ajustar as dificuldades empresariais e tecnológicas através das habilidades técnicas, humanas e conceituais do gestor. A Liderança se apóia na visão e na aprendizagem para a promover o alinhamento das pessoas. No quadro 2.12, a seguir, Cunha e Rego (2003, p. 56) explicitam as diferenças mais significativas entre Liderança e gerenciamento.

Quadro 2.12: Liderança e gerenciamento.

Liderança	Gerenciamento
Focalizada no futuro	Focalizada no presente
Mudança	Estabilidade, ordem e previsibilidade
<i>Quadro orientador: visão</i>	<i>Quadro orientador: cumprimento de regras</i>
<i>Empowerment</i> dos colaboradores	Controle dos colaboradores
Simplificação	Complexidade
Intuição	Razão e lógica
Relacionamento	Autoridade
Orientação para a sociedade	Orientação para a organização
A mudança reflete propósitos mútuos de líderes e seguidores	Coordenação de atividades produzir e vender bens e/ou serviços que reflitam os propósitos da empresa
Estabelecimento de uma visão, alinhamento das pessoas com essa visão, motivação e inspiração dos membros organizacionais	Orçamento, organização, estruturação, controle e resolução de problemas

Fonte: Adaptado de Rego e Cunha, "Liderança vs. Gestão: dois processos distintos, mas complementares" (2003, p. 56).

Segundo Cunha e Rego (2003, p. 57): "A liderança exige gestão para que a sobrevivência no curto prazo esteja assegurada. A gestão requer Liderança para que a organização supere as fontes de inércia e garanta seu futuro".

A Liderança pode ser uma habilidade individual, contudo a competência em gerenciamento pode ser aperfeiçoada se existirem, apoiadas por conceitos e modelos, algumas metodologias e sistemáticas voltadas para serem aplicadas nas organizações. Este fato justifica propor, além de um modelo que auxilie a Liderança, uma metodologia focada na aplicação prática para auxiliar a implementação de sistemas gerenciais.

Poucos exemplos foram encontrados, principalmente no ambiente nacional. Dentre eles pode ser citada uma metodologia proposta por Kisil (1998), um roteiro para gestão da mudança que contempla, ainda, um modelo de controle do processo.

No Capítulo 3, é proposta uma metodologia de Gestão de Mudanças para gerir o processo de mudança advindo do impacto provocado pela implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade.

3 METODOLOGIA DE GESTÃO DE MUDANÇAS

A metodologia aqui apresentada permite apoiar a gestão de processos de mudanças organizacionais, e a sua manutenção ao longo do tempo, através de etapas específicas definidas tendo em consideração uma seqüência de fases que permitem o acompanhamento do processo de mudança que se instaura na organização. Exige da alta direção o planejamento e a gestão da mudança, a formalização da estrutura de Liderança e o fomento à aprendizagem organizacional

O ciclo de vida do processo de gestão da mudança compreende quatro fases: planejamento da estratégia de mudança, definição e atuação da condução da mudança (Liderança), análise crítica do desempenho do processo de mudança e a promoção de uma estrutura de aprendizagem oriunda das experiências de implementação das mudanças. Cada fase compreende etapas específicas com as respectivas ferramentas e conceitos adequados à sua aplicação prática.

A idéia incutida na metodologia proposta é, partindo-se da visão, neste caso a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade, que gera um processo de mudança a ser conduzido através de liderança e gerenciamento competente, alcançar-se a máxima eficiência dos processos e obter-se eficácia na gestão da mudança gerando-se, assim, a efetividade na implementação da visão. Este efeito é visualizado na ilustração da figura 3.1, a seguir.

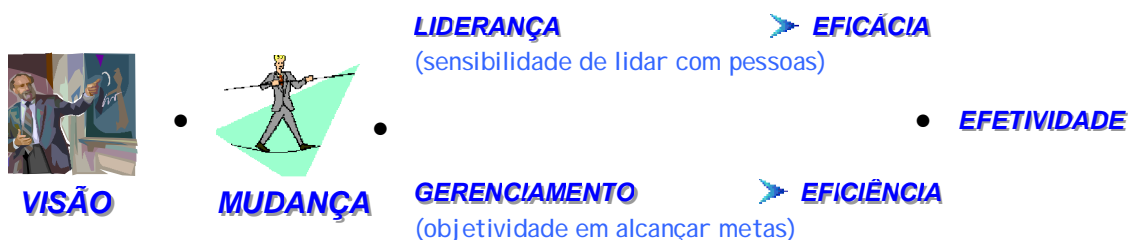


Figura 3.1: Efeito da metodologia proposta

Na elaboração da metodologia não há a intenção de apresentar e orientar a implementação de sistemas de normas, tais como a NBR ISO 9000 (BRASIL, 2000), entretanto uma das conquistas na prática pode, e deve, ser a certificação do Sistema de Gestão da Qualidade por esta norma.

3.1 Ciclo de Vida do Processo de Gestão da Mudança

Para apoiar a implementação de um SGQ, a mudança é vista como um processo a ser controlado para oferecer suporte à Liderança na condução da mudança, ou seja, um projeto de gestão da mudança que procure viabilizar a consecução dos objetivos estratégicos da organização, ocorrendo dentro de um foco distinto, mas lado a lado com a implementação do SGQ (ou da visão) pela organização. Isto justifica a adoção de um modelo que configure o ciclo de vida do projeto.

Esse modelo procura estabelecer as condições para o acompanhamento (monitoração) da gestão da mudança tendo como principal resultado garantir a efetividade de um sistema a ser implementado.

O ciclo de vida do processo de gestão da mudança consiste das seguintes fases, figura 3.2:

- Planejamento do processo de mudança. Fase P;
- Condução da mudança (Liderança). Fase L;
- Análise do processo de mudança (Indicadores). Fase I;
- Aprendizagem da mudança. Fase A.

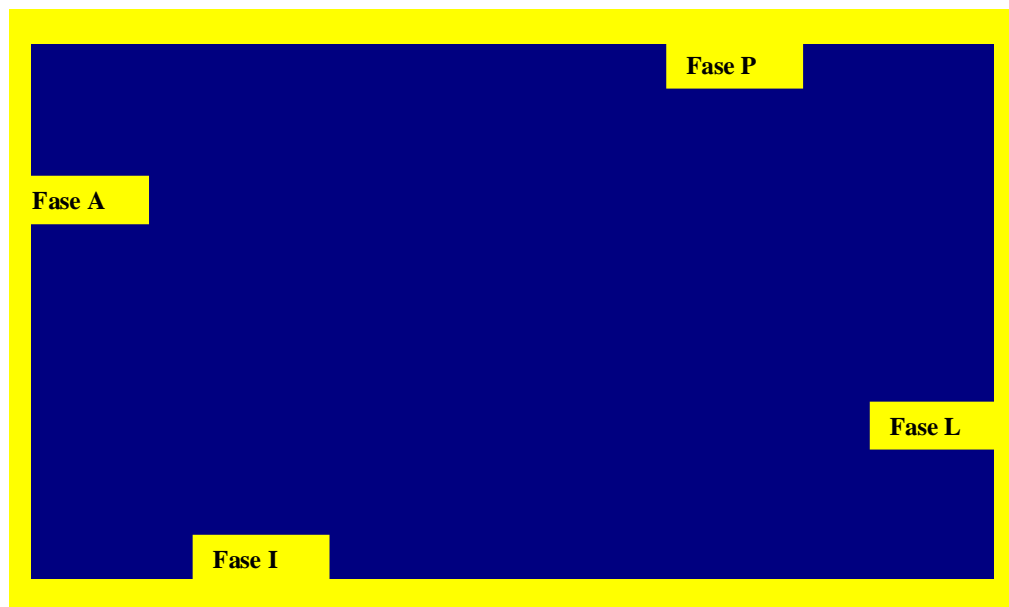


Figura 3.2: Ciclo de Vida do Processo de Gestão de Mudanças

Pode ser visualizada alguma semelhança com a configuração do método de controle de processos conhecido como Ciclo PDCA que compreende, segundo

Campos (1992, p. 29), quatro etapas de controle: Planejamento (Plan), Execução (Do), Verificação (Check) e Atuação Corretiva (Action); segundo Petenate (1999, p. 1.3), a etapa de verificação pode ser melhor definida como Estudo (Study) de maneira a analisar os dados obtidos ao invés de apenas confrontá-los com as metas. É necessário esclarecer que se utilizou, apenas, a seqüência lógica do ciclo de vida de um projeto para configurar tal modelo, não se propondo neste caso a aplicação de um processo de solução de problemas ou de melhoria contínua.

Pretende-se que essa configuração auxilie no alcance da efetividade na implementação da visão, auxiliando a Liderança na condução das ações necessárias, ou seja, observar se o processo de mudança alcança eficiência e eficácia nos seus propósitos. Auxilia na maneira como a Liderança planeja e gerencia o processo de mudança, apoiando os programas de melhoria da qualidade e produtividade e consolidando a prática da mudança e do aprendizado.

3.2 Metodologia AMPLIAR

A metodologia proposta denomina-se AMPLIAR (Apoio à Mudança através de Planejamento, Liderança, Indicadores e Aprendizagem, com Resultados). Apóia-se nas quatro fases do ciclo de vida do processo de gestão da mudança.

Às fases apresentadas adaptam-se as etapas que constituem a metodologia, além das respectivas ferramentas e conceitos que darão suporte à sua realização eficaz. Cada fase é concebida através das ações exigidas, dos agentes intervenientes, dos resultados esperados e das ferramentas e conceitos aplicados.

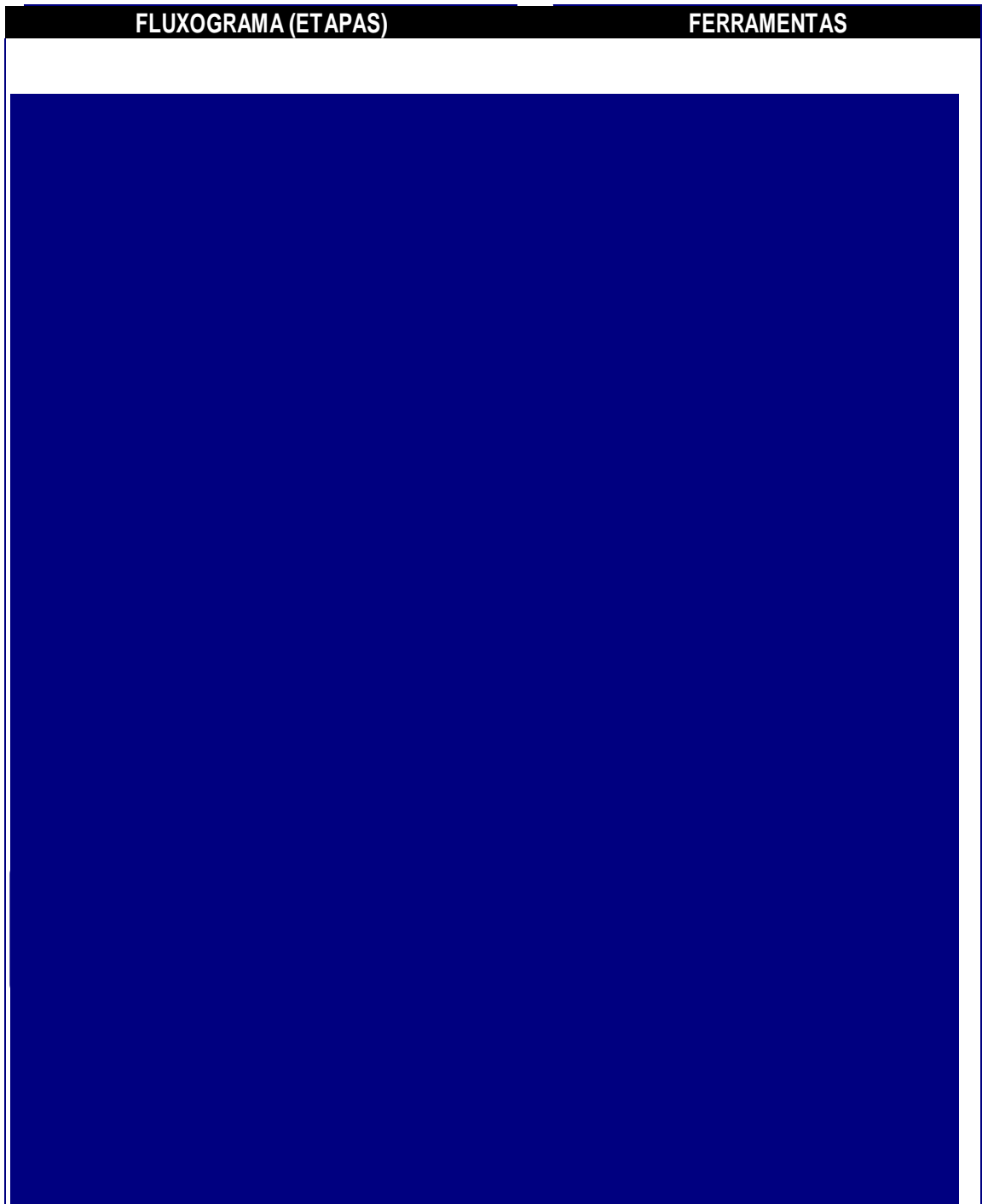
É desejável que a metodologia AMPLIAR seja discutida no primeiro momento após a decisão da implementação da visão e adotada já durante o planejamento do programa de implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade. Um cronograma que inclua as etapas do processo de mudança e de implementação do SGQ pode ser elaborado para melhor controle da eficiência desses processos.

O mais importante é que as organizações, ao optar por utilizar esta metodologia, percebam que um Sistema de Gestão da Qualidade não se efetiva apenas porque normas e procedimentos são aplicados, ou porque existe interesse por parte dos acionistas ou, ainda, pela boa vontade dos colaboradores. A sua eficácia é, em grande parte, oriunda da adaptabilidade conseguida pela organização ao novo sistema em implementação e sua aprendizagem para mantê-lo.

A metodologia incorpora as oito etapas do modelo de Kotter (1997) procurando inseri-las nas fases específicas do controle do processo de mudança.

A metodologia AMPLIAR é apresentada na figura 3.3, a seguir, onde se visualizam as fases, etapas e ferramentas aplicadas.

Figura 3.3: Metodologia AMPLIAR



São oito etapas que se desdobram em métodos, sistemáticas, avaliações e programas específicos, incluindo, se necessário, a implementação de outros sistemas. A metodologia não pretende inibir, entretanto, a criatividade e experiência dos gerentes responsáveis pela mudança e de consultores especializados, cujos métodos e listas de verificação podem ser utilizados nesta metodologia.

As ferramentas (métodos ou ações) a serem utilizadas podem diferir nas aplicações da metodologia em cada organização. Ou seja, os tipos de diagnósticos, avaliações, programas ou sistemas de indicadores empregados dependem do porte da organização, orçamento para a gestão da mudança, know-how de gestão disponível, dificuldades conjunturais ou de complexidade da organização.

3.2.1 Planejamento do Processo de Mudança (Fase P)

Nesta fase inicial as ações a serem empreendidas pretendem identificar a forma da mudança e o tipo de estrutura organizacional a se adotar pela organização, a formulação de uma visão passível de ser tornar eficaz, o estabelecimento ou a manutenção de um senso de urgência no ambiente organizacional e a criação de uma coalizão administrativa coesa para apoiar a Liderança.

Assim, o planejamento do processo de mudança é composto por 3 etapas distintas que juntas devem culminar em um plano de ação (ou estratégia) para conduzir a mudança, são elas:

- **P1:** Identificar a forma da mudança e o tipo da estrutura organizacional vigente (funcional ou processual);
- **P2:** Avaliar a situação de complacência; da coesão da coalizão administrativa; da formulação da visão (fatores críticos de Kotter);
- **P3:** Elaborar o planejamento do processo de mudança.

A alta administração, geralmente apoiada por um grupo de diretores ou gerentes, é responsável pela definição e implementação das etapas propostas. Consultores especializados são úteis nas definições e planos de ação a serem empreendidos.

As ferramentas ou conceitos utilizados são apresentados em cada etapa, entre elas: avaliação de sistemas administrativos (Escala de Likert); orçamento; listas de verificação, técnicas de observação e diagnóstico, questionários e entrevistas; gerenciamento por processos.

3.2.1.1 Etapa P1 – Identificar a forma da mudança e o tipo da estrutura organizacional vigente (funcional ou processual).

As formas da mudança podem ser linear, caótica ou abrupta, conforme Oliveira (1995, p. 24-26) ou planejada e emergente, conforme Cunha e Rego (2002). Pressupondo-se a necessidade de controle do processo e do estabelecimento de prazos, deve-se escolher uma forma que permita eficácia na condução da mudança. Assim, opta-se por adotar, numa estrutura organizacional suficientemente flexível, uma mudança linear ou planejada visto ser programável, progressiva e controlável.

Segundo Oliveira (1995, p. 24):

Existe a mudança linear, progressiva, na qual um sistema qualquer se afasta de seu estado inicial paulatinamente. Nesses casos, é possível a qualquer momento tomar como referência o estado de partida – ou qualquer outro estado intermediário anteriormente alcançado – e compará-lo com o estágio atual, assim verificando quanto de mudança já teria ocorrido no sistema, num dado período de tempo.

Essa forma de mudança deve ser bem compreendida pela alta administração, o aperfeiçoamento da estrutura de gestão e Liderança é sua responsabilidade, incluindo-se aqui a disponibilização de recursos. Um orçamento coerente e bem planejado deve ser elaborado objetivando melhorias tecnológicas e de gestão.

Com o objetivo de se perceberem, ao longo do tempo, melhorias estruturais alcançadas durante a mudança, é interessante se realizar algum tipo de avaliação a respeito da estrutura administrativa da organização. Por exemplo, utilizando-se a escala de sistemas administrativos de Likert (apud CASTRO, 1998) apresentado no quadro 3.1, a seguir, para comparação, ao final do processo de implementação do sistema, com a situação verificada no início do processo de mudança. Consta de quatro variáveis principais para avaliar as organizações (processo de decisão, sistema de comunicações, relações interpessoais, sistemas de recompensas e punições) que buscam identificar o estado de evolução da estrutura organizacional.

O estado de cada uma dessas variáveis na organização, identificado preferencialmente por consultores externos, trazem à tona problemas que podem estar sendo escamoteados, adiados, esquecidos ou geridos inadequadamente na organização. Gera-se logo a oportunidade de melhorar a administração da estrutura. Isto serve para auxiliar a Liderança na obtenção do senso de urgência na

organização movimentando as forças de apoio e mexendo com as forças de resistência à mudança.

Quadro 3.1: Avaliação com a escala de Likert

Estrutura	1	2	3	4
Variáveis	Autoritária Coercitiva	Autoritária Benevolente	Consultiva	Participativa
Processo de decisão	Totalmente centralizado na cúpula da organização.	Centralizado na cúpula; permite diminuta delegação de caráter rotineiro.	Consulta aos níveis inferiores permitindo participação e delegação.	Totalmente delegado e descentralizado. Nível institucional define políticas e controla resultados.
Sistema de comunicações	Bastante precário. Apenas comunicações verticais descendentes carregando ordens.	Relativamente precário, prevalecendo comunicações descendentes sobre as ascendentes.	Procura-se facilitar o fluxo no sentido vertical (descendente e ascendente) e horizontal.	Sistemas de comunicação eficazes contribuindo para o sucesso da empresa.
Relações interpessoais	Provocam desconfiança. Organização informal é vedada e considerada prejudicial. Cargos e tarefas confinam pessoas.	São toleradas com certa condescendência. Organização informal incipiente é considerada como uma ameaça à empresa.	Certa confiança nas pessoas e nas suas relações. A empresa procura facilitar o desenvolvimento de uma organização informal sadia.	Trabalho realizado em equipes. Formação de grupos torna-se importante. Confiança mútua, participação e envolvimento pessoal intensos.
Sistema de recompensas e punições	Ênfase em punições e medidas disciplinares. Obediência estrita aos regulamentos internos. Raras recompensas.	Ênfase em punições e medidas disciplinares mas com menor arbitrariedade. Recompensas salariais mais frequentes. Recompensas sociais raras.	Ênfase nas recompensas materiais (principalmente salários). Recompensas sociais ocasionais. Raras punições.	Ênfase nas recompensas sociais. Recompensas materiais e salariais frequentes. Punições são raras e, quando ocorrem, são definidas pelos grupos.

Fonte: Adaptado de CASTRO, "Modelo de sistemas administrativos 1 a 4 de Likert" (1999).

A estrutura 1 (Autoritária Coercitiva) controla rigidamente tudo aquilo que ocorre na organização, a estrutura 2 (Autoritária Benevolente) é também coercitiva, porém mais condescendente e menos rígida, a estrutura 3 (Consultiva) está mais para a vertente participativa do que para a autocrática e impositiva e a estrutura 4 (Participativa) é a estrutura administrativa verdadeiramente democrática.

O resultado desta avaliação exige habilidade no entendimento de estruturas organizacionais e é utilizado para se encontrarem indícios de conceitos de gestão equivocadamente aplicados na organização, auxiliando o planejamento da mudança.

Esta pode ser também uma oportunidade para se reverem posições quanto à funcionalidade da estrutura. A organização pode escolher entre duas formas básicas de estrutura para seu gerenciamento: funcional ou processual. Em uma estrutura funcional o organograma deve substituir a tendência de hierarquização por cargos para a classificação por Liderança, isto é, cada nível deve ser entregue a um líder ou potencial líder.

Numa estrutura processual aplica-se uma visão horizontal da organização. Isto permite a adoção do gerenciamento por processos que foca na cadeia de agregação de valor e no conceito de cliente-fornecedor interno, identificando claramente os recursos utilizados e buscando permanentemente a satisfação do cliente externo (VARVAKIS et al, 1998, p. 4).

Atualmente, verifica-se que as pressões externas induzem as organizações a priorizarem a Certificação ISO 9000 a qualquer custo, ao invés de avançarem estabelecendo uma estrutura de gerenciamento por processos que permitisse melhorar sua performance em termos de Qualidade e Produtividade. Felizmente, a nova versão dessa norma orienta para a utilização do gerenciamento por processos de maneira a facilitar a obtenção da eficácia do sistema.

A maioria das organizações utiliza, ainda, a estrutura funcional, porém observa-se atualmente que elas pretendem se adaptar a essa nova forma sem, no entanto, conseguir se desligar da forma atual. Segundo Gonçalves (2000, p. 9):

As empresas percebem que é virtualmente impossível mudar de uma organização por tarefas para uma organização orientada por processos sem um claro entendimento do que exatamente faz a empresa funcionar bem e ter ritmo e notam que devem estar preparadas para uma nova maneira de fazer negócios.

