



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL



O JOGO DO CONTEÚTO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial.

MARCELO EITI OKADA

Orientadora:

Prof^a. Dr^a. Silvia Generali da Costa

Porto Alegre-RS, novembro de 2009.

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO	3
2 – A EMPRESA	5
3 – SITUAÇÃO PROBLEMA	8
4 – EVOLUÇÃO DOS FATOS	11
5 – REFERENCIAL TEÓRICO	14
5.1 – SISTEMA ENXUTO DE DESENVIMENTO DE PRODUTO (SBCE)	14
5.2 – LIDERANÇA	20
5.3 – GERENCIAMENTO DE MUDANÇA	23
6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
7 – BIBLIOGRAFIA	40

1 - INTRODUÇÃO:

A Forjas Taurus S.A. é a maior fabricante de armas curtas - revólveres e pistolas - na América Latina.

Em fevereiro de 2008, após representar a empresa no maior evento mundial de produtos bélicos, *Shot Show*, na cidade de Las Vegas nos Estados Unidos, o engenheiro industrial Maurício Oliveira, supervisor de engenharia, compreendeu a complexidade do mercado em que a empresa estava inserida e a relação direta entre o desempenho da engenharia e a prospecção de crescimento da companhia.

Maurício refletiu sobre o passado. Nos últimos três anos, tinha acompanhado uma série de lançamentos de produtos e evidenciado que a falta de uma metodologia enxuta de desenvolvimento de projetos^[1] incorria em grandes desperdícios para a empresa. Em seus pensamentos, oportunidades de melhorias que podiam ser aplicadas para corrigir deficiências e falhas que ocorriam durante o desenvolvimento de novos produtos. Vislumbrou um cenário futuro e desafiou-se:

“Vamos ser os melhores. Temos que mudar e os resultados das mudanças elevarão a Forjas Taurus a níveis de produtividade, qualidade e eficiência jamais imaginados por seus funcionários e acionistas.”

Porém, conhecendo a estrutura da empresa, Maurício sabia que não seria fácil convencer a organização a reconhecer e assumir suas ineficiências, afinal, entre altos e baixos, a companhia sobrevivia fazendo as coisas da mesma forma por quase setenta anos e, ainda, ao contrário do cenário mundial, se diferenciava das demais empresas atravessando a crise com crescimento de faturamento e lucratividade, conquistando prêmios e reconhecimentos.

O faturamento bruto anual da Forjas Taurus foi de R\$396 milhões em 2005, saltou para R\$519,4 em 2006, manteve-se em R\$523,9 em 2007 e atingiu, em 2008, o recorde de R\$724,3 milhões.

Em 2001 a *Taurus International Manufacturing Inc.* recebeu o prêmio de “Fábrica do ano” concedido pela Associação Nacional de Atacadistas de Artigos Esportivos dos EUA (NASGW) entidade que reúne todas as empresas de equipamentos e acessórios de caça e pesca do país.

[1]. metodologia para o aumento da eficiência do processo de desenvolvimento de produtos orientando as empresas para a eliminação de desperdícios e criação de valor.

Em 2003, foram três prêmios conquistados pela *Taurus International Manufacturing Inc.* os dois primeiros foram atribuídos pela *Shooting Industry Academy*, entidade que reúne as maiores indústrias americanas de armas e munições, equipamentos e acessórios para defesa, segurança e esporte.

Shooting Industry Academy of Excellence Award – 2003 Hall of Fame Inductee – Robert G. Morrison – concedido ao Diretor-Executivo da TIMI pela sua contribuição e incentivo a indústria americana de armas e munições;

Shooting Industry Academy of Excellence Ammunition of the Year Nominee – Taurus Copper Bullet .45 ACP – conferido a Taurus pela fabricação da bala tipo “hollow point”, que, ao atingir o alvo, “abre-se” em seis “pétalas”.

NRA Golden Bullseye - Revolver 480 Raging Bull - concedido pela *National Rifleman Association – NRA*, maior associação de usuários e fabricantes de armas leves do mundo em evento realizado anualmente, reunindo as principais empresas do setor. O *Golden Bullseye Award* é a publicação máxima da entidade.

O Prêmio de “*Hand-Gun of the Year*” - conferido pela *NRA* e considerado o mais importante da indústria de armas dos Estados Unidos, foi conquistado pela Taurus com as Pistolas PT24/7 em 2005, com as Pistolas PT1911 em 2007 e com os Revólveres Taurus Judge em 2008. A escolha da “Arma do Ano” é feita por editores, funcionários graduados e de relações públicas que representam mais de um século da perícia coletiva na indústria de armas de fogo.

O dilema circulava entre posicionar-se como um funcionário satisfeito com a atual situação favorável da empresa, fazendo **O JOGO DO CONTENTE**, aceitando suas ineficiências e seguindo o ditado popular “em time que está ganhando não se mexe” ou o funcionário que instigado pelo seu ego pessoal e motivado pelas suas experiências e conquistas profissionais, teria o desafio de transformar uma empresa elevando-a para níveis mundiais de excelência, mesmo que para isso fosse necessário expor-se perante a organização enfrentando obstáculos e situações de conflito pessoal e profissional^[2].

[2] confrontar hierarquias, mudar comportamentos e culturas, romper barreiras e quebrar paradigmas, cobrar comprometimento, expor deficiências, aumentar a carga de trabalho e dispensar tempo com a família.

2 - A EMPRESA:

A Forjas Taurus foi criada a partir da iniciativa pioneira de seis empreendedores gaúchos que, no fim da década de trinta, decidiram fabricar armas.

Em junho de 1937, foi montada a primeira oficina num galpão de 10m², onde iniciou-se a fabricação de ferramentas e de dispositivos.

Em novembro de 1939 foi formalmente constituída a empresa Forjas Taurus Ltda. Máquinas especiais foram encomendadas da Alemanha mas explodiu a II Grande Guerra e a empresa ficou impossibilitada de importar estas máquinas. No Brasil inexistiam fabricantes de máquinas operatrizes e aços especiais.

No entanto, nada abalou o idealismo dos empresários que decidiram projetar e fabricar suas próprias máquinas. O que, a princípio era destinado apenas ao consumo da Taurus passou a ser comercializado para outras empresas. Posteriormente, o fornecimento de petróleo ao Brasil foi suspenso a fim de atender as frentes de batalha: a Taurus construiu fornos de gaseificação. Depois, faltou o aço: a Taurus incluiu em sua linha de fabricação de máquinas, martelos modelo Bechê, comprava sucata de aço e a transformava para a bitola desejada.

Terminada a Guerra, a importação de máquinas retornou com facilidade e a preços acessíveis. A comercialização de máquinas nacionais tornou-se difícil e, embora continuasse com sua linha de produção, a Taurus voltou-se, finalmente, para seu objetivo inicial: fabricar revólveres. Iniciou, também, a fabricação de ferramentas manuais.

Em junho de 1949 a Forjas Taurus transformou-se em Sociedade Anônima mas somente em 1951 a fabricação e vendas de armas puderam ser intensificadas.

No entanto, em pouco tempo, a produção e a demanda cresceram significativamente. Foi ampliado o parque industrial e construída a fábrica da Estrada do Forte, onde a empresa se instalou em 1964.

As agitações políticas da década de 60 prejudicaram a venda de armas. Devido às rígidas regulamentações de comercialização, e ainda sem estrutura para concorrer no mercado internacional, a Taurus acabou por ter seu controle acionário vendido, no início dos anos 70, a uma empresa estrangeira.

Em 1977, com o suporte econômico de entidades estatais e privadas, o controle acionário foi adquirido pela Polimetal – Ind. e Com. de Produtos Metálicos Ltda. Assim, já com a perfeita estrutura de uma indústria moderna a companhia, reassumiu o seu caráter genuinamente brasileiro.

Em 30 de junho de 1980, a Forjas Taurus S.A., adquiriu a totalidade das ações da subsidiária brasileira de Indústria e Comércio Beretta S/A, com sede em Gardoni VT-Itália, empresa fabricante de pistolas e metralhadoras.

Em abril de 1983 foi fundada a Taurus Blindagens Ltda., ampliando a linha de atuação da Taurus, e em maio de 1983 a *Taurus International Manufacturing, Inc.*, em Miami, Flórida – Estados Unidos.

Em 15 de agosto de 1986, a controlada Taurus Blindagens Ltda, consolidou a liderança no mercado de capacetes para motociclistas, ciclistas e especiais, coletes a prova de balas e escudos anti-tumulto.

Em 07 de junho de 1988, foi criada a *Taurus Holdings, Inc.*, sediada em Miami, Estados Unidos, como estrutura organizacional de empresas operando individualmente por tipo de produto, visando um melhor desempenho econômico – financeiro e também resguardar o patrimônio existente. A *Taurus International Manufacturing, Inc.*, principal empresa, dedica-se a industrialização de pistolas e comercialização de revólveres e pistolas fabricados parcial ou totalmente pela Forjas Taurus S.A., nos mercados norte-americanos e canadense.

Em dezembro de 1991 a controlada *Taurus International Manufacturing, Inc.*, iniciou a fabricação e comercialização de pistolas PT–22 e PT–25.

Em 30 de abril de 1993 foi transferida a unidade fabril localizada em São Paulo–SP para a unidade matriz em Porto Alegre–RS.

