

Darlan José Roman

**UMA FASE DE MUDANÇA E APRENDIZADO: UMA TEORIA  
SUBSTANTIVA SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMAS  
DE MELHORIA DE DESEMPENHO EM ORGANIZAÇÕES**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Rolf Hermann Erdmann.

Florianópolis  
2014

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Roman, Darlan José  
UMA FASE DE MUDANÇA E APRENDIZADO : uma teoria  
substantiva sobre a implementação de sistemas de melhoria  
de desempenho em organizações / Darlan José Roman ;  
orientador, Rolf Hermann Erdmann - Florianópolis, SC, 2014.  
378 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa  
Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em  
Administração.

Inclui referências

1. Administração. 2. Desenvolvimento organizacional. 3.  
Avaliação de desempenho. 4. Mudança organizacional. 5.  
Grounded Theory. I. Erdmann, Rolf Hermann. II.  
Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-  
Graduação em Administração. III. Título.

Darlan José Roman

**UMA FASE DE MUDANÇA E APRENDIZADO: UMA TEORIA  
SUBSTANTIVA SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMAS  
DE MELHORIA DE DESEMPENHO EM ORGANIZAÇÕES**

Esta Tese foi julgada adequada para obtenção do Título de “Doutor em Administração”, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração.

Florianópolis, 12 de setembro de 2014.

---

Prof. Marcus Venicius Andrade De Lima, Dr.  
Coordenador do Curso

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Rolf Hermann Erdmann, Dr.  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof.<sup>a</sup> Eliciane Maria da Silva, Dr.<sup>a</sup>  
Fundação Getúlio Vargas - SP

---

Prof. Cláudio Reis Gonçalo, Dr.  
Universidade do Vale do Itajaí

---

Prof. Cristiano Jose Castro de Almeida Cunha, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof.<sup>a</sup> Gabriela Gonçalves Silveira Fiates, Dr.<sup>a</sup>  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof.<sup>a</sup> Marli Terezinha Stein Backes, Dr.<sup>a</sup>  
Universidade Federal de Santa Catarina



**Dedico esta tese à minha querida Marilei.**



## AGRADECIMENTOS

A Deus, pela oportunidade e por estar presente em minha vida me iluminando em todos os momentos.

Ao orientador, professor Dr. Rolf Hermann Erdmann, pela confiança. A sua orientação acadêmica baseada na prontidão, dedicação, competência e conhecimento permitiram a conclusão desta tese.

Aos professores doutores Gabriela Gonçalves Silveira Fiates, Marli Terezinha Stein Backes, Cristiano José Castro de Almeida Cunha, Eliciane Maria da Silva, Cláudio Reis Gonçalves pelas importantes contribuições.

À professora Dra. Eliane Salette Filippim da Universidade do Oeste de Santa Catarina.

À minha mãe, pelo apoio incondicional.

À Marilei, companheira de todas as horas.

Aos colegas do NIEPC.

A todos os docentes do CPGA/UFSC.

Ao coordenador do CPGA, Professor Dr. Marcus Venícius Andrade de Lima.

À secretaria do CPGA/UFSC, especialmente ao Rodrigo.

À CAPES e ao DAAD pelo apoio financeiro.

À UFSC pelo apoio institucional.

Aos gestores das empresas que gentilmente aceitaram participar desta pesquisa.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a execução deste trabalho.



Fazer pesquisa é um trabalho duro. Também é divertido e excitante. Na verdade nada se compara ao prazer da descoberta (STRAUSS; CORBIN, 2008, p. 26).



## RESUMO

As organizações estão inseridas num ambiente dinâmico e evolutivo. As forças vindas do ambiente tendem a deteriorar as condições organizacionais provocando perda de vantagem competitiva. Diante disso, as organizações precisam responder à essa situação. Uma forma usual de resposta se dá por meio da implementação de programas de avaliação e melhoria de desempenho. As implementações bem sucedidas compensam as forças de deterioração vindas do ambiente e criam condições favoráveis para o aumento da competitividade e para o desenvolvimento da organização. Contudo, as implementações nem sempre acontecem da forma imaginada, resultando em prejuízos consideráveis para as organizações. De fato, a literatura destaca que em torno de 70% das iniciativas de implementação de sistemas de avaliação de desempenho fracassam. Diante do exposto, o presente estudo de abordagem qualitativa teve como objetivo propor um modelo teórico-conceitual que explique o fenômeno da implementação de sistemas de melhoria de desempenho, com base na realidade vivenciada por gestores empresariais. O estudo encontra-se fundamentado na seguinte questão de pesquisa: qual o significado do fenômeno da implementação de sistemas de melhoria de desempenho organizacional, segundo os gestores empresariais? O método utilizado foi a *Grounded Theory*, seguindo os procedimentos apresentados por Strauss e Corbin (2008). Desta forma, o estudo foi conduzido baseado nos princípios da amostragem teórica, sendo que a coleta e análise dos dados foram realizadas em sequências alternativas, e compreenderam 05 (cinco) grupos amostrais. A amostra teórica foi composta por 26 (vinte e seis) entrevistas, realizadas em 12 (doze) empresas. Os participantes foram gestores que já tiveram experiência com implementações de sistemas de avaliação e melhoria de desempenho. O processo de codificação das entrevistas foi realizado por meio da codificação aberta, axial e seletiva e na análise dos dados foi utilizado o mecanismo analítico denominado de paradigma, a fim de integrar estrutura e processo em termos de condições, ações e interações e consequências. Desta forma, construiu-se a teoria substantiva "Uma fase de mudança e aprendizado". A teoria substantiva foi delimitada por 09 (nove) categorias, além da categoria central, que também nomeia a teoria substantiva. Sendo assim, a teoria apresenta uma condição de contexto denominada de "Realidade da empresa", duas condições causais, denominadas de "Planejamento" e

"Conhecimento sobre como fazer" e uma condição interveniente, denominada de "Apoio da alta direção". Além das condições, também surgiram ações e interações, que são representadas pelas categorias "Envolver as pessoas", "Comunicação" e "Controlar os resultados". Complementando a teoria, destacam-se duas categorias referentes às consequências, denominadas de "Mudança de cultura" e "Habilidade competitiva". De acordo com os resultados emergentes dos dados, entende-se o fenômeno da implementação de sistemas de melhorias de desempenho como uma fase de mudança e aprendizado que envolve aspectos comportamentais e estruturais da organização. Dizer que o fenômeno da implementação representa uma fase de mudança e aprendizado significa entender que todo programa de melhoria irá modificar a estrutura e o comportamento organizacional e, da mesma forma, irá trazer competências importantes para se lidar com a mudança e com as pessoas, ou seja, a mudança traz consigo o aprendizado para as organizações. Desta forma, por meio das categorias que compõem a teoria substantiva, o estudo apresenta algumas proposições que devem ser consideradas no sentido de aumentar as chances de obter sucesso nos programas de mudança e melhoria de desempenho organizacional. Chama-se a atenção que esses aspectos devem ser considerados a partir de uma visão sistêmica, a fim de integrar estrutura, tecnologias, comportamentos e processos que fazem parte do fenômeno da implementação.

Palavras-chave: Desenvolvimento organizacional; Avaliação de desempenho; Mudança organizacional; Melhoria de desempenho; *Grounded Theory*.

## ABSTRACT

The organizations are embedded in a dynamic and evolving environment. The forces originating from the environment tend deteriorating the organizational conditions, causing loss of competitive advantage. In view of this, organizations need to respond to this situation. A usual response is through the implementation of models of improvement and assessment performance. The successful implementations compensate the deterioration forces from the environment and provide favorable conditions for increasing competitiveness and development of the organization. However, the implementations do not always happen in the way imagined, resulting in considerable losses to organizations. Actually, the literature highlights that around 70% of initiatives to implement performance assessment systems do not achieve success. Given the above, the present study of the qualitative approach aimed to understand the phenomenon of implementation from experienced reality by business managers. The study is based on the following research question: what is the meaning of the phenomenon of implementation of performance assessment systems experienced by business managers? The method used was the Grounded Theory, following the procedures presented by Strauss and Corbin (2008). In this way, the study was conducted based on the principles of theoretical sampling, and the collection and analysis of data were performed in alternate sequences, and it was composed by 05 (five) sample groups. The theoretical sample was composed of 26 (twenty six) interviews conducted in 12 (twelve) companies. The participants were managers who have already had experience with implementations of performance assessment systems. The coding process of the interviews was conducted by means of open, axial and selective coding. For the data analysis, was used the analytical mechanism called paradigm in order to integrate structure and process in terms of conditions, actions and interactions and consequences. In this way, it was constructed the substantive theory "A phase of change and learning." The substantive theory was bounded by 09 (nine) categories, plus the core category, which also names the substantive theory. Thus, the theory provides a context condition called "Reality of the company," two causal conditions, called "Planning" and "Knowledge about how to do" and an intervenience condition, called "Top management support". Besides the conditions, actions and interactions also emerged, which are

represented by the categories "Involving people", "Communication" and "Control of the results". Complementing the theory, it is highlighted two categories regarding the consequences, called "Culture change" and "competitive ability". According to the emerging results of the data, the phenomenon of implementation of performance improvements systems is understood as a phase of change and learning that involves behavioral and structural aspects of the organization. To say that the phenomenon of implementation represents a phase of change and learning means understanding that every improvement program will modify the structure and behavior of the organization and, likewise, will bring important skills to cope with change and with the people. In this way, by means of the categories of the substantive theory, the study presents some propositions that must be considered in order to increase the chances of success in the process of implementation of performance improvement programs. It is important to notice that these aspects should be considered from a systemic perspective, in order to integrate structure, technologies, behaviors and processes that are part of the phenomenon of implementation.

**Keywords:** Organizational development; Performance assessment; Organizational change; Performance improvement; Grounded theory.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Relação entre desenvolvimento organizacional e implementação de sistemas de avaliação de desempenho.....	35
Figura 2 Forças de deterioração x forças de desenvolvimento.....	59
Figura 3 Quatro paradigmas para análise da teoria social.....	86
Figura 4 Processo de codificação de entrevista usando o software NVivo .....	103
Figura 5 Início do processo de codificação e surgimento dos primeiros códigos e categorias .....	104
Figura 6 Exemplo de memorando .....	107
Figura 7 Teoria substantiva: “Uma fase de mudança e aprendizado”.	114
Figura 8 Categoria Realidade da Empresa com suas propriedades e dimensões.....	116
Figura 9 Subcategoria Contexto com suas propriedades e dimensões	121
Figura 10 Subcategoria Cultura com sua propriedade e dimensões....	126
Figura 11 Subcategoria Processos com suas propriedades e dimensões .....	130
Figura 12 Subcategoria Unidade de Coordenação com suas propriedades e dimensões.....	134
Figura 13 Categoria Planejamento com suas propriedades e dimensões .....	147
Figura 14 Subcategoria Estabelecer Prioridades com suas variações dimensionais.....	152
Figura 15 Subcategoria Custos/ investimentos com suas propriedades e dimensões.....	155
Figura 16 Subcategoria Planos de Ação com suas propriedades e dimensões.....	159
Figura 17 Subcategoria Retorno com suas propriedades e dimensões	163
Figura 18 Categoria Conhecimento sobre como fazer com suas propriedades e dimensões.....	167
Figura 19 Subcategoria Experiências com suas dimensões.....	170
Figura 20 Subcategoria Capacitação com sua propriedade e dimensões .....	174
Figura 21 Subcategoria Consultor Externo com suas propriedades e dimensões.....	178
Figura 22 Categoria Apoio da Alta Direção com suas propriedades e dimensões.....	184
Figura 23 Subcategoria Tempo com suas propriedades e dimensões..	189

Figura 24 Subcategoria Convencido sobre o Retorno com suas propriedades e dimensões .....	195
Figura 25 Categoria Envolver as Pessoas com suas propriedades e dimensões.....	198
Figura 26 Subcategoria Explicar os Ganhos com suas propriedades e dimensões.....	203
Figura 27 Subcategoria Ouvir as Pessoas com suas propriedades e dimensões.....	209
Figura 28 Subcategoria Motivação com suas propriedades e dimensões .....	214
Figura 29 Categoria Controlar os Resultados com suas propriedades e dimensões.....	219
Figura 30 Subcategoria Análise com suas propriedades e dimensões .	225
Figura 31 Subcategoria Manutenção com suas propriedades e dimensões .....	230
Figura 32 Categoria Comunicação com suas propriedades e dimensões .....	236
Figura 33 Subcategoria Comunicação entre Setores com suas propriedades e dimensões .....	240
Figura 34 Subcategoria Comunicação entre Níveis Hierárquicos com suas propriedades e dimensões .....	244
Figura 35 Categoria Mudança de Cultura com suas propriedades e dimensões.....	250
Figura 36 Subcategoria Mudança das Pessoas com sua propriedade e dimensões.....	254
Figura 37 Subcategoria Mudança nos Processos com suas propriedades e dimensões.....	259
Figura 38 Categoria Habilidade Competitiva com suas propriedades e dimensões.....	264
Figura 39 Subcategoria Lucratividade com suas propriedades e dimensões.....	267
Figura 40 Subcategoria Produtividade com suas propriedades e dimensões.....	270
Figura 41 Subcategoria Imagem com suas propriedades e dimensões.	273

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Evolução dos modelos de avaliação de desempenho .....	71
Quadro 2 Aspectos importantes relacionados à implementação. ....	76
Quadro 3 Uma comparação da metodologia <i>Grounded Theory</i> segundo a orientação de Strauss e Corbin <i>versus</i> Glaser.....	88
Quadro 4 Características de um teórico fundamentado.....	91
Quadro 5 Amostragem teórica .....	95
Quadro 6 Primeiro grupo amostral.....	101
Quadro 7 Segundo grupo amostral.....	105
Quadro 8 Terceiro grupo amostral .....	106
Quadro 9 Quarto grupo amostral.....	108
Quadro 10 Quinto grupo amostral.....	109
Quadro 11 Relacionamentos entre condições.....	277
Quadro 12 Relacionamentos entre condições e ações/ interações.....	281
Quadro 13 Relacionamentos entre condições e consequências.....	287
Quadro 14 Relacionamento entre ações/ interações.....	292
Quadro 15 Relacionamentos entre ações/ interações e consequências	294
Quadro 16 Relacionamento entre consequências .....	297



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC – *Balanced Scorecard*

DO – Desenvolvimento Organizacional

ENANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração

ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção

IPMS – *Integrated Performance Measurement System*

MADE-O – Modelo de Avaliação de Desempenho Organizacional

MCDA - *Multicriteria decision aid*

NIEPC – Núcleo Interdisciplinar de Estudos em Gestão da Produção e Custos

PLR – Participação nos Lucros e Resultados

RAC – Revista de Administração Contemporânea

RAE – Revista de Administração de Empresas

RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo

READ – Revista Eletrônica de Administração

SIGMA - *Sustainability Scorecard*

SMART - *Strategic Measurement and Reporting Technique*

TFD – Teoria Fundamentada em Dados

TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação

TQM – *Total Quality Management*

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

UNICAMP – Universidade Estadual de Campinas

USP – Universidade de São Paulo



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>25</b>
1.1 OBJETIVOS .....	31
<b>1.1.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>31</b>
<b>1.1.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>31</b>
1.2 RELEVÂNCIA DO ESTUDO .....	31
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>35</b>
2.1 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL.....	36
2.2 AVALIAÇÃO E MELHORIA DE DESEMPENHO: ASPECTOS EVOLUTIVOS .....	64
<b>2.2.1 Modelos de avaliação e melhoria de desempenho.....</b>	<b>69</b>
<b>2.2.2 A questão da implementação.....</b>	<b>74</b>
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>83</b>
3.1 INTRODUÇÃO .....	83
3.2 O PARADIGMA DE PESQUISA .....	85
<b>3.2.1 O Paradigma Interpretativo.....</b>	<b>85</b>
3.3 GROUNDED THEORY .....	87
<b>3.3.1 Amostragem Teórica.....</b>	<b>92</b>
<b>3.3.2 Coleta e Análise dos Dados.....</b>	<b>98</b>
<b>3.3.3 Validação do esquema teórico .....</b>	<b>109</b>
<b>3.3.4 Validação metodológica .....</b>	<b>111</b>
<b>4 UMA FASE DE MUDANÇA E APRENDIZADO: UMA TEORIA SUBSTANTIVA SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMAS DE MELHORIAS DE DESEMPENHO.....</b>	<b>113</b>
4.1 CONHECER A REALIDADE DA EMPRESA.....	115
<b>4.1.1 Contexto .....</b>	<b>120</b>
<b>4.1.2 Cultura .....</b>	<b>125</b>
<b>4.1.3 Processos .....</b>	<b>129</b>
<b>4.1.4 Unidade de coordenação .....</b>	<b>133</b>
4.1.4.1 Composição.....	138
4.1.4.2 Dedicção.....	141
4.1.4.3 Autonomia.....	144
4.2 PLANEJAMENTO .....	146
<b>4.2.1 Estabelecer prioridades.....</b>	<b>151</b>
<b>4.2.2 Planejar Custos/ Investimentos.....</b>	<b>154</b>
<b>4.2.3 Criar Planos de Ação.....</b>	<b>158</b>
<b>4.2.4 Retorno.....</b>	<b>162</b>

4.3 CONHECIMENTO SOBRE COMO FAZER .....	166
<b>4.3.1 Aprender com experiências.....</b>	<b>169</b>
<b>4.3.2 Capacitação.....</b>	<b>173</b>
<b>4.3.3 Consultores externos.....</b>	<b>177</b>
4.4 APOIO DA ALTA DIREÇÃO .....	183
<b>4.4.1 Questão do tempo.....</b>	<b>188</b>
<b>4.4.2 Convencido sobre o retorno.....</b>	<b>193</b>
4.5 ENVOLVER AS PESSOAS .....	197
<b>4.5.1 Explicar os ganhos.....</b>	<b>202</b>
<b>4.5.2 Ouvir as pessoas.....</b>	<b>208</b>
<b>4.5.3 Motivação.....</b>	<b>213</b>
4.6 CONTROLAR OS RESULTADOS .....	218
<b>4.6.1 Analisar.....</b>	<b>225</b>
<b>4.6.2 Manutenção.....</b>	<b>229</b>
4.7 COMUNICAÇÃO .....	235
<b>4.7.1 Comunicação entre setores.....</b>	<b>240</b>
<b>4.7.2 Entre níveis hierárquicos.....</b>	<b>243</b>
4.8 MUDANÇA DE CULTURA .....	248
<b>4.8.1 Mudança das Pessoas.....</b>	<b>253</b>
<b>4.8.2 Mudança nos Processos.....</b>	<b>258</b>
4.9 HABILIDADE COMPETITIVA .....	262
<b>4.9.1 Lucratividade.....</b>	<b>266</b>
<b>4.9.2 Produtividade.....</b>	<b>269</b>
<b>4.9.3 Imagem.....</b>	<b>272</b>
4.10 RELACIONAMENTOS .....	276
<b>4.10.1 Relacionamento entre condições.....</b>	<b>277</b>
<b>4.10.2 Relacionamentos entre condições e ações/ interações.....</b>	<b>280</b>
<b>4.10.3 Relacionamentos entre Condições e Consequências.....</b>	<b>287</b>
<b>4.10.4 Relacionamento entre ações/ interações.....</b>	<b>291</b>
<b>4.10.6 Relacionamentos entre Consequências.....</b>	<b>297</b>
<b>5 REVISITANDO A LITERATURA .....</b>	<b>299</b>
5.1 CONHECER A REALIDADE DA EMPRESA .....	299
<b>5.1.1 Unidade de Coordenação.....</b>	<b>302</b>
5.2 PLANEJAMENTO .....	305
5.3 CONHECIMENTO SOBRE COMO FAZER .....	307
5.4 APOIO DA ALTA DIREÇÃO .....	310
5.5 COMUNICAÇÃO .....	312
5.6 ENVOLVER AS PESSOAS .....	315
5.7 CONTROLAR OS RESULTADOS .....	318
5.8 MUDANÇA DA CULTURA .....	320

5.9 HABILIDADE COMPETITIVA .....	322
5.10 CONSIDERAÇÕES GERAIS .....	324
<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>325</b>
6.1 RELEVÂNCIA TEÓRICA .....	332
6.2 RELEVÂNCIA PRÁTICA .....	333
6.3 RELEVÂNCIA METODOLÓGICA .....	335
6.4 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	336
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>339</b>
<b>APÊNDICE A - Informações sobre a Estadia de Pesquisa realizada na Hochschule Osnabrück – University of Applied Sciences – Alemanha .....</b>	<b>353</b>
<b>APÊNDICE B - Roteiros de Entrevista.....</b>	<b>357</b>



## 1 INTRODUÇÃO

As organizações estão inseridas num ambiente dinâmico e evolutivo. As forças vindas do ambiente tendem a deteriorar as condições organizacionais provocando perda de vantagem competitiva. Sendo assim, muitas organizações recorrem a modelos e ferramentas na tentativa de se adequarem às reais necessidades do contexto onde se inserem, buscando, desta forma, garantir a sua continuidade e assegurar vantagens competitivas. No entanto, também fica cada vez mais claro que parte notável dos programas de desenvolvimento organizacional apresenta dificuldade de operacionalização. Os resultados oferecidos pelos modelos nem sempre se concretizam e os esforços empreendidos (tempo, estrutura e dinheiro) acabam sendo desperdiçados.

A literatura vem destacando ao longo do tempo fatores de sucesso e insucesso de implementação de sistemas de melhoria. Contudo, os estudos, em sua grande maioria, focam o processo de maneira não sistêmica, apresentando resultados de caráter descritivo e desconsiderando as relações existentes. Da mesma forma, não há conhecimento de trabalhos que aprofundem os pontos apresentados ao nível de propriedades e dimensões.

O desenvolvimento das organizações é necessário à medida que oferece condições para as empresas confrontarem as forças de deterioração que surgem dos contextos interno e externo. Para Lawrence e Lorsch (1972, p. 4) desenvolvimento organizacional significa “encontrar maneiras de mudar a organização do seu estado corrente para um estado melhor desenvolvido”. Desta forma, empresas que não conseguem empreender programas de desenvolvimento organizacional de forma satisfatória tendem a atingir um processo de deterioração que resulta em perda de competitividade e até mesmo na morte da organização. Os programas de desenvolvimento organizacional, importante ressaltar, normalmente são motivados pela adoção de modelos de avaliação e melhoria de desempenho, como o *Balanced Scorecard*, a Produção Enxuta e Programas de Gestão da Qualidade.

É importante frisar que os termos administração de desempenho, avaliação de desempenho e mensuração de desempenho parecem ter assumido caráter indissociável. Para muitos pesquisadores e especialistas da área os termos são intercambiáveis, ou seja, podem ser usados de forma alternada para o mesmo propósito, sem prejudicar os resultados. Contudo, é importante considerar e compreender que existem

diferenças entre estes termos (RADNOR; BARNES, 2007; LEBAS, 1995).

Neste trabalho entende-se por sistema de avaliação de desempenho aquilo que pressupõe o uso de julgamento de decisores, que se destina ao desenvolvimento e execução de projetos de melhorias. Já por sistema de mensuração se entende aquilo que pressupõe o uso de grandezas físicas, algo estático e descritivo. Por sua vez, a administração do desempenho é a ação e baseia-se nas medidas e relatórios de desempenho, com o objetivo de promover melhores condições de comportamento, motivação e processos, bem como a promoção da inovação. Em alguns casos os modelos são descritos também como sistemas de melhoria de desempenho ou de melhoria contínua (FREDERICO; MARTINS, 2012; LIMA; CARVALHO; HERKENHOFF, 2010; GOESSLER, 2009; GONZALEZ; MARTINS 2007; SILVA; ARAÚJO, 2006; ATTADIA; MARTINS, 2003). Neste sentido, será comum no decorrer deste estudo o uso da expressão sistema de melhoria de desempenho.