Este dilema gera por si só uma grande mudança na organização e, neste caso, uma metodologia para a Gestão de Mudanças pode auxiliar as organizações a quebrar paradigmas de maneira planejada.

3.2.1.2 Etapa P2 - Avaliar a situação de complacência; da coesão da coalizão administrativa; da formulação da visão.

Executa-se, por meio de questionários e entrevistas, utilizando uma abordagem relativa ao modelo de Kotter (1997, p. 4-16), uma avaliação sobre se a organização permite complacência excessiva, se falha na criação de uma coalizão administrativa forte ou, ainda, se subestima o poder da visão.

Tal avaliação promove o estabelecimento de ações que ajudam a incrementar um senso de urgência na organização, a observar a situação de comprometimento dos gerentes com as estratégias da organização, a formular a visão de maneira objetiva e acessível ao alinhamento das pessoas, além de identificar necessidades para a manutenção de um clima organizacional estável.

Nesta fase deve-se ter um enorme cuidado quanto aos paradigmas fomentados pela cultura organizacional. Estes devem ser cuidadosamente detectados e definidos para auxiliar na execução dessas avaliações e, principalmente, como analisar seu resultado para, então, estabelecer ações que permitam tratar os problemas reais e potenciais detectados na organização.

O nível de complacência deve ser avaliado para determinar sua dimensão e, assim, reduzi-lo ou eliminá-lo se possível. O foco na redução do nível de complacência deve ser visto como uma preocupação básica. Neste século XXI as mudanças se verificarão a uma velocidade estonteante e a prática do estabelecimento e manutenção do senso de urgência deve ser incorporada por todos os profissionais.

Em organizações de pequeno e médio porte, a maneira mais direta para detectar o nível de complacência pode ser uma reunião com todos os responsáveis por departamentos e setores. Nessa reunião deve-se tentar perceber se os intervenientes apresentam os problemas de forma clara e, neste caso, se apresentam apenas soluções ou desculpas se apoiando nos agentes ou condições externas; qual o grau de maturidade dos intervenientes quanto ao foco no cliente e se fazem demasiados elogios aos feitos antigos; ou mesmo atuais quando se tratar de indicadores que não indicam preocupação com qualidade, produtividade e competitividade. Dirigidas por um gerente exclusivamente dedicado ao processo de mudança ou por consultores habilitados, estes devem procurar perceber a maturidade e o nível de capacitação do grupo disponível.

Algumas situações podem auxiliar nessa verificação, observando-se, por exemplo, se o entrevistado:

- dá respostas claras ou, ao contrário, apresenta desculpas;
- insiste em demasiados elogios aos feitos executados;
- conhece e usa indicadores de desempenho ou, ao contrário, os desconhece ou não utiliza;
- tem discernimento e mostra suas habilidades ou, ao contrário, se retrai ou insiste em expressar que “conhece tudo” dos processos e da organização;
- mostra-se interessado na nova visão ou, ao contrário, demonstra achá-la desnecessária, adiável ou não têm capacidade para entendê-la.
- demonstra mais necessidade de motivação ou, ao contrário, apresenta sinais visíveis de comprometimento;
- ressalta a importância da utilização de novas tecnologias (principalmente os sistemas de informação) ou, ao contrário, elogia as velhas tecnologias empregadas sem perceber que estas estão obsoletas.

Tanto os problemas estruturais, tecnológicos e culturais, quanto o nível de motivação e de comprometimento percebidos na organização devem ser lançados, sutilmente, aos entrevistados com o intuito de se conhecer, através das suas respostas, o grau de percepção sistêmica de cada um e sua reação face aos paradigmas vigentes e emergentes encontrados.

Caso a organização seja líder em seu ramo deve-se procurar observar se existe um clima de vitória exagerado, demonstrando arrogância e relutância aos novos problemas e se a coalizão administrativa atua a demasiado tempo na organização.

Atitudes mais drásticas relativamente a redução de custos e “mordomias” devem ser implementadas pela diretoria. O aumento do senso de urgência ainda pode ser fomentado permitindo-se que os erros ou conceitos mal aplicados venham à tona, obrigando os colaboradores a explicarem regularmente as soluções dos problemas aos clientes e acionistas, enxugando setores de apoio e tornando as metas financeiras mais ambiciosas. Quando os protagonistas do *status quo* vigente demonstram resistência a mudança é apropriado criar falsas crises para demovê-los da sua complacência. Uma lista de verificação apresentada no quadro 3.2, a seguir, procura detectar respostas positivas para a existência de um senso de urgência nas questões de 1 a 4, ou de complacência nas questões seguintes.

Quadro 3.2: Lista de verificação para diagnóstico do senso de urgência.

Soluções	Questões
Estabelecimento de um senso de urgência	<ol style="list-style-type: none"> 1. A organização ou seu mercado de atuação passou recentemente por alguma crise? 2. Eventos internos provocaram crises importantes recentemente? 3. Qual a evolução das vendas nos últimos três anos (positiva, negativa, neutra)? 4. Os resultados dos processos internos são avaliados regular e periodicamente, de maneira formal? 5. São visíveis pronunciamentos de otimismo exagerado pelos diretores e gerentes? 6. São visíveis sinais de estresse ou de ações/projetos estagnados? 7. Os gerentes e diretores são avessos a confrontação com os resultados? 8. A estrutura organizacional é muito extratificada? 9. Existem gerentes/encarregados gerindo orçamentos setoriais com folgas visíveis e constantes?

Fonte: Adaptado de Kotter, "Formas de estimular o nível de urgência" (1998, p. 44).

A coalizão administrativa que suportará a Liderança deve ser composta, em primeiro lugar, por líderes ou potenciais líderes e, em segundo plano, por pessoas competentes, comprometidas e com credibilidade, esta última característica entendida de acordo com a percepção da maioria.

Estas pessoas devem apresentar, segundo Kotter (1997, p. 57), algumas das características citadas a seguir:

- Poder de posição. Incluir diretores e gerentes;
- Especialização. Incluir pessoal competente, com ou sem posição de chefia;
- Credibilidade. Incluir pessoal com boa credibilidade junto à maioria dos funcionários mesmo que sem capacitação adequada e, até mesmo, apresentando tendência à resistência;
- Liderança. Incluir pessoal com habilidades e competência acima da média, com credibilidade e comprometidos.

Um dos requisitos básicos para a eficácia da coalizão administrativa é conseguir indivíduos situados em algumas das posições citadas acima, existir visão compartilhada e, principalmente, haver confiança entre os agentes da mudança. A escolha desses agentes é, obviamente, prerrogativa da alta administração.

A ausência de líderes pode ser resolvida, segundo Kotter (1997, p. 59), contratando novos funcionários, promovendo funcionários com aptidão à Liderança ou encorajando gerentes e encarregados a agirem como líderes.

Uma lista de verificação é apresentada no quadro 3.3, a seguir. Procura-se detectar respostas positivas nas questões para se evidenciar a existência de uma coalizão administrativa coesa.

Quadro 3.3: Lista de verificação para diagnóstico sobre a coalizão administrativa.

Soluções	Questões
Criação de uma coalizão administrativa coesa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Na equipe proposta para a execução das mudanças estão presentes diretores e gerentes? 2. A equipe é composta de pessoas com as habilidades necessárias e com competência comprovada? 3. Os componentes da equipe tem alta credibilidade junto aos demais colaboradores? 4. A organização tem o perfeito entendimento do significado da Liderança e a pratica ou já praticou? 5. Os líderes, ou potenciais líderes, estão acostumados a questionar os motivos das mudanças? 6. Existe um clima de confiança entre as pessoas da equipe?

Fonte: Adaptado de Kotter, "Criação de uma coalizão administrativa" (1998, p.57).

A visão, por seu lado, ajuda no esclarecimento da direção a ser seguida, induz as pessoas a tomarem iniciativas e facilita a coordenação de um grande número de pessoas. A promoção da visão compartilhada é uma tarefa do líder principal que, além de participar na sua idealização, deve também saber comunicá-la adequadamente às pessoas da organização.

A visão é estabelecida pela alta administração, que deve saber exatamente os efeitos da implementação do Sistema de Gestão da Qualidade, se está minimamente apta para iniciá-la, se tem percepção de valores para os resultados financeiros pretendidos, se percebe os benefícios no relacionamento como clientes, entre outras preocupações.

No entanto, a formulação da visão deve ser alvo de um entendimento apropriado a respeito das vantagens de uma visão imaginável, desejável, viável, focalizada, flexível e comunicável. Para que a visão se torne eficaz, a estrutura de gerenciamento da organização deve estar minimamente desenvolvida e provida dos recursos necessários, atendendo a algumas exigências básicas quanto a: planejamento e orçamento; OS&M e recrutamento de pessoal; controle e solução de problemas. Estas exigências produzem um grau de previsibilidade e ordem, potencializando a produção de resultados esperados em prazos mais curtos (KOTTER, 1998, p. 27).

Para o estabelecimento da visão são necessárias, por vezes, várias reuniões, seminários, palestras e até grupos de trabalho com o intuito de redigirem adequadamente um documento que exprima as verdadeiras intenções da visão, ou seja, procurando retirá-la do plano estratégico e empírico e passá-la para o plano operacional e prático.

Neste trabalho é sugerido o seguinte exemplo a ser aplicado na metodologia proposta: “A implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade tornará nossa organização reconhecida como uma empresa onde o atendimento dos requisitos do cliente é tratado com muita responsabilidade. Isto significa criar, manter e aperfeiçoar práticas de gestão, tanto conceituais quanto tecnicamente adequadas, para alcançar a efetividade do Sistema de Gestão da Qualidade.

Esta visão deverá resultar na percepção pelo cliente quanto ao valor agregado dos produtos e serviços oferecidos e, ainda, no equilíbrio entre os interesses dos acionistas e dos colaboradores (funcionários, fornecedores, comunidade).

O foco nos requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade, incluídos seus pré-requisitos, e na capacitação dos recursos humanos, exigirão esforços de mudança organizacional que irão promover o trabalho em equipe e a melhoria da satisfação dos colaboradores.

Assim, a aplicação desse sistema, já experimentado em organizações bem sucedidas de diversos países, certamente irá contribuir para o crescimento das vendas e para o crescimento profissional dos funcionários, o que se traduzirá em recompensas para todos ao final dos dois anos da sua implementação.”

Realiza-se então uma avaliação da visão proposta face as seis características-chave definidas por Kotter (1998, p. 72), quadro 3.4, para confirmá-la como passível de ser eficaz.

Quadro 3.4: Características-chave da visão proposta.

Características	Evidências
Imaginável: Apresenta um quadro sensato sobre o futuro	<i>“A implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade tornará nossa organização reconhecida como uma empresa onde o atendimento dos requisitos do cliente é tratado com muita responsabilidade”.</i>
Desejável: Atende aos interesses dos funcionários, dirigentes, acionistas e, principalmente, dos clientes	<i>“... deverá resultar na percepção pelo cliente quanto ao valor agregado dos produtos e serviços oferecidos e, ainda, no equilíbrio entre os interesses dos acionistas e dos colaboradores (funcionários, fornecedores, comunidade)”.</i> <i>“... certamente irá contribuir para ... o crescimento profissional dos funcionários, que se traduzirá em recompensas para todos...”</i>
Viável: É realista	<i>“... a aplicação desse sistema, já experimentado em organizações bem sucedidas de diversos países...”</i>

Continuação ...

<p>Concentrada (foco): Clara suficientemente para que estabeleçam diretrizes de controle</p>	<p><i>“criar, manter e aperfeiçoar práticas de gestão, tanto conceituais quanto tecnicamente adequadas, para alcançar a efetividade do Sistema de Gestão da Qualidade”.</i> <i>“ao final dos dois anos da sua implementação”.</i></p>
<p>Flexível: Devem viabilizar o surgimento de iniciativas individuais ou grupais</p>	<p><i>“O foco nos requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade, incluídos seus pré-requisitos, e na capacitação dos recursos humanos, exigirão esforços de mudança organizacional que irão promover o trabalho em equipe e a melhoria da satisfação dos colaboradores”.</i></p>
<p>Comunicável: Deve ter fácil interpretação</p>	<p>É clara e objetiva, sem maiores dificuldades para o seu entendimento.</p>

Fonte: Adaptado de Kotter, “Características de uma visão eficaz”, (1998, p.72).

O tipo de exemplo sugerido acima, extenso e abrangente, pode apresentar dificuldades para a sua comunicação eficaz visto que a sua dialética pode não ser acessível a um grupo de pessoas com menos capacitação profissional e menor nível de escolaridade. Neste caso sugere-se uma redução no tamanho do grupo e a utilização de termos mais comuns ao palavreado praticado na organização.

Os obstáculos que podem impedir a comunicação da visão devem ser identificados e serem encontradas as soluções que permitam a eficácia da comunicação da visão a ser perpetrada pelos líderes. Uma lista de verificação é proposta, no quadro 3.5, a seguir.

Quadro 3.5: Lista de verificação para avaliação da visão.

Soluções	Questões
<p>Desenvolvimento de uma visão e estratégia</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como a visão afetará os clientes? 2. Ela manterá os atuais clientes satisfeitos? 3. Trará novos clientes? 4. Em que posição a organização ficará relativamente aos concorrentes? 5. Como a visão afetará os acionistas? 6. Como essa visão afetará os colaboradores (funcionários, fornecedores, comunidade)? 7. Quais as possíveis conseqüências se a visão não se tornar eficaz? 8. Se a visão for eficaz os acionistas e colaboradores serão recompensados e terão mais desenvolvimento que os concorrentes? 9. O sucesso da visão trará um equilíbrio entre os interesses dos acionistas e os dos colaboradores?

Fonte: Adaptado de Kotter, “Um quadro imaginável do futuro” (1998, p.74).

3.2.1.3 Etapa P3 – Elaborar o planejamento do processo de mudança.

Planejar a mudança é importante para que se tenha um padrão a seguir. Isto facilita a tomada de decisão e impõe metas e objetivos específicos. Existem três propósitos principais: fixar a direção, estabelecer as expectativas e definir as ações (HARRINGTON, H. e HARRINGTON, J., 1997, p. 89).

Na Metodologia AMPLIAR a fase de planejamento deve ser concluída com um plano de ação formatado pela Liderança e apoiado pela alta administração. Este deve estabelecer:

- a visão;
- os prazos para a implementação da visão;
- como reduzir os níveis de complacência;
- qual o perfil da coalizão administrativa;
- metas específicas para a organização (qualitativas ou quantitativas)

Segundo Petenate (1999, 1.3), para auxiliar a Liderança na elaboração do planejamento do processo de mudança, é necessário responder a determinadas questões apresentadas no quadro 3.6, a seguir, para dirigir o planejamento.

Quadro 3.6: Lista de verificação dos questionamentos iniciais do planejamento.

Objetivo	Questões
Questionamentos iniciais para dirigir o planejamento	<ol style="list-style-type: none"> 1. O plano tem o objetivo de diagnosticar a situação atual, desenvolver, testar ou implementar uma mudança? 2. A organização está pronta para testar ou fazer mudanças? 3. Qual o entendimento da Liderança face às fases da Metodologia AMPLIAR? 4. Que informações e dados são necessários para empreender o processo de mudança ? 5. Como os dados serão analisados?

Fonte: Adaptado de Petenate, "O Processo PDSA" (1999, p. 1.3).

Durante o século XX popularizou-se a utilização dos orçamentos financeiros nas organizações. Segundo Kaplan e Norton (2000, p. 292) o orçamento é uma ferramenta aplicada com muita veemência ainda em muitas organizações. No entanto é preciso cuidado em se dar relevância excessiva aos parâmetros financeiros em detrimento tanto da inovação quanto da aprendizagem.

É importante que o plano de ações seja simples, sucinto e compreensível para que possa traduzir as necessidades da visão formulada para atender os objetivos estratégicos da organização, isto pode facilitar a sua comunicação.

3.2.2 Condução da Mudança – Liderança (Fase L)

Na fase de condução da mudança, as ações a serem empreendidas pretendem criar uma estrutura de Liderança e estabelecer as atribuições da coalizão administrativa.

Assim, a condução da mudança que é dirigida pela Liderança instituída é composta por 2 etapas distintas que juntas devem orientar o gerenciamento e o controle do processo de mudança, são elas:

- **L1:** Montar a estrutura de Liderança (líder principal e coalizão administrativa);
- **L2:** Avaliar a forma de comunicação da visão; das ações de *empowerment* dos funcionários.

A alta administração, geralmente apoiada por um grupo de diretores ou gerentes mais próximos, é responsável pela definição e implementação das etapas propostas.

Os líderes e potenciais líderes devem ter uma ação pró-ativa relativamente à implementação da visão, sobretudo quanto a sua comunicação eficaz.

Devem-se ter como resultados práticos uma adequada identificação dos agentes da mudança, uma definição formal das condições de autoridade e responsabilidade, o alcance da eficácia na comunicação da visão e a melhoria significativa do nível de capacitação dos funcionários.

Ferramentas e conceitos sugeridos nestas etapas podem ser, entre outros: listas de verificação, técnicas de observação e diagnóstico, questionários e entrevistas; relação dos níveis de escolaridade de cada funcionário; avaliação dos líderes utilizando-se os perfis de liderança propostos por Crosby (1999).

Consultores especializados são úteis nas definições e planos de ação a serem empreendidos.

Quanto mais líderes, mesmo que em processo de amadurecimento, mais coesa será a coalizão administrativa que apóia o líder principal. Entretanto, os níveis de maior poder devem possuir maior responsabilidade e atuação na mudança não se deixando cometer um tradicional erro que diz respeito ao comportamento organizacional citado por Randall (apud CROSBY, 1999, p. 34):

[...] ninguém, entre aqueles que detinham o poder, prestava atenção alguma àqueles que não o detinham. Em consequência, os clientes, funcionários e acionistas não tinham nada a dizer sobre o que se passava em uma empresa. Reinaria então a fantasia em lugar da lógica.

3.2.2.1 Etapa L1 - Montar a estrutura da Liderança.

Baseando-se na identificação dos processos e na delegação de seus responsáveis, é necessário identificar líderes, ou potenciais líderes, confirmar sua autoridade (ou limites da autoridade) e verificar através de uma avaliação formal as habilidades e competências em Liderança de cada um deles.

A verificação das habilidades pode ser feita através da avaliação relativamente às habilidades de cada pessoa observada, utilizando-se padrões como, por exemplo: hábil, ponderado ou insuficiente. Deve-se incorporar ainda o nível de escolaridade.

As habilidades técnicas e conceituais dos líderes ditam as formas de empreender o processo de mudanças para o qual esta metodologia procurar auxiliar na sua gestão. Não basta ter uma metodologia sem que a organização esteja minimamente preparada para empreendê-la. A organização deve saber isto.

Assim, o principal líder, normalmente aquele que está em posição hierárquica superior, deverá ter uma estrutura de líderes abrangendo toda a organização. Estes, com mais ou menos habilidades e competências, se encarregarão de comunicar a visão, planejar as atividades de sua responsabilidade e responder pelos resultados. Uma matriz de responsabilidade/autoridade pode estabelecer as áreas de influência de cada um para estabelecer as estratégias e táticas de Liderança necessárias para a condução eficaz do processo de implementação da visão.

A atuação de um líder realizador consiste em estabelecer metas de longo prazo (estratégias) e táticas de curto prazo. Assim, consegue que seus conduzidos saibam o quê, quando e por quem deverão ser executadas as ações para se atingirem os objetivos. Associado as habilidades citadas no item 2.1.4 do Capítulo 2, o líder deve ter um plano cuidadosamente elaborado para implementar a mudança (CROSBY, 1999, p. 31). Esta observação corrobora a utilidade que a utilização de uma metodologia como a aqui proposta (Metodologia AMPLIAR) pode oferecer.

Em uma estrutura pouco flexível haverá uma resistência muito grande para delegar novas responsabilidades, quanto mais imbuir de autoridade (autonomia) os novos líderes. Este processo deve ser realizado ao longo do tempo, considerando a evolução:

- da capacitação dos líderes;
- da eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade;
- do desempenho dos líderes.

Os líderes devem saber que estão exercendo esta função e procurar se aperfeiçoar em Liderança. É muito importante que os líderes entendam de Liderança, caso contrário a eficácia operacional, seja na implementação de sistemas ou na condução da organização, fica comprometida.

A avaliação dos perfis de Liderança dos agentes da mudança procura identificar a capacidade de cada um em desempenhar seu papel. Em muitos casos a organização tem que iniciar o processo de mudança com os elementos disponíveis. As alternativas podem ser: capacitação ou substituição dessas pessoas ou a contratação de novos funcionários.

Os princípios de liderança propostos por Crosby (2001, p. 4), podem ser utilizados para uma análise da situação da Liderança na organização. No quadro 3.7, a seguir, é proposta uma lista de verificação com esse propósito.

Quadro 3.7: Lista de verificação para diagnóstico da situação da Liderança.

Princípios (Crosby)	Questões
Estabelecimento de um programa de trabalho claro	<p>O programa de implementação do Sistema de Gestão da Qualidade está perfeitamente planejado, calendarizado, orçado e responsabilizado?</p> <p>O organograma e as responsabilidades estão perfeitamente definidos?</p> <p>Os elementos da coalizão administrativa estão perfeitamente definidos?</p> <p>Os líderes têm uma forma estudada e planejada para comunicar a visão?</p>
Criação de uma filosofia de trabalho pragmática e compreensível	<p>A metodologia de Gestão de Mudanças está perfeitamente delineada?</p> <p>A importância da capacitação, traduzida nas ações de <i>empowerment</i> e treinamentos específicos, está assumida pela alta administração?</p> <p>Os líderes percebem que a tomada de decisões deve focar não só na descrição das ações mas, também, na determinação de metas?</p>
Estimulação das relações duradouras com clientes, fornecedores, funcionários e superiores	<p>Os líderes conhecem devidamente os clientes e os fornecedores da organização?</p> <p>Os líderes reconhecem a necessidade de manter o clima organizacional adequado a ações de sensibilização e de comprometimento?</p> <p>Os líderes percebem que a diversidade entre os líderes e agentes da mudança permite que pontos de vista divergentes contribuam para melhorar a tomada de decisão?</p>
Atenção nas questões relacionadas à globalização	<p>Os líderes conhecem (ou têm oportunidade para conhecer) as novas tecnologias e metodologias necessárias à eficiência e eficácia de suas atividades?</p> <p>As características do mercado global, referentes ao negócio da organização, são conhecidas pela alta administração?</p> <p>A organização aproveita iniciativas de inovação perpetradas pela concorrência?</p>

Fonte: Adaptado de Crosby, "Princípios absolutos da liderança", (1999).