Em 24 de fevereiro de 1994, o Comitê de Certificação do INMETRO aprovou a Certificação da companhia de acordo com as normas ISO-9000 série 9001 e, posteriormente, o *Underwrites Laboratories (UL)* ratificou a certificação, com o reconhecimento nos Estados Unidos.

Em 03 de janeiro de 1995 e 13 de fevereiro de 1995, a companhia obteve o certificado ISO-9000 do Instituto Brasileiro de Qualidade Nuclear (IBQN) e do *RWTÜV – Rheinisch Westfälischer Technischer Überwachungs – Verein e. V., de Essen, Alemanha*, respectivamente.

Em 08 de dezembro de 1997, Forjas Taurus S.A. e Amadeo Rossi S.A., reuniram esforços e recursos tecnológicos e financeiros, afim de racionalizar a produção e desenvolver a comercialização de armas leves com o licenciamento do uso da marca Rossi para a fabricação de revólveres.

A Forjas Taurus S.A. é a maior empresa de armas curtas da América Latina e uma das três maiores fabricantes mundiais exportando para mais de 70 países. É a principal indústria de armas no Brasil^[3], creditando-se um mercado quase que monopolizado onde atende 85% da demanda.

A companhia tem por objeto social a fabricação, comercialização, importação e exportação de revólveres, pistolas civis e militares, munições, algemas, artigos de cutelaria, prestação de serviços de forjaria, fabricação de autopeças, outros produtos destinados a segurança pessoal e/ou patrimonial e a participação em outras empresas.

As exportações representam cerca de 80% das suas vendas totais, sendo a principal demanda para atender o mercado norte-americano. Atualmente, a Taurus possui aproximadamente 25% de *market share* nos EUA, no segmento de pistolas e revólveres. Disputa o ranking de maior fabricante, em número total de armas produzidas, com as concorrentes americanas Ruger e Smith&Wesson.

Ao longo dos últimos anos, transformou seu símbolo –um Touro– um dos mais valorizados na indústria de armas pelo design inovador, competências no uso de materiais de última geração, qualidade e elevada tecnologia aplicada.

A estratégia da Forjas Taurus visa manter a posição conquistada no segmento de armas curtas, com ganhos de produtividade e melhoria em sua rentabilidade através de sistemático lançamento de produtos inovadores.

Ao contrário da maioria das empresas nos demais segmentos produtivos, as fabricantes de armas atravessam a atual crise financeira mundial com ampliação de investimentos e expansão da capacidade produtiva.

[3]. A indústria bélica brasileira produziu 2,3 milhões de armas nos últimos cinco anos, das quais 531 mil, a maioria pistolas e revólveres, destinadas ao mercado nacional para polícias, forças armadas e público civil. A fabricação garante mais de 5.000 empregos, de acordo com a Abimde (Associação Brasileira das Indústrias de Material de Defesa) entidade que reúne 45 fabricantes.

3 – SITUAÇÃO PROBLEMA:

Manhã ensolarada, período de férias escolares. Era fevereiro de 2005, o trânsito estava tranqüilo na grande Porto Alegre quando o semáforo fechou. Foram naqueles poucos segundos no trajeto para a primeira entrevista de trabalho que o engenheiro industrial Maurício Oliveira refletiu sobre as razões que o motivaram a aceitar a proposta para participar daquele processo seletivo.

Embora em carreira profissional ascendente atuando no planejamento estratégico de empresas multinacionais americanas do ramo metal-mecânico, o engenheiro estava ansioso. Ser responsável por atividades e tarefas, onde resultados eram conseqüências somente de seu desempenho e qualificações individuais o deixavam um pouco incomodado, sentia-se incompleto profissionalmente.

Maurício atravessava uma estabilidade infeliz. Aos 32 anos, não vislumbrava a perspectiva de trabalhar com a coordenação de equipes de trabalho, de ter a possibilidade de lidar com intermediação de conflitos, de ver-se na situação de entender as diferentes reações e comportamentos das pessoas. Procurava uma chance de aplicar uma das habilidades que mais o admirava, a liderança^[4].

Deixar a segurança de um emprego estável em uma empresa multinacional tecnologicamente avançada, de alto poder de investimento e inovação nos processos produtivos e com projeção de crescimento individual, porém que não projetava sua satisfação pessoal era o que dominava os pensamentos de Maurício.

Por outro lado, recomeçar a carreira, motivado pela chance de coordenar uma equipe e de moldar uma metodologia de trabalho em uma grande empresa de atuação nacional, de mudar a filosofia de uma organização de estrutura patriarcal e hierarquia verticalizada com características de empreendimento familiar, de inovar tecnologicamente seus processos produtivos instigava o espírito empreendedor do engenheiro.

[4]. Liderança é o processo de conduzir um grupo de pessoas. É a habilidade de motivar e influenciar os liderados para que contribuam, voluntariamente, da melhor forma com os objetivos do grupo ou da organização.

Era a chance de atuar como líder, de ser reconhecido pela inovação, ser responsável por um novo marco da empresa, de trilhar e acompanhar um novo rumo da companhia.

O grande desafio da nova proposta de emprego era exatamente o que Maurício procurava e o que mais o mantinha entusiasmado para continuar seu caminho. O sinal abriu, e, confiante ele foi em frente seguindo seu trajeto.

O que ele não sabia e nem esperava é que aceitar aquela proposta representaria superar desafios ainda maiores dos que ele poderia imaginar.

Alguns meses depois, após uma série de entrevistas, o engenheiro foi selecionado, aceitou a proposta de emprego e assumiu o cargo de supervisor de engenharia da Forjas Taurus S.A.

Maurício se deparou com uma equipe de profissionais extremamente técnicos. A faixa de idade média era de 45 anos e no mínimo, os funcionários tinham 10 anos de casa.

As diferenças de idade e os vícios comportamentais e culturais adquiridos por funcionários que desempenham atividades por longo tempo em uma mesma empresa poderiam ser agravantes no novo relacionamento, visto que, funcionários mais antigos comumente não aceitam, em curto prazo, os pontos de visto ou os argumentos de um coordenador mais jovem, “teoricamente” menos experiente e idealizador de novas metodologias.

O supervisor anterior, Sr. Teodoro Walker, funcionário da empresa por 30 anos, havia sido promovido para o cargo de gerente e transferido para assumir uma nova unidade fabril recém adquirida pela empresa. Este evento, de certa forma, minimizava a possibilidade de resultados insatisfatórios terem sido os motivos que propiciaram a substituição do supervisor.

Por um tempo, Maurício procurou entender o ambiente através de conversas informais e individuais com todos os seus subordinados. Alguns se mostravam entusiasmados com as possibilidades de mudanças, inclusive, apresentando certo grau de descontentamento com a gestão anterior. Outros demonstravam desinteresse, desmotivação e postura de que tudo continuaria da mesma maneira como sempre fora feito.

O que chamou a atenção do supervisor foram as reclamações, quase que unânimes, relacionadas ao gerente do departamento, engenheiro Vitor Toscano, profissional com experiências por empresas multinacionais de grande porte e que, há cinco anos era o responsável pela coordenação do grupo. Com alto teor de indignação, todos comentaram do perfil autoritário, da falta de respeito e da postura arrogante com que o gerente delineava as diretrizes e comandava os desenvolvimentos do departamento.

Outra questão verificada pelo novo supervisor foi que contrariamente a formação e ao conhecimento técnico do gerente, nenhuma ação era tomada para melhorar o ambiente e os resultados da empresa. “Aqui as melancias se ajeitam com o andar da carroça”, exemplificou um dos funcionários.

A maioria dos desenvolvimentos da engenharia, em função da forma como eram direcionados, eram repletos de erros que geravam retrabalhos em toda a cadeia produtiva, afetavam o cumprimento de cronogramas, consumiam verbas financeiras além do orçamento, criavam desgastes e conflitos interpessoais, e propiciavam desmotivação dos funcionários.

O mercado monopolizado de altas margens de lucro propiciava à empresa não precisar mudar a maneira como vinha fazendo as coisas, mesmo no caos, a fase era de “vacas gordas”.

Por ser uma empresa de hierarquia patriarcal e estrutura verticalizada, muitas das rotinas eram determinadas por solicitação expressa da diretoria. A alteração informal de prioridades era constante. Para Vitor nada era impossível, nenhuma solicitação era negada e ainda prazos de desenvolvimento eram reduzidos sem consulta aos desenvolvedores. Se o produto não funcionasse, arrumava-se um culpado. Pouca padronização de procedimentos incorria em iniciar atividades somente com informações verbais, sem dados reais ou estatísticos.

Faltava uma metodologia sistemática de desenvolvimento enxuto de produto que doutrinasse todos os departamentos envolvidos para a eliminação de desperdícios e elevação da lucratividade e produtividade do negócio.

4 – EVOLUÇÃO DOS FATOS:

Maurício, agora também subordinado direto do gerente Vitor, pode presenciar ocasiões do comportamento inadequado do gerente. A maneira como interferia em suas tarefas diárias -ingerência- e como tratava seus funcionários incomodava o supervisor, sendo que, cada vez mais, este se ocupava em tentar amenizar os impactos gerados pelas agressões verbais e morais do gerente direcionadas contra seus subordinados.

A aceitação da supervisão de Maurício pelos seus subordinados crescia a medida que este se posicionava contra as atitudes e comportamento do gerente. Por outro lado, os desentendimentos entre ele e o gerente proporcionalmente também cresciam, porém, em sentidos opostos.