É possível constatar que nos últimos anos houver um crescimento considerável de trabalhos tratando do tema de mensuração e avaliação de desempenho organizacional, com o objetivo de propor soluções satisfatórias para a melhoria de desempenho organizacional, ou seja, mudar a organização desde um estado problemático até um estado com melhores condições de competição.

Contudo, observa-se que existe ainda muito espaço para o avanço e desenvolvimento neste campo de pesquisa, principalmente no que diz respeito ao enfoque na fase de operacionalização dos modelos. Destarte, a evolução e busca de maturidade nesta área de estudo está ligada diretamente à necessidade de resposta aos insurgentes questionamentos e às demandas especiais de aprofundamento conceitual e explanatório (CARNEIRO DA CUNHA; CORRÊA, 2013; WALL; COUNET, 2009; BOURNE; KENNERLEY; FRANCO-SANTOS, 2005; NEELY, 2005; NEELY et al., 2000).

Na mesma linha, percebe-se que houve um aumento considerável do número de organizações que adotam modelos de desempenho propostos pela literatura (especialmente o *balanced scorecard*). Este fato tornou mais fácil a coleta de dados empíricos relacionados aos impactos da aplicação, resultando em questões relacionadas à validade teórica e metodológica dos modelos. Desta forma, atualmente, se desenvolve a fase de verificação teórica, onde as questões levantadas na

empíria causam novos problemas para serem identificados e explorados (NEELY, 2005).

Sendo assim, apesar do grande número de publicações sobre avaliação de desempenho e mudança organizacional, ainda se carece de abordagens que se preocupem com os problemas e dificuldades associados com a implementação da mudança, sendo que há evidências sobre altos níveis de insucesso das aplicações (SCHERER; RIBEIRO, 2013; WALTER; TUBINO, 2013; TRAD; MAXIMIANO, 2009; WAAL; COUNET, 2009; BOURNE et al., 2003; NEELY; BOURNE, 2000). Embora se admita que existam muitos casos de sucesso (ver Kaplan e Norton, 2000), estes acabam sendo ofuscados pelos altos índices de insucesso das iniciativas, que chegam a 70% (WAAL; COUNET, 2009). Esse fato constitui-se num ponto crítico para a competitividade das organizações, sendo que iniciativas de melhoria de desempenho e desenvolvimento organizacional são muito importantes e muito caras para serem abandonadas já na fase de implementação.

Com relação ao alto índice de insucesso verificado na literatura, há de se considerar, por exemplo, as características específicas de cada contexto organizacional. Não há como negar que, em linhas gerais, há semelhanças entre as empresas e, assim, existe certo padrão de atuação e competição. No entanto, conceitos genéricos, quando confrontados com as particularidades organizacionais, recebem valoração diferente, conforme as prioridades de competição de cada unidade. Conforme Perrow (1976, p. 116) “somente quando começamos a encarar as diferenças entre organizações é que podemos começar a aplicar seletivamente a enorme variedade de enfoques oferecidos pela análise organizacional”.

Neste sentido, cabe enfatizar que já em 1969, o professor Wickham Skinner, em seu artigo clássico *Manufacturing – Missing Link in Corporate Strategy* (*Harvard Business Review*), desafiou a afirmação de Taylor de que havia uma melhor maneira para se produzir. Um dos pontos centrais do argumento do professor Skinner foi que organizações têm diferentes fortalezas e fraquezas e podem escolher se diferenciar de seus concorrentes de diferentes maneiras (HAYES; PISANO, 1994).

Enfim, conhecer a realidade de cada organização antes de iniciar uma intervenção de desenvolvimento organizacional, apesar de importante, é apenas um aspecto que compõe o fenômeno da implementação. Outros fatores que englobam os níveis sociais, estruturais e técnicos da organização precisam ser conhecidos,

analisados e relacionados entre si, a fim de se criar um ambiente propício para a mudança.

Entende-se neste trabalho que as funções operacionais são responsáveis de forma mais direta pelo sucesso ou insucesso das iniciativas de melhorias de desempenho. De fato, no cenário competitivo marcado por um crescente dinamismo, com novas tecnologias, novos produtos, novos competidores no mercado, escassez de mão de obra especializada, a área operacional tem assumido um papel de considerável importância (PAIVA, 1999).

Destarte, levando em conta a considerável variedade de modelos de avaliação de desempenho existentes, que expressam a intenção de apoiar as empresas no processo de manutenção e aquisição de diferenciais competitivos, sente-se falta de abordagens que contemplem o processo de implementação e monitoramento dos resultados esperados, ou seja, há escassez de estudos que expliquem como traduzir as intenções dos modelos em planos de ações, implementação de resultado e monitoramento constante. Alguns modelos de implementação apresentam características descritivas, sem aprofundar-se nos aspectos explanatórios e relacionais dos conceitos expostos.

Sendo assim, a escassez de estudos sobre aspectos determinantes do sucesso e insucesso de implementação de programas de melhoria de desempenho se caracteriza como uma deficiência marcante no conhecimento sobre desenvolvimento organizacional. Há um apelo por pesquisas que possam fornecer para os administradores abordagens práticas e funcionais que efetivamente facilitem a implementação dos sistemas de melhoria de desempenho organizacional (TAN; PLATTS, 2009).

Desta forma, a preocupação com as particularidades inerentes ao estudo da implementação de sistemas de avaliação e melhoria de desempenho organizacional tem despertado o interesse de pesquisadores no Brasil (SPESSATTO; BEUREN, 2013; SCHERER; RIBEIRO, 2013; ROBCHA-PINTO; CARPIO, 2011; ROSA; MIGUEL, 2012; BEBER; RIBEIRO; NETO, 2006). Observa-se que a literatura vem destacando ao longo do tempo fatores de sucesso e insucesso de implementação de sistemas de melhoria. Contudo, os estudos, em sua grande maioria, focam o processo de maneira não sistêmica, apresentando resultados de caráter descritivo e desconsiderando as relações existentes. Da mesma forma, não há conhecimento de trabalhos que aprofundem os pontos apresentados ao nível de propriedades e dimensões.

Na maioria dos casos, os trabalhos são caracterizados por abordagens metodológicas quantitativas ou qualitativas do tipo estudo de caso. Os resultados apresentados, na maioria dos casos, são de caráter descritivo e não-relacional, ou seja, os conceitos são apresentados de forma isolada, ignorando-se as relações existentes.

Sobre este aspecto, é importante frisar que a pesquisa na área de operações é caracterizada metodologicamente como sendo predominantemente quantitativa. Os estudos que seguem o caminho qualitativo se concentram na utilização do método de estudo de caso e, em menor escala, se utilizam da pesquisa-ação (ROMAN; MARCHI; ERDMANN, 2013; MARCHI; DELLAGNELO; ERDMANN, 2011). Métodos qualitativos como a *Grounded Theory* são incipientes nesta área, sendo que o emprego deste método se restringe a trabalhos pontuais.

Sobre o método da *Grounded Theory*, destaca-se que suas origens vêm da sociologia, e este método apresenta-se como uma alternativa atraente para pesquisas qualitativas sobre fenômenos organizacionais (BANDEIRA-DE-MELLO, 2006). No livro que deu origem ao método, “*The Discovery of Grounded Theory*”, Glaser e Strauss (1967) explicam que a geração de pressupostos fundamentados em dados é um modo de chegar a uma teoria adequada para seu suposto uso. A preocupação se volta para a construção do conhecimento a partir de realidades específicas. Neste caso, a teoria formal cede espaço para uma teoria substantiva.

Sendo assim, a Teoria Fundamentada em Dados ou *Grounded Theory* apresenta particularidades que vão ao encontro do que se pretende investigar neste estudo, por ser o problema abordado essencialmente empírico. Neste método, procura-se extrair das experiências vivenciadas por atores sociais aspectos relevantes que possibilitam construir bases teóricas, a fim de contribuir para o avanço no conhecimento. Segundo Büscher (2007, p. 37) “o uso da *grounded theory* é apropriado quando as percepções e experiências dos participantes são focadas e a pesquisa objetiva a construção da teoria a partir das preocupações dos participantes”.

Quanto ao problema de pesquisa, Strauss e Corbin (2008) comentam que existem três formas básicas para se chegar ao problema. Primeiramente, pode-se pedir sugestões a um professor que faça pesquisa em uma área de interesse e que esteja atrelado a algum projeto de pesquisa. Uma segunda fonte de problema é a literatura técnica e

não-técnica. Algumas vezes, aponta para uma área relativamente inexplorada ou sugere um tópico que precisa de desenvolvimento adicional. Ainda pode-se verificar a necessidade de uma nova técnica para resolver um velho problema, mesmo que ele já tenha sido bem estudado no passado. Uma terceira fonte de problemas é a experiência pessoal e profissional do pesquisador.

O problema de pesquisa deste estudo surgiu a partir de uma combinação das três fontes apresentadas no parágrafo anterior. Devido à existência de um projeto de pesquisa desenvolvido pelo Núcleo Interdisciplinar de Estudos em Gestão da Produção e Custos (NIEPC) da Universidade Federal de Santa Catarina, pela verificação da relevância do assunto por meio da literatura técnica e, por fim, pela experiência pessoal e profissional do pesquisador.

Com relação à questão de pesquisa, Strauss e Corbin (2008) explicam que um aspecto importante é estabelecer as fronteiras em relação ao que será estudado, de forma a reduzir o problema a um tamanho viável. “A questão de pesquisa em um estudo qualitativo é uma declaração que identifica o fenômeno a ser estudado. Ela diz aos leitores especificamente o que o pesquisador quer saber sobre esse assunto” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p. 52).

Desse modo, o que se buscou por meio desta pesquisa, foi se debruçar sobre a seguinte questão: Qual a percepção dos gestores sobre o fenômeno da implementação de sistemas de melhoria de desempenho organizacional? Com base nessa questão buscou-se esclarecer como as organizações lidam com as dificuldades e facilidades durante a fase de implementação de iniciativas de melhoria de desempenho, quais são os problemas que as organizações enfrentam durante a fase de implementação e como as iniciativas podem se tornar mais eficientes e efetivas.

Este estudo contribui para um melhor entendimento sobre os aspectos envolvidos no processo de implementação de melhorias e desenvolvimento organizacional, destacando os principais conceitos envolvidos e seus respectivos relacionamentos. Os resultados direcionam para o entendimento sobre por que uma parte considerável das empresas falha na tentativa de mudança desde um estado problemático até um estado mais competitivo.

Após esta introdução, são apresentados os objetivos (geral e específicos), seguindo com a justificativa. Na sequência, discute-se sobre o desenvolvimento organizacional, os modelos de avaliação de

desempenho e o fenômeno da implementação. Na seção seguinte apresentam-se os procedimentos metodológicos e as condições paradigmáticas, destacando-se o método da teoria fundamentada em dados (TFD). Logo após, apresenta-se a teoria substantiva “Uma fase de mudança e aprendizado”, enfatizando as categorias e seus relacionamentos. Na sequência faz-se uma discussão entre os resultados da literatura técnica com os resultados da teoria substantiva. Por fim, o trabalho apresenta as conclusões.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Propor um modelo teórico-conceitual que explique o fenômeno da implementação de sistemas de melhoria de desempenho, com base na realidade vivenciada por gestores empresariais.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Descrever os elementos que fazem parte do processo de implementação, a partir das experiências dos gestores;
- Apresentar os relacionamentos entre os elementos que compõem o fenômeno da implementação, a partir de uma visão sistêmica;
- Caracterizar os aspectos estruturais e comportamentais (dificuldades e facilidades) relacionadas ao processo de implementação de melhoria de desempenho das organizações.

## 1.2 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O ambiente de competição atual pressiona as organizações para desenvolverem e sustentarem um padrão elevado de coerência entre os seus objetivos, as decisões e ações introduzidas, bem como as práticas utilizadas e os resultados relacionados ao desempenho. Diante disso, a necessidade de um sistema de administração de desempenho organizacional eficiente e efetivo tem aumentado nos últimos anos, e o uso constante destes sistemas tem se tornado importante para as organizações. Contudo, em termos teóricos, poucas informações estão disponíveis sobre os problemas e dificuldades que podem ser

enfrentados durante o processo de implementação e uso destes sistemas (WAAL; COUNET, 2009).

O índice de insucesso na implementação de programas de melhoria de desempenho chama a atenção. Conforme apresentado em alguns estudos (SCHERER; RIBEIRO, 2013; WALTER; TUBINO, 2013; TRAD; MAXIMIANO, 2009; WAAL; COUNET, 2009; BOURNE et al., 2003; NEELY; BOURNE, 2000), entre 60% e 70% das iniciativas não atingem os objetivos desejados. Da mesma forma, percebe-se que há discordâncias sobre os reais motivos para este alto índice de falhas. O conflito entre teoria e prática se mostra latente neste campo de estudo (WALL; COUNET, 2009).

Para Trad e Maximiano (2009) estudos sobre fatores críticos para o sucesso da implementação de programas de melhoria, como o programa Seis Sigma, podem ajudar a compreender porque existe um índice tão alto de insucesso. Contudo, esses mesmos autores destacam que os estudos que abordam essa temática são poucos e limitados. Atentos a este ponto, Beber; Ribeiro e Neto (2006) entendem que a Academia, enquanto geradora de conhecimento, tem um papel importante a desempenhar no sentido de entender o processo de implementação e propor soluções.

No mesmo caminho, os resultados obtidos por Done; Voss e Rytter (2011) indicam que as organizações não conseguem sustentar bons índices de desempenho após as fases iniciais de intervenção e implementação de programas de melhoria. Logo, percebe-se as fragilidades das organizações no sentido de desenvolverem capacidades necessárias para manter bons índices de desempenho no decorrer do tempo. Desta forma, parece que as propostas existentes não oferecem condições para que as empresas “caminhem com as próprias pernas”.

Com relação à implementação de programas de melhorias ligados à produção enxuta, Walter e Tubino (2013) apresentam que apenas 10% das empresas conseguem sucesso. Os autores alertam para os altos custos envolvidos na implementação e os prejuízos que um programa mal desenvolvido causa para a empresa. Na mesma linha, sugerem que a escassez de pesquisas relacionadas a este tema reflete na falta de uma compreensão clara sobre o processo de implementação, que contribui para o fracasso das iniciativas.

Levando-se em consideração que programas de melhoria de desempenho custam para as companhias consideráveis quantias de dinheiro, tempo e energia (RADNOR; BARNES, 2007), as organizações

precisam criar um ambiente favorável para que o programa evolua de forma satisfatória. Sem conhecimento sólido sobre os problemas que levam a estes números indesejáveis, organizações que estão tentando implementar sistemas de melhoria de desempenho correm o risco de entrar no círculo vicioso que resultará na ineficiência, projetos inacabados e abandono do programa. Nestes termos, Waal e Counet (2009) destacam a importância do desenvolvimento de pesquisas que abordem os problemas durante a fase de implementação, a fim de oferecer subsídios que sejam capazes de melhorar as chances de se conseguir resultados mais gratificantes.

Desta forma, este estudo apresenta caráter inovador à medida que aborda o fenômeno da implementação a partir de uma ótica qualitativa e interpretativa, com a geração de uma teoria substantiva. Conforme já destacado, os estudos existentes são poucos e concentrados em métodos quantitativos e qualitativos do tipo estudo de caso, além de serem direcionados para entender a implementação de modelos específicos.

O estudo apresenta relevância no âmbito acadêmico por explorar um tema contemporâneo e gerar resultados que podem ser usados em discussões acadêmicas, por exemplo, com a elaboração de casos de ensino. Além disso, o estudo proporciona um avanço em termos metodológicos na área de gestão de operações, ponto que pode ser explorado nas discussões sobre metodologia de pesquisa em administração.

Sob o ponto de vista dos gestores, os resultados apresentados proporcionam um entendimento de como se constitui o processo de implementação, destacando-se aspectos relacionados à mudança e ao aprendizado organizacional. A teoria substantiva gerada poderá subsidiar os empresários acerca das principais condições, ações e consequências que constituem o processo de implementação e, desta forma, as empresas poderão criar um ambiente favorável para que a implementação ocorra de forma planejada, coordenada e com maiores possibilidades de sucesso.

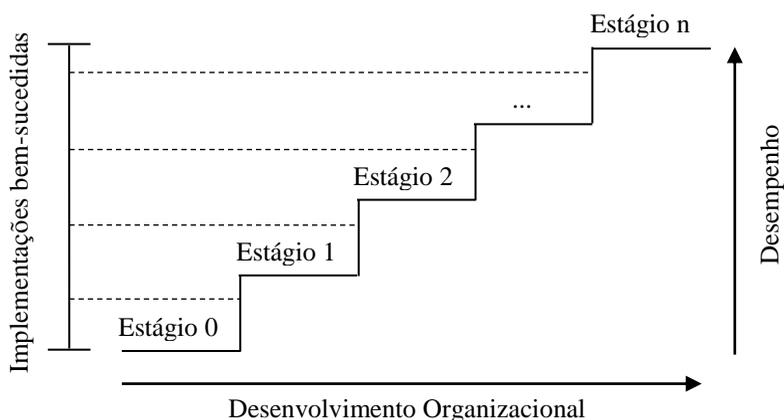


## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste trabalho inicia com a abordagem sobre o desenvolvimento organizacional, destacando o processo de mudança planejada das organizações com vistas a conseguir melhores padrões de desempenho. Nestes termos o desenvolvimento organizacional pode ser entendido como estágios evolutivos da organização desde um estado problemático até um estado satisfatório.

Em seguida aborda-se o tema relacionado aos sistemas de avaliação de desempenho, descritos neste trabalho como sistemas de melhoria de desempenho organizacional. Nesta seção, são descritos aspectos evolutivos e exemplos de modelos utilizados pelas organizações. Por fim, apresenta-se a questão da implementação dos sistemas de avaliação de desempenho, onde destaca-se o alto índice de insucesso na implementação dos modelos. Os temas abordados neste referencial teórico estão interligados, conforme ilustrado na Figura 1.

**Figura 1 Relação entre desenvolvimento organizacional e implementação de sistemas de avaliação de desempenho**



Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Neste sentido, pode-se dizer que em alguns casos o desenvolvimento organizacional é motivado pela implementação de sistemas de avaliação e melhoria de desempenho. Quando as implementações ocorrem de forma satisfatória, a organização consegue

o salto evolutivo desde um estado inferior até um estado superior de desempenho. Por outro lado, quando as implementações fracassam, a mudança não acontece e a organização permanece num estágio inferior de desempenho.

## 2.1 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

As empresas acham-se constantemente submetidas à pressão no sentido de aperfeiçoar as operações. Seja por meio de exigência dos clientes com relação à melhoria do produto, seja por questões legais, relacionadas ao meio ambiente, ou mesmo dos próprios integrantes internos, o fato é que a pressão pode vir de fora do sistema ou pode vir de dentro. Essas pressões criam a necessidade de se fazer escolhas estratégicas relativas à direção e ao ritmo de crescimento (LAWRENCE; LORSCH, 1973). Essas escolhas estratégicas irão direcionar a mudança da organização desde seu estado atual até o estado pretendido. Conforme Oliveira (1979, p. 14)

o termo mudança, como usado em administração é oriundo das chamadas ciências do comportamento, significando o processo social de alteração (transformação, renovação ou inovação) de padrões estruturais e culturais que ocorrem nas organizações complexas.

Neste entendimento, qualquer organização que almeje permanecer competitiva no mercado, terá, necessariamente, que desenvolver mecanismos eficazes que consigam lidar com a variável mudança. A mudança, neste sentido, passa a ser um ponto fundamental a ser observado e gerido pelas organizações, a fim de garantir a permanência no mercado em condições satisfatórias de desempenho. Conforme explica Moura (1969), usualmente os tipos de resposta ao fenômeno da mudança assumem os seguintes aspectos: aparente desconhecimento do fenômeno (passividade); resistência à mudança; acomodação à mudança; planejamento para assimilação da mudança.

As mudanças nem sempre são planejadas e muitas vezes acontecem por força do acaso ou mesmo como uma forma de se tentar conviver com um acontecimento indesejado. Para Moura, (1978, p. 105)

“essas são formas pobres de realizar mudanças, pois seus efeitos facilmente se perdem (acaso) ou são grandemente dificultados pelas resistências”. Por outro lado, o planejamento da mudança parece ser o método apropriado para se conseguir resultados efetivos. Nestes termos, Oliveira (1979, p. 37) entende que “a única maneira viável de se mudarem as organizações consiste em se mudarem suas ‘culturas’, isto é, mudarem-se os sistemas dentro dos quais as pessoas trabalham e vivem”.

Para facilitar o processo de mudança, conforme explica Moura (1978), três regras básicas podem ser formuladas: os indivíduos afetados pelas mudanças devem compreender as raízes das mudanças propostas, os executores das mudanças devem perceber claramente qual o sentido e o valor que essas mudanças têm para si, e, finalmente, os executores devem antecipar os resultados positivos que deverão advir das mudanças.

Sendo assim, o desenvolvimento da organização é necessário para lidar com a necessidade de mudança. As forças de deterioração tendem a diminuir a capacidade da organização de competir de forma eficaz e, por causa disso, exercem pressão para a mudança. Para Foguel e Souza (1985, p. 37), “a presença de um permanente confronto entre essas forças e a tentativa de resolução de suas contradições constituem o fenômeno mais geral da vida organizacional”. Sobre esta questão, Moura (1978, p. 137) entende que

a empresa, tal como as pessoas, só poderá readaptar-se, e prosseguir no seu desenvolvimento se for capaz de reestruturar-se internamente, resolvendo as exigências de um novo estado de coisas e refazendo o seu estado interno de equilíbrio.

Desta forma, a necessidade de realizar algum tipo de mudança, seja estrutural, comportamental ou tecnológica, é uma constante e deve ser considerada nos diversos níveis de planejamento da empresa. Essas mudanças são imprescindíveis para o bom funcionamento da empresa e geralmente são o aspecto definidor da eficiência organizacional e consequente permanência no mercado. Sobre este aspecto, Hesketh (1977, p. 13) acredita que

a eficácia das organizações, e mesmo sua viabilidade, é afetada por mudanças. Com vistas voltadas para a eficácia das organizações são realizados programas de desenvolvimento organizacional objetivando que as organizações sejam auto-renováveis.

Neste entendimento, pode-se dizer que será mais fácil para a organização desenvolver-se de forma plena por meio de uma mudança planejada. O desenvolvimento de uma organização pode ser entendido como a busca por melhores condições de desempenho, progressiva e planejada, caracterizada por estágios evolutivos. A cada estágio o desenvolvimento tende a se tornar mais complexo. Nestes termos, a estrutura, o comportamento e a tecnologia, por exemplo, sofisticam-se conforme a evolução dos estágios de desenvolvimento. Conforme a explicação de Moura (1978) o desenvolvimento pleno de uma empresa significa que esta funciona num processo integrado e altamente dinâmico de autodiagnose, busca de soluções, implantação das soluções, avaliação dos resultados e revisão da diagnose.

Tendo em vista a problemática da mudança planejada no ambiente das organizações, teóricos e consultores ligados aos preceitos das ciências do comportamento desenvolveram no final da década de 1960 uma linha de pensamento que passou a ser denominada de Desenvolvimento Organizacional (DO). Alguns dos pioneiros do DO são: Blake e Mouton (1972), Schein (1987), Beckard (1972), Bennis (1972), Lawrence e Lorsch (1972) e Walton (1972).

Sobre o surgimento do DO, Beckhard (1972, p. 3), comenta que:

No final da década de 1960 surge um novo tema nos estudos organizacionais que se concentra no 'exame de sistema' – olhar para a organização como sendo um sistema complexo e humano com características próprias, com sua própria cultura e com um sistema de valores. Estas características, esta cultura e estes valores, bem como os sistemas de informações e os procedimentos de trabalho, devem ser continuamente examinados, analisados e aperfeiçoados para que resultem produtividade e motivações ótimas.