A lista de verificação anterior ajuda a perceber se os agentes da mudança escolhidos poderão atuar decisivamente nos fatores indicados na etapa P2, ou seja, na redução do nível de complacência, na viabilização de uma coalizão administrativa coesa e no alcance da eficácia na comunicação da visão.

A preocupação com a formação e capacitação deve ser enraizada na cultura da organização e uma estrutura para identificação das necessidades de capacitação e treinamento deve ser estabelecida. Um programa de capacitação para os líderes e potenciais líderes deve promover o aperfeiçoamento das seguintes habilidades:

- Técnicas, para aplicar conhecimentos especializados baseando-se em experiência, educação e treinamento;
- Humanas, para compreender e motivar pessoas baseando-se em relações interpessoais, ética e liderança;
- Conceituais, para diagnosticar e analisar situações complexas e para tomada de decisões, conhecendo os conceitos de visão sistêmica, gestão de mudanças, Qualidade, planejamento, aprendizagem, etc.

Na formação de líderes deve-se objetivar que eles, pelo menos, saibam como:

- entender e disseminar o pensamento sistêmico;
- conhecer os efeitos dos modelos mentais na cultura organizacional;
- perceber as habilidades humanas (domínio pessoal) em cada indivíduo;
- orientar para a obtenção de metas, apoiada pela visão compartilhada;
- promover e facilitar o trabalho em equipe;
- criar e multiplicar valor a partir do talento (*empowerment*) das pessoas;
- alinhar as iniciativas de desenvolvimento dos recursos humanos com a estratégia da organização.

Adaptar todas estas características em um programa de capacitação exige uma estrutura de RH adequada e atuante. Normalmente estes processos de capacitação são lentos em face ao que é desejado e a evolução no nível de capacitação dos funcionários interage ao longo do tempo com a mudança na cultura organizacional.

Tal estrutura de RH não necessariamente deve possuir uma estrutura física ou organizacional muito grande, o importante é a formulação de uma política de RH partindo de cima para baixo (*top down*) e disseminada por todos os líderes.

É importante que a estrutura de Liderança esteja atuando em um prazo definido para um momento antes do início do processo de implementação do SGQ, caso contrário, isto pode prejudicar a eficiência do processo. Este passo pode garantir que ações menos apropriadas ou desconexas possam ser prejudiciais.

A preocupação com a capacitação em todos os níveis é apropriada para facilitar a comunicação da visão tanto para os emissores quanto para os receptores.

3.2.2.2 Etapa L2 – Avaliar a forma de comunicação da visão; das ações de *empowerment* dos funcionários.

Executa-se uma verificação dos erros apresentados por Kotter (1997, p. 4-16), avaliando se a Liderança comunica eficientemente a visão ou se permite que obstáculos bloqueiem a nova visão. Para verificar se uma visão é passível de ser eficaz podem utilizar-se as características-chave propostas por Kotter (1998, p. 90) no sentido de promover a eficácia na comunicação da visão. Uma lista de verificação das condições de comunicação da visão apresentada no quadro 3.8, a seguir, procura detectar respostas positivas nas questões de 1 a 8 e negativa na questão 9.

Quadro 3.8: Lista de verificação das condições de comunicação da visão.

Soluções	Questões
Comunicação da visão da mudança	<ol style="list-style-type: none"> 1. A visão é clara e concisa? 2. Na comunicação da visão os meios de comunicação empregam imagens verbais coerentes com a capacitação dos funcionários? 3. São realizadas reuniões, palestras, peças teatrais e torneios esportivos para comunicar a visão? 4. A informação é constante e repetitiva? 5. Os comunicadores da visão agem de acordo com o que apregoam? 6. Os comunicadores da visão apresentam exemplos elucidativos sobre como alcançar a efetividade da visão proposta? 7. Os comunicadores da visão podem interferir nas inconsistências que possam estar ocorrendo? 8. Os funcionários podem apontar inconsistências que possam estar ocorrendo? 9. A visão apresenta uma linguagem demasiadamente técnica para o público-alvo?

Fonte: Adaptado de Kotter, "Comunicação da visão da mudança" (1998, p.85-101).

A coalizão administrativa deve ser o elemento comunicador da visão. Para tal, seus integrantes devem, em primeiro lugar, responder a algumas perguntas propostas por Senge et al (2000, p. 203-204) que propõem alguns questionamentos, apresentados a seguir no quadro 3.9, para avaliar o entendimento dos líderes face às necessidades da mudança e o seu posicionamento para empreendê-la.

Quadro 3.9: Questionamentos dos líderes quanto aos motivos da transformação.

Questionamentos	Perguntas
1 - Por que a mudança é urgente?	Estamos sendo impulsionados por forças externas? Por existir uma crise? Pelo nosso desejo coletivo de criar algo em conjunto? Por que este esforço poderá vir a ser realmente importante?
2 - Quem quer que aconteça?	Quem (dentro ou fora do grupo) determinou que a mudança constitui prioridade? Há patrocinadores claramente definidos para o esforço da mudança? Temos consciência de suas necessidades e das pressões que tem? Qual poderia ser o raciocínio por trás de suas solicitações?
3 - Que resultados desejamos produzir?	Qual, especificamente, é a mudança que procuramos? Se a mudança ocorrer, o que isso nos trará? Como nossos esforços beneficiarão nossos clientes?
4 - Como mudaremos?	Que tipos de capacidades nós teremos que desenvolver? Como as desenvolveremos? Que aspectos de nossas práticas de trabalho atuais serão afetados pela mudança? Que desafios nós esperamos enfrentar? Como nos prepararemos para eles?
Quem estará envolvido?	A iniciativa de mudança significará novas atividades para todos no grupo-piloto (coalizão administrativa)? Outras pessoas (internas ou externas) devem ser envolvidas?
5 - Onde está nosso apoio?	Na organização de modo geral, qual a reputação de nosso grupo? Qual a reputação do nosso patrocinador? Isso nos ajudará ou nos prejudicará?
6 - O que eu, pessoalmente, tenho que fazer?	Quando começará a iniciativa da mudança? Que providências tenho que tomar, em que domínio? O que espero aprender? Que habilidades e capacidades eu gostaria de acrescentar? O que eu desejo fazer primeiro?

Fonte: Adaptado de SENGE, "Perguntas para o planejamento do foco da transformação", 2000, p.203.

Durante a implementação de um sistema de gestão, a comunicação da visão é a tarefa mais importante da Liderança embora outras tarefas podem suplantá-la nos aspectos de gerenciamento. A principal dificuldade está na comunicação à todas as pessoas da organização já que os indivíduos são os elementos-chave para se atingirem os objetivos e isto não pode ser negligenciado.

Apostando consciente e intensamente na capacitação e responsabilização dos líderes e dos funcionários (*empowerment*) a tarefa de comunicar a visão é facilitada.

Quanto ao *empowerment* dos funcionários, a melhoria na capacitação dos recursos humanos tem como objetivo melhorar o entendimento dos requisitos de um

Sistema de Gestão da Qualidade e facilitar o processo de mudança. Presume-se que sem o desenvolvimento continuado e estimulado dos recursos humanos fica comprometida a efetividade do sistema. É necessário que o investimento no talento dos funcionários e a prática da visão sistêmica seja amplamente discutido e planejado (orçamento), facilitando assim a comunicação da visão.

O conhecimento do estado de capacitação dos recursos humanos torna-se importante quanto ao pressentimento de possíveis dificuldades na comunicação da visão. Assim, o planejamento das ações de *empowerment* que devem ser coordenadas pelos líderes deve considerar o estado de capacitação na organização.

O papel do treinamento permite que informação seja comunicada a todos os elementos de uma organização. Contudo, informação não é conhecimento e, mais uma vez as habilidades e competências do indivíduo serão cruciais no seu desenvolvimento, ou seja, a transformação da informação e experiência em conhecimento e aprendizado. Carvalho (2001, p. 48) propõe que ensinar significa estimular, guiar, orientar e dirigir o processo de aprendizagem, defendendo que o treinamento tem como função principal dirigir a aprendizagem.

3.2.3 Análise Crítica do Processo de Mudança – Indicadores (Fase I)

Para executar a Fase I, de análise crítica do processo de mudança, as ações a serem empreendidas procuram analisar a efetividade do processo de implementação da visão (Sistema de Gestão da Qualidade), identificar os processos da implementação da visão face aos tipos de indicadores (eficiência, eficácia e efetividade) e realizar uma análise crítica do processo de mudança (Metodologia AMPLIAR).

Assim, a análise crítica do processo de mudança é composta por 2 etapas distintas que juntas devem comprovar a existência de vitórias e conquistas que permitam a promoção de uma estrutura de aprendizagem facilitadora de mudanças organizacionais, são elas:

- I1: Analisar a efetividade do processo de implementação da visão;
- I2: Avaliar o resultado das conquistas alcançadas no curto prazo; da consolidação de ganhos obtidos; da viabilidade da produção de mais mudanças.

Os líderes e potenciais líderes devem promover uma cultura de medição e, principalmente, avaliação dos indicadores que forneçam informações para a tomada de decisão face aos pressupostos estratégicos da organização.

Indicadores de desempenho para cada processo devem ser estabelecidos pela Liderança e sua coalizão administrativa e, periodicamente, analisados criticamente durante o processo de mudança.

As ferramentas ou conceitos utilizados são apresentados em cada etapa, entre elas: análise crítica do processo, listas de verificação, técnicas de observação e diagnóstico, questionários e entrevistas; sistema de indicadores de desempenho.

Se a organização não está habituada a utilizar indicadores para avaliar seu desempenho e para formular estratégias, têm que fazê-lo imediatamente. Inclusivamente deve-se prever a implementação de sistemas de indicadores de desempenho que associam os resultados à estratégia da organização.

3.2.3.1 Etapa I1 – Avaliar o resultado das conquistas alcançadas no curto prazo; da consolidação de ganhos obtidos; da viabilidade da produção de mais mudanças.

Executa-se uma verificação dos erros apresentados por Kotter (1997, p. 4-16), avaliando se a organização tem dificuldades em alcançar vitórias de curto prazo, se esta declara vitórias prematuramente ou se negligencia a incorporação das novas mudanças à cultura organizacional. E, ainda, se o processo de mudança, orientado pela Metodologia AMPLIAR, também está sendo eficaz.

A realização de vitórias (cumprimento de metas) e conquistas (alcance de objetivos estratégicos), em um curto prazo, deve indicar claramente a todos que o esforço da mudança está sendo recompensado. Se por um lado os efeitos de vitórias e conquistas motivam a coalizão administrativa e procura convencer os incrédulos, por outro lado deve-se ter o cuidado de não se estabelecer um clima de euforia que reduza o senso de urgência inicialmente introduzido.

As ações que geram tais vitórias e conquistas devem fazer parte de um plano de ações cujas habilidades de gerenciamento dos líderes devem vir à tona para concretizá-los de maneira eficaz. Além de possibilitarem o reconhecimento dos agentes da mudança, motivá-los e sinalizar para a organização que o caminho a seguir está sendo bem trilhado, auxilia na transformação de pessoas neutras ou relutantes em pessoas atuantes (KOTTER, 1997, p. 125).

As vitórias e conquistas devem ser visíveis por uma ampla maioria, não serem ambíguas e devem estar relacionadas com os esforços de mudança. Isto deve ser percebido na organização. Uma lista de verificação proposta no quadro 3.10, a seguir, procura detectar respostas positivas nas questões 1 a 4 e negativa na questão 5.

Quadro 3.10: Lista de verificação para diagnóstico sobre conquistas no curto prazo.

Soluções	Questões
Conquistas no curto prazo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estão perfeitamente comprovados os dados a respeito do cumprimento das metas estipuladas? 2. A grande parte das pessoas pode ver por elas mesmas se o resultado é real ou apenas alarde? 3. Os objetivos estratégicos foram alcançados? Ou estão no caminho certo? 4. As conquistas estão claramente relacionadas ao esforço da mudança? 5. Não se pode discutir sobre a veracidade dos objetivos alcançados?

Fonte: Adaptado de Kotter, "A natureza e o momento oportuno das conquistas a curto prazo" (1997, p. 123).

A credibilidade alcançada pela conquistas em um curto prazo deve ser usada pela Liderança e sua coalizão administrativa para consolidar os ganhos obtidos e poder, se necessário, planejar e implementar mais mudanças.

Nesta situação, a organização já terá um estado de capacitação sensivelmente melhorado. A prática da visão compartilhada vai amadurecendo e isto vai favorecendo a manutenção de altos níveis de urgência, os escalões inferiores passam a assumir mais responsabilidades liberando os escalões superiores para as preocupações com a estratégia.

Sistemas altamente interdependentes exigem grandes habilidades do líder e sua coalizão administrativa e isto acaba exigindo mais energia e tempo que o previsto inicialmente, porém a eliminação das interdependências entre setores vai gerando menos bloqueios e a melhoria das relações do tipo cliente-fornecedor promovem o ajuste mútuo entre os processos e funções, viabilizando a eficácia das atividades empreendidas. Assim, é importante identificar as interdependências desnecessárias e eliminá-las.

Deve-se, em seguida, consolidar os ganhos obtidos no processo de mudança e gerar mais mudanças. Isto significa que os gerentes devem administrar vários projetos ao mesmo tempo, sendo importante que parte da condução das atividades específicas pode ser deixada aos subordinados, como afirma Kotter (1997, p. 142). Tal fato provoca o *empowerment* dos funcionários e, também a promoção e contratação de melhores funcionários, ou seja, uma aposta na capacitação.

O gerenciamento por processo facilita a utilização de indicadores de desempenho como meio para alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais ou inter-processuais, permitindo identificar processos inteiramente novos destinados a atender os objetivos de clientes e acionistas. Para se compreender melhor o desempenho da organização é necessário estruturar seus processos, identificando-os e relacionando suas interdependências (HRONEC, 1994, p. 100).

A lista de verificação proposta no quadro 3.11, a seguir, procura detectar respostas positivas nas questões de 1 a 4 e negativa na questão 5 quanto a consolidação dos ganhos alcançados.

Quadro 3.11: Lista de verificação para diagnóstico sobre a consolidação dos ganhos.

Soluções	Questões
Consolidação de ganhos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Os agentes da mudança se concentram em promover a visão compartilhada e a manutenção vigorosa de um senso de urgência? 2. São contratadas, promovidas e desenvolvidas mais pessoas para se tornarem agentes de mudanças? 3. Os gerentes identificam as interdependências desnecessárias e as eliminam? 4. É delegado ao pessoal de níveis hierárquicos inferiores o gerenciamento e o controle dos projetos já estabilizados? 5. Verifica-se algum excesso de otimismo?

Fonte: Adaptado de Kotter, "A natureza e o momento oportuno das conquistas a curto prazo" (1997, p. 123).

A antiga cultura poderá sempre ressurgir das cinzas se os resultados não forem convincentes e sedimentados através da nova cultura. A eliminação dos hábitos nocivos ao incremento das mudanças e melhorias deve ser uma preocupação da Liderança e sua coalizão administrativa. O alinhamento e o comprometimento das pessoas facilita a transformação da cultura, surge o trabalho em equipe, seja devido a uma estratégia definida ou a uma conquista natural adquirida durante os processos de mudança, facilitando a substituição das antigas práticas.

Práticas como: gerenciamento por processos, trabalho em equipe, análise e solução de problemas, indicadores de desempenho e outras, produzem eficiência e eficácia elevando o desempenho da organização, permitindo que novas visões possam ser implementadas em uma nova cultura consolidada pela habilidade da Liderança.

Os ganhos consolidados permitem a obtenção de mais mudanças. Uma lista de verificação para esse diagnóstico é apresentada no quadro 3.12, a seguir, procurando-se detectar respostas positivas às questões.

Quadro 3.12: Lista de verificação para diagnóstico sobre a produção de mais mudanças.

Soluções	Questões
Produção de mais mudanças	<ol style="list-style-type: none"> 1. A coalizão administrativa utiliza a credibilidade proporcionada pelas conquistas obtidas no curto prazo para empreender novos projetos? 2. Novos projetos tão ambiciosos e complexos estão sendo cogitados ou em curso? 3. Os novos projetos estão delegados a mais pessoas da organização? 4. A organização está financeira e economicamente saudável? 5. Existe um planejamento estratégico para apoiar a produção de mais mudanças?

Fonte: Adaptado de Kotter, "A natureza e o momento oportuno das conquistas a curto prazo" (1997, p. 123).

A Metodologia AMPLIAR pode ajudar a organização a planejar e encetar novas mudanças, seja através da melhoria da visão implementada, seja através do amadurecimento da estrutura de aprendizagem permitindo que novas visões sejam implementadas com eficácia e efetividade.

Realiza-se um planejamento em novas bases mais consistentes para se prosseguir em direção aos novos objetivos e metas definidas pela organização utilizando as etapas da Metodologia AMPLIAR.

Sempre poderão existir alterações na visão inicial, sendo incluídos novos sistemas, ações, etc. O importante é que, uma vez consolidada a visão, a experiência apreendida seja utilizada para impulsionar novas vitórias e conquistas.

3.2.3.2 Etapa I2 – Monitorar os resultados do processo de implementação da visão.

A análise da eficiência e da eficácia do processo de implementação da visão pode ser a melhor forma de verificar se o processo de mudança está realmente apoiando a implementação da visão, ou seja, permitindo a sua efetividade.

Os tipos de indicadores apresentados no Capítulo 2, item 2.1.5.1, eficiência, eficácia e efetividade, foram definidos para caracterizar cada propósito ou pressuposto aplicado ao se identificar um indicador de desempenho. Por exemplo, para se estabelecerem os indicadores na implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (visão) é necessário identificar quais as atividades desse processo para, assim, se identificarem os indicadores.

Rotondaro (1997, p. 59) define Processo como "uma seqüência organizada de atividades que transforma as entradas dos fornecedores em saídas para os clientes,

com um valor agregado gerado pela unidade; e um conjunto de causas que gera um ou mais efeitos”.

As entradas de um processo são, basicamente, oriundas de produtos ou serviços de fornecedores, de energia ou motivação, de informação e de envolvimento de pessoas. Quanto às saídas de um processo são, por exemplo, produtos ou serviços gerados, cumprimento de prazos, conhecimento e capacitação.

Nota-se que normalmente os gerentes aplicam soluções de tarefas a problemas de processos, contudo tarefa é uma unidade de trabalho realizada por uma pessoa e processo é um grupo relacionado de atividades com tarefas específicas que juntas criam um resultado de valor para o cliente, ou seja, a diferença entre parte e todo (HAMMER apud FRIEDMAN, HATCH e WALKER, 2000, p. 11).

Depreende-se, então, que atividade é uma seqüência de tarefas específicas que juntas criam um resultado de valor para uma determinada finalidade.

As atividades identificadas num processo de implementação da visão são sugeridas no quadro 3.13, a seguir. Elas não só se referem ao tipo de indicador específico (eficiência, eficácia ou efetividade) como procuram atender aos objetivos quanto à produtividade, qualidade ou competitividade.

Quadro 3.13: Atividades na implementação de um SGQ.

Atividades	Objetivo	Tipos de Indicadores
Implementação dos requisitos de um SGQ no prazo programado.	Produtividade	Eficiência - fazer o que deve ser feito, bem feito (processo).
Atendimento e entendimento (capacitação) dos requisitos do SGQ.	Qualidade	Eficácia - fazer o que deve ser feito (resultado).
Melhoria contínua do SGQ e manutenção de uma estrutura de aprendizagem na organização.	Competitividade	Efetividade - fazer o que deve ser feito, bem feito, com o menor custo e estruturado (ou preparado) para sua manutenção e melhoria.

A implementação dos requisitos do SGQ pressupõe um planejamento definindo tarefas específicas, suas etapas, responsáveis e um cronograma. Contudo o que ditará a sua eficiência é o fato de se concluir a adequação do sistema de normas às práticas de trabalho na organização no prazo estipulado e dentro do escopo definido.

A atividade de atendimento e entendimento dos requisitos do SGQ diz respeito ao conhecimento técnico sobre sistemas da Qualidade e sobre a capacidade de as pessoas entenderem perfeitamente os requisitos que regem tais sistemas. Os resultados de auditorias ao SGQ permitem avaliar a eficácia do processo, através de evidências documentais e práticas da adequação às normas ou conceitos adequados. Cada uma dessas tarefas é desenvolvida dentro de um planejamento próprio acompanhado por consultores especializados ou por uma equipe interna designada para esse processo.

A atividade de melhoria contínua do SGQ e de manutenção de uma estrutura de aprendizagem consiste em preservar os benefícios (vitórias e conquistas) alcançados, estimular a Gestão do Conhecimento na organização criando uma estrutura de aprendizagem que leve essa organização no sentido da competitividade e, ainda, da melhoria em termos de Liderança e gerenciamento (capacitação), ou seja, um acompanhamento do processo de condução da mudança.

Uma análise crítica baseada na avaliação dos indicadores de desempenho deve conduzir à constatação, ou não, da efetividade do Sistema de Gestão da Qualidade. Aqui, a Liderança deve estimular o engajamento dos agentes da mudança.

Sistemas de avaliação de desempenho dos processos tornam-se importantes para aferir os objetivos e metas, oriundas das estratégias da organização. Sistemas alicerçados em estratégias e baseados em avaliação de desempenho podem e devem ser utilizados, por exemplo, o *Balanced Scorecard System* proposto por Kaplan e Norton (1997). Neste caso é normalmente necessário e proveitoso recorrer-se a consultores especializados na formatação de tais sistemas.

3.2.4 Aprendizagem da Mudança (Fase A)

Ao final do processo de controle da mudança, as ações a serem empreendidas preocupam-se em avaliar o estado de aprendizagem alcançado e verificar se a estrutura de aprendizagem viabiliza a manutenção e melhoria do SGQ. É composta de apenas uma etapa:

- **A1:** Realizar um diagnóstico a respeito do estágio de evolução da estrutura de aprendizagem obtida.

Os objetivos a serem atingidos nesta fase são a consolidação dos efeitos da mudança e o estabelecimento de uma estratégia para a manutenção do SGQ.

A alta administração deve monitorar o diagnóstico, apoiado e dirigido por um grupo de diretores ou gerentes mais próximos. Consultores especializados são importantes nesta fase visto que o assunto é investido de uma armadura conceitual, muito moderna, auxiliando a organização nas ações seguintes a serem empreendidas.