A postura do gerente Vitor perante a alta direção era totalmente divergente das apresentadas diariamente. Respeitosamente, com comunicação convincente, voz tênue e tom agradável, o gerente apresentava somente os resultados positivos do grupo: premiações, reconhecimentos e sucesso nas apresentações em feiras e eventos. Resultados favoráveis que não refletiam o ambiente de trabalho. Comprometimento e responsabilidade abafada pelo autoritarismo em que valia o refrão: “é carteiraço”, faça o que eu estou mandando, é assim que eu quero! Menosprezava-se o conhecimento e experiência dos profissionais.

O sistema de desenvolvimento de projetos vigente apesar de funcional também deixava de ser eficiente, pois algumas fases eram desconsideradas para atender as vontades do gestor.

Os virtuais resultados positivos da empresa convergiam para a conclusão de que o gerente Vitor era fundamental para que a empresa continuasse com o desempenho satisfatório. Porém, alguns outros funcionários conheciam a real conseqüência destas ações: desmotivação, depressão, dificuldades de comunicação, angústias, intolerância, constantes erros e retrabalhos, descontentamento, discussões e brigas, possíveis falhas conhecidas porém subestimadas, custos adicionais administrativamente solucionados, cronogramas não cumpridos com explicações bem formuladas e culpas redirecionadas para outros departamentos.

Por conta disso, batalhavam em convencer a diretoria que a substituição do gerente seria benéfica para a engenharia e conseqüentemente para a empresa.

Maurício enfrentaria um grande dilema. Embora acreditasse na ética de confiança e fidelidade recíproca entre superior e subordinado, percebia que isto não acontecia e não era possível naquela relação. Conhecendo o efeito negativo que a postura do gerente causava ao grupo, seria antiético indicar um possível sucessor para aquele cargo? Algum profissional com perfil negociador, experiência na administração de projetos, que trabalhasse em equipe e incentivasse novas metodologias ajudaria a efetivar as mudanças para melhoria da empresa.

Quase um ano depois, Vitor foi demitido. Era o início de uma nova jornada com novos desafios. O primeiro deles era o de unir o time, formar novamente uma equipe de trabalho com objetivos comuns, incentivados e motivados a gerar resultados melhores que comprovassem que não havia sido errônea a decisão da empresa em desligar o gerente.

A contratação do engenheiro Marco Copolla como gerente de engenharia, indicação do supervisor Maurício, foi fundamental para começar a por em prática o processo de implantar um novo conceito de desenvolvimento de produto.

Divulgar e compartilhar a idéia que os resultados podiam ser melhores com um ambiente favorável ao desenvolvimento de cada funcionário, que uma metodologia de desenvolvimento de projeto de resultados mundialmente conhecidos podia ser aplicada a empresa seria o segundo passo. Convencer toda a estrutura de que para dar certo, paradigmas teriam que ser quebrados, comportamentos teriam que ser adequados e procedimentos teriam que ser seguidos seria o maior desafio de todos.

Mudar o status *“quo”* e tirar as pessoas da zona de conforto não é fácil, especialmente quando se luta com poucos soldados em uma batalha com tantos inimigos. Forte pressão para desistir da implantação ocorria a todo momento. Restrições como comentários: isto é impossível, impraticável, perda de tempo, desistam pois nada vai mudar, eram comuns.

“Vocês querem quebrar a companhia? Temos muita coisa realmente importante para fazer, parem de enrolar com essa baboseira”, disse certa vez o Diretor Executivo Ricardo Machado.

Para basear os estudos de planejamento da nova metodologia, foram identificadas os pontos fortes, fraquezas, ameaças e oportunidades:

Pontos Fortes:

Maior empresa de armas curtas da América Latina. Detém 85% do mercado brasileiro, e uma das três maiores fabricantes mundiais;

Presença consolidada da marca nos EUA, maior mercado de armas leves do mundo, reconhecida pelo produto de qualidade e preço competitivo. Mantém desde 1981 uma subsidiária - *Taurus International Manufacturing Inc.*, com sede em Miami, Flórida; responsável pela distribuição e assistência técnica dos produtos. Qualidade (ISO 9001 versão 2000);

Pontos Fracos:

Elevado índice de retrabalho e perda de produtividade;

Política de *merchandising* e deficiência em conhecimento técnico para desenvolvimento de sistema de defesa com relação aos concorrentes;

Oportunidades:

Principal empresa brasileira na fabricação de produtos para segurança, armas, coletes e escudos balísticos;

Demanda consistente por armas leves no mercado norte-americano e desenvolvimento crescente no mercado consumidor asiático. Elevação gradativa de *market share* em pistolas nos EUA, em virtude do lançamento contínuo de novos modelos com preços atrativos;

Ameaças:

Forte política de *merchandising* e pressão desleal e antiética para entrada de fabricantes estrangeiros de armas no Brasil, acirrando a concorrência interna pelo mercado nacional;

Desvalorização acentuada do dólar, reduzindo a lucratividade da parcela das vendas proveniente das exportações, 80% da produção;

5 – REFERENCIAL TEÓRICO:

5.1 SISTEMA ENXUTO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO (SBCE)

À medida que as empresas buscam aumentar a lucratividade de seus produtos, precisam lidar com a questão de diminuir o tempo de introduzir seu produto no mercado, diminuir os custos envolvidos com desenvolvimento e proteger o valor da sua propriedade intelectual.

Cada vez mais as empresas precisam fornecer produtos que supram a necessidade de seus consumidores. O cenário econômico tem forçado as empresas a lançarem produtos mais baratos atendendo à demanda por produtos populares, porém, a procura por produtos com alta sofisticação tecnológica também é ascendente. Esta variedade de expectativas por parte dos consumidores requer uma constante adequação das atividades de desenvolvimento de produtos.

A busca por melhorias contínuas em processos de produção e mais recentemente, em desenvolvimento de produtos, leva as empresas a pesquisarem metodologias para enquadrar seus procedimentos, de maneira que possam melhorar seus resultados. Neste sentido, as empresas começam a se preocupar com seus produtos e/ou serviços muito antes de realmente entregá-los ao cliente, criando padrões e procedimentos que propiciam a integração de sua Engenharia de Desenvolvimento de Produto com os demais setores da empresa, para que o produto seja desenvolvido com a participação de todos.

Usualmente, projetos de produtos nascem quase que exclusivamente na Engenharia de Produto, favorecendo para a ineficiência da comunicação e troca de informações entre os departamentos da empresa (Engenharias, Planejamento, Manufatura, Custos, Suprimentos e Qualidade, etc).

Com o objetivo de entregar um produto o mais próximo do desejo do cliente e no menor tempo possível pela exigência do mercado, as empresas precisam integrar conhecimento, ou seja, começar o desenvolvimento de produto com a maior quantidade de informações possíveis minimizando o efeito nocivo de constantes correções/modificações de produto durante o seu desenvolvimento.

O Sistema Enxuto de Desenvolvimento de Produto (*SBCE Set-Based Concurrent Engineering*, Engenharia Simultânea com Múltiplas Alternativas),

baseado no *Toyota Product Development System*, é uma metodologia útil para o aumento da eficiência do processo de desenvolvimento de produtos, procurando orientar as empresas para a eliminação de desperdícios e criação de valor não só para o cliente como também para os demais interessados/envolvidos.

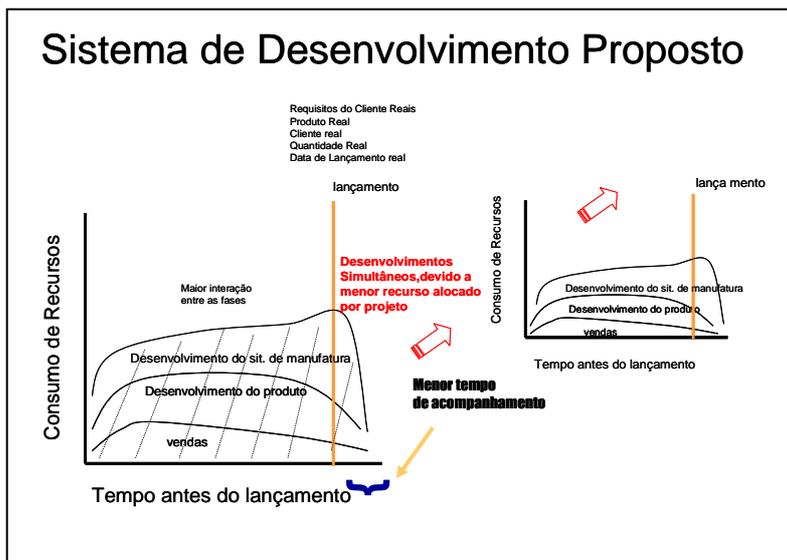
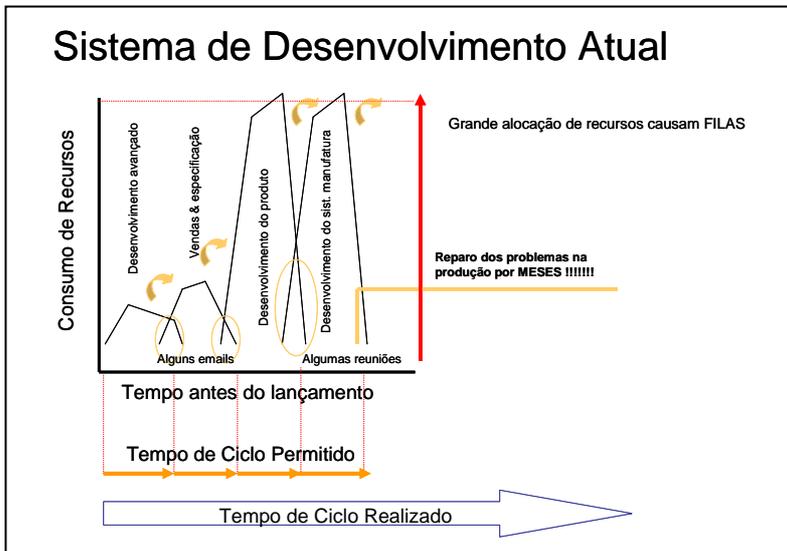
O SBCE tem como base dois pilares: "fazer certo" e "fazer o certo". Enquanto o primeiro pilar leva à eficiência operacional e à redução do desperdício, somente com o segundo é possível garantir que se está atendendo às necessidades dos interessados no desenvolvimento.