A abordagem que trata do desenvolvimento organizacional (DO) caracteriza-se pela pluralidade conceitual, sendo que os diversos autores que tratam do tema utilizam-se de diferentes perspectivas para descrever os aspectos estruturantes desta temática. Tendo em vista essa pluralidade de conceitos, Oliveira (1979) concebe o desenvolvimento organizacional como uma maneira de realizar mudanças deliberadamente planejadas, utilizando como mediador básico o sistema humano da organização, por meio de uma metodologia de ação que inclui uma orientação educacional, apoiada em processos de aprendizagem que enfatizam a experiência.

Importante ressaltar, entretanto, que o fato de o DO, como uma iniciativa de mudança planejada, focar muitas vezes no sistema humano para conseguir a transformação desejada, não significa que outras variáveis organizacionais devam ser desconsideradas. É bem verdade que uma tentativa de mudança que considere apenas uma variável da organização, seja esta humana, estrutural ou tecnológica, dificilmente conseguirá resultados satisfatórios.

De fato, como será descrito a seguir, o enfoque de alguns autores do DO no fator humano se constituiu em uma das principais críticas a essa abordagem. As críticas seguem na linha de que:

A intervenção isolada no sistema humano, baseadas apenas nas ciências do comportamento não podem promover a mudança da organização, considerada em sua totalidade de fenômeno social complexo (OLIVEIRA, 1979, p. 199).

Notadamente, programas de DO que se concentrem em pontos específicos da organização, seja o humano ou não, dificilmente alcançarão resultados satisfatórios.

Para Bennis (1972), a mudança que foca apenas no indivíduo, apesar de importante, é insuficiente para alcançar a dimensão necessária que permita a sobrevivência e o desenvolvimento das organizações. Em sua abordagem, este autor deixa transparecer que outros aspectos, além do humano, não podem ser negligenciados quando se fala em mudança organizacional, a exemplo da estrutura e do poder.

Retomando o conceito de DO, levando em consideração a pluralidade de autores que deram início a esta abordagem, dos diferentes pontos de vista sobre os aspectos estruturantes, métodos e aplicações, é possível verificar-se um consenso sobre a finalidade do

desenvolvimento organizacional. O DO trata da evolução das organizações, destacando o processo de mudança necessário para atender as exigências de um ambiente cada vez mais complexo e dinâmico, visando sempre manter o ambiente organizacional saudável e em condições de competir com eficácia.

Para Foguel e Souza (1985, p. 221) o processo de DO é uma resposta às exigências de mudança e consiste num “processo de intervenção consciente e planejada na vida da organização”. Esse processo de intervenção consciente e planejada pode ser traduzido como

um conjunto de técnicas e princípios que se aplicam ao desenvolvimento integrado de uma organização, visando a torná-la mais eficaz e menos conflitiva, ao mesmo tempo em que facilita uma melhor realização humana de seus elementos integrantes (MOURA, 1978, p. 74).

O tratamento tradicional do DO baseia-se em explicações da ciência do comportamento para fazer frente aos aspectos inerentes a esse processo. Autores como Beckhard (1972) e Walton (1976) destacam os aspectos comportamentais e de liderança, focando no desenvolvimento interno das pessoas sobre aspectos ligados a liderança e desempenho de grupos. O desenvolvimento organizacional, na visão de Beckhard (1972, p. 10)

é um esforço planejado que abrange toda a organização e administrado do alto para aumentar a eficiência e a saúde da organização através de intervenções planejadas nos procedimentos e usando os conhecimentos fornecidos pelas ciências do comportamento.

Neste contexto, o conflito interpessoal é destacado por Walton (1976) como aspecto importante na prática de DO, pois “o conflito baseado em problemas organizacionais exige negociações e soluções de problemas pelos participantes, além de intervenções mediadoras da parte neutra”. A parte neutra pode ser um consultor externo ou um especialista interno. As intervenções da parte neutra, ou terceira parte, atuam como práticas conciliatórias entre as partes em conflito. O autor destaca que a maneira como as organizações lidam com seus conflitos internos

influencia diretamente na capacidade para inovar e adaptar. O modelo de diagnóstico de conflitos interpessoais de Walton (1976) envolve quatro elementos básicos: os problemas do conflito, as circunstâncias que tornam um conflito declarado, as atitudes antagônicas das partes e as várias consequências do conflito.

Na mesma linha, contudo, destacando também os aspectos estruturais, autores como Bennis (1972) e, mais notadamente, Lawrence e Lorsch (1972) comentam sobre a necessidade de se considerar, além das questões ligadas às crenças, atitudes e valores, os aspectos estruturais da organização durante um programa de desenvolvimento organizacional. Sendo assim,

as ações intervencionistas podem ser de diversos tipos: de natureza educacional (delineadas para mudar as expectativas dos contribuintes); de natureza estrutural (divisão do trabalho, rede de comunicação) e mudança na estratégia transacional básica da organização (LAWRENCE; LORSCH, 1972, p. 22).

Conforme explica Bennis (1972, p. 12)

qualquer que seja a estratégia, o desenvolvimento organizacional quase sempre se concentra nos valores, atitudes, relações e clima organizacionais – as variáveis das pessoas – como um ponto de entrada, ao invés de suas metas, estruturas e tecnologias da organização.

No entanto, esse mesmo autor destaca que aspectos da organização, além do humano, podem ser mais fácil e economicamente mudados com resultados muito melhores e mais dignos de confiança. Sobre este aspecto, Hesketh (1977, p. 25) reforça que “o processo de desenvolvimento organizacional envolve tanto alterações estruturais quanto alterações comportamentais”.

Neste mesmo sentido, para Hampton (1992), desenvolvimento organizacional inclui alterações nos métodos e equipamentos de trabalho, nas normas, na estrutura da organização, nas práticas de controle, nos padrões de comunicação entre as pessoas, no projeto de trabalho, nas técnicas de planejamento e muitos outros aspectos da

empresa. Ainda sobre este assunto, Moura (1978) explica que muitas vezes as estruturas existentes estão ultrapassadas e orientadas para atender problemas que deixaram de existir e, nestas condições, não conseguem dar suporte para as novas situações. Ressalta-se que, dependendo da natureza e da dimensão dos problemas objetos do DO, o processo de mudança pode assumir diferentes configurações.

O desenvolvimento organizacional (DO) é uma resposta à mudança, uma complexa estratégia educacional que tem por finalidade mudar as crenças, as atitudes, os valores e a estrutura de organizações, de modo que elas possam melhor se adaptar aos novos mercados, tecnologias e desafios e ao próprio ritmo vertiginoso de mudança (BENNIS, 1972, p. 2).

Acima da discussão sobre quais aspectos são contemplados na condução de programas de DO está o entendimento deste como um processo de mudança planejada. Os métodos e técnicas empregados, sejam oriundos da ciência do comportamento, da análise estrutural ou tecnológica, tem o objetivo de trazer melhores condições organizacionais para se lidar com a mudança e conseguir ganhos de eficácia e eficiência. Nesta conformidade, Hesketh (1974) destaca que programas de DO são a resposta que as empresas encontram para lidar com as mudanças ambientais e funcionais, resultantes dos avanços na ciência, tecnologia e concepção do homem. Em outras palavras, o DO oferece às organizações condições para que estas consigam sobreviver e atuar de forma eficaz frente a um cenário sedento por mudanças.

DO é um processo global de mudança planejada, que visa tornar a organização mais eficiente, adaptável às mudanças mais significativas, principalmente às de natureza social e tecnológica, e buscando a harmonização entre o atendimento das necessidades humanas e a consecução das metas da organização (MOURA, 1978, p. 44).

Particularmente, o entendimento de Lawrence e Lorsch (1972, p. 4) sobre DO mostra-se apropriado para os objetivos deste trabalho. Para os autores “quando falamos de desenvolvimento organizacional, isto significa que nós queremos encontrar maneiras de mudar a organização

do seu estado corrente para um estado melhor desenvolvido”. Ou seja, o DO busca entender, caracterizar e encontrar soluções que permitam à organização lidar da melhor maneira possível com o processo permanente de mudança, com o objetivo de proporcionar melhores condições de competição e desempenho no respectivo ambiente de atuação.

Destaca-se então que “para se delinear programas de DO devemos primeiramente compreender tanto o estado presente da organização quanto as metas desejadas para melhoria” (LAWRENCE; LORSCH, 1972, p, 65). O conhecimento da realidade organizacional é fundamental para quem pretende desenvolver uma organização. Desta forma, para se compreender o estado presente é necessário que se procure, antes de qualquer coisa, observar a constituição e o andamento de aspectos ligados às variáveis comportamentais, estruturais e tecnológicas.

Compreender uma organização significa também tratá-la como um caso individual, valorizando a sua unicidade, ao invés de procurar enquadrá-la em teorias que não contemplam as peculiaridades que a individualizam (FOGUEL; SOUZA, 1985, p. 9).

Outro aspecto valoroso quando se trata de análise organizacional é o fato de se considerar a variedade de formas existentes, mesmo quando se trata de organizações pertencentes a um mesmo setor de atuação. Sendo assim, a análise sob a perspectiva estrutural “mostra-se pouco propensa a afirmar que existe um meio melhor de projetar ou dirigir uma organização” (PERROW, 1976, p. 50). Neste ponto, chama-se a atenção para a necessidade de ter conhecimento da organização com a qual se está lidando.

Nesta conformidade, em 1969, O professor Wickham Skinner, em seu artigo clássico *Manufacturing – Missing Link in Corporate Strategy* (*Harvard Business Review*), desafiou a afirmação de Frederick W. Taylor de que havia uma melhor maneira para se produzir. Um dos pontos centrais do argumento do professor Skinner foi que organizações têm diferentes fortalezas e fraquezas e podem escolher se diferenciar de seus concorrentes de diferentes maneiras (HAYES; PISANO, 1994). Para Perrow (1976, p. 118):

as firmas distinguem-se de acordo com o tipo de trabalho que executam, diferindo, portanto, em sua própria estrutura. Uma vez compreendido isto, torna-se possível utilizar seletivamente as muitas técnicas existentes para a solução dos problemas organizacionais.

Se os gestores depositarem suas esperanças de melhorar o desempenho sobre programas de intervenção generalistas, correm o risco de abandonar a estratégia transaccional da organização. Qualquer organização tende a ser estruturada ou burocratizada (PERROW, 1976), em níveis variados, para fazer funcionar melhor as coisas de acordo com seu contexto de atuação. A instabilidade e previsibilidade do ambiente aliados a necessidade de controlar aspectos não-organizacionais do pessoal, por exemplo, ajudam a configurar o nível de estruturação. Podem existir organizações mais ou menos burocratizadas (ou estruturadas), mas, o fato é que há a necessidade das estruturas.

Não há como negar que, em linhas gerais, há semelhanças entre as empresas e, assim, existe certo padrão de atuação e competição. No entanto, conceitos genéricos, quando confrontados com as particularidades organizacionais, recebem valoração diferente, conforme as prioridades de competição de cada unidade. É justamente neste aspecto que “abordagens sobre organizações falham na tentativa de enunciar princípios, leis, hipóteses, teoremas, postulados aplicáveis a todas as organizações, ao invés de a tipos específicos de organizações” (PERROW, 1976, p. 40).

A rigidez generalista imposta pelo modelo de ciência natural “prestou um desserviço à teoria organizacional, impedindo que se reconheçam os diversos tipos de organizações e a necessidade de ter legitimamente teorias que se apliquem a alguns tipos e não a outros” (PERROW, 1976, p. 40). Desta forma, uma análise baseada em aspectos generalistas aumenta o risco de: (a) se desconsiderar áreas-chave da organização; (b) não ter conhecimento sobre o que exatamente avaliar; e (c) ocorrer a desintegração de diferentes perspectivas e medidas de desempenho (BITITCI; TURNER; BEGEMANN, 2000; NEELY et al., 2000).

Por mais evidente que possa parecer (que as organizações são diferentes) diversos serviços de consultoria governamentais e comerciais trazem

sempre em sua bagagem remédios dos mais simples em invólucros lindos e complicados. E não é nada surpreendente verificarem que todas as organizações que assessoram necessitam exatamente daquilo que existe em sua linda embalagem, quer seja um sistema melhor de processamento de dados, uma programação linear, programas de relações humanas ou de desenvolvimento de executivos, melhores técnicas de controle ou um melhor sistema de marketing (PERROW, 1976, p. 58-59).

Sendo assim, Perrow (1976) acredita que se a intenção é estudar a organização, ao invés de os indivíduos ou processos de grupo, o ponto de vista estrutural é o mais indicado, pois possibilita uma abordagem mais econômica aos aspectos de mudanças e solução de problemas da organização. “A perspectiva estrutural das organizações fornece o meio mais conveniente de analisar as diferenças entre as organizações” (PERROW, 1976, p. 49).

Somente quando começamos a encarar as diferenças entre organizações é que podemos começar a aplicar seletivamente a enorme variedade de enfoques oferecidos pela análise organizacional. Não se pode esperar aplicá-los com bons resultados a toda e qualquer organização, a menos que sejam de caráter tão óbvio e geral que tenham reduzido sua realidade (PERROW, 1976, p. 116).

O estado presente da organização, nestes termos, deve ser compreendido em termos relativos e, a partir desse entendimento, a melhoria, deve ser entendida em termos de continuidade, ou seja, os programas de DO não são ações pontuais, mas ações contínuas e evolutivas. O DO pode ser visualizado como a busca ativa e contínua pela excelência da organização.

Desta forma, Beckhard (1972, p. 112) esclarece que:

As metas de todos os esforços de DO são a crescente eficiência no desempenho e a saúde cada vez melhor da organização, e levando-se

ainda em conta que estes resultados devem permanecer constantes no tempo.

Destaca-se aqui que o alcance das melhorias pretendidas pela organização está diretamente relacionado com a capacidade organizacional em implementar de forma efetiva as ações previstas pelo programa de DO.

Desenvolver a organização, conforme Lawrence e Lorsch (1972, p. 4) “implica em reconhecer quais são as principais áreas de problemas nas quais se deseja mudar a organização e como se determinar a direção na qual se deseja desenvolver a organização nestas áreas”. Ampliando o entendimento sobre o assunto, destaca-se que “a pesquisa em desenvolvimento organizacional deve cuidar de procedimentos de longo prazo, induzida por certas intervenções e conduzindo a certos resultados previsíveis” (BENNIS, 1972, p. 93).

Uma das características do desenvolvimento organizacional “é a de que as mudanças que se buscam estão diretamente ligadas com a exigência ou necessidade que a organização está procurando enfrentar” (BENNIS, 1972, p. 13). Essas exigências podem ser agrupadas em três categorias: problemas de destino – crescimento, identidade e revitalização; problemas de satisfação e desenvolvimento humano; problemas de eficiência organizacional.

As categorias descritas acima, contudo, não devem ser consideradas como exclusivas ou independentes. Normalmente, o que se verifica é que um programa de desenvolvimento organizacional contempla, ao menos em partes, todos os aspectos descritos (crescimento, identidade e revitalização, aspectos humanos e eficiência). Por exemplo, uma iniciativa que vise solucionar problemas relacionados à satisfação e desenvolvimento humano, mesmo que indiretamente, estará influenciando na eficiência e no crescimento da organização.

As exigências ou necessidades enfrentadas pela organização, no entendimento de Lawrence e Lorsch (1972), relacionam-se com os defrontamentos organização e ambiente, grupo para grupo e indivíduo e organização. Para os autores essas são as principais áreas de problemas nas quais os esforços de DO devem ser conduzidos. Os defrontamentos organização e ambiente envolvem questões que afetam diretamente os aspectos estratégicos e operacionais da organização. Importante perceber que para se obter sucesso nas iniciativas deste nível, será

necessário trabalhar com os defrontamentos internos que envolvem os níveis de grupo para grupo e indivíduo e organização.

É a partir da noção de defrontamento, neste caso, que se entende os programas de DO, à medida que a organização faz comparações entre seu estado atual e seu estado ideal a partir das informações dos resultados, será determinado em qual ou em quais defrontamentos será preciso fazer ajustes. Conforme Lawrence e Lorsch (1972), neste momento se as escolhas forem acertadas as organizações terão as condições necessárias para se desenvolver. Este desenvolvimento se dará a partir de um melhor ajustamento entre as demandas do ambiente e a organização e/ou entre a organização e seus colaboradores internos.

O desenvolvimento organizacional, conforme explicam Lawrence e Lorsch (1972) apresenta alguns estágios que são o diagnóstico, delineamento, planejamento da ação, implementação e a avaliação. Esses estágios não devem ser entendidos como sequenciais, sendo que, na maioria das vezes, os mesmos acontecem de forma alternada e são dependentes entre si. O estágio inicial de diagnóstico tem o objetivo de mapear o estado atual da organização e, a partir deste mapeamento, tem-se condições de avaliar as condições atuais e criar planos que direcionem a organização para o estado futuro desejado. Para Lawrence e Lorsch (1972, p. 20), é a partir do diagnóstico que “tenta-se determinar em qualquer situação particular as direções para mudança que desenvolverão a organização para que esta se ajuste às necessidades dos seus membros e às demandas do seu ambiente”.

No entendimento de Moura (1978), o DO, enquanto metodologia, não tem e não pode ter um esquema rígido de atuação, contudo, existem formas de conceituar um ciclo-padrão. Nestes termos, o autor indica o seguinte ciclo: entrada (contrato, ponto de entrada, credibilidade e investimento mútuo), diagnose (valores e normas, processos, tecnologia), intervenções (pessoais e interpessoais, processo, estrutura e tecnologia, cultura organizacional), acompanhamento e avaliação (acompanhamento da execução, avaliação de resultados parciais e globais, realimentação da diagnose), institucionalização (incorporação à cultura da organização, preparo de agentes internos, fixação do processo de auto-renovação).

Na mesma linha, Hestketh (1977) entende que as etapas do processo de DO são o diagnóstico, estratégia, intervenção e avaliação. É nítida a semelhança com as definições apresentadas no parágrafo anterior. Contudo, nota-se que neste caso são usadas nomenclaturas

diferentes para explicar o mesmo propósito. O termo estratégia, neste caso, é usado para definir a etapa de planejamento da ação e as etapas de intervenção e avaliação apresentam aspectos constitutivos semelhantes.

Para Oliveira (1979, p. 16) “o planejamento de uma etapa de diagnóstico, que pode parecer simples para muitos, é uma fase crucial de qualquer programa de DO”. A partir do desenvolvimento do diagnóstico, portanto, deve-se ter “a especificação da direção de mudança desejada e a identificação das variáveis mais promissoras que devem ser modificadas para permitirem que a organização se movimente na direção desejada” (LAWRENCE; LORSCH, 1972, p. 94). No entendimento de Moura (1978, p. 59) “na fase de diagnose, o que se quer, em essência, é conhecer o grau de eficácia existente no momento considerado, ou seja, saber até que ponto se está atingindo os resultados para os quais a organização existe”. Um diagnóstico bem feito oferecerá condições para que se estabeleça um planejamento que esteja alinhado com as principais necessidades de mudança e represente um método operacionalmente viável para se conseguir o “salto” desde o que a organização é até o que se deseja que a organização venha a ser.

O estágio seguinte de intervenção deve ser considerado com atenção, pois é o momento de ação que visa transformar os planos, criados a partir do diagnóstico, delineamento e planejamento, em comportamento efetivo. Sobre o processo de intervenção, Moura (1969, p. 12) comenta que “qualquer que seja sua natureza é sempre complexo e implica na análise do sistema global, através da consideração conjunta e simultânea das variáveis tecnológicas, ecológicas, pessoais e sociais”. A implementação normalmente está entrelaçada com a avaliação, onde são feitas verificações programadas com o objetivo de colher informações para orientar os agentes de mudança com relação a eventuais divergências entre o que está sendo feito e o que se é esperado.

As avaliações são importantes também para retroalimentar o mapa inicial constituído a partir dos dados do diagnóstico. Sobre este assunto, Moura (1978, p. 61) ressalta:

A utilidade e necessidade de realimentar a diagnose inicial, através dos dados provenientes da avaliação. Muitas vezes esses dados levarão a alterar o quadro, mostrando que já se está vivendo uma situação diferente da original.

No entendimento de Oliveira (1979, p. 6) num programa de DO “a fase de diagnóstico não se esgota, porque tudo que nela se prediz ou aconselha é avaliado e a ela retorna”.

Sobre o processo de envolvimento das pessoas já na fase de diagnóstico e planejamento, Beckhard (1972, p. 30) comenta que “as pessoas apóiam o que elas ajudam a criar. Às pessoas afetadas por uma mudança devem ser concedidos uma participação ativa e um senso de propriedade no planejamento e na condução da mudança”. A participação dos envolvidos nas etapas iniciais cria um senso de pertencimento ao programa, além de se conseguir um acultramento inicial que poderá ser decisivo para a efetividade da mudança cultural que será necessária durante a passagem do estado atual para o estado desejado. Para mudar a organização, é necessário mudar as ideias e as atitudes dos membros organizacionais sobre o que deles se espera. Esse é o objetivo primordial que orienta o planejamento da ação e a implementação (LAWRENCE; LORSCH, 1972).

A chave para uma implementação eficiente é, naturalmente, o grau de comprometimento com a mudança sentido por certos participantes importantes que devem implementá-la. A maioria das principais figuras precisa ter compreensão e comprometimento emocional a fim de que seja efetuada uma mudança importante e duradoura. Esta compreensão e este comprometimento precisam ser construídos durante as fases de diagnóstico e de planejamento (LAWRENCE; LORSCH, 1972, p. 98).

A mudança empreendida por meio da adoção de programas de DO se dará em várias frentes, como alterações estruturais, comportamentais e culturais. Quando o programa ocorre de maneira satisfatória tem-se então a institucionalização dos resultados, ou seja, a organização conseguiu passar do seu estado problemático para o estado considerado satisfatório. Ressalta-se que, mais do que os resultados diretamente relacionados à eficácia da organização, como produtividade e lucratividade, a institucionalização do programa de DO proporciona à organização a formação de agentes internos de mudança e a educa para a auto-renovação.

A estratégia básica para o desenvolvimento de organizações é mudar a cultura de um padrão que lida com os problemas ‘como sempre foi feito’, para um novo padrão que utiliza ao máximo o potencial dos recursos humanos existentes, e permita um processo de planejamento e assimilação das mudanças necessárias, em lugar de ter que se adaptar às mudanças que já estão consumadas (MOURA, 1969, p. 19).

Nestes termos, incorpora-se à cultura da organização aspectos que a capacitam a lidar de maneira mais satisfatória com as variações ambientais e necessidades de mudança. “O processo de desenvolvimento de organizações tem o caráter integrado e permanente” (MOURA, 1969, p. 17). Chama-se a atenção que, dependendo da natureza do programa de intervenção, o período temporal necessário para se conseguir a institucionalização pode variar de alguns meses até vários anos.

Com relação aos agentes de mudança dos programas de DO, esses são denominados por Walton (1976) como terceiras partes. Importante ressaltar, entretanto, que agentes de mudança são todos os envolvidos no programa, desde o mais alto nível hierárquico até os níveis mais operacionais. Contudo, entende-se que deve haver uma terceira parte que atue efetivamente como catalisador deste processo. É a terceira parte que terá a responsabilidade de manter o programa em andamento e cuidar para que os resultados previstos se concretizem.

Quanto às intervenções de uma terceira parte, além do consultor externo às organizações, outras pessoas, que fazem parte da organização, podem assumir esse papel, realizando muitas das intervenções. Quanto maior o número de atributos que as terceiras partes possuem, mais funções poderão desempenhar, e mais numerosas serão as oportunidades táticas que poderão explorar (WALTON, 1976, p. 164).