Os resultados práticos devem atender as necessidades de se identificar o grau de maturidade da organização no que diz respeito a estrutura de aprendizagem criada pelo processo de gestão da mudança. O caminho para a organização que aprende (*learning organization*) deve ser apontado preparando, assim, a organização para mais e melhores mudanças.

As ferramentas ou conceitos utilizados são apresentados em cada etapa, entre elas: teste de avaliação da estrutura de aprendizagem criada, listas de verificação, técnicas de observação e diagnóstico, questionários e entrevistas; pesquisa de avaliação interna.

Uma organização que se estrutura para a aprendizagem é aquela que dedica uma parcela importante dos seus esforços de gestão para aproveitar as suas experiências do dia-a-dia como um feedback do seu conhecimento acumulado. Isto possibilita executar as correções e ajustes nas suas estratégias em função desses novos conhecimentos adquiridos (MARTINS e ALT, 2002, p. 7).

3.2.4.1 Etapa A1 - Realizar um diagnóstico a respeito do estágio de evolução da estrutura de aprendizagem criada.

Para verificar o progresso da organização ao longo da mudança é sugerida uma dinâmica individual para os líderes proposta por Roberts (apud SENGE et al, 2000, p. 47), apresentada no quadro 3.14, a seguir, que consta de seis passos. A dinâmica gira em torno da verificação se a organização é uma “organização que aprende”, se os líderes sabem o que acontece em uma “organização que aprende”, o quê está atrapalhando e o que se pode fazer para induzir a organização a aprender. Esta análise deve ser executada por profissionais, consultores ou acadêmicos, familiarizados com as questões da aprendizagem nas organizações.

Quadro 3.14: Dinâmica individual para identificar uma organização que aprende.

Passos	Questões
<p>Passo 1: “Se eu tivesse uma organização que aprende...”</p>	<p>Responder sucintamente no tempo presente expressando exemplos, imagens, possibilidades e detalhes que passarem pela sua mente:</p> <p>a) Que diretrizes, eventos ou aspectos de comportamento nessa nova organização ajudam-na a prosperar e dar resultados?</p> <p>b) Como as pessoas se comportam dentro da organização? Como elas interagem com o mundo externo?</p> <p>c) Quais são algumas das diferenças entre essa organização ideal e a organização para a qual você trabalha?</p>
<p>Passo 2: Melhorando a definição</p>	<p>Tentar ver como as outras pessoas estão visualizando essa organização que aprende. Numa organização que aprende (escolher cinco definições da lista a seguir):</p> <p>a) As pessoas sentem que estão fazendo algo que importa – para elas pessoalmente e para o mundo maior.</p> <p>b) Cada indivíduo na organização de algum modo está se expandindo, crescendo ou melhorando sua capacidade de criar.</p> <p>c) As pessoas são mais inteligentes juntas do que separadas. Quando se quer algo realmente criativo seja feito, peça-se isso a equipe – ao invés de mandar uma única pessoa fazê-lo, por sua própria conta.</p> <p>d) A organização continuamente torna-se mais ciente da sua base de conhecimento tácito e não articulado nos corações e nas mentes dos empregados.</p> <p>e) Visões do rumo da empresa emergem de todos os níveis. A responsabilidade da alta direção é gerenciar o processo pelo qual novas visões emergentes tomem-se visões compartilhadas.</p> <p>f) Os empregados são convidados a tomarem conhecimento do que está ocorrendo em cada nível da organização, de modo que eles possam entender como suas ações influenciam outros.</p> <p>g) As pessoas sentem-se livres para indagar, uma das outras, acerca das suas premissas e predisposições. Existem poucas (se houver) vacas sagradas ou assuntos inabordáveis.</p> <p>h) As pessoas se tratam como colegas. Existe um respeito mútuo e confiança no modo como falam umas com as outras, e trabalham juntas, sejam quais forem suas opiniões.</p> <p>i) As pessoas se sentem livres para tentar experimentos, assumir riscos e avaliar abertamente os resultados. Ninguém é morto por cometer um erro!</p>
<p>Passo 3: “O que ela me proporcionaria...?”</p>	<p>Considerar cada uma das cinco escolhas do Passo 2. Questionar-se:</p> <p>j) Se minha organização tivesse essas novas características, que tipos de coisas aconteceriam como resultado?</p> <p>k) Que benefícios teria a organização?</p> <p>l) Que benefícios teria eu pessoalmente?</p>
<p>Passo 4: Escolhendo e refinando as definições escolhidas</p>	<p>Após o Passo 3, escolher as cinco características mais pertinentes examinando novamente o texto de cada uma, reformulando-as se necessário para se ajustarem à imagem visualizada.</p>
<p>Passo 5: “O que está nos atrapalhando...”</p>	<p>Verificar em cada uma das cinco escolhas o que as está impedindo de se concretizar e que habilidades e novos conceitos seriam necessário para as realizar.</p>
<p>Passo 6: “Saberei se estamos fazendo progresso se...”</p>	<p>Para cada uma das cinco escolhas e seus respectivos obstáculos sugeridos no Passo 5 nomear indicadores para cada conjunto. Isto permite verificar <i>à posteriori</i> se algum progresso foi alcançado.</p>

Fonte: Adaptado de Roberts, Roos e Kleiner, “Definindo sua organização que aprende” (apud Senge, 2000, p.47).

Outros métodos de análise, através de listas de verificação, auditorias ou observações das atividades da organização, podem ser utilizados para refinar o resultado da análise. O principal intuito desta etapa é observar se o processo de mudança interfere positivamente no desenvolvimento da estrutura de aprendizagem.

Com o intuito de se avaliar o estado de aprendizagem da organização quanto aos aspectos que devem ser trabalhos no processo de desenvolvimento da aprendizagem, é sugerido um questionário distribuído a uma porcentual significativo de líderes ou potenciais líderes, apresentado no quadro 3.15, adiante. Baseado numa adaptação de Kline e Saunders (apud D'ARCE, 1999), ajuda na determinação de algumas indicações a respeito do estágio de aprendizagem.

O questionário distribuído aos líderes e potenciais líderes, em momentos diferentes ao longo do tempo, permite monitorar o progresso alcançado pela organização tanto na manutenção de uma estrutura de aprendizagem bem como na confirmação da efetividade da mudança incluindo as visões implementadas.

A pontuação final advém de respostas afirmativas, segundo a percepção de cada entrevistado, contemplando os valores: zero (nunca); um (raramente); dois (poucas vezes); três (regularmente); quatro (muitas vezes); cinco (sempre). É, então, confrontada com uma tabela de referência, apresentada na tabela 3.1, a seguir.

Tabela 3.1: Referência dos estágios de aprendizagem

Pontuação	Referência dos estágios de aprendizagem
Até 25 pontos	A organização está muito distante do perfil de uma organização que aprende. Tem muito a fazer.
de 26 a 50 pontos	A organização talvez possua algumas aberturas em direção a um perfil de organização que aprende.
de 51 a 75 pontos	A organização já começa a dar sinais efetivos de um caminho direcionado para a aprendizagem organizacional.
de 76 a 100 pontos	A organização provavelmente possui já uma série de iniciativas que podem favorecer a construção de uma organização que aprende.
de 100 a 125 pontos	A organização parece ter um perfil bastante característico de uma organização que aprende.

Fonte: Adaptado de D'Arce (1999), "Design e Construção de Learning Organizations".

Os resultados baseados nas respostas às questões apresentadas no quadro 3.15, a seguir, devem indicar o estágio de aprendizagem da organização, provocando, assim, estratégias e ações que favoreçam o desenvolvimento de uma estrutura de aprendizagem. Torna-se prudente ser realizado e avaliado por agentes externos, ou seja, consultores especializados em aprendizagem organizacional.

Quadro 3.15: Lista de verificação para avaliação do estágio de aprendizagem.

Questões
1. As pessoas se sentem livres para expressar o que aprenderam. Não há receios, ameaças ou repercussões quando os pontos de vista são discordantes?
2. Erros cometidos por indivíduos ou setores são convertidos em aprendizagem?
3. Existe um sentimento generalizado de que é sempre possível encontrar novas e melhores formas de se fazer algo?
4. Debates abertos e pontos de vista múltiplos são encorajados e cultivados?
5. A experimentação é endossada e destacada, como uma forma de se fazer negócios?
6. Erros são vistos claramente como oportunidades positivas de crescimento?
7. Existe uma disponibilidade para se quebrarem velhos paradigmas e experimentar diferentes formas de se organizar e gerenciar o trabalho rotineiro?
8. As práticas de gestão são inovadoras, criativas e periodicamente arriscadas?
9. A qualidade de vida no trabalho em nossa organização está melhorando?
10. Existem estruturas formais e informais desenhadas para encorajar as pessoas a compartilhar o que aprenderam com seus pares e com o resto da organização?
11. A organização é percebida como desenhada para solução de problemas e aprendizagem?
12. A aprendizagem é esperada e encorajada em todos os níveis da organização (gestores, empregados, supervisões, clientes, acionistas, comunidade)?
13. As pessoas têm uma visão da organização acima de suas especializações e funções?
14. Sessões de aprendizagem são conduzidas de forma a produzir mudanças organizacionais específicas e claras?
15. As práticas gerenciais, políticas e procedimentos operacionais que se tornam obsoletos e atrapalham o crescimento das pessoas e da organização são removidas e substituídas por sistemas e estruturas mais funcionais e eficazes?
16. As equipes são reconhecidas e recompensadas por quebrarem paradigmas, gerando soluções inovadoras para os problemas críticos da organização?
17. Empregados de todos os níveis são estimulados a participar de treinamentos e oportunidades de aprendizagem, dentro e fora da organização?
18. Experiências inter-departamentais de aprendizagem são estimuladas e organizadas regularmente, para que as pessoas entendam as funções de outros colegas e sua importância?
19. A gerência de nível médio entende claramente seu papel prioritário de manter o processo de aprendizagem vivo através de toda a organização?
20. O inesperado é visto como uma oportunidade de aprendizagem?
21. As pessoas estão comprometidas com a melhoria de suas competências individuais, bem como as de toda a organização?
22. A diferença entre treinamento e aprendizagem é claramente reconhecida (treinamento pode ser conduzido sem que nenhuma aprendizagem ocorra)?
23. As pessoas são encorajadas (e têm recursos) a se tornarem aprendizes auto-geridos?
24. Os programas de gestão preparam os gestores para seus papéis de instrutores e líderes?
25. Existe tempo suficiente nas agendas das pessoas para retirar-se um pouco da rotina de trabalho e refletir sobre a organização e suas necessidades de aprendizagem?

Fonte: Adaptado de D'Arce (1999), "Design e Construção de Learning Organizations".

Mesmo com dificuldades em tratar a questão da aprendizagem organizacional neste trabalho, abre-se uma frente de desenvolvimento do tema visto que este pode ser objeto de uma visão e estratégia formulada pela organização, gerando também neste caso um processo de mudança organizacional.

3.3 Considerações Finais.

A Metodologia AMPLIAR tem a intenção de auxiliar a Liderança como uma “consciência” que procura, todo o tempo, lembrar que a implementação da visão deve se tornar efetiva, que os resultados pretendidos pela organização sejam alcançados e que a organização saiba retirar do processo de mudança os conhecimentos necessários em Gestão de Mudanças para implementar novas visões.

Para isto são necessários os seguintes cuidados a respeito da condução da mudança por parte da alta administração:

- Compreender que a implementação de uma visão gera um impacto na organização que provoca a necessidade da mudança;
- Acreditar que apenas a efetividade da visão implementada pode auxiliar na obtenção dos resultados pretendidos na sua plenitude;
- Acreditar que controlar de maneira sistemática o processo de mudança induzirá à aprendizagem necessária para a implementação de novas visões.

No Capítulo 4, é apresentada uma aplicação prática da metodologia em uma empresa do setor industrial (ramo de alimentos).

4 APLICAÇÃO PRÁTICA

É apresentada uma aplicação prática realizada em uma empresa industrial do ramo de alimentos para justificar a viabilidade da metodologia proposta. A seqüência de etapas propostas, empreendida na organização estudada, é visualizada neste capítulo demonstrando a sua viabilidade. Certamente, em vários momentos da aplicação, o processo de implementação e verificação da Gestão de Mudanças foi adaptado às condições existentes na organização.

Deve-se ressaltar que tanto os métodos como as listas de verificação utilizadas podem ser adaptadas e aperfeiçoadas de acordo com as especificidades de cada aplicação prática. O que realmente se pretendeu foi acompanhar uma implementação eficaz de um Sistema de Gestão da Qualidade.

A metodologia de Gestão de mudanças experimentada na empresa MIL Alimentos, ajuda a alertar as organizações para a necessidade de planejar a mudança, de saber conduzir a mudança, de medir sua efetividade e de reter o conhecimento alcançado nas mudanças organizacionais.

4.1 Aplicação da metodologia na empresa industrial MIL Alimentos

A MIL Alimentos é o codinome de uma empresa industrial do ramo de alimentos que processa milho para diversos segmentos da indústria de alimentos e bebidas, tais como: snacks (salgadinhos), cereais matinais, massas, biscoitos, farináceos, coloríficos, pipocas, cerveja, etc.. Fornece, também, ingredientes para indústrias de ração animal e mineração (amido para flotação de minério de ferro).

O complexo industrial possui 10.000 m² de área construída em um espaço de 900.000 m². Está situada no estado de Goiás. À beira de uma rodovia federal, tem bom acesso tanto para a região Sudeste como para as regiões Norte e Nordeste do país.

Fundada em 1994, adota a mais avançada tecnologia disponível para processamento de milho. Está situada no Sudoeste Goiano em função da farta disponibilidade de matéria-prima de ótima qualidade.

Pode-se afirmar que se trata da terceira maior empresa do Brasil em seu setor, hoje muito próxima da segunda posição, tanto em capacidade de produção quanto em faturamento, entretanto no que tange à qualidade dos seus produtos chega a suplantar seus concorrentes.

O processo de implementação do Sistema de Gestão da Qualidade foi executado em três fases distintas, durante quatro anos:

- Fase 0. Pré-implementação do SGQ e implementação do Programa 5S. Duração: 18 meses, entre novembro de 1998 e abril de 2000;
- Fase 1. Implementação do SGQ, com certificação NBR ISO 9002:1994. Duração: 24 meses, de maio de 2000 a abril de 2002;
- Fase 2. Manutenção e melhoria do SGQ, com certificação NBR ISO 9001:2000. Duração: 6 meses, de maio de 2002 a outubro de 2002.

Inicialmente, entre 1994 e 1999, a empresa possuía uma capacidade de processamento de 8.000 toneladas mensais de milho que foi expandida para 18.000 toneladas mensais no período coincidente com o início da fase de implementação do SGQ (Fase 1). Em 2003 a capacidade de processamento foi a 28.000 toneladas mensais, cuja expansão ocorreu ao final da fase de melhoria e manutenção do SGQ (Fase 2). O processo industrial possui alta flexibilidade nas linhas de produção o que é uma característica estrategicamente correta no seu ramo de atuação.

4.1.1 Etapa P1: Identificar a forma da mudança e o tipo da estrutura organizacional.

A opção pela forma de mudança linear foi a escolha adotada já que o interesse da alta administração era o de acompanhar (monitorar) todo o processo de implementação do SGQ.

Em abril de 2000 o pesquisador deste trabalho foi contratado para se dedicar à gestão de mudanças, simultaneamente a implementação do SGQ e de uma reestruturação organizacional. As mudanças haviam iniciado há dezoito meses antes (Fase 0) sem, entretanto, se apoiar em alguma forma estruturada (metodologia).

Utilizavam-se formas tradicionais de implementação de sistemas de Gestão da Qualidade sem observar de maneira científica os aspectos da Gestão de Mudanças, nem como executar o monitoramento desse processo.

Ao início da Fase 1 realizou-se uma avaliação da estrutura administrativa usando a escala de Likert que foi posteriormente comparada com outra avaliação realizada ao final da Fase 2. Verificou-se que houve uma evolução no modelo de estrutura ao final do processo de implementação do SGQ, apontando para os seguintes resultados apresentados no quadro 4.1, a seguir:

Quadro 4.1: Avaliação de Likert

Variável	Modelo da Estrutura (inicial)	Modelo da Estrutura (final)
Processo de decisão	Autoritário Benevolente (2)	Consultivo (3)
Sistema de Comunicações	Autoritário Coercitivo (1)	Consultivo (3)
Relações Interpessoais	Autoritário Benevolente (2)	Participativo (4)
Sistema de Recompensas e Punições	Autoritário Benevolente (2)	Participativo (4)

Fonte: Adaptado de Crosby, "Grade de Liderança" (1999, p.22).

O progresso obtido após decorridos dois anos e meio deveu-se, essencialmente, a dois fatores:

- Condução e monitoramento constante da alta administração;
- Estabelecimento de liderança específica para o acompanhamento tanto do processo de implementação do Sistema de Gestão da Qualidade quanto do processo de mudança.

Quanto à variável "processo de decisão" consideraram-se as preocupações descritas na etapa L1 (montar a estrutura de Liderança). Aguardou-se o aperfeiçoamento das habilidades dos líderes, através da melhoria na capacitação e no amadurecimento, e da própria eficácia do SGQ.

Ao longo do tempo, houve uma evolução muito positiva permitindo-se gradualmente transferir responsabilidades (participação e delegação) a um número maior de pessoas.

Em abril de 2000, uma das maiores deficiências centrava-se na variável "sistema de comunicações". Nos dezoito meses seguintes o avanço foi pouco significativo havendo mais intenções do que resultados práticos. Verificou-se que o *turn over* elevado, devido às necessidades de melhorar substancialmente o quadro de funcionários, dificultava o estabelecimento de fluxos de informações ascendentes.

Percebeu-se que, à medida que o sistema em si e os líderes evoluíam, o fluxo de informações através do sistema de comunicação se tornava mais eficiente. Além disto, a estabilidade (redução do *turn over*) nos níveis de chefia e de técnicos passou a facilitar o fluxo de informações no sentido vertical, tanto ascendente quanto

descendente. No sentido horizontal também houve uma melhoria significativa devido à promoção da visão compartilhada.

No que se refere à variável “relações interpessoais” verificou-se uma evolução muito expressiva. Inicialmente, existiam grupos com interesses distintos, uns a favor da nova visão e outros contra ou neutros. A melhoria na capacitação das pessoas, a contratação de pessoal com melhores habilidades e competências, a comunicação da visão de maneira eficaz induzindo a visão compartilhada, foram estabelecendo laços de confiança e um envolvimento pessoal mais intenso. Isto permitiu a formação de equipes com melhor desempenho e este realimentava o comprometimento das pessoas e das equipes.

Quanto à variável “sistema de recompensas e punições” esta acompanhou a mesma evolução positiva das variáveis anteriores, inicialmente até o primeiro ano era centrado em punições, sem freqüência em recompensas salariais. Ao longo do processo passaram a se oferecer recompensas salariais mais freqüentemente, sobretudo para valorizar o esforço dos líderes e encarregados setoriais e, ainda, a criação de um programa de participação nos resultados da empresa consagrado junto ao sindicato de empregados do setor.

Uma observação da estrutura mostrou que a empresa apresentava uma estrutura simples. O tipo de coordenação era a supervisão direta com poucos diretores e gerentes sendo que a autoridade estava centralizada em um único indivíduo, o Diretor Superintendente, também acionista.

Este tipo de estrutura é bem adaptado às organizações com ambientes simples, porém dinâmicos, onde geralmente um único líder (exceto em sociedades com mais sócios participantes) toma as decisões estratégicas, domina o orçamento, seleciona os principais funcionários, centraliza os controles e, até, resolve problemas operacionais. Embora esta estrutura viabilize a agilidade em cenários dinâmicos, torna-a altamente dependente do líder.

Entretanto pareceu oportuno que a Liderança teria que ser exercida pelo executivo principal, caso contrário, não haveria eficácia na implementação do SGQ. Ele poderia obter uma maior adesão da coalizão administrativa e tomar decisões com mais agilidade.

Existiam cinco níveis hierárquicos: Diretoria, Gerência Sênior e na Supervisão, Supervisores, Encarregados e Assistentes, como mostra a figura 4.1, a seguir.



Figura 4.1: Estrutura organizacional hierárquica

Muitos níveis hierárquicos podem prejudicar a comunicação da visão. Devido a esta percepção, ficou estabelecido que, no médio prazo, seriam reduzidos os níveis hierárquicos para apenas três níveis, Diretoria, Gerência Sênior e Supervisão. Isto implicaria em mais responsabilidades para cada pessoa, em uma redução do quadro de chefia, cada chefe teria mais subordinados, em menos áreas, departamentos ou setores, em maior facilidade na comunicação.

Os líderes potenciais dos níveis 3 (supervisores), 4 (encarregados) e 5 (assistentes) teriam, ao longo do tempo, posições de supervisão assumindo mais atividades e mais subordinados. Os supervisores, por outro lado, seriam capacitados e preparados para assumirem posições de mais responsabilidades no futuro.

Não haveria mais a necessidade de encarregados e dos designados “assistentes” visto que um grande esforço na capacitação dos funcionários subordinados traria a estes a facilidade para a compreensão da visão, o comprometimento exigido e a capacidade de assumirem suas responsabilidades.

Para tornar a estrutura organizacional mais simples no que tange à tomada de decisões, fossem de âmbito estratégico, tático ou operacional, pretendeu-se reduzir os níveis hierárquicos para os três níveis apresentados na figura 4.2, a seguir. Além de viabilizar uma estrutura processual posteriormente para facilitar tanto a elaboração de planejamento quanto do controle da organização.

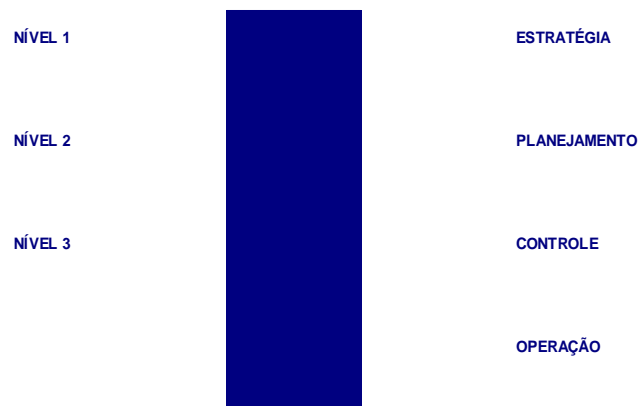


Figura 4.2: Estrutura Organizacional (foco na redução de níveis hierárquicos)

Alguns aspectos importantes tais como incrementar a tecnologia de produção e de gestão seriam fatores imprescindíveis para se introduzir essa mudança na estrutura. No entanto, ao final deste estudo ainda não havia sido realizada essa transformação.