Segundo ROZENFELD e col. (2006), a abordagem da Engenharia Simultânea é tratada no processo de desenvolvimento convencional como uma forma de eliminar a prática de "atirar por sobre o muro" (uma atividade após a outra), e evoluir em direção ao processamento paralelo de atividades. Entretanto, as empresas ocidentais que adotaram o desenvolvimento paralelo não quebraram este paradigma, a prática básica permanece a mesma com a equipe interagindo com uma única solução gerada na fase conceitual.

No processo de desenvolvimento convencional de produto, o plano é levado até que uma falha ou problema ocorra, então, segue-se uma série de modificações de planos e recursos. Com isso, durante a execução, os resultados do trabalho são empurrados através das atividades (KENNEDY, 2003). A visão sistêmica da solução (e muitas vezes só de parte dela) somente é conseguida nas passagens de fase durante o desenvolvimento. Essas transições, além de representarem represas de informação, muitas vezes levam a esperas e estoques desnecessários (SOBEK, e col. 1999).

A abordagem do SBCE difere significativamente desse processo. A equipe conduz o processo sem definir um conceito inicial, mas sim várias alternativas. Os participantes do desenvolvimento pensam, desenvolvem e comunicam conjuntos de soluções em paralelo e relativamente independentes. Conforme o projeto progride, o time de desenvolvimento vai gradualmente restringindo essas soluções, baseando-se no conhecimento que é agregado ao projeto durante o seu desenvolvimento. Focar na convergência a partir de várias possibilidades, em vez de refinar uma única boa idéia para otimizá-la, permite que os desenvolvedores

trabalhem em conjunto, diminuindo significativamente a quantidade de correções e retrabalhos no processo.



Segundo SOBEK e col. (1999), o objetivo do SBCE é:

- evitar o abandono prematuro de boas idéias para garantir eficiência do planejamento;
- reduzir os riscos, o retrabalho e a sensação de “correr atrás do planejamento”. Assim, comparado com o desenvolvimento de uma alternativa única, o SBCE reduz, na prática, o tempo de desenvolvimento.

O SBCE estende o conceito da engenharia simultânea para permitir o atraso de decisões de modo a manter opções de projeto em aberto até que seja

estritamente necessário defini-las (WALTON, 1999). O projeto baseado em conjuntos é um ciclo de desenvolvimento simples e repetitivo que consegue alta inovação em produtos e sistemas de manufatura, evitando o risco através de redundância, robustez e captura de conhecimento (KENNEDY, 2003).

A Teoria *Lean* geralmente é entendida apenas como conceitos aplicados na linha de produção (*Lean Manufacturing*), porém um conceito muito maior definido como *Lean Enterprise* deve ser aplicado a todas as áreas envolvidas na operação da empresa. Assim, para haver uma transformação completa na direção dos conceitos *Lean* é necessário garantir a aplicação desses conceitos desde o desenvolvimento de novos produtos (*Lean Design*).

Os 7 desperdícios que o sistema *Lean Manufacturing* visa eliminar:

- **Superprodução**, a maior fonte de desperdício;
- **Tempo de espera**, materiais aguardando em filas para serem processados;
- **Transporte**, não agregam valor ao produto;
- **Processamento inadequado**, algumas operações de um processo que não precisavam ser realizadas;
- **Estoque**, inventário em excesso - redução atacando sua causa raiz;
- **Movimentação**, relacionado a aplicação da mão-de-obra, ergonomia;
- **Defeitos**, significa desperdiçar materiais, mão-de-obra e movimentação com fabricação de produtos defeituosos.

Porém, os desperdícios relativos ao processo de desenvolvimento de produto estão relacionados ao **conhecimento**.

Segundo LIKER, no livro "*The Toyota Product Development System: Integrating People, Process, and Technology*", o *Lean Design* considera 13 princípios divididos em três categorias: Processos, Habilidades Pessoais, Ferramentas&Tecnologia.

A utilização de alguns princípios de *Lean Design* tem auxiliado na definição de escopo de projetos de desenvolvimento de produtos. Entretanto, nem todas as práticas da teoria que poderiam ser implantadas são aplicadas pelas empresas.

A equipe de desenvolvimento, portanto, não define especificações rígidas no início do projeto, ao invés disso, estabelecem um conjunto de possibilidades para cada subsistema do produto, muitas das quais são carregadas até estágios

avançados do projeto (WARD e col., 1995). Esses conjuntos consideram todas as perspectivas funcionais e de manufatura, criando uma redundância ao risco, ao mesmo tempo em que mantém flexibilidade. O projeto final do sistema é desenvolvido através da combinação sistemática e estreitamento desses conjuntos, onde as alternativas são descartadas de acordo com o aumento do conhecimento e da confiança (KENNEDY, 2003).

A abordagem “*Lean*”, amplamente utilizada na manufatura, ainda é pouco explorada e aplicada ao processo de desenvolvimento de produtos, principalmente pela dificuldade de entendimento dos conceitos e das próprias possibilidades de utilização destas ferramentas. Uma alternativa que vêm se mostrando eficiente para tal utilização é o uso do mapeamento de fluxo de valor nas atividades de processamento de informação típicas do desenvolvimento de produto, com o conseqüente rearranjo destas atividades na busca sistemática pela eliminação de desperdícios e redução de tempo de atravessamento.

De acordo com SOBEK e col. (1999), a essência da SBCE está fundamentada em três princípios:

- Mapear o fluxo de valor do espaço do projeto;
- Integrar pela intersecção de possibilidades;
- Estabelecer a exeqüibilidade antes do comprometimento.

O mapeamento corresponde à identificação do conjunto de alternativas ou faixa de valores que serão levados adiante. Todos os envolvidos no projeto são liberados para desenvolver o seu trabalho, desde que fiquem dentro de determinados limites, isto é, o seu espaço de projeto. A integração pela intersecção significa procurar por soluções dentro das intersecções dos conjuntos ou intervalos dos valores. Estabelecer a exeqüibilidade antes do comprometimento refere-se a obrigação de todos os envolvidos manterem a consistência com o projeto pré-existente.

A abordagem *SBCE* depende da implantação integrada e conjunta das ações relacionadas aos princípios. Entretanto, esforços para implantar apenas alguns princípios falharão, pois o sistema deve ser altamente integrado. A mudança para um ambiente distribuído e simultâneo deveria envolver uma mudança correspondente no método de projeto para um processo baseado em conjuntos.

Apesar de parecer que o *Toyota Product Development System* é “aberto”, ele é bastante padronizado. A padronização passa pelos aspectos relacionados aos padrões de competências para o desenvolvimento de um projeto, pelos processos de trabalho e pelos padrões de projeto. A prática de padronização e a atenção gerencial aos processos sociais que estão envolvidos no processo de desenvolvimento permitem que a Toyota alcance um impressionante nível de integração (ROZENFELD e col. 2006).

5.2 LIDERANÇA

A liderança é um tema importante para os gestores devido ao papel fundamental que os líderes representam na eficácia do grupo e da organização. Os líderes são responsáveis pelo sucesso ou fracasso da organização.

Liderar não é uma tarefa simples. Pelo contrário, exige paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso. O mais interessante na liderança é que é muito fácil cobrar, reclamar, repreender, mas parece tão distante e difícil ver ações efetivas que apóiam, incentivam e auxiliam o crescimento pessoal daqueles que dedicam grande parte de seu tempo a empresa.

Hoje em dia, considera-se um bom líder, não aquele que sabe chefiar, propôr e punir, mas sim, aquele que consegue compreender seus diferentes tipos de colaboradores e obter deles a motivação total.

Dessa forma, pode-se definir liderança como o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos componentes de um grupo.

Porém, existem três implicações importantes da liderança nesta definição:

- envolve outras pessoas, o que contribui na definição do status do líder;
- envolve uma distribuição desigual de poder entre os líderes e os demais membros do grupo;
- é a capacidade de usar diferentes formas de poder para influenciar de várias maneiras os seguidores.

O estudo da liderança

BERNARD BASS (2007) argumenta que "desde sua infância, o estudo da história tem sido o estudo dos líderes - o que e porque eles fizeram o que fizeram".

A busca do ideal do líder também está presente no campo da filosofia. Platão argumentava em A República que o regente precisava ser educado com a razão, descrevendo o seu ideal de "rei filósofo". Outros exemplos de filósofos que abordaram o tema são Confúcio e seu "rei sábio", bem como Tao e seu "líder servo".