Diferenciando-se da consultoria tradicional, que tende a ignorar as variáveis humanas das organizações e suas relações com as variáveis técnicas, redundando uma limitação das intervenções nos planos estrutural e funcional, na consultoria de DO, o sistema humano das

organizações é considerado fundamental. Nestes termos, as variáveis humanas são realçadas e, da mesma forma, presta-se atenção às questões estruturais, técnicas e funcionais (OLIVEIRA, 1979). Resumindo, numa consultoria de DO o fator humano é o centro das atenções e o aglutinador que permite explorar, concomitantemente, as situações-problemas que estão ligadas aos demais aspectos do sistema organizacional.

As abordagens tradicionais sobre desenvolvimento organizacional tratam o agente de mudança, na maioria das vezes, como membros externos em relação à organização. Contudo, reconhece-se que em alguns casos é recomendável que o agente seja um especialista interno à organização ou que o agente externo esteja presente apenas em fases específicas do programa. Conforme explica Bennis (1976, p. 16) “durante as fases iniciais, os agentes externos de mudança se apresentam como mais necessário”.

No entendimento de Oliveira (1979, p. 22), “uma organização que se engaja no processo de DO, deve ter seus consultores internos, geralmente escolhidos entre os empregados da própria organização”. Sendo assim, o papel do consultor externo fica direcionado para etapas específicas do programa, notadamente, na etapa inicial e em eventuais questões relacionadas ao processo e/ou conteúdo durante o desenrolar do programa. São os consultores internos, enquanto membros efetivos, que disseminam pela organização a cultura do programa e a ideia de auto-renovação.

O desenvolvimento da capacidade de auto-renovação da organização, nos termos da consultoria em DO, parece ser mais importante do que a ideia de identificação e resolução de problemas pontuais. Não se está dizendo aqui que os consultores técnicos são insignificantes. Pelo contrário, o consultor deve aliar seu conhecimento técnico com o conhecimento da realidade da organização e, desta forma, direcionar os esforços para criar uma cultura que seja adequada para conviver de forma saudável com as mudanças.

Neste ponto, entretanto, Schein (1987) chama a atenção para o fato de que a consultoria tem o enfoque em ajudar os outros a ajudarem a si próprios, e não em resolver os problemas deles ou oferecer conselhos especializados. A premissa central da consultoria, neste contexto, é que o cliente possui um problema e continua possuindo o problema durante a consultoria. O consultor pode ajudar o cliente a lidar com o problema, mas não pode se constituir numa peça insubstituível

para a resolução do problema. Nesta conformidade, Moura (1978) reforça que a atitude do consultor deve ser a de um facilitador e não de um *expert* que tenha pretensão de dizer o que está acontecendo e qual a solução que deve ser tomada.

Um consultor externo pode ser útil como um diagnosticador, como um educador e como um proponente de soluções para específicas soluções de problemas. Mas a constante esperança num consultor por parte da administração deve ser considerada como um sinal de alerta de algo que está faltando em seus próprios recursos para manter a saúde da organização, pois o DO não é um tratamento que exige apenas uma única dose de remédio. Ao invés disso, é um processo contínuo e constante, no qual a administração de qualquer organização deve se empenhar consistentemente (LAWRENCE; LORSCH, 1972, p. 109).

A dependência exagerada por parte da organização de um consultor externo para adotar programas de DO parece ser tão nocivo quanto a adoção de programas em formato de pacotes, que desconsideram a realidade da empresa. Programas que tentam enquadrar a organização dentro de certos princípios pré-concebidos têm grande chance de não alcançar os resultados pretendidos. Sobre este aspecto, Foguel e Souza (1985, p. 9) comentam que “com frequência programas de mudança tentam forçar uma organização a ser o que ela não é e nem poderia ser, deixando de ajudá-la a realizar a plenitude do seu potencial”.

A consultoria tem o objetivo de ajudar o cliente a definir planos de intervenções e de diagnóstico que resultem em planos de ação que, se bem implementados, possam concretizar os desejos de mudança e melhorar as condições de atuação da empresa. Um bom consultor deve se preocupar em desenvolver o cliente no sentido deste adquirir capacidades de lidar com problemas em ocasiões futuras sem a necessidade de ajuda externa. Para Schein (1987) o objetivo da consultoria é passar conhecimento, perspectivas e *insights* para o cliente.

Com o enfoque sobre os conflitos interpessoais, Walton (1972) considera cinco os atributos mais adequados ao trabalho de terceiras partes, ou agentes de mudança: elevada competência profissional

relativa a processos sociais; reduzido poder sobre o futuro das partes em conflito; alto grau de controle sobre o ambiente e os processos de confrontação; conhecimento razoável dos participantes, problemas e fatores do conflito; neutralidade ou equilíbrio em relação ao resultado final do processo, aos relacionamentos pessoais e à metodologia empregada para a pacificação do conflito.

Independentemente da polêmica sobre se as terceiras partes devem ser compostas por consultores externos, especialistas internos ou uma combinação destes, o fato é que, para se aumentar as chances de sucesso nos esforços com vistas ao desenvolvimento organizacional, há a necessidade da consideração das terceiras partes. Contudo, logicamente, este está longe de ser o único fator a se considerar. Por exemplo, o envolvimento dos administradores é essencial para o sucesso de um programa de DO. Conforme Lawrence e Lorsch (1972, p. 65) um programa de DO:

Para ser eficiente deve conseguir o comprometimento e o envolvimento de todos os administradores afetados. Eles devem sentir que o programa é deles. Os consultores externos servem apenas como catalisadores para iniciar e manter o esforço em andamento.

De fato, o programa de DO deve começar pelo topo da organização, pois é ali que, em última instância, se concentra o poder de decisão e a autonomia. Conforme o entendimento de Oliveira (1979, p. 194), “a condução de uma organização para adotar uma filosofia de DO é uma decisão que depende dos valores dominantes nos centros de poder da organização e envolve mais do que desenvolver seu sistema humano”. A alta administração, ao concordar com os pontos centrais do programa, deve deixar transparecer para toda a organização a sua aprovação com relação ao programa e se esforçar ao máximo para estar presente em todas as suas etapas.

Sobre o bom êxito dos programas de DO, Beckhard (1972, p. 112) “comenta que este “está em boa parte relacionado à qualidade da administração dos esforços e ao comprometimento da alta administração da organização em investir a energia e o esforço pessoais necessários”. Quando os agentes envolvidos no programa percebem que se tem envolvimento e apoio da alta administração melhora-se a percepção com relação à seriedade e importância das ações que estão sendo

empreendidas. Será menos árduo envolver as pessoas se a mudança vier de cima para baixo.

Nestes termos, a alta administração precisa ter a habilidade necessária para envolver as pessoas dos mais diversos níveis da organização, fazendo-as entender que o programa é uma prioridade da organização e que isso irá trazer benefícios para todos. Sobre este aspecto, Moura (1969, p. 51) alerta que

em qualquer hipótese, nenhum programa deve ser imposto por determinação de uma autoridade, ao contrário, o programa só pode ter sucesso à medida em que encontra a aceitação real por parte de todos os elementos nele envolvidos.

É neste sentido que Lawrence e Lorsch (1972, p. 104) acreditam que:

É mais conveniente que ocorra uma mudança organizacional eficiente quando os mais altos administradores da organização estiverem envolvidos e quando eles demonstrarem seu comprometimento no esforço de mudança.

Uma das consequências esperadas do comprometimento da alta administração é a compreensão por parte dos agentes envolvidos na mudança sobre a necessidade do programa de DO e os benefícios resultantes de uma implementação bem sucedida. Para que exista esse comprometimento, entretanto, é necessário que a alta administração compreenda os alcances, limites e impactos que o programa terá em toda a organização.

Como uma estratégia global de mudança planejada, é indispensável que a decisão de iniciar um programa de DO, signifique que, tanto a direção, como os executivos-chave, estejam conscientes do que vão fazer e do que tais atividades podem implicar para diferentes níveis (MOURA, 1978, p. 71).

Para Foguel e Souza (1985, p. 182) o processo de intervenção se constitui numa fase necessária e crítica dos programas de DO e a falta

de entendimento das características desta fase, por parte dos líderes organizacionais, pode se constituir numa das principais causas de fracasso em tentativas de mudanças. Esse entendimento deve abranger, além dos aspectos técnicos inerentes, questões mais subjetivas, como tempo, motivação e questões relacionadas ao comportamento dos envolvidos no processo.

Neste contexto, a disponibilidade de tempo para se envolver com o programa de DO geralmente se estabelece como um obstáculo que precisa ser superado. Tanto a alta administração como os demais envolvidos no programa se encontram extremamente ocupados em suas posições funcionais e precisam dar conta de suas atribuições para manter a organização em funcionamento. Contudo, apesar das dificuldades, é preciso encontrar tempo para se dedicar ao programa de DO e o apoio da alta administração é fundamental neste quesito. A designação de pessoas com dedicação exclusiva para o programa é uma saída. Contudo, neste caso, há de se considerar a viabilidade de se adotar tal procedimento.

Diante desta situação, uma mudança estrutural empreendida por algumas empresas que passam por programas de DO é a instalação de um departamento específico, normalmente chamado de departamento de desenvolvimento organizacional ou de melhoria contínua. Os agentes de mudança mais diretos ficam à frente desta seção e reportam-se diretamente à alta administração. Conforme explica Beckhard (1972, p. 125) “quando solicitado este departamento em geral funciona como se fora uma organização consultiva interna”.

A discussão sobre a criação de um departamento específico de DO é polêmica. Para Moura (1978, p. 63) “desenvolver uma organização é uma atividade contínua, é um processo, e não um órgão. Criar um departamento de DO seria tão absurdo como criar um departamento de liderança”. Para o autor, este ponto está relacionado à má compreensão do próprio conceito de DO e pode ser prejudicial para um programa desta natureza. Neste entendimento, mais importante seria desenvolver agentes internos em toda a organização a concentrar os esforços num órgão específico.

Um ponto a se destacar, entretanto, levando em consideração as vantagens e desvantagens desta modificação estrutural (a criação de um departamento específico), é que, caso se decida pela criação, é necessário prestar atenção para que os integrantes da unidade não fiquem isolados das demais atividades cotidianas da empresa. Um

caminho para evitar este isolamento é renovar a equipe periodicamente com pessoas-chave que representem os setores organizacionais.

Neste sentido, atentos sobre a necessidade de uma melhor compreensão das questões que envolvem o processo de intervenção de programas de DO, Foguel e Souza (1985) propõe um modelo conceitual que consiste de sete componentes e de suas relações: premissas; fases do processo de intervenção; níveis em que as intervenções ocorrem; tecnologia empregada nas intervenções; competências (conhecimentos e habilidades) requeridas pelos autores; institucionalização dos objetivos pretendidos; avaliação do processo de intervenção.

No decorrer do processo de intervenção é desejável que algumas modificações sejam observadas. A avaliação dos resultados pode indicar se o comportamento desejado e os procedimentos indicados estão sendo incorporados às atividades da organização, ou seja, se está havendo efetivamente a mudança nos processos da organização. O processo de incorporação das novas rotinas pode ser entendido como a institucionalização do novo jeito de ser da organização. Da mesma forma, é necessário atentar-se para não cair no erro de uma intervenção pontual que deixe de considerar aspectos importantes como estrutura, tecnologia e cultura organizacional.

De acordo com a maneira como a organização tratar o processo de intervenção de um programa de desenvolvimento organizacional – recursos alocados, apoio e envolvimento da diretoria, consultoria, engajamento das pessoas, dentre outros – diferentes resultados ou consequências podem ser observadas. Em outras palavras, não há garantia de resultados positivos e, infelizmente, muitas organizações vem constatando esse fato da forma mais árdua possível, ou seja, por meio do agravamento da situação devido à perda de energia e recursos investidos. Quando isso acontece, nenhuma mudança é observada ou as modificações são temporárias, não se sustentam e, conseqüentemente, não há o desenvolvimento efetivo para um estágio superior.

Para Oliveira (1979) a eficácia do desenvolvimento de uma organização está diretamente relacionada com a capacidade que a organização tem de resolver problemas menores, especialmente os problemas ligados à satisfação dos funcionários. Nesse entendimento, parece que a autora considera como pré-requisito para o sucesso do DO a existência de um clima organizacional minimamente satisfatório.

No entendimento de Beckhard (1972) os mais bem sucedidos esforços com vistas ao desenvolvimento organizacional têm as seguintes

características: há um programa planejado envolvendo todo o sistema; os mais altos escalões da organização estão cientes e comprometidos com o programa e com sua administração; estão relacionados com a missão da organização; é um esforço de longo prazo; as atividades são orientadas para a ação; eles se concentram em mudar atitudes e comportamentos; eles geralmente se baseiam em alguma forma de atividade de aprendizado baseado na experiência; os esforços de DO trabalham principalmente com grupos.

Apesar das recomendações existentes na literatura para que se consiga êxito com programas de DO, Foguel e Souza (1985) verificam a existência de um grande desapontamento diante dos resultados apresentados por tais programas nas organizações. Os autores evidenciam que, apesar da oferta abundante de métodos, são poucas as ocasiões em que se constata a efetivação das modificações esperadas. “Evidencia-se uma lacuna na teoria e na prática das organizações: a de um modelo sobre o processo de desenvolvimento das organizações” (FOGUEL; SOUZA, 1985, p. 161). Desta forma, o *gap* existente entre a intenção de implantar programas de DO e a concretização desta precisa ser entendido e superado.

Em vez da formulação do modelo ideal de uma “organização já desenvolvida”, com base no qual se buscam soluções de natureza prescritiva ou normativa, a preocupação deveria ser com o modelo pelo qual a organização efetuará a transição do seu estado atual para um estado com características mais desejáveis (FOGUEL; SOUZA, 1985, p. 160).

Atentos a esse fato, Foguel e Souza (1985, p. 17) explicam que para se ter possibilidade de êxito em um programa de DO é necessário dispor de uma compreensão acurada sobre:

- o conjunto de variáveis que compõe a realidade da vida organizacional;
- a dinâmica do mundo comportamental das organizações;
- o processo de desenvolvimento das organizações;
- o processo de intervenção consciente e planejada na vida de uma organização;
- os fenômenos que ocorrem na dinâmica do relacionamento entre o consultor e os membros da organização-cliente.

Na mesma linha, Bechard (1972, p. 106-109) cita algumas condições para o fracasso de iniciativas de DO:

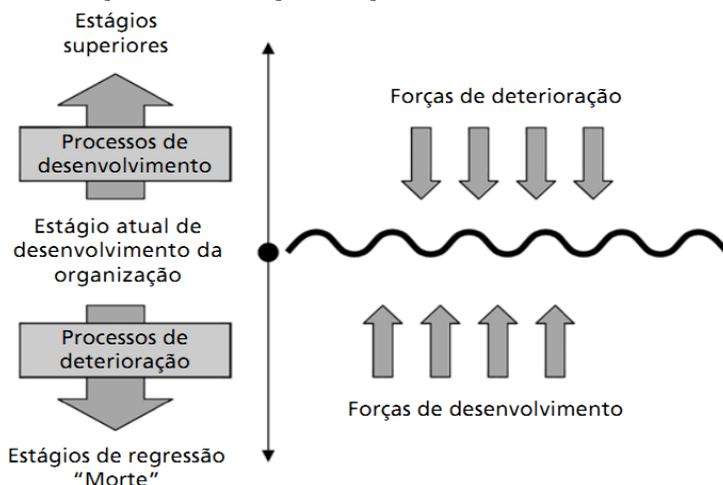
- 1- Uma contínua discrepância entre as afirmações da alta administração quanto aos seus valores e estilos e o seu efetivo comportamento administrativo;
- 2- Um grande programa de atividades sem qualquer base sólida e metas de mudança;
- 3- Confusões de fins e de meios;
- 4- Estrutura de trabalho para o curto prazo;
- 5- Nenhuma ligação entre esforços de mudança orientados para as ciências do comportamento e esforços de mudança orientados para administração-serviço/ pesquisa operacional;
- 6- Excesso de dependência de auxílio externo;
- 7- Excesso de dependência de especialistas internos;
- 8- Um grande *gap* entre o esforço de mudança no mais alto escalão da organização e os esforços no meio da organização;
- 9- Tentar introduzir uma importante mudança organizacional em uma estrutura antiquada;
- 10- Confundir “boas relações” como um fim com boas relações como uma condição;
- 11- A busca de soluções do tipo “livros de receitas culinárias”;
- 12- Aplicação inadequada de uma intervenção ou de uma estratégia.

Complementando as informações, Moura (1969, p. 26) descreve alguns fatores de limitação que, quando não considerados podem bloquear e até anular os esforços de DO: adequação entre os objetivos da organização e os fundamentos das técnicas utilizadas no DO; aceitação e apelo por parte dos elementos-chave envolvidos no processo; conhecimento razoável dos princípios de DO e do estilo de suas técnicas; vontade firme de tomar parte dos programas de DO; competência e habilidade do consultor de DO; razoável grau de tolerância para aceitação de riscos e situações ambíguas, provocadas pelos processos de mudança.

A abordagem que trata do desenvolvimento organizacional surgiu para evidenciar a necessidade de mudança e evolução das empresas frente às constantes mutações do ambiente. Na Figura 2 ilustra-se a importância do desenvolvimento constante para fazer frente às forças de deterioração. Estas tendem a tornar tecnologias e estruturas obsoletas e interferir negativamente no clima organizacional. O resultado será o

enfraquecimento das forças competitivas da organização a menos que esta esteja preparada para lidar com a mudança.

**Figura 2 Forças de deterioração x forças de desenvolvimento**



Fonte: Foguel e Souza (1985)

Como ressaltado anteriormente, a prática do DO, da forma como foi concebida, foi alvo de críticas, principalmente com relação ao excesso de atenção aos aspectos comportamentais e, por consequência, negligência de outros aspectos que constituem uma organização. O grande risco de concentrar os esforços em uma dimensão é que perde-se a noção de sistema e as ações tendem a se tornar ineficazes. Para Oliveira (1979) a percepção de que o DO só se ocupa dos processos humanos na organização tem sido motivo de inúmeras críticas.

Se a organização tem outras dimensões e outros sistemas fora o sistema humano, a metodologia de DO teria de evoluir para abranger tais dimensões e sistemas, sob pena de deixar de atuar sobre toda a organização (OLIVEIRA, 1979, p. 88-89).

Neste sentido, conforme Perrow (1976) grande parte dos problemas relacionados às pessoas pode ter suas causas na estrutura organizacional. Para Foguel e Souza (1985, p. 85), “estrutura

organizacional significa, basicamente, a maneira pela qual os membros de uma organização estão agrupados e se relacionam no desempenho das tarefas pelas quais são responsáveis”. Sobre este aspecto, revisitando a teoria clássica da administração, consciente de suas deficiências, há de se mencionar a abordagem estrutural presente em Fayol (1994) onde são estabelecidos princípios fundamentais da administração como a divisão do trabalho, a autoridade e responsabilidade, a unidade de direção, a remuneração do pessoal, a hierarquia, dentre outros.

A questão, no entanto, é que os clássicos tendem a considerar a alta estrutura como contribuindo sempre para o alto desempenho. Entretanto, a compreensão deveria ser no sentido que a alta estrutura é apenas uma extremidade de um contínuo (LAWRENCE; LORSCH, 1973). Contudo, apesar das aparentes limitações relacionadas à abordagem estrutural, conforme Perrow (1976), a teoria clássica da administração trata de problemas importantes que outras teorias negligenciam.

A perspectiva organizacional de Fayol (1994) considera a empresa como uma rede de partes independentes, arranjadas numa sequência específica, e apoiada em pontos definidos de rigidez e resistência. Esta visão reforça o entendimento de organizações como máquinas, ou seja, é possível organizar tudo de forma racional, clara e eficiente (WOOD JÚNIOR, 2004). Sobre este aspecto, entretanto, Lawrence e Lorsch (1972) alertam para o fato de que uma organização não é um sistema mecânico.

Para efeitos de análise, Lawrence e Lorsch (1972) enxergam as organizações como sistemas sociais e dão ênfase a duas ideias cruciais. Primeiro, há uma interdependência essencial entre os elementos da organização. Segundo, sistemas sociais, tais como organizações, diferentemente dos sistemas mecânicos e mesmo dos biológicos, têm a capacidade de se modificar a si próprios de maneiras estruturais básicas.

Diferente de uma máquina ou mesmo de um animal, os membros de uma organização têm a capacidade de comparar padrões e resultados, identificar problemas e estabelecer mecanismos que visem solucionar as divergências entre o que se é esperado e o que se tem de efetivo. É exatamente neste processo que pode haver modificações nas rotinas, estratégias ou estruturas existentes e é por meio deste processo que as organizações se desenvolvem (LAWRENCE; LORSCH, 1972).

Entendimento semelhante sobre a questão de análise organizacional pode ser verificado em Foguel e Souza (1985). Estes

autores visualizam as organizações como sistemas sócio-técnicos abertos. As organizações, nesta perspectiva, são constituídas pelas variáveis estrutura, tecnologia, comportamento, teleologia, ambiente e mudança. Nesta abordagem, a questão da mudança organizacional assume importância singular. Para Moura (1969, p. 11) na organização como um sistema sócio-técnico “se pode vislumbrar uma estrutura e funções tecnológicas e, ao seu lado, uma estrutura e funções sociais”.

Para explicar o relacionamento das empresas com o ambiente, Lawrence e Lorsch (1973) tratam dos estados de diferenciação e integração nos sistemas empresariais. As empresas, ao tratar com seus ambientes externos, vão se segmentando em unidades, afim de que cada uma possa tratar de uma parte das condições existentes fora da empresa. Contudo, essas partes do sistema têm também de ser ligadas, a fim de realizarem a finalidade total da empresa. Em outras palavras, a criação de diversas unidades internas, necessária para a diferenciação, exige, ao mesmo tempo, um esforço de integração entre estas mesmas unidades.

Sobre este aspecto, Perrow (1976, p. 214) acredita que “o projeto e a administração da estrutura da organização são a chave de tudo”. O autor tenta deixar claro que instrumentos como regulamentos, descrição de funções, estruturas de recompensas e linhas de comunicação evocam um comportamento organizacional que torna possível planejar tarefas e determinar papéis para o elemento humano. Desta forma, evitam-se análises errôneas que tentam explicações para os problemas da organização por meio exclusivamente de características de personalidade ou relações humanas (PERROW, 1976). A importância da estrutura é enfatizada por Lawrence e Lorsch (1973, p. 34-35), ao explicarem que “as organizações estruturadas de tal maneira que seus membros podem tratar de modo realista e eficiente as tarefas de que são incumbidos, oferecerão poderosas fontes de satisfação social e psicológica”.

Sendo assim, Perrow (1976) apresenta vários exemplos de análises errôneas dos problemas organizacionais, onde as características dos indivíduos são consideradas, erroneamente, como a causa principal dos problemas existentes e afirma então que a estrutura das várias organizações são realmente as culpadas. “O que se deve perguntar primeiro é se a estrutura da organização, sua unidade ou seu papel, são adequados àquelas tarefas que se exigem” (PERROW, 1976, p. 215).

Nesta perspectiva, a forma como a estrutura estiver configurada impactará no exercício da respectiva função e, conseqüentemente, no

tratamento da situação-problema. Estruturar a organização conforme sua necessidade não significa torná-la mais burocrática, antes disso, significa entender que não existe uma solução ideal e, de acordo com a natureza dos problemas, diferentes soluções podem ser encaminhadas.

O problema não é o aspecto humano, mas a forma como este é muitas vezes percebido. É desnecessário argumentar sobre a importância das pessoas na organização. Desta forma, os programas de DO devem esforçar-se para tentar integrar os aspectos humanos com as outras dimensões da organização, como a estrutura e a tecnologia. A discussão mais importante não deve ser no sentido de qual dimensão é mais valiosa, mas no sentido de como as dimensões são consideradas e integradas no processo de mudança.