4.1.2 Etapa P2: Avaliar a situação de complacência; da coesão da coalizão administrativa; da formulação da visão.

Nesta avaliação obtêm-se informações muito importantes acerca da situação da organização quanto ao seu estado de gestão, ao nível de comprometimento das pessoas e à capacidade dos seus gestores em dominar a administração de recursos humanos.

O resultado de algumas questões pertinentes apresentadas nos quadros 4.2, 4.3 e 4.4, a seguir, permitem diagnosticar a situação face aos fatores críticos propostos por Kotter (1997): complacência, coalizão administrativa e visão. A avaliação desses fatores permite avançar para a elaboração do planejamento do processo de mudança com mais segurança e objetividade.

Através da observação das atitudes e informações dos diretores e gerentes oriundas dos questionamentos relativos ao estabelecimento de um senso de urgência procurou-se encontrar respostas para se determinar um plano de intenções – e de ações – com o objetivo de realinhar a organização no sentido de gerir a mudança e implementar eficazmente o Sistema de Gestão da Qualidade.

Quadro 4.2: Lista de verificação para diagnóstico do senso de urgência.

Soluções	Questões
Estabelecimento de um senso de urgência	<ol style="list-style-type: none"> 1. A organização ou seu mercado de atuação passou recentemente por alguma crise? 2. Eventos internos provocaram crises importantes recentemente? 3. Qual a evolução das vendas nos últimos três anos (positiva, negativa, neutra)? 4. Os resultados dos processos internos são avaliados regular e periodicamente, de maneira formal? 5. São visíveis pronunciamentos de otimismo exagerado pelos diretores e gerentes? 6. São visíveis sinais de estresse ou de ações/projetos estagnados? 7. Os gerentes e diretores são avessos a confrontação com os resultados? 8. A estrutura organizacional é muito extratificada? 9. Existem gerentes/encarregados gerindo orçamentos setoriais com folgas visíveis e constantes?

Fonte: Adaptado de Kotter, "Formas de estimular o nível de urgência" (1998, p. 44).

As respostas às questões levantadas em agosto de 2000 foram as seguintes:

1. A organização havia passado por dificuldades financeiras em 1998, provocando a saída de um dos sócios iniciais e provocando a entrada de novos sócios, em partes iguais, com aporte de capital na empresa.
2. Em junho de 2000, um aumento da capacidade de produção em 100% exigia da empresa um excelente planejamento da área comercial que não foi devidamente preparado pela área responsável. Isto provocou a saída do diretor responsável visto que a resposta às necessidades de vendas foi muito aquém do esperado.
3. As vendas foram, aproximadamente, de 75 mil toneladas em 1998, de 85 mil toneladas em 1999, verificando-se para 2000 uma previsão de vendas de aproximadamente 100 mil toneladas. Havia uma evolução positiva na faixa de 14%.
4. Embora os gerentes e diretores não fossem avessos aos resultados, existia uma cultura de marginalização dos indicadores de desempenho para a tomada de decisões.
5. Havia alguns pronunciamentos de otimismo um pouco exagerados, porém não motivados por feitos anteriores e sim a respeito de promessas para o futuro.
6. Não se verificavam sinais de estresse, pelo contrário o volume de vendas era regularmente atingido antes da expansão. O processo de implementação do SGQ, no entanto, não avançava conforme desejado e teoricamente possível.
7. Os processos internos não tinham uma avaliação mais detalhada (análise crítica) que permitisse o estabelecimento de estratégias de gestão dos processos. O processo de decisão centralizado na cúpula não incentivava os colaboradores a se aprofundarem nos pontos críticos de seus processos visto que, na maior parte dos

casos, não possuíam a devida capacitação, não estavam legitimados para gerir seus processos e não estavam estabelecidas as condições de autoridade.

8. A estrutura organizacional, muito extratificada, possuía demasiados chefes e líderes em vista da produtividade alcançada.

9. Os gerentes e supervisores não tinham acesso a dotações orçamentárias.

Entre as fontes de complacência sugeridas por Kotter (1997, p. 38-42) foram identificadas as seguintes: baixos padrões de desempenho geral, atenção para objetivos funcionais restritos por parte dos funcionários, sistema de avaliação enfocando índices de desempenho inadequados, ausência de feedback sobre o desempenho da organização vindo de fontes externas (clientes), pouca sinceridade e desprezo pelo “portador de más notícias”.

Para se livrar das fontes de complacência e incrementar o senso de urgência foram estabelecidos pela alta administração e pela liderança da mudança alguns objetivos, por exemplo:

- Estabelecer objetivos ambiciosos que exigissem transformações;
- Estender os limites para as avaliações de desempenho;
- Exigir o confronto pessoal com clientes e acionistas descontentes;
- Utilizar consultores para auditar resultados e discutir sobre o mercado, além de obter informações sobre avanços e posições melhores dos concorrentes;
- Mostrar as oportunidades e a incapacidade da organização em persegui-las.

Na prática foram realizadas ações que surtiram os efeitos desejados, tais como: a contratação de uma renomada empresa de consultoria para as áreas de marketing e vendas, a realização de análises críticas do SGQ incorporando-se os eventos de gestão em curso, o aperfeiçoamento da reunião mensal de avaliação de resultados, a realização de reuniões de sensibilização abordando temas sobre produtividade, qualidade e competitividade, a decisão a respeito de uma nova expansão da capacidade produtiva da fábrica, a criação de um sistema de pesquisa da satisfação dos clientes que exigia um tratamento formalizado das reclamações, entre outras.

No que diz respeito à criação de uma coalizão administrativa, foram avaliadas as respostas apresentadas no quadro 4.3, a seguir, com o intuito de se perceber quais as dificuldades para se obter uma coalizão administrativa coesa que permitisse auxiliar a Liderança da mudança na implementação eficaz do SGQ.

Quadro 4.3: Lista de verificação para diagnóstico sobre a coalizão administrativa.

Soluções	Questões
Criação de uma forte coalizão administrativa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Na equipe proposta para a execução das mudanças estão presentes diretores e gerentes? 2. A equipe é composta de pessoas com as habilidades necessárias e com competência comprovada? 3. Os componentes da equipe tem alta credibilidade junto aos demais colaboradores? 4. A organização tem o perfeito entendimento do significado da Liderança e a pratica ou já praticou? 5. Os líderes, ou potenciais líderes, estão acostumados a questionar os motivos das mudanças? 6. Existe um clima de confiança entre as pessoas da equipe?

Fonte: Adaptado de Kotter, "Criação de uma coalizão administrativa" (1998, p.57).

As respostas às questões apresentadas no quadro 4.3 foram:

1. O executivo principal fazia parte da equipe proposta para a execução do processo de implementação do SGQ, como Responsável da Administração (RA). Um gerente foi contratado para o gerenciamento do processo e para ser responsável pela gestão de recursos humanos, em abril de 2000.
2. Em termos de habilidades os elementos da equipe não estavam inicialmente providos de habilidades conceituais suficientes, alguns elementos não eram providos de habilidades humanas adequadas e quanto à competência a maioria não tinha experiência expressiva.
3. A equipe baseada em pessoas jovens, muito ativas, porém inexperientes, confrontava-se com a complacência dos mais velhos, menos ativos no processo de implementação do SGQ. Problemas de relacionamento interpessoal tornavam difuso o aspecto da credibilidade.
4. A organização não possuía um perfeito entendimento do significado da Liderança insistindo no erro da mudança da gerência para a resolução dos problemas.
5. Os potenciais líderes tinham o hábito de questionar os motivos mais no sentido de tentar perceber o porquê das coisas e, assim, tentar se engajar.
6. Não existia um clima de confiança. Os mais jovens em busca do aprendizado e valorização e os mais velhos apenas em busca da valorização sem, no entanto, se engajarem totalmente nas novas visões.

Verificou-se que havia o firme propósito de se implementar a mudança por parte da alta administração. Os aspectos relativos à capacitação dos elementos da equipe que poderiam formar uma coalizão administrativa para apoiar a Liderança tiveram cuidados especiais desde o período de pré-implementação do SGQ.

Os focos de resistência teriam que se engajar na equipe, apostar nos programas de treinamento à disposição, ou seriam desligados.

Criar um clima de confiança entre elementos da equipe, tendo estes credibilidade junto ao grupo de funcionários, tornava-se um dos principais objetivos nesta fase.

A visão definida pela organização foi alvo de grande discussão entre os acionistas, a alta administração e colaboradores cabendo, finalmente, a alta administração encaminhar a proposta final:

A MIL Alimentos tem como política obter resultados: oferecendo produtos e atendimento que superem as expectativas de seus clientes, trabalhando com honestidade, utilizando tecnologia industrial avançada, buscando o desenvolvimento e a satisfação de seus colaboradores, respeitando o meio ambiente e promovendo o progresso e o bem estar da sociedade.

A análise para comprovar se a visão proposta se tornaria eficaz, apresentou as evidências contidas no quadro 4.4, a seguir:

Quadro 4.4: Características-chave da visão proposta.

Características	Evidências
Imaginável: Apresenta um quadro sensato sobre o futuro	<i>“oferecendo produtos e serviços que superem as expectativas de seus clientes (...), utilizando tecnologia industrial avançada (...) respeitando o meio ambiente e promovendo o progresso ...”</i>
Desejável: Atende aos interesses dos funcionários, dirigentes, acionistas e, principalmente, dos clientes	<i>“... tem como política obter resultados: oferecendo produtos e atendimento que superem as expectativas de seus clientes, trabalhando com honestidade (...), buscando o desenvolvimento e a satisfação de seus colaboradores...”</i>
Viável: É realista	<i>“... ..”</i>
Concentrada (foco): Clara suficientemente para que se estabeleçam diretrizes de controle	<i>“A MIL Alimentos tem como política obter resultados...”</i>
Flexível: Devem viabilizar o surgimento de iniciativas individuais ou grupais	<i>“ (...) atendimento que superem as expectativas de seus clientes (...), respeitando o meio ambiente e promovendo o progresso e o bem estar da sociedade.”</i>
Comunicável: Deve ter fácil interpretação	Talvez demasiada simples para uma visão, contudo sem maiores dificuldades para o seu entendimento. Falha quanto a mostrar ser realista exigindo-se da Liderança a apresentação de planos e ações convincentes.

Fonte: Adaptado de Kotter, “Características de uma visão eficaz”, (1998, p.72).

Verificou-se que, embora simples, a formulação da visão atendia a quase todas as características necessárias. Quanto a se evidenciar como viável depende da capacidade de percepção de cada pessoa na organização, de sua capacitação e experiência, além do nível de escolaridade e da visão sistêmica.

Neste caso, no desenvolvimento da visão alguns questionamentos devem ser feitos pela direção da empresa como os da lista de verificação do quadro 4.5, a seguir.

Quadro 4.5: Lista de verificação para avaliação da visão.

Soluções	Questões
Desenvolvimento de uma visão e estratégia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como a visão afetará os clientes? 2. Ela manterá os atuais clientes satisfeitos? 3. Trará novos clientes? 4. Em que posição a organização ficará relativamente aos concorrentes? 5. Como a visão afetará os acionistas? 6. Como essa visão afetará os colaboradores (funcionários, fornecedores, comunidade)? 7. Quais as possíveis conseqüências se a visão não se tornar eficaz? 8. Se a visão for eficaz os acionistas e colaboradores serão recompensados e terão mais desenvolvimento que os concorrentes? 9. O sucesso da visão trará um equilíbrio entre os interesses dos acionistas e os dos colaboradores?

Fonte: Adaptado de Kotter, "Um quadro imaginável do futuro" (1998, p.74).

A avaliação sobre o desenvolvimento da visão, referentes às questões apresentadas no quadro 4.5 acima, foram dirigidas aos diretores e gerentes verificando-se, consensualmente, que:

1. A visão indicará aos clientes que a empresa está preocupada com sua competitividade e a concretização da visão trará produtos e serviços com mais qualidade e com a redução dos preços através da melhoria da produtividade.
2. Os atuais clientes, fidelizados ou não, percebem esta melhoria na gestão de seu fornecedor como uma possibilidade de manter seu planejamento de produção sem sobressaltos devido a problemas de entrega ou devoluções.
3. Provavelmente novos clientes serão atraídos pela melhoria no desempenho da empresa e por novas abordagens de qualidade que focam na satisfação do cliente.
4. Relativamente aos concorrentes, a empresa ficará em destaque visto que apenas um dos concorrentes possui um SGQ certificado.
5. Os acionistas irão verificar uma melhoria significativa da operação que certamente trará melhores resultados em termos de qualidade, produtividade e competitividade.

6. Os colaboradores serão afetados no aspecto profissional, melhorando sua capacitação profissional, sendo preparados para novas exigências, permitindo que estes também evoluam.

7. Caso a visão não se torne eficaz as forças da complacência irão dominar a estrutura e o desempenho tenderá a continuar baixo. Os acionistas provavelmente enxergarão novas iniciativas de expansão de maneira temerária, reduzindo sua crença no crescimento da empresa evitando, assim, novos aportes de capital.

8. Com o sucesso na implementação da visão haverá um significativo aumento na qualidade e produtividade, e conseqüente competitividade, trazendo maior rentabilidade para o negócio que, segundo a visão da empresa, viabilizará o desenvolvimento dos colaboradores.

9. Caso haja uma boa Liderança os colaboradores atuarão com eficiência. Ocorrerá o sucesso da visão e estes terão direito a uma participação nos resultados.

Este diagnóstico pode se tornar num elemento motivador da alta administração e gerência média visto que, ao mostrar uma realidade viável, induz as pessoas a acreditarem na visão e, assim, se comprometerem em comunicá-la mais eficientemente.

Tornou-se um consenso na direção da empresa não subestimar o poder da visão, promovendo a sua boa comunicação e focando na sua implementação eficaz.

Foram realizados investimentos em atividades de capacitação (cursos, treinamentos) e de confraternização entre os funcionários (torneios esportivos, convívio entre funcionários, peças teatrais sobre a Qualidade, outros).

4.1.3 Etapa P3: Elaborar o planejamento do processo de mudança.

Nesta etapa, um plano de ação formatado pela Liderança e apoiado pela alta administração estabeleceu:

- a visão;
- os prazos para a implementação da visão;
- ações para reduzir os níveis de complacência;
- qual o perfil da coalizão administrativa;
- metas específicas para a organização (qualitativas ou quantitativas).

A visão foi formulada e avaliada na etapa anterior (P2) e seria designada como Política da Qualidade do SGQ. Permitiu que se estabelecessem itens de controle sobre a eficácia do SGQ.

O prazo para que a empresa obtivesse a certificação do Sistema de Gestão da Qualidade baseado na norma NBR ISO 9002:1994 foi determinado, em abril de 2000, que seria obtida em julho ou agosto do mesmo ano visto que a parte normativa já vinha sendo aplicada e o SGQ já funcionava.

Observou-se que a Liderança interagiu mais com sua coalizão administrativa, cujo perfil buscava se adaptar aos princípios de Crosby (2001). Seriam eles:

- Procurar desenvolver e aplicar a Gestão de Mudanças;
- Criar uma filosofia de trabalho pragmática e compreensível estimulando o senso de urgência (eliminando a complacência);
- Estimular as relações interpessoais e o trabalho em equipe;
- Ter atenção às estratégias de mercado que viabilizem a competitividade.

Um plano de ações foi formulado pela Liderança após responder aos questionamentos apresentados no quadro 4.6, a seguir.

Quadro 4.6: Lista de verificação dos questionamentos iniciais do planejamento.

Objetivo	Questões
Questionamentos iniciais para dirigir o planejamento	<ol style="list-style-type: none"> 1. O plano tem o objetivo de diagnosticar a situação atual, desenvolver, testar ou implementar uma mudança? 2. A organização está pronta para testar ou fazer mudanças? 3. Qual o entendimento da Liderança a respeito da Gestão de Mudanças? 4. Que informações e dados são necessários para empreender o processo de mudança ? 5. Como os dados serão analisados?

Fonte: Adaptado de Petenate, "O Processo PDSA" (1999, p. 1.3).

As respostas dadas pela Liderança às questões foram:

1. Sim, além de se questionar a estrutura se prepara um processo de mudança.
2. Sim, embora esta seja sua primeira grande mudança.
3. A Liderança deverá se aperfeiçoar no que tange à Gestão de Mudanças.
4. As informações e dados importantes são as que dizem respeito à viabilidade da implementação da visão, ao estado de complacência, à capacitação dos recursos humanos, o estágio de aprendizagem da organização.

5. Os dados serão analisados periódica e permanentemente, dirigidos pela Liderança, e as ações corretivas ou preventivas necessárias serão de responsabilidade de toda a equipe. A análise crítica dos dados será indutora dos planos e ações a serem empreendidos.

As metas e objetivos relativos à implementação de um SGQ, e definidos na Política da Qualidade, foram distribuídos em três quesitos:

1. fixar a direção – Implementar um Sistema de Gestão da Qualidade e obter a certificação pela norma NBR ISO 9002:1994 (BRASIL, 1994);
2. estabelecer as expectativas - “obter resultados, oferecendo produtos e atendimento que superem as expectativas de seus clientes, trabalhando com honestidade, utilizando tecnologia industrial avançada, buscando o desenvolvimento e a satisfação de seus colaboradores, respeitando o meio ambiente e promovendo o progresso e o bem estar da sociedade.”
3. definir as ações – um plano de ação foi formulado contendo as seguintes ações:
 - Montar a estrutura de Liderança, definindo dentro da estrutura organizacional vigente quais as pessoas que a compõem;
 - Eliminar conflitos e promover o trabalho em equipe;
 - Capacitar e sensibilizar as pessoas para a Qualidade;
 - Comunicar eficazmente a visão a toda organização;
 - Criar um programa consistente de capacitação profissional;
 - Estimular a visão compartilhada e obter maior comprometimento das pessoas.
 - Analisar criticamente os resultados da organização para empreender ações corretivas e preventivas para melhorar o SGQ;

4.1.4 Etapa L1: Montar a estrutura da Liderança

A empresa iniciava um esforço de implementação do SGQ que necessitava de resultados rápidos para manter o senso de urgência em alta. Para isto, também é necessária uma alta capacidade de gerenciamento dos líderes para o cumprimento de prazos, bem como uma adequada liberação dos recursos necessários.

A análise para identificação de líderes e potenciais líderes determina os perfis através dos níveis de cada um (hábil, ponderado, insuficiente) relativamente às habilidades, apresentados no quadro 4.7, a seguir.

Na MIL Alimentos esses perfis foram avaliados pelo Gerente X, em maio de 2000, para indicar os agentes da mudança, elementos da coalizão administrativa.

Quadro 4.7: Perfis de liderança (fase de implementação do SGQ).

Posição	Perfil de Liderança	Habilidades Técnicas	Habilidades Humanas	Habilidades Conceituais	Nível de Escolaridade
Diretor A	Planejador	Hábil	Ponderada	Hábil	Nível Superior
Diretor B	Planejador	Hábil	Hábil	Ponderada	Nível Superior
Diretor C	Paralisador	Ponderada	Ponderada	Insuficientes	Nível Superior
Gerente Y	Destruidor	Ponderada	Insuficientes	Insuficientes	2.º Grau
Gerente Z	Planejador	Hábil	Insuficientes	Insuficientes	Nível Superior
Supervisor A	Planejador	Hábil	Ponderada	Ponderada	Nível Superior
Supervisor B	Paralisador	Insuficientes	Ponderada	Insuficientes	1.º Grau
Supervisor C	Destruidor	Ponderada	Insuficientes	Insuficientes	Superior (inc)*
Supervisor D	Planejador	Hábil	Ponderada	Ponderada	Superior (inc)*
Supervisor E	Procrastinador	Ponderada	Ponderada	Ponderada	Nível Superior
Encarregado P	Destruidor	Ponderada	Insuficientes	Insuficientes	1.º Grau
Encarregado Q	Planejador	Ponderada	Ponderada	Insuficientes	2.º Grau
Encarregado R	Planejador	Hábil	Hábil	Insuficientes	2.º Grau
Encarregado S	Procrastinador	Insuficientes	Ponderada	Insuficientes	1.º Grau
Encarregado T	Destruidor	Hábil	Insuficientes	Insuficientes	1.º Grau
Encarregado V	Procrastinador	Ponderada	Ponderada	Insuficientes	2.º Grau
Almoxarife J	Planejador	Ponderada	Ponderada	Insuficientes	1.º Grau
Líder M	Planejador	Ponderada	Insuficientes	Insuficientes	2.º Grau
Líder N	Procrastinador	Ponderada	Insuficientes	Insuficientes	2.º Grau
Assist. Com. J	Planejador	Ponderada	Ponderada	Insuficientes	Superior (inc)*

* Incompleto.

Existe uma certa dificuldade em avaliar o perfil de liderança à medida que descemos na hierarquia. Tanto devido à experiência quanto ao volume de atividades e de tomadas de decisões estratégicas para a organização.

Foram identificados e escolhidos oito agentes da mudança (5% dos funcionários) entre 21 pessoas que mais participavam dos projetos em andamento: Diretor A, Diretor B, Gerente X, Supervisor A, Supervisor D, Encarregado R, Encarregado S, Almoxarife J, Assist. Comercial J.

Neste momento ainda não existiam evidências para identificar pessoas com o perfil considerado como líder realizador. Isto seria, entretanto, evidenciado ao longo

do processo. Assim, o que se conseguiu foi uma equipe de potenciais líderes incluídos nas seguintes características:

- Poder de Posição: Diretor A, Diretor B;
- Especialização: Gerente X , Supervisor A, Supervisor D, Assist. Comercial J.
- Credibilidade: Encarregado R, Encarregado S, Almoхарife J.
- Liderança: Diretor A, Gerente X.

O Gerente X, contratado nesse momento para gerenciar a mudança e a implementação do SGQ, assumiu também uma posição de Liderança e, principalmente, passou a ser o principal elemento da coalizão administrativa que auxiliaria o líder principal, o Diretor A. Ou seja, o elemento delegado para empreender a visão estava perfeitamente alinhado com a Liderança.

O Encarregado S, embora com habilidades aquém do desejado, foi incluído no grupo sem ter a noção deste fato para se garantir que alguém da área operacional pudesse participar já que o seu superior (Supervisor B) seria demitido. Este impedia tentativas de mudança em seu setor, o qual mantinha sob controle junto com alguns subordinados que atuavam nos diferentes turnos de trabalho. Ao longo da fase de implementação do SGQ ocorreram substituições importantes no quadro de pessoal.