Com o passar do tempo, a pesquisa e a literatura sobre liderança evoluíram de teorias que descreviam traços e características pessoais dos líderes eficazes, passando por uma abordagem funcional básica que esboçava o que líderes

eficazes deveriam fazer, e chegando a uma abordagem situacional ou contingencial, que propõe um estilo mais flexível, adaptativo para a liderança eficaz.

Nos últimos anos, boa parte dessas pesquisas e obras tem sido criticadas por serem de escopo muito restrito, mais preocupada com a explicação dos comportamentos de líderes face a face com seus colaboradores, ao invés de examinar os líderes no contexto maior de suas organizações, prestando pouca atenção ao papel da liderança organizacional em termos do tratamento da mudança ambiental. É o processo de maior importância ao qual se deve fazer ênfase.

Teorias

Segundo CHIAVENATO (2000), a Teoria das Relações Humanas constatou a influência da liderança sobre o comportamento das pessoas. Existem três principais teorias sobre a liderança:

- **Traços da personalidade.** Segundo esta teoria, já desacreditada, o líder possuiria características marcantes de personalidade que o qualificariam para a função.
- **Estilos de liderança.** Esta teoria aponta três estilos de liderança: autocrática, democrática e liberal.
- **Situações de liderança.** Nesta teoria o líder pode assumir diferentes padrões de liderança de acordo com a situação e para cada um dos membros da sua equipe

Para LACOMBE (2003), os líderes influenciam as pessoas pelo seu poder, sendo:

- **Poder legítimo**, adquirido com o exercício de um cargo ou função;
- **Poder de referência**, função das qualidades e do carisma;
- **Poder do saber**, função dos conhecimentos.

Estilos de Liderança

- **Liderança autocrática:** também chamada de liderança autoritária ou diretiva, o líder é focado apenas nas tarefas e toma decisões individuais, desconsiderando a opinião dos liderados.

- **Liderança democrática:** também conhecida por liderança participativa ou consultiva, é voltada para as pessoas e há participação dos liderados no processo decisório.
- **Liderança liberal ou Laissez-faire:** Laissez-faire é a contração da expressão em língua francesa laissez faire, laissez aller, laissez passer, que significa literalmente "deixai fazer, deixai ir, deixai passar".

Neste tipo de liderança o grupo atinge maturidade, podendo por seus projetos em prática não necessitando de supervisão extrema do líder.

- **Liderança paternalista:** visa o fim dos conflitos em grupos, um relacionamento amistoso, onde o líder tem uma postura de representante paternal do grupo.

Apesar do estreito relacionamento, liderança e gerenciamento não compartilham os mesmos conceitos. Planejar, controlar, desenvolver estratégias e outras atividades faz parte do gerenciamento.

Gerência é o que fazemos. Liderança é quem somos.

Entre os desafios apresentados pelo ambiente mutável, as organizações estão valorizando cada vez mais os gestores que possuem habilidades de liderança.

5.3 GERENCIAMENTO DE MUDANÇAS

Forma sistemática de trabalho para pensar, planejar e implantar mudanças.

Nota: Este referencial teórico foi desenvolvido pelo autor a partir de anotações coletadas durante programa de treinamento sobre gerenciamento de mudança, ministrado por Janet Jackson, Vice-Presidente de Recursos Humanos, Commercial Intertech Corporation. **Change Management: A systematic framework for thinking about, planning and implement change.** Commercial Hidráulica, São Paulo, 2001.

O que é mudança?

Entende-se por mudança o ato ou efeito de mudar, de dar outra direção, dispor de outra maneira. Mudar é, portanto, transferir, alterar ou transformar. A maioria das sociedades, de alguma forma, já passou por ela – política, militar, social, econômica ou tecnológica.

De modo simples, trata como fazer diferentes coisas ou fazer as mesmas coisas diferentemente, mudança na organização, equipes de trabalho, uma pessoa, um relacionamento ou uma situação entre dois pontos sucessivos no tempo.

“Não existe nada mais difícil para desenvolver, nada mais duvidoso do que o sucesso, nem nada mais perigoso de lidar do que iniciar uma nova ordem das coisas” (Machiavel).

A estabilidade costumava ser o objetivo do gerenciamento centralizado. Hoje, as organizações operam em um ambiente de mudanças contínuas (concorrências, mercados, clientes, tecnologias, expectativas sociais).

A habilidade de se adaptar às mudanças neste ambiente tem se tornado uma condição fundamental para o sucesso nos negócios, e, em um número crescente de casos, uma mera condição de sobrevivência.

“O sucesso virá para aqueles que prosperarem no caos, em um ambiente de mudança constante, não para aqueles que tentarem eliminá-la.” (Tom Peters)

Mudança, porém, não é somente sinônimo de melhoria: mudanças erradas podem significar retrocesso.

Ritmo da mudança

Em detalhes, percebemos o que acontece a nossa volta. No trabalho ou na vida pessoal, as mudanças vêm ocorrendo em taxas cada vez mais aceleradas. Porém, apesar de rápidas, as mudanças não são instantâneas. Muitos perdem tempo e energia reclamando da velocidade das mudanças, ao invés de concentrar-se na adaptação às mesmas.

Além da mudança tecnológica, existe também uma mudança social complexa, interferindo no ambiente das organizações. O ritmo desnorteadado de mudanças em uma empresa é mais do que suficiente para produzir um gerenciamento paranóico e sujeito a estresse.

Muitos gestores, inseguros quanto à ação a ser tomada, tornam-se obsessivos com a estrutura organizacional, a centralização versus descentralização, a qualidade dos programas de trabalho, a reformulação de esquemas de incentivo, reengenharia corporativa, novo sistema de pessoal, etc. Ao mesmo tempo pouco importa se a mudança foi conseguida de uma forma árdua ou se havia possibilidade de recuperar-se de erros maiores. Porém, o clima turbulento e estressante, e o preço de falhas em larga escala é e será inaceitavelmente alto.

No passado, a definição de competência gerencial baseava-se quase que exclusivamente, em técnicas específicas de gerenciamento: planejamento, organização, suporte, direção e técnicas de controle. Hoje, a competência é baseada muito mais em filosofias, visões, valores, atitudes, posicionamentos e na habilidade de propiciar melhorias na saúde, inovação e produtividade. Deve-se jogar um jogo diferente e gerenciar de forma diferente, sendo ao mesmo tempo o líder e o gerente da mudança.

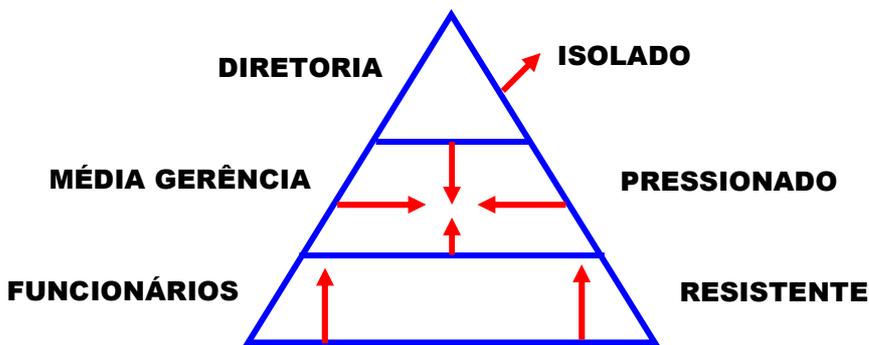
Liderar os processos de mudança não é responsabilidade reservada somente às hierarquias superiores das organizações. Como as organizações lutam para responder às pressões da concorrência, gerentes e seus times de trabalho, em todos os níveis, têm que aprender a se mover rapidamente com o objetivo de obter padrões mais elevados e aumento de produtividade. As estruturas, motivações e pressões dentro de uma organização ou time, durante um processo de mudança são muito diferentes de um processo tradicional. Hoje, as organizações pedem que cada indivíduo assuma mais responsabilidades e

requerem mais eficácia das equipes de trabalho. As estruturas de muitas organizações tornaram-se mais horizontais e menos hierárquicas.

Respostas organizacionais às mudanças

Mudanças criam pressões em qualquer organização, principalmente quando estas não têm muita experiência em lidar com a mudança.

Existem diferentes respostas às mudanças dentro de diferentes níveis do quadro de funcionários de uma organização.



Diretoria

Tem dificuldades para controlar as implicações diretas da mudança. Frequentemente subestimam o impacto sobre os funcionários, tendem a se isolar, se engajam em sessões de planejamento estratégico e colhem informações em relatórios de pesquisas. Evitam comunicação. Esperam que os funcionários prossigam quando a mudança é anunciada e culpam sua média gerência se houver resistência ou reclamação sobre tal mudança. Sentem-se traídos quando os empregados não respondem positivamente.

Média Gerência

Sentem a pressão para fazer a organização mudar de acordo com os desejos da alta gerência. Ficam confusos e sentem-se puxados em diferentes direções e que, frequentemente, faltam-lhes informações/instruções claras e direcionamento da diretoria sobre as prioridades. Sentem-se abandonados, culpados ou incompreendidos por seus superiores e cercados por funcionários

irritados, resistentes ou desistentes que não respondem mais às investidas de gerenciamentos prévios.