Diante do que foi exposto, no entendimento de Foguel e Souza (1985, p. 74-75), a abordagem do DO tem apresentado algumas características disfuncionais:

- orientação quase exclusiva para a variável comportamental das organizações;
- orientação quase exclusiva para os processos de mudança organizacional em detrimento dos conteúdos da mudança;
- orientação quase exclusiva para o nível gerencial;
- produção de “pacotes de processos”;
- falta de uma teoria consolidada sobre o processo de desenvolvimento de organizações.

É relevância ao longo do tempo. Isso pode ter acontecido devido às críticas que foram se aglutinando com o passar dos tempos.

Já em 1969 Bennis manifestava preocupação com a sobrevivência do DO, se não viesse a desenvolver modelos que considerassem outros dimensionamentos da organização, entre os quais se referiu, de maneira expressa, o poder e a estrutura (OLIVEIRA, 1979, p. 34).

Os estudos recentes sobre DO persistem com ênfase no aspecto humano. No trabalho de Scopinho e Martins (2003) o objetivo é apresentar uma reflexão sobre um método de elaboração e implementação de programas de desenvolvimento organizacional, com foco em cooperativas populares de produção agropecuária. Os autores entendem que a observação participante, a formação de fóruns e grupos de discussão e a vivência de processos comunitários são ações

importantes no âmbito dos programas de DO. Aspectos mais estruturais, como o planejamento, também são destacados.

Seguindo a linha do enfoque comportamental, Nair e Vohra (2007) pesquisaram os efeitos da intervenção de um programa de DO em uma organização do setor jurídico. Os autores discutem questões e melhorias que emergem a partir das intervenções. Questões ligadas à alta direção e à comunicação são evidenciadas. Também neste caso, destaca-se a importância dos aspectos estruturais, principalmente relacionados aos desafios enfrentados pelas organizações durante a sua evolução e crescimento.

Na mesma conformidade, Leite e Albuquerque (2010) ressaltam a importância da gestão de pessoas no processo de mudança e desenvolvimento das organizações. Neste âmbito, os autores buscaram compreender as relações entre estratégia de gestão de pessoas, estratégia de mudança e desenvolvimento organizacional, no sentido de verificar suas confluências e sua interação dinâmica. Neste particular, conclui-se que a estratégia de gestão de pessoas foi capaz de ser utilizada como instrumento de desenvolvimento organizacional.

Com enfoque na atuação da gerência, Ladyshevsky (2010) explorou o gerente com papel de *coach* como uma estratégia de desenvolvimento organizacional, com foco nas relações entre o gerente e os funcionários. Comenta-se que o bom relacionamento entre essas partes depende de alguns fatores, como confiança, compartilhamento de valores e benevolência. O autor supõe que o alto desempenho da organização está diretamente relacionado à capacidade do gerente de atuar como *coach*.

A prática de *coaching* também é destacada por Bond e Seneque (2013) como uma forma de intervenção organizacional que pode facilitar a mudança dos indivíduos e da organização. Nesta abordagem, os autores procuram contribuir para o debate sobre o *coaching* como uma forma de prática para o gerenciamento e desenvolvimento das organizações. Nesta perspectiva, o *coaching* pode ser uma importante arma para auxiliar no processo de mudança planejada das organizações.

Para Froehlich e Bitencourt (2008) o desenvolvimento organizacional é associado ao crescimento da organização. Os autores investigaram o crescimento de uma organização do ramo calçadista. Nesta abordagem, o DO é relacionado com o conceito de estratégia (no sentido porteriano) e conclui-se que o caso estudado, ao longo de sua trajetória, capturou oportunidades de expansão em áreas correlatas de

atuação através da diversificação de linhas de produção e de segmentos de mercado, bem como mediante a integração vertical, contudo, a expansão também se deu a partir da exploração de negócios não correlatos. Ao associar o DO com a estratégia no sentido da organização industrial, os autores fogem do tradicional enfoque sobre o aspecto humano.

As questões sócio-técnicas são levadas em consideração na abordagem de Appelbaum (1997) sobre desenvolvimento organizacional. O autor salienta que integrar DO e intervenções tecnológicas dentro de um sistema total é uma das tarefas mais difíceis para os executivos e consultores. A abordagem contemporânea sobre DO deve considerar os aspectos sócio-técnicos e propor alternativas para promover a mudança planejada num mundo dinâmico e instável.

Entretanto, percebe-se que o conceito central do DO, conforme apresentado por Lawrence e Lorsch (1972), no sentido de mudança da organização desde o seu estado atual até um estado mais desenvolvido permanece presente e, mesmo que muitas vezes inconscientemente, é praticado pelas organizações de sucesso. Outras nomenclaturas podem ter surgido para explicar a mudança planejada no ambiente das organizações, entretanto, é fato que cada ação empreendida no sentido de tornar a organização mais competitiva e atuante encontra fundamento no conceito do desenvolvimento organizacional.

## 2.2 AVALIAÇÃO E MELHORIA DE DESEMPENHO: ASPECTOS EVOLUTIVOS

Os termos mensuração, avaliação e melhoria de desempenho são tópicos frequentemente discutidos, mas raramente definidos. De forma literal, pode-se dizer que é um processo de quantificar ações. A avaliação é o processo de quantificação de ações capazes de conduzir ao desempenho. Para Neely; Gregory e Platts (2005), um sistema de avaliação de desempenho pode ser definido como um conjunto de medidas que são usadas para quantificar a eficiência e eficácia das ações. Um sistema de avaliação deve ainda considerar questões internas (qualidade, flexibilidade, custos, etc.) e questões externas (consumidores e concorrentes). Desta forma, pode-se falar em um conjunto multi-dimensional de medidas de desempenho para o planejamento e gerenciamento de um negócio (BOURNE et al., 2003).

Um dos pontos centrais no desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho parece ser o estabelecimento de alguns pontos a serem observados, como qualidade, satisfação do consumidor, rapidez, redução do custo do bem ou serviço e flexibilidade. O sistema deve permitir também a integração das áreas da empresa, além de estar alinhado com a estratégia corporativa e ser passível de sofrer reformulações periódicas. Sendo assim, é fundamental se desenvolver o sistema dentro dos parâmetros estabelecidos pelo conhecimento acadêmico e pelas práticas organizacionais.

Nesta conformidade, um sistema de avaliação eficiente deve se atentar para algumas questões: se as medidas fortalecem as estratégias do negócio; se as medidas são correspondentes com a cultura do negócio; se as medidas são consistentes com a estrutura existente de reconhecimento e recompensa; se algumas medidas focam sobre a satisfação do consumidor; e se algumas medidas focam sobre o que a concorrência está fazendo (NEELY; GREGORY; PLATTS, 2005).

Analogamente, Maskell (1989) cita alguns princípios a serem observados no desenvolvimento de um sistema de avaliação: as medidas devem estar diretamente alinhadas com a estratégia de produção; as medidas devem ser simples e fáceis de usar; as medidas devem fornecer rápido *feedback*; as medidas devem ser concebidas de modo a estimular a melhoria contínua em vez de simplesmente monitorar.

No entendimento de Kaplan e Norton (1992), um sistema de avaliação deve estar alicerçado sobre princípios, de modo a fornecer para os administradores informação suficiente para atender às seguintes questões: como a empresa está olhando para os acionistas (perspectiva financeira); em que a empresa deve se diferenciar (perspectiva interna de negócio); como a empresa é vista pelos seus consumidores (perspectiva do cliente); como a empresa pode continuar a melhorar e criar valor (perspectiva de aprendizado e inovação).

Para apoiar as empresas no sentido de alcançarem melhorias contínuas, os administradores precisam do auxílio de sistemas de avaliação de desempenho que os ajudem a configurar objetivos específicos para serem alcançados durante um horizonte de tempo predeterminado (GHALAYNI; NOBLE, 1996). Empresas usam sistemas de avaliação de desempenho para assegurar que estão sendo contempladas contínuas melhorias em suas operações a fim de sustentar diferenciais competitivos, agigantar a participação de mercado e aumentar os lucros.

A literatura relacionada ao tema de avaliação de desempenho tem apresentado duas fases principais. A primeira fase inicia em meados de 1880 e se estende até o período de 1980. Na primeira fase a preocupação estava concentrada sobre os aspectos financeiros, como lucro, retorno sobre o investimento e produtividade. Com o mercado cada vez mais globalizado e a emergência de novas técnicas e filosofias de produção, revelou-se que os sistemas de avaliação de desempenho tradicionais apresentavam muitas limitações e se fazia necessário a configuração de novos modelos. Algumas limitações dos sistemas tradicionais podem ser descritas como a ênfase em dados contábeis e inobservância da estratégia corporativa, pois estes eram inflexíveis e desconsideravam as necessidades dos clientes (GHALAYNI; NOBLE, 1996). Conforme explicam Kaplan e Norton (1992), sistemas de avaliação de desempenho tradicionais, baseados em informações financeiras e contábeis como retorno sobre investimento e lucro por ação, podem fornecer sinais enganosos para a melhoria contínua e inovação, que se tornaram demandas competitivas. Desta forma, observa-se que os modelos tradicionais trabalharam bem para a era industrial, mas ficaram fora de contexto com as habilidades e competências que as empresas começaram a ter que dominar.

As diversas inovações que se seguiram nos sistemas de avaliação foram também decorrentes, conforme explica Neely et al. (2000), da emergência de críticas contundentes nos anos de 1970 e 1980 feitas por importantes autores. Carneiro da Cunha (2011) comenta que as principais críticas sobre os métodos financeiros eram: a) falharem quanto ao estabelecimento de perspectivas de longo prazo; b) estarem ancorados sobre situações momentâneas de um passado da organização; c) não apresentarem uma visão sistêmica da organização, ignorando, inclusive, as condições operacionais do sistema.

Na tentativa de superar as críticas, surgem modelos de avaliação de desempenho que exploram uma visão mais equilibrada. Neste contexto, Keegan, Eiler e Jones (1989) propõe um equilíbrio entre medidas internas e externas e entre medidas financeiras e não financeiras, Cross e Lynch (1989) descrevem uma pirâmide de medidas que busca desempenho por meio das hierarquias da organização, Fitzgerald et al. (1991) fazem uma distinção entre os resultados e seus determinantes; e Kaplan e Norton (1992) apresentam as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Surgem então os modelos multi-dimensionais, desenvolvidos para fornecer equilíbrio por meio da inclusão de medidas de fatores externos e internos e financeiros e não-financeiros. As medidas são então desenvolvidas para oferecer uma indicação prévia do desempenho futuro do negócio, bem como registrar o que foi conseguido no passado (BOURNE et al., 2000). Inicia-se assim a segunda fase dos estudos sobre avaliação e mensuração de desempenho organizacional.

A segunda fase iniciou no final dos anos 1980 como resultado também das mudanças eminentes no mercado global. Empresas começam a perder espaço no mercado para competidores estrangeiros que estavam estruturados para fornecer produtos com alta qualidade, baixo custo e maior variedade. Os sistemas de avaliação de desempenho não-tradicionais são caracterizados como tendo medidas alinhadas com a estratégia organizacional, medidas essencialmente não-financeiras, flexíveis e capazes de se adaptar para atender as exigências de mercados dinâmicos (GHALAYNI; NOBLE, 1996).

As publicações recentes sobre avaliação de desempenho podem ser classificadas em cinco grandes fases. Nos anos 1980 o tema dominante foram as discussões sobre sistemas de medição de desempenho. Nesta fase, envolve-se um processo de identificação de problemas, onde se reconhece e se discute as fraquezas dos sistemas e os impactos sobre as organizações. Os anos 1990 podem ser caracterizados em termos da busca por *frameworks* capazes de fornecer maneiras úteis de resolver problemas previamente identificados. A terceira fase surge no final dos anos 1990 e se caracteriza pelos métodos de aplicação, envolvendo a busca por maneiras em que os *frameworks* propostos poderiam ser utilizados (GHALAYNI; NOBLE, 1996).

Posteriormente, seguiu-se com o aumento do número de organizações que adotaram os modelos de desempenho propostos (especialmente o *balanced scorecard*). Este fato tornou mais fácil a coleta de dados empíricos relacionados aos impactos da aplicação, resultando em questões relacionadas à validade teórica e metodológica dos modelos. Recentemente, se desenvolve a fase de verificação teórica, onde as questões levantadas na empiria causam novos problemas para serem identificados, voltando-se à primeira fase de identificação de problemas (NEELY, 2005).

O modelo de Kaplan e Norton (1992) – o *Balanced Scorecard* – tornou-se o mais conhecido e utilizado sistema de avaliação de desempenho na conjuntura atual (LACERDA; ENSSLIN; ENSSLIN,

2012; NEELY et al., 2000; NEELY, 2005; MARR; SCHIUMA, 2003; BOURNE; KENNERLEY; FRANCO-SANTOS, 2005; BOURNE et al., 2003). No entanto, Neely; Gregory e Platts (2005) fazem uma ressalva, entendendo que o mesmo contém uma falha grave porque não está apto para responder a uma das questões mais fundamentais: o que a concorrência está fazendo (a perspectiva da concorrência). Nesta conformidade, Marr e Schuma (2003) admitem que também parece haver uma significativa falta de informação sobre a fundamentação teórica do BSC.

No entendimento de Sellitto e Walter (2006), a estrutura de prêmios *Malcolm Baldrige* para a excelência também apresenta enorme influência na literatura atual sobre avaliação e mensuração de desempenho. Os autores supracitados destacam que os sete critérios deste prêmio são capazes de focar objetivos de competição no planejamento das medições. Contudo, alerta-se para o risco decorrente do uso de estruturas tão formais como a do *Malcolm Baldrige*, pois pode ocorrer redução da flexibilidade das medições, tendo como consequência um desalinhamento dos resultados com a estratégia da organização.

Destarte, os sistemas de avaliação de desempenho que marcaram o início da segunda fase evolutiva, de forma sumarizada, apresentam algumas limitações: são, sobretudo, construídos como ferramentas de controle e monitoramento em vez de melhoramento; não fornecem qualquer mecanismo para especificar que objetivos devem ser satisfeitos em um horizonte de tempo particular; não se configuram como sistemas dinâmicos; estão apenas preocupados com questões pontuais ligadas ao desempenho; não fornecem qualquer mecanismo para considerar questões locais; nenhum dos modelos fornece condições específicas para serem usadas com a finalidade de estruturar, controlar, monitorar e melhorar as atividades do chão de fábrica (GHALAYINI; NOBLE, 1996).

Na mesma linha, observa-se que apesar do grande número de publicações sobre o assunto, ainda se carece de abordagens que se preocupem com os problemas e dificuldades associados com a implementação dos sistemas, sendo que há evidências sobre altos níveis de insucesso das aplicações. A escassez de estudos sobre aspectos determinantes do sucesso e insucesso de implementação de melhorias se caracteriza como uma deficiência marcante no conhecimento sobre desempenho organizacional. Contudo, há indícios na literatura que

sugerem que alguns problemas e dificuldades na implementação dos sistemas começam a serem reconhecidos e podem estar ligados com as mudanças características que ocorrem no ambiente das organizações (BOURNE et al., 2003).

Nestes termos, a temática que aborda a avaliação do desempenho deve evoluir no sentido de ultrapassar a noção da mensuração. Ou seja, é preciso além de medir, saber como usar, planejar e administrar os resultados emergentes. Para representar este processo, alguns autores se utilizam do termo Administração de Desempenho (CARNEIRO DA CUNHA, 2011; RADNOR; BARNES, 2007; BOURNE; KENNERLEY; FRANCO-SANTOS, 2005). Logo, a administração de desempenho assume um caráter dinâmico e constante, ultrapassando o horizonte pontual e estático de criação de medidas.

No entendimento de Bourne; Kennerley e Franco-Santos (2005) a maneira como os dados são adquiridos, analisados, interpretados, comunicados e trabalhados na organização tem um impacto considerável sobre o desempenho da organização. Desta maneira, entende-se que sobre algumas circunstâncias o sistema de avaliação pode impactar positivamente no desempenho organizacional. De fato os sistemas de avaliação se mostram mais eficientes quando suas bases estruturais são apropriadamente desenvolvidas. Na mesma linha, os sistemas de avaliação poderão perder sua eficiência ao longo do tempo se não houver atualizações constantes de acordo com as necessidades ambientais e organizacionais.

### **2.2.1 Modelos de avaliação e melhoria de desempenho**

Nesta seção apresentam-se os principais modelos de avaliação de desempenho organizacional. Não é intenção esgotar o conhecimento sobre os modelos existentes, sendo que algumas propostas menos disseminadas, logicamente, não serão contempladas. Sendo assim, a intenção é explicar as transformações ocorridas no decorrer do tempo, desde os primeiros sistemas exclusivamente financeiros até os modelos multi-dimensionais.

Conforme sugerido por Ghalayini e Noble (1996), as abordagens sobre sistemas de avaliação de desempenho iniciam em 1880, sendo basicamente caracterizadas pelo enfoque financeiro, se utilizando de indicadores relacionando à lucratividade, endividamento e investimento. O modelo *Tableau de Bord* é um exemplo típico desta época, apesar de

considerar aspectos não-financeiros, apresenta ênfase em indicadores financeiros para compor seu painel de informações. Contudo, cabe ressaltar, este método se manteve até os dias atuais como um dos mais aplicados no ambiente das organizações francesas.

A partir de 1950 emergem modelos com enfoque que efetivamente ultrapassam as fronteiras econômico-financeiras. O modelo de Buchele, por exemplo, começa a considerar as condições do presente e do futuro da organização e é uma das primeiras abordagens que trata das limitações de modelos financeiros. As dimensões intangíveis definitivamente passam a ser consideradas como importantes para o desempenho da organização. Abordagens enfocando a melhoria dos processos se mostram presentes.

Os modelos de avaliação perdem a característica de serem predominantemente financeiros. No decorrer da década de 1980 percebe-se que os modelos assumem configuração mais complexa. Dá-se importância para aspectos sistêmicos e ambientais, conforme demonstra o modelo SMART. A organização é vista como um todo e se compreende que aspectos externos precisam ser considerados.

O caráter sistêmico conferido aos modelos de avaliação se intensifica a partir de 1990, quando se desenvolvem os modelos balanceados de avaliação. Notadamente, o *Balanced Scorecard* é o exemplo maior que caracteriza esta concepção. Reforça-se, ainda, a preocupação com o capital intelectual, como é o caso do modelo *Skandia Navigator*. Além disso, a sustentabilidade passa a ser explicitamente considerada e adquire condição primária para o desenvolvimento de modelos. Emergem os modelos *Triple Bottom Line* e *SIGMA* que incorporam as ideias de sustentabilidade.

Com o modelo Prisma de desempenho a preocupação central está, por um lado, na observação e atendimento das necessidades e desejos dos *stakeholders*. Por outro lado, num relacionamento recíproco, se considera o que a organização quer e necessita dos *stakeholders*. A partir dos anos 2000, percebe-se também a emergência de reflexões sobre a real aplicabilidade e eficiência dos sistemas de avaliação. Passa-se a empregar de forma mais substancial a expressão Administração de Desempenho, a fim de esclarecer que, nas condições contemporâneas de mercado, é preciso além de medir, saber como usar, planejar e administrar os resultados emergentes. Ou seja, os sistemas de avaliação de desempenho devem se estruturar para que possam oferecer condições

de atender de forma efetiva a demanda das organizações que atuam em ambientes complexos e dinâmicos.

No Quadro 1 são evidenciados alguns modelos com o objetivo de apresentar uma breve descrição de cada um e caracterizar a evolução desta área de estudos.

**Quadro 1 Evolução dos modelos de avaliação de desempenho**

Modelo	Definição
Análises Econômicas e Financeiras (1880...)	Preocupação concentrada sobre os aspectos financeiros, como lucro, retorno sobre o investimento e produtividade.
<i>Tableau de Bord</i> (1930)	Faz analogia a um painel de controle de um avião. Tem o objetivo de oferecer ao gestor a possibilidade de ficar atento a diversos fatores para controlar a organização.
Modelo de Martindell (Martindell, 1950)	Pretende mensurar sob bases quantitativas as principais dimensões organizacionais, afim de manter o controle da organização e combater problemas de má gestão.
Qualidade Total (Deming, Juran e Feigenbaum, 1950/1960)	Oferece um sistema de controle de produção de bens e serviços, visando padronizar processos e operações. A qualidade está diretamente ligada com o desempenho organizacional.
Modelo de Buchele (Buchele, 1962)	A avaliação de uma organização deve orientar-se por uma análise que contemple o passado, presente e futuro, sendo possível analisar a orientação de sucesso da organização.
Modelo McKinsey 7-S (Waterman e Peters, 1980)	Parte da ideia que uma organização é mais que uma estrutura simples, sendo constituída por sete elementos: estrutura, sistemas, estilo, direção, habilidades, estratégia e valores compartilhados.
Modelo Corrêa MADE-O (Corrêa, 1986)	Aplica conceitos de avaliação global de organizações, focando em empresas estatais, resultando em uma proposta de mudança da gestão da organização.
SMART (Lynch e Cross, 1990)	Integra medidas internas e externas da organização. Pretende integrar os objetivos da estratégia corporativa com as condições de desempenho das operações.
Mentalidade Enxuta (Womack, Jones e Ross, 1990)	Apresenta a noção de aumento de competitividade por meio da redução de desperdícios e agregação de valor.
<i>Balanced Scorecard</i> (Kaplan e Norton,	Propõe ao administrador avaliar a organização a partir de quatro perspectivas: do cliente, financeira, interna e

1992)	inovação e aprendizado.
Matriz de Importância-Desempenho (Slack, 1994)	Mensura o nível de importância e o nível de desempenho dos critérios competitivos.
Modelo dos três níveis de desempenho (Rummler e Brache, 1994)	Estabelece três níveis de desempenho para avaliação de uma organização: nível de organização, nível de processo e nível de trabalho; executor.
Modelo Quantum (Hronec, 1994)	Propõe incorporar várias medidas (custo, qualidade e tempo) em vários níveis (organização, processos e indivíduos) de forma equilibrada.
Modelo de Macroprocesso (Brown, 1996)	Procura organizar a variedade de medidas em um sistema único. Analisa o processo considerando os <i>inputs</i> , sistemas de processamento, <i>outputs</i> , <i>outcomes</i> (resultados) e objetivos.
MCDA (Roy, 1996)	Propõe uma metodologia com critérios diversos para auxiliar no processo decisório das organizações.
Modelo Family Nevada Quality Forum (1997)	Apresenta uma proposta com onze etapas para a avaliação. Objetiva atender a três grandes princípios: medir apenas o que é importante, foco nas necessidades do cliente e envolver os empregados.
Triple Bottom Line – 3BL (Elkington, 1997)	Propõe que, além do gerenciamento e monitoramento de riscos, se gerencie o alinhamento com <i>stakeholders</i> e a inovação em soluções sustentáveis.
Modelo IPMS (BITITCI; CARRIE, 1998)	Baseia-se na ideia de integração da avaliação de desempenho, a partir de quatro grandes áreas de integração: negócios, unidade de negócios, processos de negócios e atividades.
Modelo <i>Skandia Navigator</i> Edvinsson e Malone (1998)	Oferece um mecanismo de mensuração de resultados, incorporando características intangíveis, sendo este o seu principal diferencial. Tem sua origem no ambiente da prestação de serviços.
Monitor de Ativos Intangíveis (Sveiby, 1998)	Estabelece medidas para os ativos intangíveis, estruturado em três dimensões: competências de pessoas, estrutura interna e estrutura externa.
SIGMA (1999)	Incorpora a ideia de sustentabilidade no sentido de continuidade da organização. Neste sentido, considera, além dos aspectos internos, as condições externas do ambiente.
Modelo Prisma de Desempenho	Parte da vontade e necessidade dos <i>stakeholders</i> ao invés da estratégia corporativa. Considera cinco

(Kemerley e Neely, 2002; Neely, Adams e Crowe, 2001)	perspectivas: satisfação dos <i>stakeholders</i> , contribuição dos <i>stakeholders</i> , estratégias, processos e capacidades.
Modelo Baldrige (2002)	Adota um método de avaliação que considera: melhoria nas práticas, capacidades e resultados, conhecimento e comparação das melhores práticas entre as organizações e orientar o planejamento e gerenciar o desempenho.
Modelo NIEPC (2008)	Considerar as inter-relações entre as categorias de decisão e fatores de desempenho. Com base na Teoria da Complexidade, sugere que o fortalecimento dessas relações (que se dá por meio de fatores de prática) pode conferir melhor desempenho para a organização.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados secundários (2014)

Os modelos de avaliação não ficaram alheios às transformações sociológicas e paradigmáticas que se sucederam no decorrer do tempo. No final do século XIX e início do XX a forma de conduzir as organizações estava sob influência de pensamentos e abordagens largamente influenciados pelas ideias relacionadas ao positivismo de Auguste Comte (1929), o Utilitarismo de Jeremy Bentham e John Stuart Mill (1979) e o funcionalismo retratado por Emile Durkheim (1978), Bronislaw Malinowski (1970), Alfred Radcliffe-Brown (1973) e Philip Selznick (1967).