Decorridos dois anos, a capacitação e o nível de escolaridade de alguns destes agentes da mudança melhorou significativamente. Por exemplo, os agentes da mudança: Supervisor A, promovido a Gerente e cursando uma pós-graduação; Supervisor D, promovido a Gerente e cursando uma pós-graduação; Assist. Comercial, promovido a Supervisor e cursando uma pós-graduação; Almoхарife J, promovido a Supervisor e concluído o segundo grau. Na figura 4.1, do item 4.11, pode-se verificar a posição inicial desses agentes da mudança através dos quadros amarelos. Outro aspecto interessante foi que todos estes funcionários continuavam na empresa, ao final da Fase 2, em posições de mais responsabilidade e salários compatíveis.

Durante o processo de mudança, mais funcionários revelaram-se agentes da mudança. Por exemplo, a inclusão de um novo Diretor C na estrutura de Liderança.

Não se exemplificam suas atuações visto que não acrescentariam melhores detalhes na elaboração desta Dissertação.

4.1.5 Etapa L2: Avaliar a forma de comunicação da visão; das ações de *empowerment* dos funcionários.

Para uma eficaz comunicação da visão é necessário que os líderes e potenciais líderes estejam conscientes das necessidades da mudança e onde eles deverão se situar para poder colaborar no processo. Senge et al (2000, p. 203-204) aponta sete questionamentos quanto aos motivos da mudança, vistos no quadro 4.8, a seguir.

Quadro 4.8: Questionamentos dos líderes quanto aos motivos da transformação (I).

Questionamentos	Perguntas
1 - Por que a mudança é urgente?	Estamos sendo impulsionados por forças externas? Por existir uma crise? Pelo nosso desejo coletivo de criar algo em conjunto? Por que este esforço poderá vir a ser realmente importante?
2 - Quem quer que aconteça?	Quem (dentro ou fora do grupo) determinou que a mudança constitui prioridade? Há patrocinadores claramente definidos para o esforço da mudança? Temos consciência de suas necessidades e das pressões que tem? Qual poderia ser o raciocínio por trás de suas solicitações?
3 - Que resultados desejamos produzir?	Qual, especificamente, é a mudança que procuramos? Se a mudança ocorrer, o que isso nos trará? Como nossos esforços beneficiarão nossos clientes?
4 - Como mudaremos?	Que tipos de capacidades nós teremos que desenvolver? Como as desenvolveremos? Que aspectos de nossas práticas de trabalho atuais serão afetados pela mudança? Que desafios nós esperamos enfrentar? Como nos prepararemos para eles?
Quem estará envolvido?	A iniciativa de mudança significará novas atividades para todos no grupo-piloto (coalizão administrativa)? Outras pessoas (internas ou externas) devem ser envolvidas?
5 - Onde está nosso apoio?	Na organização de modo geral, qual a reputação de nosso grupo? Qual a reputação do nosso patrocinador? Isso nos ajudará ou nos prejudicará?
6 - O que eu, pessoalmente, tenho que fazer?	Quando começará a iniciativa da mudança? Que providências tenho que tomar, em que domínio? O que espero aprender? Que habilidades e capacidades eu gostaria de acrescentar? O que eu desejo fazer primeiro?

Fonte: Adaptado de SENGE, "Perguntas para o planejamento do foco da transformação", 2000, p.203.

Utilizando-se a lista de verificação do quadro 4.8, acima, realizou-se uma pesquisa junto aos líderes e potenciais líderes que se configurou em uma excelente

fonte de informação para verificar se visão havia sido comunicada corretamente, se o nível de entendimento desse grupo revelava necessidades de capacitação e se seriam estes os líderes desejados. As pesquisas foram realizadas no início da fase de implementação do SGQ (Fase 1) e no início da fase de manutenção e melhoria do SGQ (Fase 2), apresentadas no quadro 4.9, a seguir:

Quadro 4.9: Questionamentos dos líderes quanto aos motivos da transformação (II).

Questionamentos	Início da fase de implementação do SGQ (Fase 1)	Início da fase de manutenção e melhoria do SGQ (Fase 2)
1 - Por que a mudança é urgente?	Estamos sendo impulsionados por forças externas.	Desejamos criar algo em conjunto. O esforço será realmente importante porque trará um melhor desempenho para a organização.
2 - Quem quer que aconteça?	A alta administração determinou que a mudança constitui prioridade. Não existem patrocinadores claramente definidos para o esforço da mudança. O raciocínio por trás das solicitações não é bem entendido.	Há patrocinadores claramente definidos para o esforço da mudança (diretoria, gerências e supervisores). Temos consciência que as pressões são justas e estamos engajados nelas.
3 - Que resultados desejamos produzir?	Não sabemos, especificamente, qual é a mudança que procuramos. Não sabemos, especificamente, o que a mudança trará a nós e aos nossos clientes.	Procuramos desenvolver os processos da organização, melhorando seu desempenho. Seremos valorizados profissionalmente. Nossos clientes reconhecem a qualidade dos nossos produtos e serviços.
4 - Como mudaremos?	Não sabemos bem quais os tipos de capacidades teremos que desenvolver e nem como as desenvolveremos. Não sabemos que esforço será necessário para adaptar nossas práticas de trabalho.	Nossas atividades estão bem definidas e o conceito de Aprendizagem nos permite definir qual a postura adequada. Os desafios são encarados como uma rotina.
5 - Quem estará envolvido?	Não sabemos quem, quando e onde estará se desenvolvendo a mudança. Existe a possibilidade de serem contratados novos profissionais para nos substituir.	O grupo (coalizão administrativa) apóia, induz e executa as iniciativas de mudança. Todas as pessoas devem ser envolvidas.
6 - Onde está nosso apoio?	As pessoas não conhecem bem o nosso grupo mas nossa reputação é razoável. Nosso patrocinador (líder principal) nos ajudará, caso contrário ...!	O nosso grupo goza de uma boa reputação junto aos demais. Nosso patrocinador nos orienta e encoraja.
7 - O que eu, pessoalmente, tenho que fazer?	O líder principal (diretor) começará a iniciativa da mudança. Não sabemos bem quais providências devemos tomar, em que domínio. Nos sentimos mais ou menos preparados.	A mudança é contínua. Devo desenvolver minhas habilidades técnicas, humanas e conceituais. Devo saber identificar as minhas necessidades de capacitação e o momento de empreendê-las.

Fonte: Adaptado de Senge, "Perguntas para o planejamento do foco da transformação", 2000, p.203.

Uma mudança significativa foi verificada na forma como as pessoas da coalizão administrativa viam-se a si mesmas e como passaram a ver as necessidades de mudança.

A comunicação da visão deve ser eficaz, isto é imprescindível. Para verificar se a comunicação estava sendo bem executada pela Liderança, uma lista de verificação baseada nas características-chave de uma visão eficaz (quadro 3.4, Capítulo 3) foi lançada aos agentes da mudança na metade da fase de implementação do SGQ (Fase 1) para verificar a eficácia na comunicação da visão. São apresentadas no quadro 4.10, a seguir.

Quadro 4.10: Lista de verificação das condições de comunicação da visão.

Soluções	Questões
Comunicação da visão da mudança	<ol style="list-style-type: none"> 1. A visão é clara e concisa? 2. Na comunicação da visão os meios de comunicação empregam imagens verbais coerentes com a capacitação dos funcionários? 3. São realizadas reuniões, palestras, peças teatrais e torneios esportivos para comunicar a visão? 4. A informação é constante e repetitiva? 5. Os comunicadores da visão agem de acordo com o que apregoam? 6. Os comunicadores da visão apresentam exemplos elucidativos sobre como alcançar a efetividade da visão proposta? 7. Os comunicadores da visão podem interferir nas inconsistências que possam estar ocorrendo? 8. Os funcionários podem apontar inconsistências que possam estar ocorrendo? 9. A visão apresenta uma linguagem demasiadamente técnica para o público-alvo?

Fonte: Adaptado de Kotter, "Comunicação da visão da mudança" (1998, p.85-101).

As respostas dadas pelos agentes da mudança às questões foram:

1. A visão é clara, mas não é suficientemente concisa, existe alguma dificuldade para visualizar o objetivo, ou objetivos, prioritários.
2. Os meios de comunicação utilizados empregam imagens verbais padronizadas, sem adaptações a áreas específicas ou níveis de capacitação.
3. São realizadas reuniões e palestras com bastante regularidade. Outras atividades mais sofisticadas para comunicar a visão não são empregadas.
4. Dentro dos meios e formas utilizadas a informação é constante e repetitiva.
5. Nem sempre os agentes da mudança agem de acordo com aquilo que apregoam. Devido a ausência da prática do planejamento e de autoridade estabelecidas, aliadas às deficiências nas habilidades exigidas, observam-se atitudes e decisões inapropriadas para a implementação eficaz da visão.

6. Os exemplos elucidativos sobre como alcançar a efetividade do SGQ é, exclusivamente, apresentado pelos consultores externos e pelo Gerente X.
7. Os agentes da mudança nesta fase não podem interferir nas inconsistências já que a estrutura ainda é muito centralizada,
8. Os funcionários resistentes apontam inconsistências com o objetivo de confrontar os agentes da mudança visto que a maioria destes não está imbuída de responsabilidades e autoridade. No entanto, outros emergem para participar demonstrando, assim, seu potencial para ajudar nos esforços de mudança.
9. Uma parcela maior do público-alvo (funcionários de chão-de-fábrica) não entende o significado de vários termos e expressões utilizadas, por exemplo: “resultado”, “expectativas de seus clientes”, “buscando o desenvolvimento e a satisfação de seus colaboradores”, “promovendo o progresso e o bem estar da sociedade”. Também não sabem como podem ajudar a alcançar estes objetivos.

Estas observações motivaram ações de sensibilização junto aos funcionários para esclarecer os propósitos da visão, empregando novas formas de mídia e procurando atingir 100% da organização.

Um baixo nível de escolaridade pode ser um elemento desagregador. Com vontade política a organização conseguiu encontrar soluções para reduzir esse problema ao longo do tempo. Se esta preocupação for constante, conseguem-se bons resultados. Os resultados verificados são apresentados na figura 4.2 a seguir.

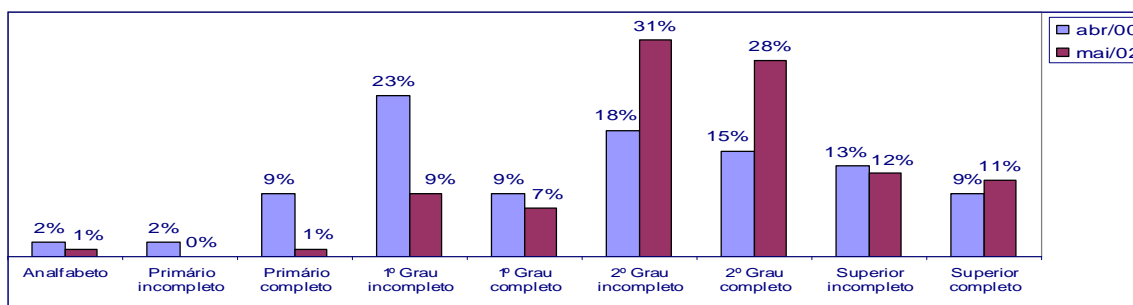


Figura 4.3: Evolução do nível de escolaridade

De um valor de 37% dos funcionários com pelo menos segundo grau completo em abril de 2000 evoluiu-se para 51% em maio de 2002. O número de funcionários matriculados no segundo grau (2º grau incompleto) evoluiu de 18% para 31% e a escolaridade abaixo de primeiro grau completo reduziu de 36% para 11%.

Através do estado de capacitação se definiram objetivos para estabelecer ações de *empowerment*. Utilizou-se uma lista de verificação, apresentada no quadro 4.11, a seguir, executada na Fase 1 (implementação do SGQ), em novembro de 2000.

Quadro 4.11: Lista de verificação do estado da capacitação e do *empowerment*.

Objetivos	Questões
Melhorar os processos de Recrutamento e Seleção	<ol style="list-style-type: none"> 1. Novas vagas são preferencialmente preenchidas com pessoal interno? 2. O departamento de RH define o perfil ou simplesmente limita-se a contratar? 3. Os métodos de seleção são validados e descritos em procedimentos? 4. Existe uma descrição de cargos e funções que possa definir o perfil adequado?
Adequar a capacitação atual ao perfil adequado do funcionário para sua área específica	<ol style="list-style-type: none"> 5. É executada uma comparação do estado do perfil profissional geral com o perfil profissional adequado para cada área ou setor? 6. A estrutura organizacional é elaborada ou avaliada em função de estudos de O&M?
Melhorar o nível de escolaridade dos funcionários	<ol style="list-style-type: none"> 7. Existe a preocupação de avaliar o nível de escolaridade dos funcionários e estabelecer indicadores e metas de melhoria com prazo especificado? 8. Existem programas de incentivos para o desenvolvimento escolar? 9. Existe um programa de incentivos para o desenvolvimento profissional continuado? 10. O nível de escolaridade é especificado nos processos de seleção, em todos os níveis da organização?
Melhorar a especialização do funcionário na sua área atuação	<ol style="list-style-type: none"> 11. Existe uma verificação das necessidades de especialização para todos os setores da organização? 12. A organização conhece quais, onde e qual o valor do investimento em cursos ou eventos para especialização com vista a melhorar a capacitação dos funcionários? 13. A organização recebe, de maneira formal, as solicitações de aperfeiçoamento feitas pelos funcionários? 14. É avaliado o número de horas de treinamento (por funcionário, por nível hierárquico, por setor, por especialidade, por período, etc) e criadas metas? 15. Algum processo ou atividade da organização é descrito em procedimentos ou rotinas que exijam um processo formal de qualificação dos funcionários?
Permitir a integração do funcionário e melhorar o comprometimento	<ol style="list-style-type: none"> 16. A produtividade relacionada ao número de funcionários pelo faturamento, produção, etc. é medida mensalmente? 17. Quais os benefícios sociais oferecidos aos funcionários, são equiparados aos oferecidos pelos concorrentes? 18. Existem diferenças nos tipos, dimensões ou qualidade dos benefícios sociais oferecidos aos funcionários, em todos os níveis da organização? 19. Existe um plano de cargos e salários? 20. Existe um Plano de Participação nos Lucros ou Resultados? 21. Existem separações físicas que impedem o relacionamento entre setores? 22. Os funcionários conhecem, em todos os níveis, quais as metas associadas a estratégia da organização?
Reter Talentos	<ol style="list-style-type: none"> 23. Existe uma avaliação do <i>turn over</i> e da rotatividade, e metas a serem cumpridas? 24. Existe uma política de retenção de talentos? 25. É realizada alguma entrevista de desligamento?

As respostas às questões acima foram as seguintes:

1. Algumas vagas de nível hierárquico inferior são atendidas por pessoal interno, no entanto para cargos de chefia do nível 3 houve algumas alterações significativas recorrendo-se a contratação de pessoal externamente.
2. O departamento de RH define apenas os perfis do pessoal dos níveis 3 e 4, ficando a cargo da diretoria os perfis dos níveis 1 e 2.
3. Os métodos de seleção não são alvo de procedimentos documentados ou validados.
4. Existe uma descrição dos cargos e funções não sendo, no entanto, utilizada constantemente e muito menos ela é atualizada.
5. Não é executada nenhuma comparação entre os perfis profissionais definidos e o atualmente verificado para o estabelecimento de estratégias ou ações de capacitação específicas.
6. Nenhum estudo mais técnico havia sido elaborado para se definirem os perfis adequados de cada área específica.
7. Existe uma noção aproximada, exclusivamente conhecida pelo pessoal da área de RH, mas não se conhece a realidade. Apenas os relatórios do Caged-Ministério do Trabalho são apresentados anualmente dentro do calendário exigido por lei.
8. Existe um programa seletivo de bolsas para estudantes universitários, baseado no potencial e nas áreas de ensino pleiteadas. Este grupo seletivo de 8 pessoas inclui, entre os agentes da mudança, os supervisores C e D, assistente comercial K e, ainda, um vendedor, um funcionário da logística, um funcionário da área financeira, um funcionário da contabilidade e um funcionário da área de controles.
9. Não existe um programa específico de incentivo ao desenvolvimento profissional, apenas se realizam ações isoladas de treinamento sem um planejamento adequado.
10. O nível é especificado na descrição de cargos e funções com as deficiências apontadas anteriormente no item 4.
11. Esta verificação das necessidades de especialização não é formalizada a ponto de se ter, por exemplo, uma planilha bem elaborada compreendendo todos os setores da empresa. É realizada quando existem problemas importantes causados pela incompetência das pessoas em algum setor.
12. Existe um documento designado “Cronograma de Treinamentos”, que necessita da homologação pela diretoria, e que informa a respeito dos cursos e treinamentos, a data prevista para sua realização, seu custo e quem o realizará.

13. Um documento designado “Solicitação de Treinamento” permite que os supervisores de cada área façam uma avaliação das necessidades de treinamento em seus setores de atuação. Esse documento é formalizado em conjunto com o Gerente X. Essas solicitações constarão do Cronograma de treinamento a ser apresentado à diretoria.

14. A organização utiliza o documento “Relatório de RH” que apresenta os seguintes dados: número de funcionários registrados, terceirizados e estagiários; nível de escolaridade segundo a classificação do Ministério do Trabalho; indicadores de acidentes de trabalho; absenteísmo; turn over e rotatividade; produtividade (quantidade mensal produzida por funcionário); horas de treinamentos aplicados; médias (horas de treinamento aplicado por funcionário) mensal e acumulada.

15. Não existe nenhum processo que necessite que os funcionários possuam alguma qualificação especial.

16. Estes parâmetros não são utilizados como forma de se perceberem melhorias na performance da organização.

17. Os benefícios sociais (plano de saúde, seguro de vida, cesta básica de alimentos, refeitório no local, transporte) são comparados e em muitos casos superiores aos oferecidos pelos concorrentes.

18. Não existem diferenças nos benefícios em todos os níveis da organização.

19. Não existe um plano de cargos e salários. A remuneração e recompensas não obedecem a planos específicos.

20. Não existe um plano de participação nos lucros ou resultados da empresa.

21. Na área administrativa foi executada recentemente a eliminação de separações físicas. As salas separadas impediam a comunicação dos objetivos e metas da organização fazendo com que cada um pensasse apenas em seu “feudo”.

22. Apenas os diretores e os gerentes, restritos às suas áreas de atuação, conhecem as metas associadas às estratégias da organização.

23. No relatório referido no item 14 constam os dados sobre turn over e rotatividade. A sua análise é realizada mensalmente pela diretoria.

24. A política de retenção de talentos não é adequada, talvez porque a empresa passa por uma transformação acentuada e o que se pratica é o método de tentativa e erro. A falta de um plano de cargos e salários provoca a saída de alguns talentos.

25. As entrevistas de desligamento são realizadas pelo Gerente X e analisadas pelo Diretor A. Obtê-se uma melhor percepção dos fatos que motivam saídas de talentos.

Um plano de ação, apresentado no quadro 4.12, a seguir, foi elaborado pelo Gerente X e corroborado pela diretoria, para corrigir as deficiências detectadas.

Quadro 4.12: Plano de ação para melhoria da capacitação e do *empowerment*

Objetivos	Ações
Melhorar os processos de Recrutamento e Seleção	<ol style="list-style-type: none"> Os métodos de seleção devem estar descritos em procedimentos documentados. Deve-se melhorar as definições a respeito dos perfis de cada vaga.
Melhorar a adequação da capacitação atual de cada funcionário ao perfil adequado para sua área específica	<ol style="list-style-type: none"> A descrição de cargos e funções deve ser mantida atualizada e sempre utilizada nos processos de recrutamento e seleção. Deve ser realizada, formal e semestralmente, uma comparação do perfil profissional, em cada área, com o perfil profissional desejado.
Melhorar o nível de escolaridade dos funcionários	<ol style="list-style-type: none"> Os gerentes e supervisores devem conhecer, em sua área de atuação, o nível de escolaridade dos funcionários. Metas de nível de escolaridade serão estabelecidas. O nível de escolaridade será medido semestralmente Um programa de apoio ao ensino supletivo de 2.º grau destinará 15 bolsas semestrais.
Melhorar a especialização do funcionário na sua área atuação	<ol style="list-style-type: none"> Através do conhecimento do nível de escolaridade de cada funcionário, seu potencial de crescimento e as necessidades de capacitação, serão direcionados recursos para o desenvolvimento profissional dos funcionários.
Permitir a integração do funcionário e melhorar o comprometimento	<ol style="list-style-type: none"> Será criado um Programa de Participação Resultados, devidamente homologado pelo sindicato da categoria. As metas serão formalmente comunicadas a todos os níveis mensalmente de várias maneiras (correio eletrônico interno, reuniões setoriais, jornal interno). A produtividade relacionada ao número de funcionários por faturamento, produção, etc. será avaliada nas reuniões de análise crítica do SGQ.
Reter Talentos	<ol style="list-style-type: none"> Os índices de <i>turn over</i> e de rotatividade serão apenas acompanhados mensalmente visto que a reestruturação organizacional implica em um aumento desses índices até que se possam estipular metas factíveis.

As doze ações para melhorar a capacitação e promover o *empowerment* dos colaboradores têm como objetivo prover as pessoas das técnicas e atitudes adequadas para os estimular e motivar. O desenvolvimento das habilidades gera melhor desempenho individual do indivíduo que, investidos de *empowerment*, alinhados com a visão, saibam como tomar decisões durante a execução das tarefas sob sua responsabilidade.

4.1.6 Etapa I1: Avaliar o resultado das conquistas alcançadas no curto prazo; da consolidação de ganhos obtidos; da viabilidade da produção de mais mudanças.

As conquistas obtidas em um curto prazo permitem justificar o esforço da Liderança, elevam o moral e a motivação dos agentes da mudança e bloqueiam as forças de resistência às mudanças (KOTTER, 1997, p. 125).

A diretoria da MIL Alimentos realizou, no início da Fase 2, em julho de 2001, uma verificação das conquistas obtidas nos últimos doze meses, desde a obtenção da certificação do SGQ. As principais vitórias, traduzidas pelo cumprimento de metas, observadas em julho de 2001, foram as seguintes:

- Aumento da capacidade de produção;
- Aumento do índice de eficiência nos processos de produção;
- Aumento do índice de produtividade (produto faturado / n.º de funcionários);
- Aumento da produção de produtos empacotados, com maior margem de lucro;
- Redução do reprocessamento de produtos reprovados pelo Controle de Qualidade;
- Redução do índice de devoluções de produtos pelos clientes.

As principais conquistas, traduzidas pelo alcance dos objetivos estratégicos, observados foram as seguintes:

- Obter a certificação do SGQ pela norma NBR ISO 9002:1994 (BRASIL, 1994);
- Crescimento do *market share* da marca;
- Aumento do nível de satisfação dos clientes;
- Melhoria na capacitação profissional dos funcionários.