Funcionários

Usualmente na retaguarda, sentem-se prejudicados e traídos pelas mudanças anunciadas pela gerência, não acreditando “que a empresa esteja fazendo isto com eles”. Muitos respondem com resistência, raiva e frustração. Suas respostas podem tornar-se uma atitude negativa dentro do ambiente de trabalho. Tornam-se medrosos ao assumir riscos, ser inovadores ou tentar coisas novas. Experimentam uma perda nos relacionamentos tradicionais, da estrutura familiar e padrões de desenvolvimento de carreira.

O papel do gerente e do líder durante a mudança

Em tempos de mudança a comunicação é “fraca” e não há uma estratégia eficaz para anunciar e implantar a mudança.

Cada gerente, supervisor e/ou líder de equipe deve assumir o gerenciamento da transição das mudanças de seus grupos individuais.

Mudanças oferecem tanto a incerteza quanto a oportunidade para os gestores. Como se auto-gerenciar e coordenar a equipe é o que fará a diferença.

Mudança nas pessoas - como as pessoas mudam?

“A maior descoberta da minha geração é que qualquer ser humano pode mudar de vida, mudando de atitude”. (William James)

Independente do projeto, apenas mediante atitudes renovadas é possível cultivar resultados diferenciados.

Insanidade é fazer novas coisas da mesma maneira e esperar resultados diferentes. Afinal, se trilhar o mesmo caminho, chegará apenas e tão somente aos mesmos lugares.

As pessoas mudam sendo lideradas, não sendo informadas. Uma crença comum é que se ordenar que as pessoas mudem, elas irão mudar. Isto, freqüentemente leva os gestores a comportarem-se como sargentos no comando

de seus empregados. Usualmente a resposta a essa situação é resistência, posição defensiva e/ou desistência.

Mudanças ocorrem em vários níveis:

- **Cognitivo**, relacionado ao conhecimento consciente de determinado fato;
- **Afetivo**, segmento emocional ou sentimental de uma atitude (aceitar a necessidade de mudança)
- **Comportamental**, relacionado à intenção de comportar-se de determinada maneira com relação a alguém, alguma coisa ou evento (suportar a efetiva implantação dos valores desejados).

É muito comum que as pessoas mudem devido ao apoio, encorajamento, comparação de responsabilidades e empatia nas relações. Tornar-se um líder e apoiar seus funcionários geralmente é uma nova habilidade desenvolvida para aqueles que antes cumpriam uma posição mais tradicional de gerenciamento.

Quanto mais envolvido estiver com o seu time de trabalho e quanto mais envolvidos estes estiverem entre si mais fácil será a mudança. Criar uma relação de confiança requer habilidade e pode colocar o gestor em uma posição mais exposta. Entretanto, gestores que criam relações suportadas têm mais sucesso durante o período de mudanças, pois seus times o seguem pela confiança. Para isto, gestores precisam ter um profundo entendimento de como as pessoas são afetadas e se sentem sobre a mudança.

Entendendo a perda

Mudanças ocorrem quando alguma coisa termina e algo novo ou diferente inicia. O período entre esses dois pontos se chama transição. Usualmente, isso significa mover-se do familiar para o desconhecido. A maioria das pessoas tem uma resposta forte a qualquer mudança sendo uma delas o sentimento de perda juntamente com a luta em aceitar um novo objetivo.

A mudança pode produzir sintomas físicos como suor, perda de sono e/ou estresse emocional que afetam a qualidade do trabalho. Mesmo quando a mudança é positiva – promoção, expansão, exposição ao público, novos mercados - é comum ter um sentimento de perda ou fim de um processo.

O erro mais comum em gerenciamento de mudanças é subestimar o efeito causado nas pessoas, não perceber o quanto é difícil desistir dos padrões de trabalho já familiares e que as pessoas precisam de tempo para se ajustar. Saber administrar as perdas permite liderar as pessoas para uma nova direção.

Tipos de perda

Quando uma mudança maior ocorre, experimentam-se vários tipos de perda:

- **Segurança:** os funcionários não se sentem confiantes, pois não sabem o que esperar do futuro ou qual é a sua posição dentro da organização.
- **Competência:** os funcionários não sabem o que fazer ou como gerenciar. As pessoas sentem-se perturbadas quando ocorrem novas tarefas porque não sabem como fazê-las. Admitir não saber como fazer também é difícil.
- **Relacionamento:** o contato com as pessoas (clientes, colegas ou supervisores) pode desaparecer. As pessoas freqüentemente perdem o senso de pertencer a um grupo, um time de trabalho ou organização.
- **Senso de direção:** os funcionários perdem a noção de onde e para onde estão indo e o porque. O sentido e a missão geralmente se tornam obscuros.
- **Território:** um sentimento de incerteza com relação à área que lhes pertencia. Isso pode ser o espaço físico de trabalho ou a responsabilidade pelo mesmo, incluindo a parte psicológica.

Cada uma das perdas descritas acima tem um custo, mesmo aquela de espaço de trabalho ou tecnologia pode disparar uma reação emocional apática para a mudança. Deve-se ajudar os funcionários a superar suas perdas e então direcioná-los ao novo objetivo.

Movendo-se do Perigo para a Oportunidade

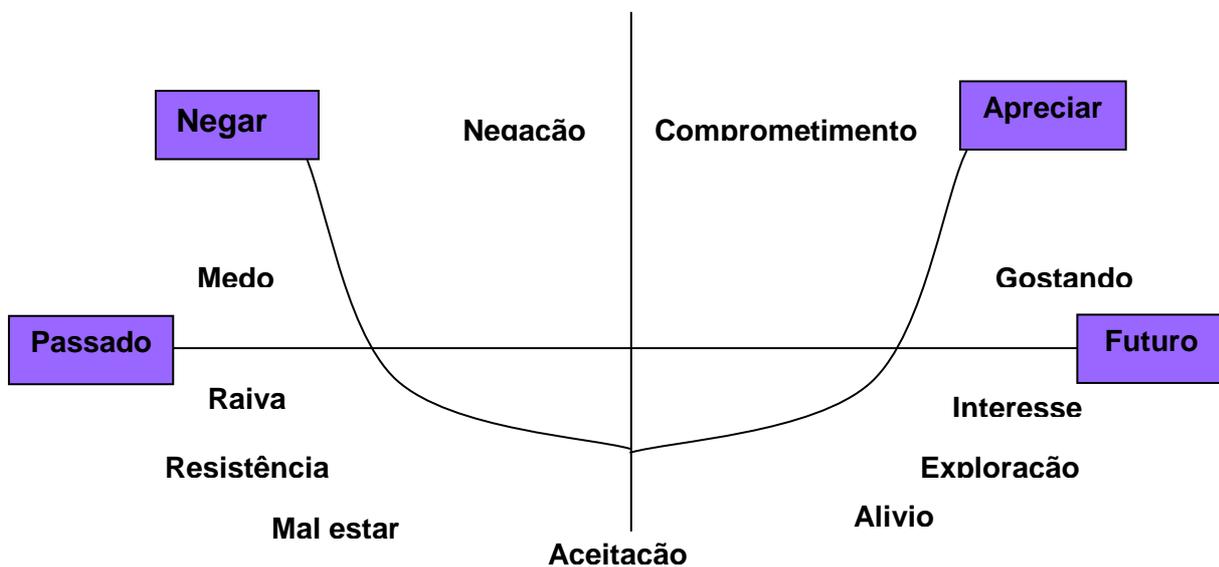
Freqüentemente mudanças envolvem elementos de perigo e oportunidade. A primeira reação à mudança é vê-la como ameaça ou perigo. Quando isto ocorre, as pessoas sentem medo e resistem à mudança.

Uma vez ocorrida a mudança, usualmente as pessoas se adaptam ao fato. As pessoas começam a perceber que as mudanças podem levar a novas

oportunidades, alguns vêem que o novo caminho pode indicar mais eficiência e oferecer um potencial para uma nova liberdade e poder. Uma vez aceito que a mudança pode proporcionar novas possibilidades e oportunidades, a mudança certamente será implantada com sucesso.

Perigos e oportunidades podem ser adicionalmente subdivididos em dois outros estágios que juntos fornecem um modelo de quatro (4) estágios que geralmente são vivenciados pelas pessoas durante o período de mudanças:

- **Perigo:** pode ser subdividido em: **negação e resistência.**
- **Oportunidade:** pode ser subdividido em: **exploração e compromisso.**



As mudanças na organização levam as equipes através dos quatro estágios do processo de transição. Entretanto, alguns podem mover-se rapidamente ou ficar “atolados” em diferentes estágios. Uma liderança eficaz que identifique em que posição cada indivíduo se encontra, bem como, o que cada um está experimentando pode ajudar o grupo e cada um de seus membros, a locomover-se através dos estágios de negação até o compromisso.

A transição vai do ponto onde as coisas eram feitas no passado até o futuro. Durante os primeiros estágios da mudança, as pessoas se concentram no passado, e negam a mudança. A seguir, passam por um período de preocupação, imaginando sua posição no processo e como serão afetados, estágio onde ocorrem as resistências. À medida que as pessoas entram nos estágios de exploração e

compromisso elas começam a olhar em direção ao futuro e as oportunidades que poderão ser criadas.

- **Negação:** caracteriza-se pela desistência, trabalho regular, atenção voltada para o passado. Há atividade, mas sem muito resultado.