A ideia de sistemismo presente nos trabalhos de Talcott Parsons (1967), Walter Buckley (1971) e James Rosenzweig e Fremont Kast (1980) passam a influenciar os sistemas de avaliação e as relações entre funções internas e critérios externos passam a ser apreciados. As ideias da Complexidade presentes em Christian Descamps (1991), Ilya Prigogine e Isabelle Stengers (1997) e Edgar Morin (1982), proporcionam a visão de analisar os sistemas sociais com modelos tão complexos quanto aqueles usados nas ciências humanas. Com isso os sistemas de avaliação fragmentados e que consideram questões pontuais perdem relevância e aderência com a realidade.

O cenário econômico e mercadológico do período que sucedeu a segunda grande guerra, cabe ressaltar, mudou definitivamente os padrões de produção e de organização social. O modelo japonês de produção, largamente difundido como Toyotismo, baseado na produção flexível e na qualidade, proporciona uma verdadeira revolução nos mercados ocidentais. O capital intelectual, por exemplo, passa a ser

valorizado de forma mais explícita. Como resultado, os modelos de avaliação precisaram se adequar a um ambiente cada vez mais complexo e dinâmico.

### **2.2.2 A questão da implementação**

Problemas relacionados à implementação de modelos de avaliação e melhoria de desempenho caracterizam-se por fases distintas que vão desde o desenvolvimento de indicadores ineficientes até o número excessivo de medidas. Conforme Beber, Ribeiro e Neto (2006, p. 2-3):

Observa-se que as empresas ainda convivem com uma taxa de fracassos considerável. Cumpre à Academia, enquanto geradora de conhecimento, debruçar-se sobre este desafio imposto pelas empresas, entendê-lo e propor soluções.

Nestes termos, o momento atual é de reflexão, no sentido de clarificar o que realmente precisa ser medido e, neste sentido, como ter acesso aos dados produzidos e como extrair valor dos mesmos.

Desta forma, tão importante quanto estabelecer planos de avaliação e melhoria é desdobrá-los em objetivos e acompanhar a sua implementação. Durante a implementação torna-se importante prestar-se atenção a eventuais desvios, entender suas causas e interações existentes e priorizar ações que sejam capazes de manter em vista os objetivos propostos. “Em síntese, o sucesso da implementação de um objetivo estratégico está associado à capacidade do gestor para gerenciar a sua implementação de forma ampla” (SCHMIDT; SANTOS; MARTINS, 2006, p. 13).

O uso bem sucedido de modelos de mensuração e avaliação de desempenho se concretiza quando os processos gerenciais da organização se orientam a partir das informações disponibilizadas por estes modelos. Contudo, o índice de insucesso na implementação de programas de administração de desempenho chama a atenção. Entre 60% e 70% das iniciativas não atingem os objetivos iniciais (WAAL; COUNET, 2009). A questão importante a se responder é por que tantas empresas não conseguem obter sucesso na implementação destes programas de avaliação e melhoria.

Discutindo especificamente sobre a implementação da produção enxuta, Walter e Tubino (2013, p. 34) concluem que “sem dúvida, a falta de uma compreensão clara sobre o desempenho da implantação pode contribuir significativamente para o fracasso das práticas enxutas”. Na mesma linha, mas enfatizando o modelo Seis Sigma, Triad e Maximiano (2009, p. 649) entendem que “estudos sobre os fatores chave para o sucesso do Seis Sigma poderiam ajudar a responder essas indagações (sobre o alto índice de abandono), mas são relativamente novos ou limitados em número e foco de análise”.

Com relação à implementação do BSC, Spessatto e Beuren (2013, p. 401) argumentam que “na implantação do BSC, as dificuldades apontadas como mais relevantes estão relacionadas com as pessoas envolvidas no processo”.

Conforme Scherer e Ribeiro (2013) a gestão de riscos é essencial durante a implementação de programas de melhoria, devido às mudanças estruturais e organizacionais que tendem a ocorrer. A identificação e entendimento sobre os fatores de riscos é fundamental uma vez que estes se configuram como ameaças ao sucesso da implementação. Para Rocha-Pinto e Del Carpio (2011, p. 323):

A adequação da ferramenta ao contexto organizacional, respeitando tanto o modo como as empresas trabalham quanto o ritmo da implantação para cada organização, sem comprometer o objetivo final, representa uma lição que pode garantir o sucesso na implantação.

As principais razões para os resultados negativos das implementações parecem ser: falta de comprometimento da alta administração, inexistência de uma cultura de administrar o desempenho, falta de prioridade e abandono do programa após a troca de gerência e as pessoas envolvidas não se sentirem beneficiadas com a adoção do programa (WAAL; COUNET, 2009). Contudo, no entendimento de Triad e Maximiano (2009, p. 661) a problemática em torno do abandono dos programas, “devidamente estudado, pode contribuir para a construção de modelos de implantação mais robustos e adaptados à realidade empresarial”.

Existem aspectos organizacionais que se configuram como promotores ou inibidores num processo de implementação de sistemas de melhorias. Desta forma, é fundamental entender quais são os aspectos

críticos e criar um ambiente com condições favoráveis para o processo de mudança (ROCHA-PINTO; DEL CARPIO, 2011). No Quadro 2 são apresentados aspectos que podem ser entendidos como problemas que as organizações enfrentam durante a fase de implementação de sistemas de melhorias.

**Quadro 2 Aspectos importantes relacionados à implementação.**

<b>Aspectos Críticos</b>	<b>Problemas Relacionados</b>	<b>Referências</b>
Comprometimento da alta direção	Restrições de tempo e pressões diárias no ambiente de trabalho resultam na priorização da solvência de problemas de curto-prazo, que retardam ou inviabilizam o desenvolvimento do programa.	Scherer; Ribeiro (2013); Waal; Counet (2009); Burlim et al. (2007); Beber; Ribeiro; Neto (2006); Prieto et al. (2006); Bourne et al. (2002); Al-Mashari; Zairi (1999)
Resistência e falta de envolvimento das pessoas	Falta de motivação, imposição das coisas e entendimento deficiente sobre o modelo aumentam a resistência e dificultam o processo de envolvimento das pessoas.	Scherer; Ribeiro (2013) Spessatto; Beuren (2013); Waal; Counet (2009); Beber; Ribeiro; Neto (2006); Al-Mashari; Zairi (1999)
Implementação exige mais tempo e esforço do que o esperado	Faz com que os membros da organização se sintam desencorajados, devido a falta de resultados positivos de curto prazo, resultando em falta de compromisso e abandono global.	Waal; Counet (2009); Beber; Ribeiro; Neto (2006); Bourne et al. (2002)
Consultoria externa	Consultores inexperientes e com conhecimento insuficiente sobre o setor de atuação da empresa terão dificuldades em conseguir resultados positivos.	Rocha-Pinto; Del Carpio (2011); Beber; Ribeiro; Neto (2006); Al-Mashari; Zairi (1999)
Conhecimento sobre gestão de projetos	O processo de implementação tende a ser mais suave quando a	Scherer; Ribeiro (2013); Rosa; Miguel (2012); Triad;

	organização apresenta estrutura do tipo matricial e está familiarizada com os princípios da gestão de projetos.	Maximiano (2009)
Uso indevido do modelo	Aplicações parciais ou adaptações exageradas do modelo incompatibilizam a implementação conforme os princípios descritos na literatura.	Beber; Ribeiro; Neto (2006); Prieto et al. (2006); Al-Mashari; Zairi (1999)
Centralização	A dificuldade de descentralização de poder e de tomada de decisões torna o processo mais burocrático e lento.	Beber; Ribeiro; Neto (2006); Prieto et al. (2006)
Falta de integração com outros sistemas	O novo programa não deve ser visto como algo isolado das operações cotidianas. O planejamento de ações deve prever a integração do novo modelo com os sistemas atuais e que estão em desenvolvimento.	Beber; Ribeiro; Neto (2006); Bourne et al. (2002); Al-Mashari; Zairi (1999);
Falta de visão sistêmica	A implementação deve considerar os aspectos sistêmicos que regem o funcionamento da organização. De outra forma, poderá haver transferências de gargalos e/ou conflitos de interesse.	Scherer; Ribeiro (2013); Beber; Ribeiro; Neto (2006)
Insuficiência de recursos e capacidades disponíveis para a implementação	Organizações que querem iniciar a implementação não conseguem liberar recursos (financeiro) e capacidades (pessoas) suficientes para uma implementação bem sucedida.	Scherer; Ribeiro (2013); Waal; Counet (2009)
Organização se encontra em uma fase de instabilidade	A organização se encontra num ambiente instável, está ocupada com projetos maiores (por ex. aquisições),	Waal; Counet (2009); Beber; Ribeiro; Neto (2006)

	enfrenta problemas financeiros ou passa por outras questões que geram stress elevado para a administração.	
O programa não tem um objetivo claro	Falta de entendimento sobre o fato de que o programa é mais que um sistema de medidas e controle, resultará em comportamento cético e hostil.	Waal; Counet (2009); Burlim et al. (2007); Beber; Ribeiro; Neto (2006)
A organização não tem uma estratégia clara e compreensível	Se a missão e objetivos da organização não estiverem claros para os membros, os aspectos estruturantes do programa provavelmente não serão relevantes para a organização.	Waal; Counet (2009); Burlim et al. (2007); Beber; Ribeiro; Neto (2006)
Dificuldade na difusão das informações para os níveis organizacionais	Pode resultar em que os níveis mais baixos da organização operem em desalinhamento com os objetivos corporativos. Pode gerar contradições e utilização de indicadores diferente dos estabelecidos no SAD.	Waal; Counet (2009); Beber; Ribeiro; Neto (2006); Prieto et al. (2006); Bourne et al. (2002)
Há falta de conhecimento e habilidade sobre o modelo	A falta de conhecimento e habilidade (ex: treinamento insuficiente) com relação às características do SAD pode resultar no uso parcial ou equivocado deste sistema.	Scherer; Ribeiro (2013); Spessatto; Beuren (2013); Waal; Counet (2009); Triad; Maximiano (2009); Prieto et al. (2006); Al-Mashari; Zairi (1999)
Dificuldades para definir indicadores relevantes	Se a organização não superar esta dificuldade, os membros podem simplesmente desistir da implementação, devido ao grande esforço necessário e a falta de confiança sobre a qualidade dos indicadores	Spessatto; Beuren (2013); Waal; Counet (2009); Beber; Ribeiro; Neto (2006); Prieto et al. (2006); Bourne et al. (2002); Al-Mashari;

	estabelecidos.	Zairi (1999)
Falta de cultura de administração de desempenho	A falta de cultura da organização em alcançar resultados e melhorar continuamente pode afetar o uso do SAD no sentido de melhorar o desempenho.	Scherer; Ribeiro (2013); Rosa; Miguel (2012); Waal; Counet (2009); Triad; Maximiano (2009); Bourne et al. (2002); Al-Mashari; Zairi (1999)
Responsável pela implementação e condução do programa	A falta de um membro designado e dedicado para supervisionar o SAD pode resultar no abandono de questões relativas a atualização e resolução de problemas do sistema.	Waal; Counet (2009); Prieto et al. (2006); Al-Mashari; Zairi (1999)
Liderança	O comportamento das lideranças deve ser positivo e motivador com relação ao programa. É função das lideranças fornecer condições favoráveis de trabalho e transmitir os conhecimentos necessários.	Scherer; Ribeiro (2013); Rocha-Pinto; Del Carpio (2011); Triad; Maximiano (2009); Bourne et al. (2002); Al-Mashari; Zairi (1999);
Planejamento e planos de implementação	A falta de planejamento e estabelecimento de planos de ação consistentes contribui para a perda de foco. Questões relacionadas aos recursos necessários para o programa devem estar claras e acessíveis.	Spessatto; Beuren (2013); Al-Mashari; Zairi (1999)
Os resultados do programa não beneficiam a organização	Se após a implementação não se observar melhorias nos resultados relativos ao desempenho, haverá fortes orientações no sentido de abandonar o programa.	Rocha-Pinto; Del Carpio (2011); Waal; Counet (2009)
Não há foco suficiente na administração e controle internos	Se o programa for usado principalmente para transmitir requisitos externos em vez de controle interno, os membros poderão	Waal; Counet (2009)

	considerar as informações menos relevantes.	
Manutenção e atualização do SAD após a implementação	Se o modelo não se manter atualizado com as mudanças do ambiente, perderá a capacidade de fornecer informações certas sobre quais ações de melhoria devem ser empreendidas.	Waal; Counet (2009)

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados secundários (2014)

Corroborando com a discussão, Bourne et al. (2002) destacam que os principais aspectos que podem influenciar no sucesso da implementação estão relacionados com questões de contexto (tempo e esforço requeridos e resistência à mudança), questões de processos (desalinhamento estratégico e objetivos mal definidos) e questões de conteúdo (dificuldades de lidar com aspectos qualitativos e métricas mal estabelecidas). Ainda é possível identificar na literatura aspectos influentes que se relacionam com o propósito, a estrutura e a cultura da organização.

Na Tabela 1 exemplificam-se algumas dimensões que ajudam a compreender os aspectos relacionados a casos de sucesso e insucesso das iniciativas de implementação de modelos de mensuração e avaliação de desempenho. Na primeira coluna estão descritos os aspectos verificados em organizações que tiveram sucesso nestas iniciativas, enquanto que na segunda coluna estão descritos os aspectos relativos às organizações que não conseguiram obter sucesso.

**Tabela 1 Aspectos ligados ao sucesso e insucesso das iniciativas**

<b>Aspectos relacionados ao sucesso</b>	<b>Aspectos relacionados ao insucesso</b>
Benefícios das medidas de desempenho	Questões relacionadas às pessoas envolvidas
Comprometimento contínuo da alta administração	Tempo e esforço necessário
Administração do tempo e esforço necessários	Percepção de poucos benefícios do modelo
Atividades internas ou externas relacionadas ao facilitador	Dificuldade no acesso aos dados e sistemas de TIC Falta de comportamento da alta administração
Justaposição do modelo com outros projetos	

Fonte: Baseado em Bourne et al. (2002)

O grande desafio das condições atuais relacionadas à administração de desempenho é como extrair o máximo dos dados obtidos pela aplicação dos sistemas de mensuração e avaliação. Isso passa, necessariamente, pela fortificação do processo de desenvolvimento dos modelos e, principalmente, no entendimento e superação das dificuldades recorrentes do processo de implementação. Sobre este último aspecto, além do que já foi exposto anteriormente, será importante considerar questões políticas, infraestruturais e de foco (NEELY; BOURNE, 2000).



### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 INTRODUÇÃO

A pesquisa em gestão de operações é desenvolvida por autores pertencentes tanto a programas de pós-graduação em Administração como a programas da área de Engenharia de Produção (CORREA; PAIVA; PRIMO, 2010). No entanto, conforme Arkader (2003) parece haver uma lacuna metodológica a suprir, referente à qualidade metodológica dos estudos realizados na área. A tradição da pesquisa nesta área evidencia que se deu excessiva ênfase ao instrumental quantitativo, sendo que as associações com a engenharia e as ciências da decisão contribuem para esta configuração predominantemente quantitativa (ROMAN; MARCHI; ERDMANN, 2013).

O grande desafio que se coloca para a pesquisa em operações no país é de natureza metodológica. A origem na engenharia, campo com orientação de pesquisa distinta da gerencial, não tem, decerto, favorecido a solidez metodológica da produção científica nacional nas operações quando vistas como campo funcional em Administração. Assim como se viu ser relativamente recente em centros mais desenvolvidos a adoção da pesquisa empírica no estudo da Gerência de Operações, observa-se que essa tendência, aqui, ainda não se encontra muito propagada. Parece ser necessário dar melhor formação a nossos pesquisadores em operações, levando à adoção de estratégias de pesquisa robustas, adequadas para responderem a perguntas relevantes para a área, seguidas de um bom planejamento e execução de pesquisas de campo. Parece também ser preciso dotar nossos pesquisadores de melhor instrumental para analisar os dados colhidos, de forma a poderem gerar uma literatura que contribua, efetivamente, para o conhecimento da área, tanto em nível nacional quanto internacional (ARKADER, 2003, p. 70).

Segundo Correa; Paiva e Primo (2010), um levantamento realizado para o Painel do EnANPAD 2008 nas principais revistas brasileiras da área de Administração (RAC, RAE, RAUSP e READ) encontrou 19 artigos publicados sobre o tema relacionado à gestão de operações entre 2002 e 2008. Notou-se que havia um equilíbrio entre métodos qualitativos e quantitativos (oito artigos cada), e que os outros três trabalhos abordavam discussões teóricas. Nesse contexto, pode-se afirmar que, ao longo da primeira década deste século, a pesquisa na área da gestão de operações manteve a pluralidade metodológica até hoje característica da área (CORREA; PAIVA; PRIMO, 2010).

Em pesquisa semelhante, envolvendo, no entanto, periódicos específicos da área de gestão de operações no período de 2003 a 2006, Lacerda et al. (2007) verificam que, com relação à abordagem utilizada, aparentemente há uma diferença importante entre a produção acadêmica brasileira e a estrangeira. Enquanto em publicações nacionais há maior quantidade de artigos qualitativos, em publicações internacionais os artigos quantitativos parecem ser preponderantes.

Com relação à análise dos dados de procedimentos técnicos, Lacerda et al. (2007) verificam que parece haver uma notável diferença entre as publicações brasileiras e as estrangeiras. Enquanto as pesquisas nacionais parecem usar mais estudos de caso, as internacionais aparentam ser mais concentradas em pesquisa bibliográfica. O levantamento e a pesquisa experimental parecem ser outros dois procedimentos mais utilizados.

Sobre esta discussão, foi lançada no Brasil uma coletânea de artigos sob a forma de livro cujo objetivo é tratar de métodos de pesquisa no campo da engenharia da produção (CAUCHICK MIGUEL, 2010), o que evidencia a preocupação de um melhor entendimento de como se faz pesquisa, especialmente pesquisa empírica. Segundo Nakano (2010), o campo da gestão de operações faz parte das ciências sociais tendo por objetivo estudar e desenvolver teorias sobre os processos empresariais e por esse motivo justifica pesquisas empíricas. Segundo este autor, uma tendência positiva pode ser observada nos anais do Encontro Nacional de Engenharia da Produção (ENEGEP), no período de 1996 a 2004, onde se observou um aumento significativo (ultrapassou os 50% do total de artigos publicados) de estudos de natureza empírica.

Neste contexto, os trabalhos que envolvem as abordagens qualitativas de pesquisa ganharam relevância, em especial estudos de caso (CAUCHICK MIGUEL, 2007). No estudo empreendido por Roman; Marchi e Erdmann (2013) constatou-se que os principais métodos qualitativos usados na área por pesquisadores brasileiros são o estudo de caso (em maior quantidade) e a pesquisa-ação. A *Grounded Theory* se mostrou com aplicação reduzida, reflexo talvez das dificuldades impostas pelo método como acessibilidade e tempo de duração da pesquisa. O estudo mostrou também que estratégias metodológicas como a análise crítica do discurso e etnografia não são utilizadas na área da gestão de operações.

Sendo assim, percebe-se que alguns métodos, como a *Grounded Theory*, permanecem à margem em termos de utilização. Este fato constitui um desafio para a execução deste estudo e, da mesma forma, um avanço na tentativa de ampliar o horizonte de conhecimento metodológico no campo da gestão de operações.

## 3.2 O PARADIGMA DE PESQUISA

De acordo com os objetivos e os procedimentos metodológicos adotados, optou-se por desenvolver uma análise orientada pelo paradigma interpretativo. Conforme explica Cassiani; Caliri e Pelá. (1996) a teoria fundamentada em dados (TFD) é um tipo de pesquisa interpretativa situada como uma variante dentro do interacionismo simbólico. Esta afirmação vai ao encontro dos preceitos classificatórios estabelecidos por Lowenberg (1993). Sob a perspectiva interpretativista é necessária a exploração de métodos de investigação e critérios epistemológicos diferentes daqueles tradicionalmente utilizados sob orientação do positivismo. Desta forma, torna-se possível a obtenção de um conhecimento intersubjetivo, descritivo e compreensivo (PINTO; SANTOS, 2008).

### 3.2.1 O Paradigma Interpretativo

Na obra *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Burrell e Morgan (1979) apresentam duas dimensões com base na filosofia da ciência e na teoria da sociedade. Essas dimensões são respectivamente o subjetivo/ objetivo e a regulação/ mudança radical. A

partir dessas dimensões, os autores definem quatro paradigmas sociológicos que podem ser usados na análise de teorias sociais. Os paradigmas apresentados são o interpretativo, o funcionalismo, o humanismo radical e o estruturalismo radical.

Está localizado em um determinado paradigma implica, pois, em ver o mundo a partir de uma ótica específica. Os quatro paradigmas definem, portanto, quatro visões de mundo, embasadas, cada uma delas, em pressupostos meta-teóricos sobre a natureza da ciência e da sociedade (BURREL; MORGAN, 1979, p. 24).

Na Figura 3 ilustra-se as duas dimensões e os quatro paradigmas.

**Figura 3 Quatro paradigmas para análise da teoria social**



Fonte: Burrel e Morgan (1979)

A partir do esquema apresentado, supõe-se que alguns paradigmas estão mais próximos de algumas dimensões relacionadas à filosofia da ciência e à teoria da sociedade. Nestes termos, o paradigma interpretativo aproxima-se mais das dimensões ligadas ao subjetivismo e à sociologia da regulação. O humanismo radical, por sua vez, situa-se dentro do subjetivo e da mudança radical, ao passo que o estruturalismo radical está ligado ao objetivo e à mudança radical. Por fim, o paradigma chamado de funcionalismo ajusta-se nas dimensões ligadas ao objetivo e à regulação.

No entendimento de Lincoln e Guba (1994) é cautelosamente possível, na medida em que os paradigmas possuem elementos ligados à ontologia, epistemologia e metodologia, que sejam similares, ou que encontrem forte ressonância entre eles. Destarte, conforme interpretação de Schröder (2009), o paradigma interpretativo de Burrell e Morgan (1979) apresenta semelhanças com o paradigma construtivista definido por Lincoln e Guba (1994). Neste último, entende-se que sujeito e objeto estão interconectados, de forma que os achados são criados conforme o caminhar da investigação.

Sob a luz do paradigma interpretativo, as organizações são constituídas de processos oriundos de ações intencionais de pessoas. Há tentativas entre as pessoas a fim de interpretar e dar sentido ao seu mundo. Essas interações se caracterizam por serem subjetivas e complexas e retratam uma realidade social (VERGARA; CALDAS, 2005). Caracteristicamente, pesquisas empíricas com análise interpretativa coletam dados por meio de técnicas pouco estruturadas e, em princípio, não são generalizáveis.