Nos quadros 4.13, 4.14 e 4.15, a seguir, são apresentadas as questões que auxiliaram na análise crítica do processo de gestão da mudança (Etapa I2).

Quadro 4.13: Lista de verificação para diagnóstico sobre conquistas no curto prazo.

Soluções	Questões
Conquistas no curto prazo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estão perfeitamente comprovados os dados a respeito do cumprimento das metas estipuladas? 2. A grande parte das pessoas pode ver por elas mesmas se o resultado é real ou apenas alarde? 3. Os objetivos estratégicos foram alcançados? Ou estão no caminho certo? 4. Não se pode discutir sobre a veracidade dos objetivos alcançados? 5. As conquistas estão claramente relacionadas ao esforço da mudança?

Fonte: Adaptado de Kotter, "A natureza e o momento oportuno das conquistas a curto prazo" (1997, p. 123).

Verificaram-se as seguintes avaliações:

1. Os dados a respeito das vitórias (cumprimento de metas) apontadas estavam perfeitamente comprovados, sem margem para dúvidas.
2. As pessoas participavam ativamente, e diariamente, do esforço para se atingirem as metas definidas.
3. Alcançou-se a maioria dos objetivos estratégicos, porém a própria Liderança considerava que estes eram ainda resultados de uma situação nova e muito haveria a amadurecer. Estava-se no bom caminho.
4. Os objetivos alcançados ainda não estavam completamente efetivados conforme explicado na questão anterior, entretanto aquilo que havia sido alcançado era verídico.
5. As conquistas (certificação do SGQ; aumento do *market share* da marca; aumento do nível de satisfação dos clientes; melhoria na capacitação profissional dos funcionários) estão perfeitamente relacionadas com o esforço da mudança.

As conquistas devem ser consolidadas e os seus ganhos devem permitir que mais mudanças sejam possíveis. Dentro da análise crítica do processo de Gestão de Mudanças utilizou-se uma lista de verificação, vista no quadro 4.14, que ajuda na perceber os efeitos que os ganhos obtidos estão provocando na organização.

Quadro 4.14: Lista de verificação para diagnóstico sobre a consolidação dos ganhos.

Soluções	Questões
Consolidação de ganhos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Os agentes da mudança se concentram em promover a visão compartilhada e a manutenção vigorosa de um senso de urgência? 2. São contratadas, promovidas e desenvolvidas mais pessoas para se tornarem agentes de mudanças? 3. Os gerentes identificam as interdependências desnecessárias e as eliminam? 4. É delegado ao pessoal de níveis hierárquicos inferiores o gerenciamento e o controle dos projetos já estabilizados? 5. Verifica-se algum excesso de otimismo?

Fonte: Adaptado de Kotter, "A natureza e o momento oportuno das conquistas a curto prazo" (1997, p. 123).

Verificaram-se as seguintes avaliações:

1. Os agentes da mudança promovem a visão compartilhada e o líder principal mantém de maneira firme o senso de urgência.

2. Em relação ao grupo inicial apresentado no item 4.1.4 (Etapa L1), novos agentes de mudança foram se incorporando à coalizão administrativa, recrutados internamente ou selecionados no mercado com melhor nível de capacitação.
3. As interdependências ainda são um entrave para uma melhor eficiência nas operações industriais. Futuramente isto será um fator decisivo para se optar pela certificação do SGQ pela NBR ISO 9001:2000 (BRASIL, 2000), considerando que esta impõe a abordagem de processo no SGQ.
4. Alguns gerentes e supervisores ainda relutam em delegar. Trata-se de outra consideração a favor da adoção de uma abordagem de processo que viabiliza a responsabilização de mais pessoas.
5. Não existia excesso de otimismo, as conquistas eram recentes e ainda se trabalhava arduamente para mantê-las.

Estes dados impuseram decisões importantes para melhorar o SGQ, tais como insistir na melhoria das habilidades de chefia e liderança dos gerentes e supervisores, aprimorar as tarefas de organização e métodos aplicados aos processos e optar pela certificação do SGQ pela norma NBR ISO 9001:2000 (BRASIL, 2000).

Utilizou-se a lista de verificação do quadro 4.15 onde se avaliou a capacidade da organização em produzir mais mudanças, ou seja, implementar novas visões.

Quadro 4.15: Lista de verificação para diagnóstico sobre a produção de mais mudanças.

Soluções	Questões
Produção de mais mudanças	<ol style="list-style-type: none"> 1. A coalizão administrativa utiliza a credibilidade proporcionada pelas conquistas obtidas no curto prazo para empreender novos projetos? 2. Novos projetos tão ambiciosos e complexos estão sendo cogitados ou em curso? 3. Os novos projetos estão delegados a mais pessoas da organização? 4. A organização está financeira e economicamente saudável? 5. Existe um planejamento estratégico para apoiar a produção de mais mudanças?

Fonte: Adaptado de Kotter, "A natureza e o momento oportuno das conquistas a curto prazo" (1997, p. 123).

Verificaram-se as seguintes avaliações:

1. Sim, novos projetos foram cogitados para aproveitar a credibilidade proporcionada pelas conquistas obtidas e ao elevado senso de urgência reinante.

2. Alguns projetos estão sendo cogitados para serem implementados na organização, entre eles: Abordagem de processo, Aprendizagem organizacional, Sistema de Gestão Ambiental (ISO 14.000).
3. A melhoria na capacitação das pessoas está permitindo que sejam delegados projetos de âmbito setorial a mais pessoas na organização, os agentes da mudança.
4. A empresa resolveu algumas pendências antigas e passa por um momento financeira e economicamente saudável, visto numa perspectiva de mercado atual.
5. Não existe um planejamento das novas mudanças.

Tais informações induziram a um planejamento para o ano seguinte, 2002, muito auspicioso e participativo. O SGQ tinha como prerrogativa a realização da análise crítica do sistema através da participação da diretoria, gerência e supervisão, incluindo preferencialmente os líderes e agentes da mudança.

Foram estipuladas quatro reuniões anuais, sendo uma ao final do ano para realizar o planejamento do SGQ do ano seguinte, a ser realizada fora da empresa durante dois dias consecutivos. Esta formalização do planejamento da Qualidade terá sido uma das principais mudanças verificadas na organização, devido, principalmente, ao amadurecimento da coalizão administrativa. Isto proporcionou, ainda, a percepção a respeito da manutenção dos resultados obtidos, reduzindo significativamente as iniciativas que eram abandonadas prematuramente.

4.1.7 Etapa I2 – Monitorar os resultados do processo de implementação da visão.

Ao se atender exclusivamente o processo de implementação da visão podem ser negligenciadas as etapas propostas pela Metodologia AMPLIAR e, assim, permitir que os oito erros apontados por Kotter (1997) possam ocorrer. Assim, nesta etapa é feita uma análise crítica do processo de gestão da mudança

A análise crítica do processo de mudança passa, primeiramente, pelo estabelecimento das atividades do processo de implementação da visão relativamente aos tipos de indicadores de desempenho.

As atividades identificadas são: implementação dos requisitos de um SGQ, de atendimento e entendimento dos requisitos de um SGQ e de melhoria contínua e manutenção de uma estrutura de Aprendizagem. Cada atividade deve ter seus indicadores de desempenho (quantitativos ou qualitativos) definidos.

Os indicadores de desempenho identificados nesta aplicação prática são os apresentados no quadro 4.16, a seguir.

Quadro 4.16: Indicadores de desempenho das atividades do processo

Atividades (processo de implementação da visão)	Indicadores de desempenho
Implementação dos requisitos de um SGQ no prazo programado.	Aprovação na Auditoria de Adequação Aprovação na Auditoria de Conformidade (interna) Cumprimento do Prazo de implementação (cronograma)
Atendimento e entendimento (capacitação) dos requisitos do SGQ.	Aprovação na Auditoria de conformidade (certificação externa) Melhoria dos indicadores de desempenho da organização Melhoria do estado de capacitação
Melhoria contínua do SGQ e manutenção de uma estrutura de Aprendizagem na organização.	Aprovação na Auditoria de Manutenção (externa) Melhoria significativa dos indicadores de desempenho da organização Evolução no estado de Aprendizagem organizacional

Não se incluiu a fase denominada de pré-implementação, contudo, uma série de tarefas específicas com o intuito de melhorar o ambiente, promover a melhoria da estrutura funcional e capacitar pessoas também foram realizadas nessa fase.

Normalmente durante a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade existe um cronograma de auditorias para verificar, primeiro, o que falta para adequar conceitos e normas ao sistema e, segundo, a sua implementação no campo com evidências objetivas (registros, constatações, etc.). Por fim, regularmente, verifica-se a manutenção do sistema e os planos e ações de melhoria contínua.

Além das auditorias da Qualidade é imprescindível analisar os indicadores de desempenho, de melhoria na capacitação dos funcionários e do atendimento aos requisitos e expectativas dos clientes, contidos em algum sistema de indicadores de desempenho formal ou, simplesmente, no sistema de informações gerenciais.

No início da Fase 1 (implementação do SGQ), em maio de 2000, a atividade de implementação dos requisitos no prazo programado, constou das seguintes tarefas:

- Definir o escopo da certificação do SGQ;
- Elaborar a programação do processo de implementação do SGQ;
- Adquirir e estudar as normas e documentação necessária;
- Contratar consultoria para acompanhar o processo de implementação do SGQ;
- Instituir a equipe de multiplicadores das normas e conceitos;
- Elaborar o programa de treinamentos.

Os indicadores usados para verificar se a atividade foi efetivamente concluída são:

- Auditoria de adequação às normas (auditores internos e consultores especializados);
- Auditoria de conformidade (auditores internos e externos);
- Cumprimento do prazo de implementação (cronograma).

A atividade de atendimento e entendimento dos requisitos dos SGQ constou das seguintes principais tarefas:

- Criação do grupo de auditores internos da Qualidade;
- Elaborar o programa de auditorias da Qualidade;
- Criar um sistema de indicadores de desempenho dos processos e atividades industriais;
- Realizar um diagnóstico do estado de capacitação dos funcionários.

Os indicadores usados para verificar se a atividade foi efetivamente concluída são:

- Auditoria de certificação (auditores externos do organismo certificador);
- Indicadores de desempenho da organização;
- Melhoria no estado de capacitação dos recursos humanos (análise crítica do plano de ação para melhoria da capacitação realizado na etapa L2, item 4.1.5).

A atividade de melhoria contínua do SGQ e de manutenção de uma estrutura de Aprendizagem constou das seguintes principais tarefas:

- Analisar criticamente o SGQ em períodos regulares;
- Criar um sistema de pesquisa da satisfação do cliente;
- Introduzir o Método de Análise e Solução de Problemas (MASP) para os estudos das não conformidades e reclamações de clientes;
- Realizar um diagnóstico da estrutura de Aprendizagem (etapa A1).

Os indicadores que observaram se a atividade foi concluída efetivamente são:

- Auditoria de manutenção (auditores externos do organismo certificador);
- Indicadores de desempenho da organização;
- Melhoria no estado de Aprendizagem organizacional (análise crítica do diagnóstico realizado na etapa A1, item 4.1.8).

O quadro 4.17, a seguir, apresenta os resultados da avaliação dos indicadores de desempenho do processo de implementação da visão.

Quadro 4.17: Indicadores de desempenho (resultados).

Indicadores de desempenho	Resultados
1. Auditoria de adequação	1. Auditoria de adequação à norma NBR ISO 9002:1994 comprovou o atendimento aos requisitos da norma em maio de 2000.
2. Auditoria de conformidade	2. Auditoria de conformidade comprovou a implementação do SGQ em julho de 2000
3. Prazo de implementação	3. Os prazos de implementação tiveram um atraso de 2 meses.
4. Auditoria de certificação	4. Auditoria de certificação, em agosto de 2000, constatou duas não conformidades e uma auditoria de follow-up foi realizada para comprovar a eficácia do SGQ.
5. Indicadores de desempenho da organização	5. Indicadores de desempenho da organização demonstraram evoluções significativas no ano de 2000.
6. Melhoria do estado de capacitação	6. Melhoria do estado de capacitação foi comprovada em novembro de 2000 através de diagnóstico.
7. Auditoria de manutenção	7. Auditoria de manutenção foi realizada em julho de 2001 comprovando a eficácia do SGQ. Auditoria de certificação face à norma NBR ISO 9001:2000 comprovou a eficácia do SGQ e a melhoria (mudança para norma atualizada).
8. Indicadores de desempenho da organização	8. Indicadores de desempenho da organização continuaram demonstrando evoluções significativas nos anos de 2001 e 2002.
9. Estado de Aprendizagem organizacional	9. Diagnóstico realizado em maio de 2002 comprovou a melhoria significativa do estado de Aprendizagem organizacional.

Os resultados dos indicadores de desempenho denotam a preocupação em se empreender o processo de implementação do Sistema de Gestão da Qualidade em bases sólidas, comprovando às pessoas que essa mudança traz benefícios que podem ser visualizados através da verificação por todos quanto à realização dos objetivos e metas que foram pregados pelos líderes.

O sistema foi amadurecendo e a Liderança demonstrou aos colaboradores e acionistas que os pressupostos previstos na etapa P2, quanto ao desenvolvimento da visão foram alcançados. Esses pressupostos foram resgatados da lista de verificação, apresentada no quadro 4.5, do item 4.1.2, executado em agosto de 2000, e foram aplicados novamente em maio de 2002 e comparados. Os resultados obtidos são aparecem no quadro 4.18, a seguir.

Quadro 4.18: Revisão da lista de verificação para avaliação da visão.

Análise em agosto de 2000	Análise em agosto de 2002
<p>1. A visão indicará aos clientes que a empresa está preocupada com sua competitividade e a concretização da visão certamente trará produtos e serviços com mais qualidade além da possibilidade da redução dos preços através da melhoria da produtividade.</p> <p>2. Os atuais clientes, fidelizados ou não, percebem esta melhoria na gestão de seu fornecedor como uma possibilidade de manter seu planejamento de produção sem sobressaltos devido a problemas de entrega ou devoluções.</p> <p>3. Provavelmente novos clientes serão atraídos pela melhoria no desempenho da empresa, inclusive devido às novas abordagens de qualidade que focam na satisfação do cliente.</p> <p>4. Relativamente aos concorrentes a empresa ficará em destaque visto que apenas um dos concorrentes possui um SGQ certificado.</p> <p>5. Os acionistas irão verificar uma melhoria significativa da operação industrial que certamente trará melhores resultados em termos de qualidade, produtividade e competitividade.</p> <p>6. Os colaboradores serão afetados no aspecto profissional, melhorando sua capacitação profissional, sendo preparados para novas exigências, permitindo que estes também evoluam.</p> <p>7. Caso a visão não se torne eficaz as forças da complacência irão dominar a estrutura e o desempenho tenderá a continuar baixo. Os acionistas provavelmente enxergarão novas iniciativas de expansão de maneira temerária, reduzindo sua crença no crescimento da empresa evitando, assim, novos aportes de capital.</p> <p>8. Com o sucesso na implementação da visão haverá um significativo aumento na qualidade e produtividade, e conseqüente competitividade, trazendo maior rentabilidade para o negócio que, segundo a visão da empresa, trará o desenvolvimento dos colaboradores.</p> <p>9. Caso haja uma boa Liderança, os colaboradores atuarão com eficiência e terão direito a uma participação nos resultados.</p>	<p>1. O impacto da certificação do SGQ permitiu uma abordagem diferenciada junto aos clientes e um aporte nas ações de prospecção de novos clientes.</p> <p>2. O número de devoluções diminuiu de 1,5% do produto faturado em 2000 para 0,6% em 2002 (janeiro a julho).</p> <p>3. O número de clientes aumentou de 450 em 2000 para aproximadamente 660 em 2002 (janeiro a julho).</p> <p>4. A empresa competia no segundo escalão do mercado em 2000. Alguns concorrentes dessa faixa faliram e a empresa definitivamente passou a concorrer com as duas maiores do país.</p> <p>5. A empresa aumentou seu volume de vendas e manteve os preços em um nível compatível devido a melhoria na produtividade obtida nas operações industriais. Esta redução de custos, além de uma significativa melhoria na qualidade intrínseca do produto mostrou aos acionistas a viabilidade do negócio a ponto de se lançarem em uma nova expansão da capacidade produtiva.</p> <p>6. Os colaboradores viram seu aspecto profissional valorizado, melhorando sua capacitação profissional, o que os mantém preparados para novas exigências.</p> <p>7. As forças da complacência foram dominadas nos primeiros seis meses da fase de implementação do SGQ e já no ano de 2000 verificou-se um melhor desempenho da organização o que se seguiu nos anos seguintes. Novos equipamentos e soluções em marketing e tecnologia de informação foram introduzidos facilitando o desempenho.</p> <p>8. Os itens 5 e 6 acima respondem este item.</p> <p>9. Um programa de Participação nos Resultados foi instituído em 2002, impulsionando o comprometimento das pessoas e aumentando a eficiência nas operações industriais com um visível aumento na produtividade (quantidade de produtos faturados x número de funcionários).</p>

A melhoria no desempenho da empresa foi expressiva, verificado que, em dois anos, obteve a certificação do seu SGQ na versão mais atualizada, a norma NBR ISO 9001:2000 (BRASIL, 2000) que exige três melhorias significativas. São elas: a abordagem de processo, a preocupação com a capacitação e o foco no cliente.

4.1.8 Etapa A1 - Realizar um diagnóstico a respeito do estágio de evolução da estrutura de Aprendizagem obtida.

A dinâmica individual para os líderes proposta por Roberts (apud SENGE et al, 2000, p. 47) sugerida no item 3.1.8, Capítulo 3, não foi realizada nesta aplicação. Consultores especializados devem ser contratados para a realização deste diagnóstico, a organização necessita estar em um estágio bastante avançado para que sua Liderança possa realizá-la com perícia.

A avaliação do estágio da organização quanto aos aspectos que devem ser trabalhados no processo de desenvolvimento da Aprendizagem na organização foi executada através de um questionário distribuído a uma porcentual significativo de líderes ou potenciais líderes. Baseado numa adaptação de Kline e Saunders (apud D'ARCE, 1999) ajuda na determinação de algumas indicações a respeito do estágio de Aprendizagem.

No quadro 4.19 apresentam-se as questões para a avaliação. O número de pontos alcançados é confrontado com uma tabela de referência, tabela 4.1.

Uma avaliação foi realizada no início da fase de implementação do SGQ, em abril de 2000, e outra no início da fase de manutenção e melhoria, em maio de 2002.

Tabela 4.1: Referência dos estágios de Aprendizagem

Pontuação	Referência dos estágios de Aprendizagem
até 25 pontos	A organização está bastante distante de um perfil de uma organização que aprende. Tem muito a fazer.
de 26 a 50 pontos	A organização talvez possua algumas aberturas em direção a um perfil de organização que aprende.
de 51 a 75 pontos	A organização já começa a dar sinais efetivos de um caminho direcionado para a Aprendizagem organizacional
de 76 a 100 pontos	A organização provavelmente possui já uma série de iniciativas que podem favorecer a construção de uma organização que aprende.
de 100 a 125 pontos	A organização parece ter um perfil bastante característico de uma organização que aprende.

Fonte: Adaptado de D'Arce (1999), "Design e Construção de Learning Organizations".

Quadro 4.19: Avaliação do estágio de Aprendizagem

Questões	Fase 1	Fase 2
1. As pessoas se sentem livres para expressar o que aprenderam. Não há receios, ameaças ou repercussões quando os pontos de vista são discordantes?	2	4
2. Erros cometidos por indivíduos ou setores são convertidos em Aprendizagem?	2	3
3. Existe um sentimento generalizado de que é sempre possível encontrar novas e melhores formas de se fazer algo?	3	4
4. Debates abertos e pontos de vista múltiplos são encorajados e cultivados?	2	4
5. A experimentação é endossada e destacada, como uma forma de se fazer negócios?	2	2
6. Erros são vistos claramente como oportunidades positivas de crescimento?	1	3
7. Existe uma disponibilidade para se quebrarem velhos paradigmas e experimentar diferentes formas de se organizar e gerenciar o trabalho rotineiro?	2	4
8. As práticas de gestão são inovadoras, criativas e periodicamente arriscadas?	2	3
9. A qualidade de vida no trabalho em nossa organização está melhorando?	1	4
10. Existem estruturas formais e informais desenhadas para encorajar as pessoas a compartilhar o que aprenderam com seus pares e com o resto da organização?	1	4
11. A organização é percebida como desenhada para solução de problemas e Aprendizagem?	1	3
12. A Aprendizagem é esperada e encorajada em todos os níveis da organização (gestores, empregados, supervisão, clientes, acionistas, comunidade)?	1	3
13. As pessoas têm uma visão da organização acima de suas especializações e funções?	2	3
14. Sessões de Aprendizagem são conduzidas de forma a produzir mudanças organizacionais específicas e claras?	2	2
15. As práticas gerenciais, políticas e procedimentos operacionais que se tornam obsoletos e atrapalham o crescimento das pessoas e da organização são removidas e substituídas por sistemas e estruturas mais funcionais e eficazes?	2	4
16. As equipes são reconhecidas e recompensadas por quebrarem paradigmas, gerando soluções inovadoras para os problemas críticos da organização?	2	5
17. Empregados de todos os níveis são estimulados a participar de treinamentos e oportunidades de Aprendizagem, dentro e fora da organização?	1	4
18. Experiências inter-departamentais de Aprendizagem são estimuladas e organizadas regularmente, para que as pessoas entendam as funções de outros colegas e sua importância?	1	3
19. A gerência de nível médio entende claramente seu papel prioritário de manter o processo de Aprendizagem vivo através de toda a organização?	1	3
20. O inesperado é visto como uma oportunidade de Aprendizagem?	1	2
21. As pessoas estão comprometidas com a melhoria de suas competências individuais, bem como as de toda a organização?	3	5
22. A diferença entre treinamento e Aprendizagem é claramente reconhecida (treinamento pode ser conduzido sem que nenhuma Aprendizagem ocorra)?	1	3
23. As pessoas são encorajadas (e têm recursos) a se tornarem aprendizes auto-geridos?	1	2
24. Os programas de gestão preparam os gestores para seus papéis de instrutores e líderes?	1	3
25. Existe tempo suficiente nas agendas das pessoas para retirar-se um pouco da rotina de trabalho e refletir sobre a organização e suas necessidades de Aprendizagem?	1	3
Total	38	83

Fonte: Adaptado de D'Arce (1999), "Design e Construção de Learning Organizations".