Confrontar os indivíduos com informação e fazer com que saibam que as mudanças irão ocorrer, explicar o que se espera de cada um e sugerir ações que poderão ser tomadas para ajustar-se à mudança. Dar tempo para se pensar sobre tais mudanças e então providenciar reuniões para discuti-la.

- **Resistência,** raiva, culpa, ansiedade, depressão: “qual é a diferença?, esta empresa não me interessa mais.”

Escutar, reconhecer sentimentos, responder enfaticamente, encorajar e apoiar. Sentir como a pessoa se sente, aceitar os posicionamentos e falar a respeito, não tentar forçar a mudança ou pressionar.

- **Exploração:** reconhecimento de uma super preparação, confusão, caos, energia: “vamos tentar isto e isto e isto?” Muita energia, novas idéias, mas falta de coerência.

Concentrar nas prioridades e providenciar qualquer necessidade de treinamento, seguir os projetos e estabelecer objetivos de curto prazo, conduzir debates e planejar sessões de discussão.

- **Compromisso:** quando os funcionários iniciam um trabalho em equipe. Existe cooperação e uma melhor coordenação: “como nós podemos fazer isto?”. Aqueles que se comprometem procuram novos desafios.

Estabelecer objetivos de longo prazo e concentrar na construção de times, criar uma missão, reconhecer/recompensar aqueles que responderem à mudança.

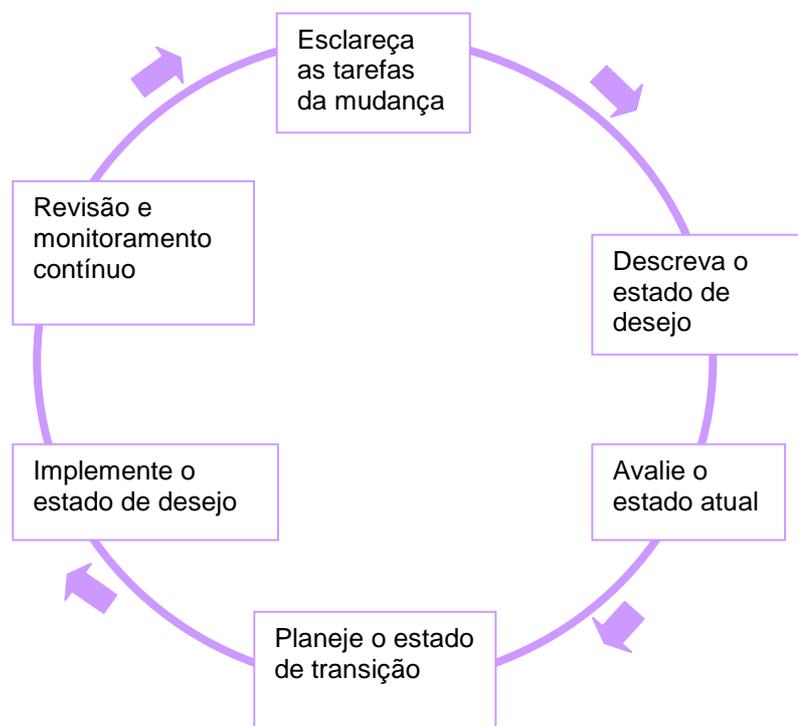
Durante a mudança o gestor pode cair em uma das seguintes armadilhas:

- **Ignorar ou resistir à resistência:** negar a resistência somente irá agravá-la e prolongá-la. Procurar ouvir e manter bons níveis de comunicação para melhor perceber os níveis de resistência. Geralmente é temporário.
- **Avançar com a construção de times:** muitos gestores pensam que precisarão ter as pessoas trabalhando juntas novamente. Quando um grupo está na negação, na resistência ou no início do estágio da exploração é uma

perda de tempo colocar muito esforço em construção de time. O grupo necessita de uma chance para determinar e avaliar suas perdas antes que a confiança e a cooperação possam ser restabelecidas.

- **Alavancar a produtividade muito cedo:** alguns líderes acreditam que se solicitarem desempenho, o obterão. Os funcionários podem responder em curto espaço de tempo, mas tendem a reduzir o rendimento e haverá um declínio na produtividade se seus anseios não forem supridos de acordo com suas ações. O perigo é acabar com uma organização travada onde tudo falha.

Change Loop



Resistência a mudança

As pessoas não resistem à mudança mas sim às perdas (reais ou imaginárias) que a mudança possa lhes causar. As pessoas resistem à mudança que o tire de sua zona de conforto com perda de dinheiro, poder ou segurança.

Resistência é “qualquer conduta que tente manter o *status quo* em face às pressões para mudá-lo”. O *status quo*, portanto, é o fator principal na qual a resistência se apóia.

O comportamento dos resistentes pode tomar a forma de hostilidade implícita ou expressamente aberta, contra a própria modificação ou o administrador, traduzindo-se em falta de esforço, apatia, desinteresse ou ineficiência.

No entanto, nem todo comportamento que se opõe às modificações é resistência. Uma dada oposição às modificações pode ser perfeitamente lógica e baseada em razões bem fundamentadas. Para que se trate de resistência, o comportamento deve estar tentando proteger a pessoa contra as conseqüências da mudança.

Não há nada de inesperado quando as pessoas reagem à perspectiva de perda. Se uma mudança vai gerar perdas reais para um grupo de pessoas, esse grupo tem que ser analisado com muito cuidado. A primeira pergunta a ser feita é se há alguma possibilidade de negociação para compensar as perdas. Em caso negativo, há que analisar se o grupo que perde tem poder ou influência suficiente para bloquear ou prejudicar o projeto.

Em outros casos, o que existe é falta de informação. A existência do projeto começa a ser divulgada informalmente e, rapidamente, foge de controle com os mais conservadores achando que vão perder, os mais centrados querendo saber mais a respeito e os otimistas, geralmente poucos em nossos dias, achando que vão sair ganhando. Na medida em que a informação demora, meras hipóteses passam a ser verdades pessoais.

BECKHARD&PRITCHARD resumem em sua “fórmula da mudança” que diz que uma mudança só será bem sucedida quando:

P + D + C > R, onde:

P = insatisfação com a situação presente (porquê)

D = perspectiva de como as coisas ficarão depois da mudança (o que)

C = conhecimento dos elementos/etapas do plano/processo de mudança (como)

R (resistência à mudança) = percepção do custo da mudança (indivíduos e grupos)

A experiência mostra que:

- só uma insatisfação grande gera apoio a esforços expressivos de mudança;
- a mudança será menos difícil se o número de insatisfeitos for grande;

- a falta de clareza quanto ao modelo pós-mudança é fonte de resistências;
- a percepção de que o futuro será melhor do que o presente gera entusiasmo e reduz o medo;
- subestimar os recursos de tempo, comunicação etc. necessários à mudança pode levar ao caos.

KURT LEWIN acredita que a mudança acontece em 3 etapas:

- **descongelamento** = reconhecimento da necessidade de mudar
- **mudança** = adoção de novas maneiras de ver e/ou fazer as coisas
- **recongelamento** = estabilização do novo comportamento.

Nesse processo, as pessoas não mudam:

- só por acharem satisfatórias as explicações sobre a necessidade de mudar;
- só por descobrirem as conseqüências negativas de não mudar;
- só porque a organização resolveu mudar;
- com freqüência, buscam manter seus modelos mentais mesmo em presença de fortes evidências contrárias a eles;
- sozinhas; elas precisam perceber que os companheiros estão mudando e que sua mudança será bem aceita pela nova cultura.

Para LEWIN, não basta mudar a maneira pela qual as pessoas fazem as coisas; é preciso mudar os valores que as levavam a ter o comportamento anterior. Assim, a mudança deve ser vista como um processo de reeducação no qual se busca criar novos valores, crenças e cultura para a organização.

Tipos de resistências:

- Cultural
- Social
- Organizacional
- Psicológico

Comprometimento com a mudança

“Pessoas verdadeiramente envolvidas podem fazer qualquer coisa”. (Tom Peters).

Comprometimento significa dar o melhor de si enquanto trabalha. Quando a pessoa está comprometida ela faz sugestões e esforços extras, presta atenção aos detalhes, é receptiva a mudanças e constantemente procura melhorias, está sempre propensa a tentar algo novo, aprecia e tem orgulho de seu trabalho e de suas habilidades, tenta fazer certo da primeira vez, coopera com os outros, é confiável e demonstra lealdade, reconhece a contribuição dos outros.

Consultores P.MARTIN e J.NICHOLS que desenvolveram o estudo sobre o envolvimento de força de trabalho, sugerem que há três principais pilares do comprometimento:

- **Um senso de pertencer à organização** - que ocorre quando gerentes informam, envolvem-se e dividem/compartilham sucessos, desta forma conseguem formar o senso de lealdade necessário para transpor barreiras “deles e nossas”.
- **Um senso de estímulo** - depende do orgulho, da confiança, da contabilidade dos resultados, isto motiva as pessoas a um melhor desempenho.
- **Confiança no gerenciamento e na liderança** – ocorre quando gerentes exercem autoridade, mostram dedicação, demonstram confiança. Isto estimula o clima adequado para o comprometimento florescer

Acordo não é comprometimento. Mesmo quando as pessoas concordam com as mudanças não pode-se esperar que todos estejam comprometidos com ela, existe um espectro que suporta o comprometimento com a mudança.