O paradigma interpretativo “procura explicações no terreno da consciência individual e da subjetividade, na perspectiva dos participantes e não nas dos observadores da ação” (BURRELL; MORGAN, 1979, p. 29). Por meio da investigação interpretativa, a realidade social é concebida a partir da consciência do indivíduo.

A partir do ponto de vista interpretativo, portanto, é possível conferir significado às ações humanas. Desta forma, a ação humana possui significado quando possui conteúdo intencional (PINTO; SANTOS, 2008). Sendo assim, “para que uma determinada ação social seja entendida (por exemplo, amizade, eleição, casamento, ensino), o investigador deve compreender o significado que constituiu essa ação” (SCHWANDT, 2006, p. 195). Assim, o paradigma interpretativo considera a compreensão um processo intelectual pelo qual o pesquisador (o sujeito) adquire o conhecimento a respeito do significado da ação do pesquisado (o objeto).

### 3.3 GROUNDED THEORY

A *Grounded Theory* foi desenvolvida juntamente por Glaser e Strauss (1967) como uma metodologia para desenvolver teoria a partir de dados sistematicamente obtidos de pesquisa social (BÜSCHER, 2007). A construção de teoria fundamentada em dados contrasta com a

lógica dedutiva comumente utilizada, onde os significados e conhecimentos são estabelecidos previamente.

Apesar de os dois autores (GLASER; STRAUS, 1967) apresentarem diferenças na forma de fazer pesquisa, a contribuição dos dois foi igualmente importante. Strauss foi formado na *University of Chicago* que possui uma tradição forte em pesquisa qualitativa. Por sua vez, Glaser formou-se na *Columbia University* e sua postura de pesquisa foi influenciada por métodos quantitativos e uma perspectiva empírica (STRAUSS; CORBIN, 2008).

No livro “*The Discovery of Grounded Theory*”, Glaser e Strauss (1967) procuram evidenciar como a descoberta da teoria oriunda dos dados – sistematicamente obtida e analisada na pesquisa social – pode ser promovida. O ponto principal discutido pelos autores é que a geração da *Grounded Theory* é um modo de chegar a uma teoria adequada para seu suposto uso.

Os fundadores deste método seguiram caminhos diferentes após a publicação do livro seminal em 1967. Com a separação de Glaser e Strauss, definiram-se duas principais linhas de referência para utilização do método. Conforme Büscher (2007), diversos autores tem destacado que, na verdade, as duas formas assumidas para conduzir estudos com *Grounded Theory* são bastante diferentes. Desta forma, levando em consideração as diferenças entre as abordagens que se estabeleceram após a ruptura da parceria entre Glaser e Strauss, é importante que os pesquisadores decidam de forma clara qual caminho irão seguir em seus estudos. No Quadro 3 apresenta-se uma comparação entre alguns critérios da metodologia da *Grounded Theory*, conforme orientações de Glaser (1992) e Strauss e Corbin (1990).

**Quadro 3 Uma comparação da metodologia *Grounded Theory* segundo a orientação de Strauss e Corbin versus Glaser.**

Glaser	Strauss e Corbin
1. Duas questões centrais <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais são os principais envolvidos da preocupação/problema da área sob investigação?</li> <li>• Em qual categoria a preocupação indica estar?</li> </ul>	1. A questão de pesquisa é uma afirmação que identifica o fenômeno a ser estudado
2. O problema emerge e não deve ser forçado pela metodologia.	2. Pesquisadores precisam de ajuda com o processo de interpretação;

	procedimentos e técnicas precisam ser explicitados. Subcategorias são ligadas a categorias que denotam um conjunto de relacionamentos (ou seja, condições causais, ações e interações estratégicas e consequências)
3. Pode ser difícil de operacionalizar	3. Mais fácil de operacionalizar
4. Gera conceitos e seus relacionamentos para explicar e/ou interpretar variações no comportamento na área substantiva sob estudo	4. Gera uma teoria derivada indutivamente sobre o fenômeno, composto por conceitos inter-relacionados
5. Produz uma formulação teórica ou conjunto de hipóteses conceituais. O teste é deixado para outros pesquisadores interessados no trabalho	5. Realiza verificações e testes contínuos para determinar a provável validade dos conceitos e relacionamentos entre eles

Fonte: Parker e Roffey (1997)

A linha de Glaser adota uma postura mais positivista, sugerindo a neutralidade do observador e que os dados, mais cedo ou mais tarde irão descobrir as condições reais de determinado contexto. Numa segunda linha de entendimento, Strauss e Corbin (2008) sugerem que a *Grounded* seja abordada sob um olhar mais subjetivista e interpretativo, onde o trabalho e interpretação do pesquisador são fundamentais para a construção dos dados e teoria (PINTO; SANTOS, 2008). Essa postura mais subjetivista e interpretativa também é verificada em Charmaz (2009). A partir deste entendimento, percebe-se que o método da TFD apresenta semelhanças com os princípios do paradigma interpretativo.

Na teoria que emerge dos dados, estes revelam o comportamento dos indivíduos em face de situações específicas. A consideração da literatura ou experiências de fenômenos similares é recomendada durante o processo de pesquisa, contudo, conforme explicam Strauss e Corbin (2008, p. 54) “isso não significa que a literatura ou as experiências serão usadas como dados em si”.

Conforme Glaser e Strauss (1967) existem teorias mais formais e teorias que podem ser consideradas substantivas. As primeiras são conhecidas como grandes teorias, são menos específicas e podem ser aplicadas a um âmbito mais amplo. As teorias substantivas, por sua vez, preocupam-se com um problema específico, um contexto substantivo e tentam explicar um determinado fenômeno a partir deste contexto. As teorias substantivas podem ser replicadas por outros estudos e, desta

forma, passarem a apresentar características de teoria formal.

A *Grounded Theory* pode ajudar a prevenir o uso oportunístico de teorias que podem apresentar pontos de adequação duvidosos. O uso duvidoso de teorias para explicar resultados pode ocorrer quando o pesquisador não está capacitado a gerar teorias a partir dos dados e, sendo assim, estará empregando uma teoria que melhor ajude a interpretar ou explicar os dados de uma maneira geral (GLASER; STRAUSS, 1967).

Gerar teoria a partir dos dados significa que a maioria das hipóteses e conceitos não apenas surgem a partir dos dados, mas são sistematicamente trabalhados acerca dos dados durante o processo da pesquisa. Gerar uma teoria envolve um processo de pesquisa (GLASER; STRAUSS, 1967; STRAUSS; CORBIN, 2008).

A análise qualitativa empreendida por meio da *Grounded Theory* caracteriza-se pela utilização de um conjunto de procedimentos, baseados em processos de codificação e amostragem teórica, que são bastante úteis em termos metodológicos para pensar e estudar realidades sociais. A *Grounded Theory*, conforme Strauss e Corbin (2008), oferece não apenas um conjunto de procedimentos, mas uma forma enriquecedora de ver e pensar a realidade social. A pesquisa qualitativa desenvolvida com o uso deste método, por meio de análise interpretativa, busca produzir resultados que dificilmente seriam alcançados por procedimentos estatísticos ou outros processos de quantificação.

Os procedimentos e técnicas sugeridos para se conduzir o método não devem ser encarados como algo rígido e inflexível, mas devem servir como meios para que o pesquisador desenvolva ao máximo a sensibilidade com relação ao significado dos dados e a capacidade para trabalhar num nível de abstração. Desta forma, a criatividade do pesquisador é estimulada à medida que ele vai dando nomes às categorias, estabelecendo relações e criando um modelo inovador a partir de dados brutos.

Sendo assim, a investigação por meio da *Grounded Theory* ultrapassa o horizonte da descrição ao trabalhar no nível do ordenamento conceitual, com a criação de categorias, propriedades e dimensões e suas relações. Para Strauss e Corbin (2008, p. 35):

Teoria denota um conjunto de categorias bem desenvolvidas que são sistematicamente inter-

relacionadas através de declarações de relação para formar uma estrutura teórica que explique alguns fenômenos relevantes.

Para Strauss e Corbin (2008), embora normalmente a pesquisa qualitativa seja ligada à indução por partir de casos específicos para o geral, o processo de dedução também existe à medida que os dados são interpretados e conceitualizados. Desta forma, a dedução acontece com base nos dados, mas também com base em experiências e conhecimentos anteriores e nas discussões que acontecem no decorrer da pesquisa.

Não estamos dizendo que colocamos nossa interpretação nos dados ou que não deixamos as interpretações surgirem. Ao contrário, estamos dizendo que reconhecemos o elemento humano na análise e o potencial para possíveis distorções de significados. Essa é a razão pela qual acreditamos ser importante para o analista validar sua interpretação por meio de comparação constante de uma parte dos dados com outra (STRAUSS; CORBIN, 2008, p. 135-136).

Para a condução deste tipo de pesquisa, é desejável que os pesquisadores possuam algumas características essenciais. Essas características, destacadas no Quadro 4, podem ser desenvolvidas durante o processo de pesquisa.

#### **Quadro 4 Características de um teórico fundamentado**

##### Características de um teórico fundamentado

1. Capacidade de retroceder e analisar criticamente as situações
2. Capacidade de reconhecer a tendência em direção aos bias
3. Capacidade de pensar abstratamente
4. Capacidade de ser flexível e aberto a críticas construtivas
5. Sensibilidade às palavras e às ações dos informantes
6. Um sentido de absorção e devoção ao processo de trabalho

Fonte: Strauss e Corbin (2008, p. 21)

Neste estudo, as orientações de Strauss e Corbin (2008) serviram como base para o desenvolvimento da teoria substantiva. Os procedimentos de amostragem teórica e codificação foram adotados. O

instrumento analítico chamado de paradigma também foi utilizado a fim de integrar categorias por meio de suas propriedades e dimensões.

### **3.3.1 Amostragem Teórica**

A amostragem teórica é uma etapa essencial no desenvolvimento da teoria fundamentada nos dados. Consiste no caminho percorrido pelo pesquisador na busca dos dados necessários para construir a teoria, por meio da identificação, desenvolvimento e relacionamento dos conceitos. A amostragem é configurada durante o processo de pesquisa, ou seja, o pesquisador não estabelece previamente quais serão os grupos amostrais, pois são os dados que irão determinar qual o caminho que será seguido. Conforme Strauss e Corbin (2008, p. 195), a amostragem teórica pode ser entendida como

a coleta de dados conduzida por conceitos derivados da teoria evolutiva e baseada no conceito de ‘fazer comparações’, cujo objetivo é procurar locais, pessoas ou fatos que maximizem oportunidades de descobrir variações entre conceitos e de tornar densas categorias em termos de suas propriedade e de suas dimensões.

A escolha dos grupos amostrais deve ser feita de modo que os participantes possam contribuir para o desenvolvimento das categorias que emergem dos dados. É neste processo que as categorias serão “postas a prova”, com o objetivo de torná-las mais sólidas, a partir da discussão em torno de seus aspectos constitutivos, representados por meio das propriedades e dimensões. A densificação das categorias é feita a partir da comparação de fatos, incidentes ou acontecimentos que irão determinar as características da categoria em termos de suas propriedades e dimensões (STRAUSS; CORBIN, 2008).

O pesquisador deve desenvolver habilidades sensitivas que lhe permitam escolher quais serão os casos mais apropriados para serem investigados, levando em consideração os dados emergentes. O processo de coleta e análise de dados, neste sentido, é cumulativo e apresenta características de funil, na medida em que os grupos amostrais vão se tornando mais seletivos, conforme vão surgindo evidências de saturação teórica.

Para Strauss e Corbin (2008), a condução da amostragem teórica deve ser feita de forma cuidadosa. Os casos não devem ser escolhidos por acidente ou unicamente por conveniência, pois podem levar o pesquisador a caminhos improdutivos e dispersos. Se a amostragem não for feita de forma criteriosa, a própria credibilidade da metodologia é posta em risco, uma vez que o processo sequencial e interligado de coleta e análise de dados não é observado.

A escolha dos primeiros casos para se fazer amostragem deve ser feita, igualmente, de forma criteriosa. Para Strauss e Corbin (2008) as primeiras idas a campo devem ser orientadas pela principal questão de pesquisa. É neste momento também que o pesquisador deve decidir sobre quais técnicas de coleta de dados utilizar (entrevistas, observações, documentos, etc.).

Inicialmente, decisões relativas ao número de locais e observações e/ou entrevistas dependem de acesso, de recursos disponíveis, de metas de pesquisa e da programação de tempo e da energia do pesquisador. Posteriormente essas decisões podem ser modificadas segundo a teoria evolutiva (STRAUSS; CORBIN, 2008).

Os roteiros de entrevistas e guias observacionais são muitas vezes necessários no início da pesquisa até por exigência das pessoas que viabilizaram o acesso ao ambiente de pesquisa. Há casos, entretanto, em que o pesquisador pode iniciar a pesquisa com perguntas mais abstratas e mesmo sem roteiro algum. No entanto, as entrevistas devem ser guiadas sempre tendo em vista o objetivo do estudo. Mesmo em casos em que roteiros são usados, é valoroso se fazer perguntas ocasionais durante a investigação para evitar o engessamento do processo, ou seja, ficar rigidamente preso ao que está descrito no guia.

É importante que o pesquisador não “acumule” muitas entrevistas para então começar a desenvolver a análise. Conforme Strauss e Corbin (2008) muitos pesquisadores se sentem sobrecarregados devido ao excesso de informações. Por exemplo, se um grupo amostral for constituído por seis entrevistas, é interessante que o pesquisador já comece a análise após as primeiras entrevistas e use os resultados para conduzir as próximas etapas da coleta de dados.

A partir da coleta e análise de dados do primeiro grupo amostral, surgem algumas hipóteses realmente estabelecidas a partir dos dados.

São essas hipóteses que irão guiar as próximas idas a campo durante o segundo grupo amostral, e assim sucessivamente até que se consiga a saturação teórica. É importante, contudo, que durante a coleta de dados, sempre que possível, as entrevistas sejam conduzidas a partir do que está no roteiro e também de questões que vão surgindo no decorrer das entrevistas.

Na fase de amostragem relacional e variacional o pesquisador tenta direcionar as idas a campo conforme a necessidade verificada por meio da análise dos dados. Strauss e Corbin (2008) comentam que às vezes o pesquisador pode se enganar com relação à escolha dos casos. Isso acontece quando os casos escolhidos não refletem aquilo que se imaginou previamente. Esse é um processo natural que pode acontecer em qualquer investigação. Mesmo nesses casos, contudo, é possível extrair algum significado dos dados.

A fase final de amostragem é a seletiva. Neste momento, o pesquisador escolhe propositalmente os casos com o objetivo de “integrar as categorias ao longo do nível dimensional para formar uma teoria, para validar as declarações de relações entre conceitos e para completar as categorias que precisem de mais refinamento” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p. 204). A amostragem seletiva pode ser feita com novos casos ou voltando para casos antigos. A principal intenção é saturar a teoria em termos de categorias, propriedades, dimensões e relacionamentos.

O pesquisador percebe que o processo de amostragem está concluído quando as categorias se mostram devidamente saturadas, ou seja, já estão suficientemente desenvolvidas e integradas. Esse acontecimento é denominado de saturação teórica. Não existe um prazo pré-definido para que a saturação aconteça, pois existem vários fatores influentes, como a qualidade dos dados e a dedicação do pesquisador.

A saturação é mais uma questão de encontrar um ponto na pesquisa no qual coletar dados adicionais parece contraprodutivo; o novo que é revelado não acrescenta muita coisa à explicação naquele momento. Ou, como ocorre algumas vezes, o pesquisador fica sem tempo ou sem dinheiro, ou ambos (STRAUSS; CORBIN, 2008, p. 135).

O presente estudo foi desenvolvido com base nos princípios da amostragem teórica. Os procedimentos de coleta e análise de dados

foram feitos em sequências alternadas e foram compreendidos cinco grupos amostrais até o momento da saturação teórica. Para descrever as empresas e entrevistados que participaram da amostragem teórica deste estudo serão usados letras e números, a fim de preservar o anonimato dos casos participantes. No Quadro 5 são descritos os aspectos gerais da amostragem teórica referente aos grupos amostrais, bem como a identificação das empresas e entrevistados por meio de letras e números.

**Quadro 5 Amostragem teórica**

Grupo Amostral	Empresa	Entrevistado	Entrevista
Primeiro	A	Diretor de Produção	A1
	B	Gerente Administrativo	B1
		Gerente de Engenharia	B2
	C	Gerente de Produção	C1
		Engenheiro de Processos	C2
Analista de Processos		C3	
Segundo	D	Gerente Operacional	D1
		Coordenador Operacional	D2
		Gerente de Projetos	D3
		Gerente de Projetos	D4
		Gerente de Projetos	D5
	E	Gerente de Planejamento Financeiro	E1
F	Consultor	F1	
Terceiro	G	Gerente de Produção	G1
	H	Gerente Operacional	H1
	I	Gerente de Produção	I1
		Coordenador de PCP	I2
J	Diretor Executivo	J1	
Quarto	J	Diretor Executivo	J1'
	L	Gerente Geral	L1
		Gerente de Recursos Humanos	L2
	M	Diretor Industrial	M1
Gerente de Produção		M2	
Quinto	A	Diretor de Produção	A1'
	C	Engenheiro de Processos	C2'
		Coordenador Operacional	C3

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

No primeiro grupo amostral ou amostragem aberta que se constituiu na primeira etapa da pesquisa, foram realizadas 6 (seis) entrevistas individuais com profissionais de 3 (três) empresas localizadas na região Oeste do estado de Santa Catarina. Nesta etapa, foram feitas entrevistas em profundidade e não-estruturadas, tendo como guia o objetivo e pergunta da pesquisa. No decorrer das entrevistas, em vários momentos o pesquisador interveio e realizou perguntas do tipo “por que”, “como”, “quem” e “o que acontece”. Segundo Strauss e Corbin (2008), perguntas desta natureza são importantes para se conseguir informações de qualidade que serão essenciais para a definição das categorias, propriedades e dimensões.

Na segunda fase da amostragem teórica foram realizadas 7 (sete) entrevistas individuais com profissionais de duas empresas situadas na região da Grande Florianópolis. Nesta fase também foi entrevistado um profissional que trabalha com prestação de serviços na área de consultoria externa. Nestes casos optou-se pela realização de entrevistas em profundidade e semi-estruturadas. A escolha dos casos foi influenciada pelos resultados da análise dos dados do primeiro grupo amostral, que indicaram a necessidade de se explorar o ambiente em uma empresa de grande porte, bem como entrevistar alguém ligado à área financeira e também entrevistar um consultor externo. O roteiro de entrevista foi construído a partir do resultado da análise dos dados do primeiro grupo amostral.

A postura adotada pelo pesquisador foi de evitar o “acúmulo” de entrevistas para se fazer a análise. Desta forma, mesmo dentro de um grupo amostral, os dados eram coletados e analisados de forma que os resultados da análise influenciassem a condução das próximas etapas da coleta de dados, objetivando ao máximo o fortalecimento dos conceitos e valorizando as variações em termos de propriedades e dimensões.

O terceiro grupo de casos que deu sequência à amostragem teórica foi composto por 4 (quatro) empresas localizadas nas regiões da Grande Florianópolis e Sul de Santa Catarina. Os resultados oriundos da etapa anterior de amostragem conduziram a seleção dos casos e a realização das entrevistas. É importante ressaltar, entretanto, que nem sempre foi possível a escolha do “caso ideal”, por motivos diversos, como dificuldades de acesso à empresa. Nesta etapa, realizou-se uma entrevista via chat (*Google Talk*), devido às dificuldades em se marcar

uma entrevista presencial. As entrevistas foram em profundidade e semi-estruturadas.

Na quarta etapa da amostragem teórica, iniciou-se o processo de amostragem seletiva, com o objetivo de integrar as categorias, fortalecer os relacionamentos e buscar confirmações nos níveis das propriedades e dimensões. Importante frisar que a partir do terceiro grupo amostral já foi possível verificar evidências de saturação teórica, conforme comentário de I2:

Eu acho que o que foi falado nesses pontos aqui está bem completo, porque a gente teve um caso, um exemplo próprio de um plano que a gente quis implantar e não conseguiu e na época foi bem complicado mesmo.

Os casos que formaram o quarto grupo estão localizados nas regiões da Grande Florianópolis e Vale do Itajaí. O pesquisador optou por retornar à empresa “J” devido à relevância do caso e também pelo interesse do entrevistado em acompanhar a pesquisa.

A saturação teórica do modelo começou a ficar mais evidente com as entrevistas realizadas no quarto grupo de casos. Neste momento, apenas alguns aspectos, principalmente relacionados às variações dimensionais e nomenclatura das categorias precisaram ser mais bem definidos.

A gente não é dono da verdade, mas tem um pouco de experiência e eu vejo assim que o que foi apresentado está muito bem alinhado com o que a gente já presenciou dos processos, e muita coisa que a gente presenciou que não funcionou foi porque realmente um ou mais pontos que está colocado aqui eles acabaram não sendo observados ou não sendo levados muito a sério, onde que acaba culminando o retorno ao que era no início (M2).

Importante ressaltar que é o pesquisador quem percebe que a teoria em construção está atingindo a saturação teórica. As evidências que surgem nas entrevistas, conforme destacado nos comentários anteriores, apenas reforçam esta percepção do pesquisador quanto à saturação. Ou seja, os participantes da pesquisa não dizem diretamente

que a pesquisa atingiu a saturação, mas deixam isso transparecer por meio das entrevistas. O pesquisador, por meio da sensibilidade, deve captar essas informações e determinar se já é o momento de finalizar a pesquisa.

Desta forma, optou-se por finalizar a amostragem teórica com um quinto grupo amostral, retornando-se aos primeiros casos, a fim de se fazer uma amostragem seletiva e também uma das etapas de validação do modelo. A intenção foi de entrevistar todos os profissionais que haviam participado previamente, contudo, por razões diversas essa possibilidade foi descartada. Sendo assim, a quinta e última etapa da amostragem teórica foi feita em duas empresas da região Oeste de Santa Catarina.

Todas as entrevistas anteriores foram gravadas e transcritas, contudo, as entrevistas correspondentes à quinta etapa da amostragem teórica foram gravadas, mas não foram transcritas. A opção por não transcrever as entrevistas se deu porque neste estágio da pesquisa a intenção foi de saturar as categorias já desenvolvidas e auxiliar na conceitualização dos relacionamentos entre as categorias. Desta forma, as entrevistas foram ouvidas atentamente e foram tiradas notas e elaborados *memos* de relacionamentos. Na seção a seguir descreve-se o caminho percorrido para a coleta e análise dos dados.

### **3.3.2 Coleta e Análise dos Dados**

Na abordagem de Strauss e Corbin (2008) usa-se o termo “teoria fundamentada” para se referir que a teoria foi derivada dos dados, sistematicamente reunidos e analisados por meio de um processo de pesquisa. O processo de pesquisa baseado na *grounded* – a coleta e análise dos dados –, conforme já evidenciado, ocorrem em sequências alternadas. “A análise e a coleta de dados devem constituir um processo entrelaçado com a análise, levando a amostragem de novos dados” (GRAY, 2012, p. 407). A análise se inicia logo após a primeira coleta de dados e conduz a próxima fase de coleta e assim sucessivamente até que se atinja a saturação teórica, ou seja, até que se chegue ao momento onde os dados obtidos já não dizem nada além do que já é sabido (STRAUSS; CORBIN, 2008).

No entendimento de Dantas et al. (2009), a coleta de dados na *grounded* pode ser realizada, principalmente, por meio de entrevistas e observações. No entanto, a coleta por meio de múltiplas fontes –

entrevistas não estruturadas, observações do comportamento, imagens e documentos – é aconselhada, embora a análise textual das transcrições das entrevistas seja mais frequente (BANDEIRA-DE-MELLO, 2006).