O somatório dos questionamentos registrado no início da Fase 1 (implementação do SGQ) foi de 38 pontos. Segundo a tabela de referência, a organização demonstrava apenas algumas aberturas que possibilitariam que a organização caminhasse no sentido da Aprendizagem, ou seja, ainda não se investia em Aprendizagem organizacional.

No início da Fase 2 (manutenção e melhoria), o resultado já foi mais expressivo denotando que a organização já possuía uma série de iniciativas que viabilizam a Aprendizagem organizacional e isto foi entendido pelos líderes e potenciais líderes. Com um somatório de 83 pontos nos questionamentos registrados ainda não se poderia dizer que a empresa é verdadeiramente uma organização que aprende, porém sinaliza que ela está minimamente preparada para tal.

4.2 Considerações Finais da Aplicação Prática

Houve um enorme êxito nos resultados obtidos pela empresa MIL Alimentos, tanto na eficiência conseguida nos seus processos quanto na eficácia do seu Sistema de Gestão da Qualidade.

Algumas mudanças importantes foram observadas, principalmente no que diz respeito a maior facilidade na participação e responsabilização das pessoas na tomada de decisões, ao compartilhamento da visão, à percepção da melhoria do ambiente e clima organizacional e, principalmente, quanto ao comprometimento.

Outro aspecto muito importante foi a aposta na capacitação dos recursos humanos. Os efeitos dessa ação se revelaram uma importante contribuição para induzir as pessoas no alcance da visão compartilhada, facilitando sobremaneira os trabalhos da Liderança na condução da mudança.

A discussão dos resultados alcançados pode se dividir em duas vertentes: análise crítica do processo de Gestão de Mudanças e análise crítica do processo de implementação da visão (Sistema de Gestão da Qualidade). A primeira demonstrou que o planejamento apoiou as ações de condução da mudança pela Liderança, mantendo o senso de urgência necessário e comunicando eficazmente a visão.

A presença dos diretores, gerentes e supervisores nas reuniões permitiu uma maior aproximação entre essas pessoas na avaliação quanto ao alcance dos objetivos e metas, permitindo replanejar ações que não haviam obtido a eficácia

pretendida, introduzir novas mudanças, afastar a complacência, entre outras providências.

A organização cresceu em termos econômicos e financeiros, as pessoas cresceram em termos profissionais, tanto no aspecto técnico como conceitual, e uma nova cultura se instalou.

Na segunda vertente, as auditorias da qualidade evidenciaram os desajustes aos preceitos da norma e determinaram as ações preventivas necessárias. A cada fase do processo de implementação do SGQ houve uma evolução na qualidade das observações e constatações dos problemas, devido principalmente a melhor capacitação tanto dos auditores internos quanto das demais pessoas da empresa no momento de implementarem as ações preventivas.

A utilização mais adequada dos tipos de indicadores de desempenho adotados pela empresa evoluiu conjuntamente com as etapas de implementação do SGQ.

Na Fase 0 (pré-implementação do SGQ) e implementação do Programa 5S, compreendida entre novembro de 1998 e abril de 2000, os indicadores de desempenho utilizados eram basicamente indicadores financeiros, tais como: faturamento, margem bruta, lucro líquido e liquidez; não se podendo afirmar que estes tipos de indicadores conseguiram auxiliar nas ações de planejamento da mudança.

Na Fase 1 (implementação do SGQ) com a obtenção da certificação NBR ISO 9002:1994 (BRASIL, 1994), entre maio de 2000 e abril de 2002, os indicadores de desempenho operacionais começaram a ser aproveitados na análise produção e na análise crítica do SGQ. Aqui a utilização de indicadores se fortaleceu.

Na Fase 2 (manutenção e melhoria do SGQ), entre maio de 2002 e outubro de 2002, onde se obteve a certificação NBR ISO 9001:2000 (BRASIL, 2000), os indicadores de desempenho assumiram uma posição importante.

Os indicadores de desempenho estipulados para avaliar a eficiência dos processos e a eficácia do SGQ foram desenvolvidos pela Liderança e foram estabelecidos como metas do SGQ, além do que foram formalizados no Manual da Qualidade do SGQ. São apresentados no quadro 4.20, a seguir.

Quadro 4.20: Indicadores de Desempenho dos Processos

Indicadores de desempenho dos processos
1. Volume total faturado, em toneladas;
2. Número de clientes ativos;
3. Número de clientes novos conquistados;
4. PRM (preço de venda relativamente ao preço de custo do milho) alcançado;
5. Liquidez relativa ao percentual de pedidos em carteira;
6. Produtividade de mão de obra (quantidade total degerminada, em toneladas, pelo número total de colaboradores);
7. Volume de produto devolvido, em percentual sobre o volume faturado;
8. Volume de produto devolvido por contaminação, em percentual sobre o volume faturado;
9. Resultados da Pesquisa de Pós-Venda (Serviço na Entrega, Qualidade percebida do produto);
10. Número de reclamações de clientes (RC`s), por tonelada faturada;
11. Número de novos produtos lançados.

Contudo, com a utilização da Metodologia AMPLIAR evitou-se que a Liderança se debruçasse apenas nos resultados operacionais. Caso contrário sairia do foco na Gestão de Mudanças e perderia os benefícios que poderiam alcançar em termos de planeamento, controle e aprendizagem ao implementar visão e estratégias.

Pode-se afirmar, ainda, que ambas as análises constituem uma ótima ferramenta para auxiliar a criação da estrutura de Aprendizagem na organização mesmo se verificando que, nesta aplicação prática, não se aprofundou este aspecto por se considerar que criar um sistema para viabilizar uma estrutura de Aprendizagem organizacional deve ser alvo de uma nova visão ou estratégias próprias da organização.

A Metodologia AMPLIAR é conduzida através de oito etapas específicas, facilmente assimilável por gestores das organizações industriais, hábeis na utilização de metodologias de gestão de processos. A seqüência das etapas não provoca nenhum distanciamento ou descontinuidade entre as mesmas. Em vários momentos elas são trabalhadas concomitantemente e simultaneamente. Ora veja-se:

- A etapa P1 (Identificar a forma da mudança e o tipo de estrutura organizacional vigente) deve ser concluída logo no início, ou seja, a mudança é planejada embora possam surgir situações emergentes ao longo do percurso. É, ainda, é uma sugestão quanto à utilização do gerenciamento por processos para facilitar a aplicação da metodologia AMPLIAR. A ambientação a este tipo de estrutura obriga a conhecimentos apropriados e seu desenvolvimento continuado;

- A etapa P2 (Avaliar a situação de complacência; da coesão da coalizão administrativa; da formulação da visão) deve ser tratada também inicialmente, mas seus objetivos serão monitorados continuamente, sobretudo quanto à manutenção de um elevado senso de urgência na organização;
- A etapa P3 (Elaborar o planejamento do processo de mudança) determina um plano de ações para formular a visão, estabelecer os prazos para a implementação da visão, entender como reduzir os níveis de complacência, definir qual o perfil da coalizão administrativa e estipular metas específicas para a organização. No entanto estas ações serão alvo constante de adaptações e alterações ao longo do processo de mudança.
- A etapa L1 (Montar a estrutura de Liderança) é um dos pilares da metodologia. A Liderança conduz a mudança e, assim, a viabilidade da aplicação da metodologia depende de uma grande preocupação com esta etapa. Uma inadequada definição da estrutura de Liderança na organização e a falta de senso crítico quanto às habilidades e competências dos líderes e potenciais líderes inviabilizam a utilização da Metodologia AMPLIAR;
- A etapa L2 (Avaliar a forma de comunicação da visão; das ações de *empowerment* dos funcionários) apresenta as duas grandes armas que a Liderança terá a seu dispor para conduzir a mudança, são elas: a visão corretamente formulada e comunicada e as ações de *empowerment* dos funcionários. Desconsiderá-las, ou lhes dar pouca ênfase, ao longo do processo será fatal, aliás, em qualquer implementação de uma visão;
- O outro grande pilar é a interação entre a etapa I1 (Avaliar os resultados das conquistas alcançadas no curto prazo; da consolidação de ganhos obtidos; da viabilidade da produção de mais mudanças) que provoca na Liderança a focalização nos resultados da implementação da visão e a etapa I2 (Monitorar os resultados do processo de implementação da visão) que exige a percepção quanto à eficácia do processo de gestão da mudança. Ao não se dar relevância a estas etapas correm-se os riscos de não se poder aprender e manter a visão;
- A etapa A1 (Realizar um diagnóstico a respeito do estágio de evolução da estrutura de aprendizagem obtida) tenta visualizar se a organização entende aquilo que faz quando se trata de implementar uma visão. Sem a percepção do que a organização pode reter e aplicar em termos de conhecimentos adquiridos a manutenção da efetividade torna-se improvável.

A empresa estudada foi bastante sagaz ao perceber a interação entre gerenciamento e Liderança já que ao mesmo tempo em que se apostava na capacitação dos agentes da mudança como líderes também se preocupava com as habilidades destes como gerentes. Pode afirmar-se que, assim, a metodologia salta de um plano teórico para um plano prático com ênfase em resultados mensuráveis, sejam eles quantitativos ou qualitativos.

Os custos envolvidos na aplicação desta metodologia são insignificantes em vista dos resultados alcançados. É difícil mensurá-los já que uma grande parte dos benefícios é intangível, centrando-se nos ganhos de conhecimento tanto dos indivíduos quanto da organização.

Recomenda-se que esta metodologia seja utilizada em empresas de pequeno e médio porte; que estejam ainda em uma fase de amadurecimento tanto do ponto de vista comercial quanto do desenvolvimento de sistemas gerenciais; que estejam em regiões com dificuldades de contratação de pessoal com melhor nível de capacitação profissional; que visualizem a necessidade de instaurar uma estrutura de Aprendizagem como forma de viabilizar mudanças constantes e, assim, sobreviverem às oscilações e crises dos mercados globalizados.

5 CONCLUSÃO

Apresentam-se as conclusões finais do presente trabalho, conclusões específicas da metodologia proposta e, ainda, sugestões para trabalhos futuros.

5.1 Conclusões Gerais

Este trabalho permitiu valorizar a aplicação de metodologias que possam apoiar as mudanças provocadas pela implementação de novas visões nas organizações modernas. Foi desenvolvida a Metodologia AMPLIAR (Apoio à Mudança através de Planejamento, Liderança, Indicadores e Aprendizagem, com Resultados) para apoiar a mudança provocada pela implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade em organizações industriais; apresentada no Capítulo 3.

No capítulo 4 executou-se uma aplicação prática da metodologia proposta em uma empresa industrial de modo a poder observar a sua viabilidade que se distinguiu pela divisão em duas áreas distintas: a aplicação da Metodologia AMPLIAR e a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade.

Houve uma interação perfeita entre as novas tendências de práticas administrativas, os conceitos de gestão pela Qualidade e a preocupação estratégica da aprendizagem organizacional.

Os resultados esperados com a aplicação da metodologia foram alcançados. A implementação da visão (Sistema de Gestão da Qualidade) na organização estudada foi eficaz e sua efetividade pode ser considerada alcançada, muito embora a melhoria contínua dos sistemas gerenciais seja procurada permanentemente e atende somente a momentos específicos de uma organização.

Isto permitiu evidenciar que a organização consegue planejar e controlar com mais eficiência a implementação da visão e, num estágio seguinte, induzir a organização à aprendizagem organizacional.

Esta metodologia pode ser aperfeiçoada para que qualquer organização possa utilizá-la existindo, no entanto, a necessidade de adaptá-la as especificidades de cada uma delas.

Verificou-se que a Gestão de Mudanças auxilia a Liderança na implementação de novas visões nas organizações. Esta busca é viabilizada por uma Liderança eficaz do processo de mudança e pelo *empowerment* do conjunto das pessoas da organização.

5.2 Conclusões a Respeito da Metodologia AMPLIAR

Tendo em vista o atendimento dos objetivos específicos inicialmente propostos, evidencia-se a apresentação de alguns conceitos essenciais que permitem inspirar e justificar a elaboração de uma metodologia de Gestão de Mudanças, servindo de apoio na implementação de sistemas gerenciais, são eles: qualidade, produtividade, competitividade, Liderança, indicadores de desempenho, aprendizagem e modelos de Gestão de Mudanças; apresentados no Capítulo 2.

Resumidamente, pode-se concluir que as principais características da Metodologia AMPLIAR são as seguintes:

- Apóia-se em um modelo simples, onde se aprende através da prática;
- A metodologia se apresenta de forma adaptável já que as ações propostas podem ser aplicadas total ou parcialmente, e outros métodos, sistemáticas, avaliações e programas específicos podem ser acrescentados;
- A ordem de aplicação e integração das quatro fases do ciclo de vida do processo de mudança apresenta um raciocínio lógico que evidencia práticas básicas em como planejar, organizar, executar e controlar;
- As listas de verificação propostas nas etapas são claras, de fácil entendimento e relacionadas a cada uma das ações propostas.
- A utilização da metodologia interfere positivamente na implementação de um sistema gerencial.

Ficou caracterizado que a Metodologia AMPLIAR é viável quanto à sua aplicabilidade e que a sua utilização obtém uma influência significativa sobre a implementação efetiva de um Sistema de Gestão da Qualidade. Assim, auxilia a organização a aprender, planejar e gerenciar as atividades quando implementa novas visões.

Conseguiu-se aplicar conceitos teóricos atuantes na mudança, além de desenvolver e avaliar as conseqüências da aplicação de uma metodologia que, embora simples, provoca o envolvimento e comprometimento das pessoas da organização na implementação efetiva de uma visão.

A vantagem mais importante que observada foi a capacidade da Metodologia AMPLIAR em dar suporte à Liderança na condução da mudança, envolver os agentes da mudança e comprometer a alta administração.

O tipo de visão, um Sistema de Gestão da Qualidade, facilitou a elaboração, utilização e aperfeiçoamento da metodologia proposta. Trata-se de um sistema amplamente divulgado e experimentado, apoiado em normatização, que apenas necessita do firme propósito de ser efetivada na organização através do comprometimento e apoio da alta administração.

Por outro lado, a habilidade em gerir um ambiente em mudança é uma prática menos experimentada exigindo-se uma melhor capacitação em termos de gestão. Verificou-se que ao longo do processo de implementação da visão, o alinhamento e o envolvimento das pessoas se transformavam em visão compartilhada e comprometimento. O amadurecimento da Liderança e sua coalizão administrativa permitiam a continuidade das ações agregando valor à metodologia proposta.

As ferramentas empregadas nas etapas constam desde a simples elaboração de questionários e listas de verificação para diagnósticos, elaboração de organograma da estrutura organizacional, elaboração e revisão de orçamento, relação do nível de escolaridade dos funcionários, passando por avaliações do sistema administrativo de Likert (apud CASTRO, 1998), dos perfis de Liderança de Crosby (1999) e do estágio de aprendizagem, até a implementação de gerenciamento por processos, análise crítica de processos e de sistemas de indicadores de desempenho complexos.

As ferramentas a serem utilizadas podem diferir nas aplicações da metodologia em cada organização. Ou seja, os tipos de diagnósticos, avaliações, programas ou sistemas de indicadores empregados dependem do porte da organização, orçamento para a gestão da mudança, *know-how* de gestão disponível, dificuldades conjunturais ou de complexidade da organização.

Para que a metodologia seja adaptável aos diferentes tipos de organizações industriais não se deve inibir a criatividade e experiência dos gerentes responsáveis pela mudança e de consultores especializados, introduzindo outros métodos e ferramentas nesta metodologia.

5.3 Recomendações para Trabalhos Futuros

Visto que a Gestão de Mudanças é um tema atual e, em certo grau, inexplorada, sugere-se a realização de pesquisas relacionadas com a Metodologia AMPLIAR utilizando suas constatações e procurando aperfeiçoá-la, nomeadamente no que diz respeito ao aprimoramento das ferramentas e conceitos utilizados em cada etapa.

Outra situação recomendada é a experimentação da metodologia proposta na implementação de outros sistemas de gestão, tais como: Segurança e Saúde (OHSAS 18.000), Responsabilidade Social (BS 8.800), Gestão do Meio Ambiente (ISO 14.000), Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle-APPCC (NBR 14.900), Seis Sigma, *Balanced Scorecard*, Gestão do Relacionamento com Clientes (CRM), Logística Integrada e outros.

Além disto, a interação com a Melhoria Contínua e/ou a Aprendizagem Organizacional pode expandir e alterar as etapas e, até, as fases do ciclo de vida do processo de mudança apresentado, permitindo a continuidade da aplicação da Metodologia AMPLIAR.

E, ainda, a comparação entre a aplicação da metodologia em organizações que utilizam, distintamente, estruturas funcionais e processuais para se perceber a eficácia do processo de mudança e a efetividade da visão implementada em cada caso.

6 FONTES BIBLIOGRÁFICAS

ABNT-Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 9001:2000. **Sistemas de gestão da qualidade - requisitos**. Rio de Janeiro: ABNT, 2000.

_____. NBR ISO 9002:1994. **Sistemas de gestão da qualidade - requisitos**. Rio de Janeiro: ABNT, 1994.

ALVES FILHO, A. **Definindo cultura organizacional**. Apostila da disciplina de adaptação estratégica. Florianópolis: PPGEF-UFSC, 2001.

BATALAS. **Quality management system lead auditor training course** (IRCA registration number IATCA 2159). 3 v. Rio de Janeiro: MCG Qualidade, 2001.

BECKER, B. E; HUSELID M. A; ULRICH D. **Gestão estratégica de pessoas com o 'scorecard'**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BOUER, G. **Qualidade: conceitos e abordagens**. In: CONTADOR, J. C. (Org.). **Gestão de Operações: a engenharia de produção a serviço da modernização da empresa**. São Paulo: Edgard Blucher, 1997.

BOWDITCH, J. L; BUONO, A. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BUENO, J. H. **Manual do agente de mudanças: a era da qualidade**. 2.ed. São Paulo: Ltr, 1995.

CAMPOS, V. F. TQC: **Controle da qualidade total (no estilo japonês)**. 6.ed. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1992.

CARVALHO, A. V. **Treinamento: princípios, métodos e técnicas**. São Paulo: Pioneira, 2001.

CASTRO, D. M. **Modelos de Comportamento Organizacional**. Disponível em: <http://members.nbci.com/durvalcastro/modelo00do/html>. Acesso em: 03/01/2001.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

CONTADOR, J. C. et al. **Gestão de operações: a engenharia de produção a serviço da modernização da empresa**. São Paulo: Edgard Blucher, 1997.

COOPER, R; SAWAF, A. **Inteligência emocional na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

CROSBY, P. **Princípios absolutos de liderança**. São Paulo: Makron Books, 1999.

CUNHA, M.P; REGO A. **A hora da mudança**. Artigo da Revista RAE Executivo, v. 2, n. 1, p. 52-57, fev/abr 2003. São Paulo: FGV.

_____. **As duas faces da mudança organizacional: planeada e emergente**. Artigo da Faculdade de Economia. Lisboa: UNL, 2002.

D' ARCE, M. C. **Design e construção de learning organizations**. Apostila da disciplina de gestão de recursos humanos. Goiânia: UCG-FGV, 1999.

FRANCISCHINI, P. G. **Estudo de Tempos**. In: CONTADOR, J. C. (Org.). **Gestão de Operações: a engenharia de produção a serviço da modernização da empresa**. São Paulo: Edgard Blucher, 1997.

FRIEDMAN, B; HATCH, J; WALKER, D. M. **Como atrair, gerenciar e reter capital humano: da promessa à realidade**. São Paulo: Futura, 2000.

GONÇALVES, J. E. L. **As empresas são grandes coleções de processos**. Artigo da Revista RAE, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan/mar 2000. São Paulo: FGV.

HAMMER M. **A agenda: o que as empresas devem fazer para dominar esta década**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HANKS, K. **O navegador de mudanças**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

HARRINGTON, H. J; HARRINGTON J. S. **Gerenciamento total da melhoria contínua**. São Paulo: Makron Books, 1997.

HERSEY, P; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1982.

HRONEC, S. M. **Sinais vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro da empresa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

ISO. **Quality management principles and guidelines on their application**. ISO TC 176/SC2/n 376. Berna: ISO, 1997.

KAPLAN, R. S; NORTON D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

- _____. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- KEHL, S. P. **Metaqualidade**. In: CONTADOR, J. C. (Org.). *Gestão de Operações: a engenharia de produção a serviço da modernização da empresa*. São Paulo: Edgard Blucher, 1997.
- KISIL, M; PUPO, T.G.B. **Gestão da mudança organizacional**. vol. 4, Série Saúde & Cidadania. São Paulo: FSP/USP, 1998.
- KOTTER, J. P. **Liderando mudança**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997..
- KOTTER, J. P; COHEN D. S. **O coração da mudança**. Rio de Janeiro: Campus. 2002..
- LÜDKE, M; ANDRÉ, M. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1996.
- MARTINS, P. G; ALT, P. C. **Administração de recursos materiais e patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- OLIVEIRA, M. A. **A dinâmica da mudança: fatos geradores e geradores de fatos nas empresas**. São Paulo: Nobel, 1995.
- PARRA FILHO, D; SANTOS, J. A. **Apresentação de trabalhos científicos: monografia, tcc, teses e dissertações**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- PETENATE, A. **Fundamento de técnicas estatísticas aplicadas**. Apostila da disciplina de técnicas estatísticas. Campinas: UNICAMP, 1999.
- PIRES, M. S. **Gestão estratégica da qualidade**. Apostila de Gestão da Qualidade. Florianópolis: PPGEP-UFSC, 2000.
- PORTER, M. E. **Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- ROBBINS, S. P. **Organizational behavior: concepts, controversies, applications**. 8. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- ROTONDARO, R. G. **Gerenciamento por processos**. In: CONTADOR, J. C. (Org.). *Gestão de Operações: a engenharia de produção a serviço da modernização da empresa*. São Paulo: Edgard Blucher, 1997.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 2. ed. São Paulo: Best Seller, 1998.

SENGE, P. et al. **A quinta disciplina: a dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **A quinta disciplina: caderno de campo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

SILVA, E. L.; MENEZES E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: LED/UFSC, 2001.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIVERSAL. Grande dicionário universal online da língua portuguesa. Lisboa, Disponível em: <<http://members.nbc.com/durvalcastro/modelo00do/html>>. Acesso em: 10/05/2001.

VARVAKIS, G. J. et al. **Gerenciamento de processos**. Apostila da disciplina de gerenciamento de processos e variável ambiental. Florianópolis: PPGE-UFSC, 1998.

WILLINGHAM, R. **Gente: o fator humano: uma revolucionária redefinição de liderança**. São Paulo: Educator, 1997.