Do lado esquerdo do espectro está o condutor da mudança, o líder que está totalmente envolvido ou que está pelo menos altamente comprometido com um esforço de mudança específico. As outras pessoas poderão estar em qualquer

lugar ao longo da direita desse espectro. Um plano de comprometimento requer que se descubra onde eles estão ao longo do espectro e ache os meios para:

- Minimizar ou eliminar a oposição.
- Movê-los em sua direção no espectro.

Gerentes inexperientes que querem fazer as coisas acontecerem freqüentemente, e de forma errônea, esperam que as pessoas estejam mais perto no espectro do que elas realmente estão ou que estão propensas a mover-se quando na realidade não estão.

O fato de algumas pessoas não estarem próximas a sua posição, ou não estarem propensas a se mover, não significa que os esforços para a mudança estão condenados. Existe sempre uma massa crítica de pessoas que está comprometida e irá ajudar a alavancar as ações. O número de pessoas que constitui a massa crítica será relativamente pequeno mas ainda assim é crucial para o sucesso. O número exato pode não ser claro porque é constituído de formadores de opinião.

Fatores que contribuem para a resistência a mudança

Informação incompleta: a resistência surge quando a natureza da modificação não está clara para as pessoas envolvidas.

Pluralidade de interpretações: indivíduos diferentes percebem significados e conseqüências diferentes numa mesma proposta de mudança. Assim, pode haver resistência mesmo quando a informação é completa.

Falta de participação no processo decisório: pessoas forçadas a aceitar uma modificação que lhes afete tendem a resistir quando não possuem tempo para desenvolver sua própria compreensão da necessidade da modificação e não opinam na implantação.

Modificação em bases pessoais: modificações introduzidas em função do "EU acho necessário" ao invés de "NOSSOS objetivos..." acarretam maior resistência.

Formas de atenuar a resistência

Como princípio geral, pode-se dizer que a resistência será evitada na proporção em que aquele que introduza a mudança conheça os sentimentos das pessoas afetadas a respeito desta, e os auxilie a compreender sua necessidade.

Desta forma, é interessante tentar diagnosticar as causas da resistência e trabalhar sobre elas, ao invés de procurar abafar seus sintomas. Para tanto, a comunicação bilateral é imprescindível: a experiência demonstra que novos pontos de vista só são aceitos por uma pessoa quando ela tem a oportunidade de expressar suas antigas opiniões.

Além disso, a resistência é atenuada se o próprio grupo diagnostica a necessidade de mudança e participa das decisões sobre o caráter e a forma da modificação.

Lembrar que:

“Ninguém é tão grande que não possa aprender, nem tão pequeno que não possa ensinar”.

Excluir os colaboradores das decisões da empresa e depois lhe pedir que se empenhem em algo em que não acreditam ou que não foram convencidos é no mínimo um paradoxo.

Muitas empresas cometem a imprudência de tratar seus funcionários como extensões de máquina, como males necessários ou como pessoas que não tem capacidade de contribuir com idéias e sugestões. Não há como pedir que a equipe se empenhe mais se eles próprios, muitas vezes, não concordam com a forma como as coisas são feitas. Somente quando pessoas estão em uma atmosfera de confiança, elas se colocam em posição de risco e é através do risco que haverá crescimento. Relegar o fator humano a um segundo plano é insano.

Depois de todo este tratamento, os dirigentes e empresários ainda se queixam por não saberem os motivos da falta de motivação e empenho de seus “colaboradores”, não entendem os motivos da falta de comprometimento. É claro, que existem colaboradores que não apresentam o menor interesse ou condições, mas isto não é desculpa para não se fazer algo a respeito.

Perguntar, questionar, pedir sugestões. As pessoas quando se sentem peças importantes de algo tendem a ajudar. Esta ajuda vem de graça, a maioria quer apenas se sentir parte da construção de algo. As pessoas são proprietárias daquilo que ajudam a criar.

Ter um meio organizado de comunicar tudo o que acontece na empresa. Antes de cobrar algo verificar se realmente às condições de desenvolvimento foram dadas. Cobrar é fácil, auxiliar a crescer não.

O processo de mudança organizacional é sempre alarmante, confuso e frustrante. Muitas organizações prestam pouca atenção ao aumento de demanda de gerenciamento de pessoal durante este período de mudança. Muitas companhias têm descoberto que embora tenham feito mudanças físicas e de estrutura, eles não moveram corações e mentes e não mudaram atitudes e comportamentos de seus funcionários.

Quando isto acontece, o gerenciamento é usualmente frustrado pela resistência e falta de comprometimento do pessoal envolvido.

Cada mudança, pequena ou grande, envolvendo pessoas, equipes ou toda a organização, é única e requer uma abordagem sistemática especializada para assegurar um resultado positivo.

Gerenciamento de mudanças é relativamente uma habilidade nova. Dessa forma, todos são descobridores e inventores. Não existe, portanto, uma lista simples a prova de falhas das etapas que se deve seguir. Dependendo da situação, deve-se improvisar e experimentar.

A resistência é um problema que será enfrentado por quem quer que realize mudanças. Embora seja um comportamento estranho e inesperado, tem causas que podem ser compreendidas. A resistência será evitada se o administrador auxiliar as pessoas que serão afetadas a compreender a necessidade da modificação, se tiver conhecimento explícito de como essas pessoas se sentem a respeito dela e se souber o que pode ser feito quanto a isso.

Não são dados ou informações, máquinas e tecnologia que fazem a diferença. São pessoas. E mais do que isso, relacionamentos.

6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS:

6.1 Se você fosse o supervisor Maurício, respeitaria seu preceito ético de lealdade ou a partir da avaliação da situação enfrentada apresentaria a proposta de um substituto para o cargo de Gerente de Engenharia? Apresentar a proposta seria romper com a ética?

Como mencionado no referencial teórico sobre liderança, os gestores tem papel fundamental na eficácia das equipes e pelo sucesso ou fracasso da organização. Portanto, entre a decisão de respeitar a ética pessoal ou cumprir com a responsabilidade/ética profissional, deve prevalecer aquela em que o resultado seja o melhor desenvolvimento da equipe sob sua coordenação e o melhor desempenho da empresa. O líder deve ter sabedoria para avaliar as conseqüências de suas decisões.

Liderar é a capacidade de usar diferentes formas de poder para influenciar de várias maneiras os seguidores e em um cenário de novas metodologias, o comprometimento dos funcionários é de extrema importância para a evolução do processo. Segundo CHIAVENATO e LACOMBE, o estilo de liderança e do poder influencia no comportamento das pessoas. Uma liderança autoritária (autocrática) conciliada com poder legítimo (adquirido) pode impactar negativamente o rendimento/motivação de um grupo. Em contrapartida, saber assumir diferentes padrões de liderança (democrática) e de poder (referência) de acordo com cada situação e para cada um dos membros da equipe pode alavancar qualquer iniciativa de mudança e implantação de novos projetos/metodologias.

6.2 Você, na posição de gestor, continuaria com o sistema de desenvolvimento atual abandonando as oportunidades de melhoria da nova metodologia ou manteria a proposição de aplicar novos conceitos mesmo correndo os riscos de posicionar-se contrariamente aos desejos corporativos dos executivos e funcionários da empresa?

Faz parte das atribuições de um gestor estabelecer o planejamento estratégico das atividades de seu departamento e funcionários, prezar pelo aprimoramento técnico da equipe e prever tendências metodológicas de desenvolvimento mais eficazes que elevem o grau de maturidade de seus colaboradores e que efetivamente melhorem o desempenho da empresa.

Projetar um caminho a ser percorrido, transformando-o em ações práticas e objetivas deve ser encarado como um estímulo profissional desafiador pois frequentemente este caminho é trilhado sobre obstáculos e restrições e com metas de médios e longos prazos de execução/efetivação.

Abandonar um ideal de implantação de uma metodologia de desenvolvimento que pode gerar muitos benefícios em virtude de não aceitação por parte da empresa ou dificuldade de colocá-la em prática não parece ser profissionalmente adequada. Como também não se justifica a oposição aos benefícios de uma nova sistemática de desenvolvimento sem conhecer seus conteúdos.

Coerência com os valores, princípios e ética profissional em todas as situações (mesmo as mais difíceis) na busca da excelência de desempenho individual, da equipe e da empresa deve sobressair sobre as dificuldades enfrentadas.

BIBLIOGRAFIA:

SOBEK, D.K.; WARD, A.C.; LIKER, J.K. **Toyota's principles of set-based engineering**. Boston: Sloan Management Review, winter 1999.

KENNEDY, M.N. **Product development for the lean enterprise**. Richmond: Oaklea Press, 2003.

WALTON, M. **Strategies for Lean product development: A compilation of Lean aerospace initiative research**. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 1999. (Research Paper 99-02).

WARD, A.C.; LIKER, J.K.; CRISTIANO, J.J.; SOBEK II, D. K.. **The second Toyota paradox: how delaying decisions can make better cars faster**. Boston: Sloan Management Review, spring 1995.

O que é a liderança? Artigo em Portal Gestão O que é a liderança?

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: edição compacta**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

BASS, Bernard, 2007, **Concepts of Leadership**, em Robert P. Vecchio (ed.) Leadership. Understanding the dynamics of power and influence in organizations, 2nd edition, Notre Dame: University of Notre Dame Press.

LACOMBE, F.J.M.; Heilborn, G.L.J. **Administração: princípios e tendências**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

MORGAN, John S. **Administração da mudança: As estratégias para tirar proveito da mudança**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.