Neste estudo a entrevista foi o principal meio utilizado para a coleta de dados. A preferência foi para o uso de entrevista em profundidade e não-estruturada no início e semi-estruturada no decorrer da amostragem teórica. Desta forma, respeitou-se a flexibilidade durante a coleta dos dados e se ofereceu condições para o pesquisador explorar a criatividade e sensibilidade. Importante ressaltar que outras técnicas como observação não-participante e literatura técnica foram utilizadas em menor escala durante a construção do modelo.

Na análise dos dados são utilizados procedimentos como a microanálise, a codificação aberta, a codificação axial e a codificação seletiva (STRAUSS; CORBIN, 2008). Contudo, a utilização destes passos não segue necessariamente uma sequência, sendo que na maioria das vezes as etapas são simultâneas (SCHRÖEDER, 2009).

A microanálise compreende “a análise detalhada linha por linha, necessária no começo de um estudo para gerar categorias iniciais (com suas propriedades e suas dimensões) e para sugerir reduções entre categorias; uma combinação de codificação aberta e axial” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p. 65). Geralmente a microanálise é utilizada no início da análise dos dados para subsidiar a formulação das categorias. Contudo, nada impede que no decorrer da pesquisa (nos processos de codificação) haja necessidade de se recorrer novamente à microanálise.

A microanálise sugere uma forma diferente de pensar sobre os dados. Permite ao pesquisador examinar que suposição sobre os dados se está admitindo.

Sem essa análise microscópica dos dados seria extremamente difícil descobrir sistematicamente as dimensões relevantes, relacionar categorias e subcategorias e acompanhar os aspectos mais sutis das causalidades (STRAUSS; CORBIN, 2008, p. 77).

A codificação aberta é o “processo analítico por meio do qual os conceitos são identificados e suas propriedades e suas dimensões são descobertas nos dados” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p. 103). É o processo de descoberta de conceitos, onde se abre os textos e se expõe pensamentos, ideias e significados que ele contém. Emergem, então, as

categorias. Junto com a microanálise, é um dos passos fundamentais para a condução satisfatória do processo.

Dois procedimentos analíticos principais estão envolvidos na etapa de codificação aberta – comparar e fazer perguntas (GRAY, 2012). As perguntas devem explorar significados das interpretações da realidade feitas pelo pesquisado e são essenciais para auxiliar o analista em momentos de dúvidas e bloqueios. A comparação, por sua vez, pode ser feita por meio da literatura e fatos experimentados, a fim de fortalecer a construção de categorias e contribuir para a formulação de perguntas para a próxima ida ao campo.

A codificação axial consiste no “processo de relacionar categorias às suas subcategorias; é chamado de axial porque ocorre em torno do eixo de uma categoria, associando categorias ao nível de propriedades e dimensões” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p. 123). O principal objetivo desta etapa é reagrupar os dados que foram divididos na etapa anterior de codificação aberta. Desta forma, será possível a formação de categorias e subcategorias mais densas, bem desenvolvidas e relacionadas.

A categoria criada irá representar o fenômeno juntamente com as questões, fatos e acontecimentos relacionados e que são importantes na visão dos pesquisados. Por sua vez, as subcategorias respondem as questões sobre o fenômeno (representado pela categoria). Conforme já ressaltado, as etapas de codificação aberta e axial não são essencialmente sequenciais.

A codificação seletiva é “o processo de integrar e de refinar a teoria” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p. 145). É nesta etapa que irá surgir a categoria central que expressa o tema principal da pesquisa. A categoria central poderá surgir a partir da consideração das outras categorias que foram identificadas até o momento. No entanto, pode acontecer de que nenhuma das categorias existentes apresente condições suficientes para ser elevada ao status de central.

Enquanto que na codificação axial se deriva um conjunto de categorias que foram definidas em termos de suas propriedades e dimensões, na codificação seletiva são definidas categorias centrais (categorias e subcategorias) por meio das quais seja possível contar uma história (GRAY, 2012). Com a construção do esquema teórico dominante concluída, será preciso refinar a teoria. “Refinar a teoria consiste em rever o esquema em busca de consistência interna e de

falhas na lógica, completando as categorias mal desenvolvidas e podando os excessos” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p. 155).

Como evidenciado anteriormente, o processo de coleta e análise de dados ocorre de forma iterativa e dependente. Sendo assim, o procedimento final para determinar o fim do processo de coleta de dados é a saturação teórica, ou seja, quando se verifica que não há mais avanços no surgimento de novas propriedades, classes, categorias e relações dos dados (STRAUSS; CORBIN, 2008; GRAY, 2002).

No presente estudo, o processo de coleta de dados iniciou com a seleção das empresas que fizeram parte do primeiro grupo amostral. Os critérios para seleção foram baseados na pergunta e objetivo da pesquisa. Basicamente, foram respeitados três critérios: (1) ter vivenciado, ou estar vivenciando, implementação de sistemas de melhorias de desempenho; (2) estar no mercado há no mínimo 18 anos; e (3) estar localizado no estado de Santa Catarina. Com relação ao primeiro critério, o pesquisador deparou-se com três cenários diferentes: empresas que tiveram fracasso na implementação; empresas que obtiveram sucesso; e empresas que estavam vivenciando o processo de implementação. No Quadro 6 descrevem-se algumas informações referentes à primeira etapa da coleta de dados por meio da realização de entrevistas.

**Quadro 6 Primeiro grupo amostral**

Entrevista	Cidade	Data	Duração (min.)	Sistema de Melhoria
A1	Joaçaba	15/01/2013	32	Gestão Ambiental
B1	Luzerna	25/01/2013	28	Gestão da Qualidade
B2		25/01/2013	38	
C1	Joaçaba	23/01/2013	34	Produção Enxuta
C2		05/02/2013	32	
C3		05/02/2013	34	

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

O contato inicial com as empresas que formaram o primeiro grupo amostral foi feito via telefone e via *e-mail*. A aproximação com as empresas mostrou-se no decorrer da pesquisa ser a etapa mais árdua e desgastante. Em muitos casos não houve aceitação por parte dos gestores em participar da pesquisa, em outros casos os gestores simplesmente não davam resposta ou ficavam na promessa de retornar o contato. Esses acontecimentos vão ao encontro do que Strauss e Corbin

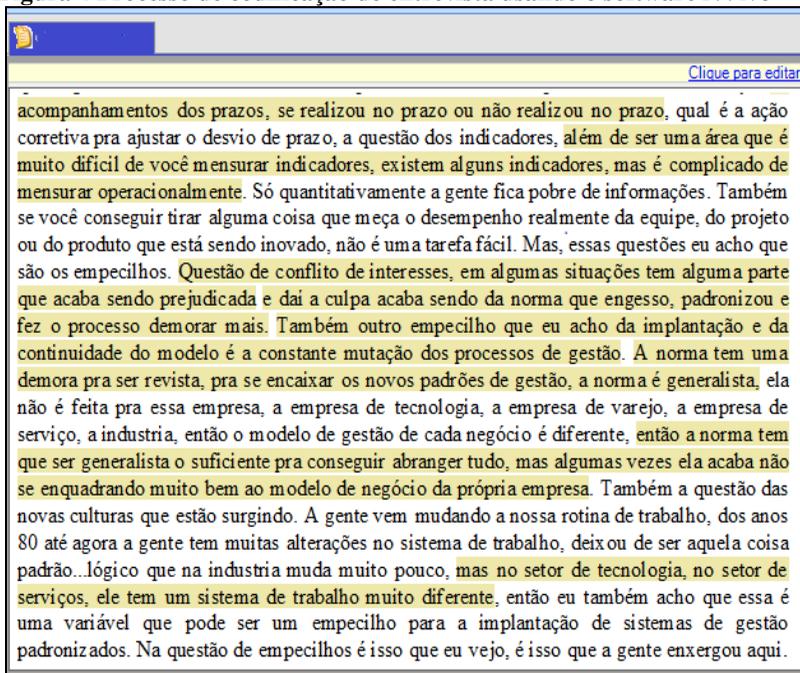
(2008) afirmam, que por diversas razões nem sempre é possível investigar os “casos ideais” para a pesquisa. Contudo, enfatiza-se que todos os gestores que aceitaram participar desta pesquisa demonstraram grande receptividade e interesse na ocasião das entrevistas.

Quando o pesquisador chegava nas empresas, normalmente era convidado a aguardar na recepção. Logo após, o profissional que seria entrevistado conduzia o pesquisador até um ambiente adequado para a entrevista, uma sala de reuniões, auditório ou a própria sala do gestor. Antes de iniciar efetivamente as entrevistas, acontecia uma conversa informal sobre aspectos genéricos relacionados às atividades da empresa. Esse fato é importante e recomendado para que as duas partes sintam-se mais a vontade. Após a pré-fase de informalidade, o pesquisador perguntava se era possível iniciar efetivamente a entrevista e, em caso positivo, a gravação era iniciada.

Após a conclusão das entrevistas, o pesquisador procedeu com o processo de transcrição. A transcrição das entrevistas foi uma etapa bastante trabalhosa e que demandou grande quantidade de tempo e atenção. Todas as transcrições foram feitas pelo próprio pesquisador a fim de preservar a proximidade com os dados e despertar a criatividade e sensibilidade.

Sempre que possível a análise dos dados era feita no intervalo entre as entrevistas para que os resultados da análise servissem de subsídios para a condução das próximas idas a campo. As entrevistas transcritas foram importadas para o *software* de análise de dados qualitativos NVivo. Este *software* foi usado durante todas as etapas da pesquisa e facilitou sobremaneira o trabalho com os dados, principalmente, no arquivamento das entrevistas transcritas, criação de categorias e memorandos. Na Figura 4 é possível visualizar o processo de codificação das entrevistas (já transcritas e importadas no NVivo). As partes em amarelo indicam os trechos ou unidades de análise que se configuraram na fonte para a geração de códigos preliminares e códigos conceituais.

**Figura 4** Processo de codificação de entrevista usando o software NVivo



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do *software* NVivo (2014)

Conforme explica Lage (2011), o NVivo é um dos *softwares* mais utilizados no ambiente acadêmico brasileiro, tendo sido adotado por centro de pesquisa de grande parte das universidades, notadamente, a Unicamp, a USP e a UFRGS e, principalmente nas áreas de ciências sociais e saúde. Informações mais detalhadas sobre as características operacionais e possibilidades de utilização do NVivo podem ser encontradas no site do desenvolvedor, por meio do link <http://www.qsrinternational.com/>.

Devido às suas características, o NVivo pode ser considerado um *software* para geração de teoria, pois visa apoiar os processos e procedimentos da teoria fundamentada (LAGE, 2011). O objetivo do NVivo é auxiliar o pesquisador a obter maior rapidez na obtenção dos resultados, de forma a permitir a comprovação das descobertas e a tomada de decisões fundamentadas (QSR INTERNATIONAL, 2012).

O NVivo se mostra interessante para a análise de dados na *Grounded Theory*, pois permite a codificação do material usando

diferentes técnicas, como codificação de parágrafo ou codificação *In Vivo*. Da mesma forma, a conexão entre os dados para criar categorias e a relação entre categorias e subcategorias é facilitada. As funcionalidades e facilidades ofertadas pelo NVivo são consideráveis. Contudo, é importante enfatizar que o pesquisador deve estar consciente que o *software* é uma ferramenta de apoio e, desta forma, atentar-se para não perder o controle no processo de codificação e correr o risco de adequar os seus objetivos de análise às funcionalidades da ferramenta.

Após uma breve apresentação do *software* NVivo, continua-se com a descrição dos aspectos relacionados à coleta e análise dos dados. A partir dos trechos codificados ou unidades de análise, criam-se códigos ou nós. Os códigos preliminares deram origem às categorias e subcategorias. A Figura 5 ilustra o início do processo de codificação dos dados e o surgimento dos primeiros códigos e categorias.

**Figura 5 Início do processo de codificação e surgimento dos primeiros códigos e categorias**

Nome	Fontes	Referências	Criado em	Criado por	Modificado em	Modificado por
Aprendendo-ganho para a companhia	3	13	21/02/2013 13:58	DJR	12/03/2013 11:36	DJR
Comprometimento da direção	3	24	20/02/2013 15:01	DJR	12/03/2013 11:36	DJR
Conhecendo a realidade da empresa	6	61	11/03/2013 12:38	DJR	12/03/2013 11:36	DJR
Considerando as limitações da estrutura	4	15	28/02/2013 15:16	DJR	12/03/2013 11:36	DJR
Considerando o tempo	5	20	11/03/2013 11:20	DJR	12/03/2013 11:36	DJR
Criando uma cultura na empresa	5	13	20/02/2013 14:48	DJR	12/03/2013 11:36	DJR
Descentralizando o poder	1	13	04/03/2013 9:50	DJR	12/03/2013 13:30	DJR
Desenvolvendo um planejamento para a implantação	6	45	21/02/2013 10:44	DJR	12/03/2013 11:36	DJR
Enfrentando a resistência	3	17	25/02/2013 11:02	DJR	12/03/2013 11:36	DJR
Fazendo a manutenção	3	33	21/02/2013 12:53	DJR	12/03/2013 11:36	DJR
Gerenciando os resultados	6	57	11/03/2013 15:35	DJR	12/03/2013 11:36	DJR
Montando grupos de trabalho	4	18	21/02/2013 16:06	DJR	12/03/2013 11:36	DJR
Não tentar impor as coisas	3	13	04/03/2013 14:09	DJR	12/03/2013 11:36	DJR
Tendo conhecimento de como fazer	6	41	28/02/2013 15:21	DJR	12/03/2013 11:36	DJR
Tendo que investir	5	21	28/02/2013 13:21	DJR	12/03/2013 11:36	DJR
Tendo uma oportunidade	2	33	28/02/2013 13:09	DJR	12/03/2013 11:36	DJR
Tendo uma unidade de coordenação dedicada	4	46	11/03/2013 14:32	DJR	12/03/2013 11:36	DJR
Envolvendo as pessoas	5	41	11/03/2013 9:47	DJR	12/03/2013 11:36	DJR
Tendo apoio da gerência	4	17	25/02/2013 14:02	DJR	12/03/2013 11:36	DJR
Apresentando para a fábrica interna	1	1	27/02/2013 10:13	DJR	12/03/2013 11:36	DJR
Buscando a maturidade	1	1	21/02/2013 13:02	DJR	12/03/2013 11:36	DJR
Buscando melhorias por conta própria	1	1	20/02/2013 17:16	DJR	12/03/2013 11:36	DJR
Buscando um padrão	1	1	04/03/2013 9:37	DJR	12/03/2013 11:36	DJR
Considerando a implantação como um processo a ser melhorado	1	2	28/02/2013 13:14	DJR	12/03/2013 11:36	DJR
Considerando a segurança no trabalho	1	2	21/02/2013 14:30	DJR	12/03/2013 11:36	DJR

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do *software* NVivo (2014)

É possível verificar na Figura anterior que as codificações aberta e axial foram feitas de forma simultânea. Primeiramente, foram criados códigos por meio da codificação aberta e, posteriormente, os códigos foram agrupados por similaridades de significado, dando origem às

primeiras categorias. Foram essas categorias embrionárias que deram origem ao roteiro de entrevista utilizado para a segunda etapa da pesquisa. Sempre que possível, os casos foram selecionados levando em consideração os resultados das etapas anteriores. Por exemplo, ao final da primeira etapa ficou evidente que seria interessante entrevistar um consultor externo e um profissional da área de planejamento financeiro. Da mesma forma, optou-se por abordar uma empresa de grande porte que tivesse uma estrutura do tipo matricial. Com base nessas informações e respeitando os três critérios estabelecidos a priori, foram selecionados os próximos casos para a coleta e análise de dados. No Quadro 7 são apresentadas informações referentes à segunda etapa de entrevistas.

**Quadro 7 Segundo grupo amostral**

Entrevista	Cidade	Data	Duração (min.)	Sistema de Melhoria
D1	Palhoça	05/04/2013	32	NIEPC
D2		05/04/2013	48	
D3		05/04/2013	34	
D4		05/04/2013	41	
D5		05/04/2013	32	
E1	Florianópolis	17/05/2013	44	Gestão da Qualidade (ISO 14000)
F1	Florianópolis	27/05/2013	72	PNQ

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Particularmente, o processo de agendamento da entrevista com o responsável ligado ao planejamento financeiro foi bastante dispendioso. Foram várias tentativas feitas via telefone até que o profissional concordasse em receber o pesquisador. O acesso aos outros casos, entretanto, foi bastante tranquilo, devido ao fato de o pesquisador conhecer previamente as empresas. Sem dúvida, ter alguém conhecido que trabalha em determinada empresa facilita em muito o acesso.

As entrevistas foram transcritas, importadas para o *software* NVivo e codificadas. Neste momento começaram a surgir as propriedades e dimensões das categorias. Strauss e Corbin (2008) recomendam o uso de algumas técnicas analíticas a fim de facilitar a identificação das categorias, propriedades e dimensões, como a técnica de fazer questionamentos e de fazer comparações. O uso de literatura

técnica também pode ser uma boa alternativa para auxiliar o pesquisador durante o processo de construção da teoria.

A terceira etapa da coleta e análise de dados mostrou-se como a mais difícil com relação à acessibilidade às empresas. Foram várias tentativas sem sucesso. Muitos gestores aparentavam estar saturados com o excesso de solicitações vindas da academia e sequer demonstravam interesse em entender o objetivo do estudo. Uma entrevista foi feita via *chat* devido à resistência do gestor em receber o pesquisador pessoalmente. Mesmo assim, foi possível investigar quatro casos distintos que contribuíram de forma significativa para o avanço do modelo teórico. No Quadro 8 são apresentadas informações referentes à terceira etapa de entrevistas.

#### Quadro 8 Terceiro grupo amostral

Entrevista	Cidade	Data	Duração (min.)	Sistema de Melhoria
G1	São José	26/06/2013	76	Produção Enxuta
H1	Criciúma	04/07/2013	Via chat	ISO 15463; 13006
I1	São José	10/07/2013	34	Produção Enxuta
I2		10/07/2013	32	Gestão da Qualidade
J1	Santo Amaro da Imperatriz	18/07/2013	68	<i>Balanced Scorecard</i>

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Em meio a alguns contratemplos, entretanto, surgiam no decorrer das entrevistas alguns acontecimentos que auxiliaram na manutenção da auto-estima e motivação do pesquisador. Em vários momentos os gestores parabenizaram o pesquisador pelo trabalho e declararam que o tema abordado era muito interessante e realmente era um problema vivenciado no dia a dia e difícil de solucionar. Em outros momentos os gestores solicitaram para o pesquisador que os mantivesse informados sobre o andamento da pesquisa e que os resultados fossem apresentados quando o trabalho estivesse finalizado.

O modelo teórico em construção sofreu algumas modificações relevantes durante a terceira etapa, como a junção e redefinição de algumas categorias. Também neste momento começaram a ficar evidentes os relacionamentos entre as categorias a partir das descrições das respectivas propriedades e dimensões. Os resultados serviram de base para a elaboração do roteiro de entrevista que orientou as próximas idas a campo.

Durante o processo de codificação e análise dos dados o pesquisador desenvolveu memorandos e diagramas. Esses instrumentos analíticos auxiliam no registro de informações e na condução da pesquisa de forma geral. Memorandos, conforme Strauss e Corbin (2008, p. 209) “são registros escritos de análise que podem variar em tipo e formato”. Os memorandos podem ser do tipo notas de codificação, notas teóricas ou notas operacionais. A Figura 6 ilustra um memorando do tipo nota teórica que foi elaborado durante o processo de construção da teoria. Os memorandos foram feitos e armazenados no *software* NVivo.

**Figura 6 Exemplo de memorando**

The screenshot shows the NVivo software interface. At the top, there is a header 'Memos' in a blue bar. Below it is a table with columns for 'Nome', 'Nós', and 'Referências'. The table contains four rows of memos:

Nome	Nós	Referências
Dando a cara para bater	0	0
Envolvimento da Gerência e Direção	0	0
Ferramentas	0	0
Gastando muito em ferramentas	0	0

Below the table, the selected memo 'Dando a cara para bater' is displayed in a text area. The text of the memo is:

Parece haver dúvidas sobre o engajamento dos funcionários no processo de implementação. Há preocupação do entrevistado com relação aos obstáculos que poderão surgir, principalmente no início do processo de implementação. Apesar de se ter total apoio da gerência, não há garantia sobre o apoio dos operadores e demais pessoas do chão de fábrica. Este momento parece ser muito importante para o sucesso da continuidade da implementação, sendo que é nesta etapa que se irá ter a oportunidade de tentar convencer os funcionários sobre os benefícios do programa. Então a expressão "dar a cara para bater", neste contexto, parece refletir o ato de se encerrar o novo, de encerrar condições onde não se há garantias. Contudo é preciso encerrar o desconhecido e tentar estabelecer critérios que permitam uma passagem tranquila e produtiva para a próxima fase da implementação.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do *software* NVivo (2014)

O memorando apresentado na Figura anterior exemplifica algumas considerações e ideias do pesquisador com relação à expressão “dando a cara para bater”. Diagramas também foram desenvolvidos no decorrer da investigação e serviram particularmente para a formulação de roteiros de entrevistas nas fases de amostragem relacional e seletiva. Diagramas “são mecanismos visuais que mostram as relações entre conceitos” (STRAUSS; CORBIN, 2008).

Na quarta etapa de coleta e análise de dados foram selecionados três casos de empresas que tem uma história de sucesso no mercado e que se destacam em suas respectivas áreas de atuação. O roteiro de entrevista utilizado neste momento apresentou o modelo teórico com suas categorias, subcategorias, propriedades e dimensões. É importante frisar que o modelo foi apresentado na parte final das entrevistas. As entrevistas foram direcionadas para alguns aspectos do modelo que necessitavam de maior aprofundamento analítico, a exemplo de algumas propriedades, dimensões, nomenclaturas e relacionamentos. No Quadro 9 são apresentadas informações referentes à quarta etapa de entrevistas.

**Quadro 9 Quarto grupo amostral**

Entrevista	Cidade	Data	Duração (min.)	Sistema de Melhoria
J1'	Santo Amaro da Imperatriz	04/10/2013	56	Balanced Scorecard
L1	Tijucas	05/11/2013	108	Balanced Scorecard
L2		05/11/2013	49	
M1	Gaspar	12/11/2013	74	Produção Enxuta
M2		12/11/2013	36	

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

A saturação teórica começou a ficar cada vez mais aparente. Nos comentários foi possível perceber evidências de que havia concordância com relação ao que estava sendo apresentado e que as variações dimensionais contemplavam aspectos fundamentais do fenômeno. O modelo conseguia descrever os principais aspectos que explicam o sucesso ou fracasso da implementação de programas de melhoria de desempenho.

Após a análise dos dados da quarta etapa de pesquisa procedeu-se com a modificação de algumas dimensões e nomenclaturas. Neste momento, o pesquisador começou a releitura das entrevistas, desde o primeiro grupo amostral, a fim de refinar e validar o modelo. Por exemplo, a categoria “controlar os resultados” até esse momento era chamada de “gerenciar os resultados”, porém, a partir dos resultados do quarto grupo amostral e da releitura das entrevistas constatou-se que a palavra “controlar” mostrava-se mais apropriada.

A quinta e última etapa de coleta de dados deu-se com o intuito principal de validar efetivamente a teoria. É importante ressaltar que a

validação acontece durante todo o processo de amostragem teórica, no entanto, a validação final é importante para assegurar que as informações contidas no modelo refletem o que está especificado nos dados. A validação final pode ser feita de diversas maneiras. Neste trabalho, além da releitura das entrevistas, a validação foi feita retornando-se aos primeiros casos abordados durante a amostragem aberta. A intenção era contemplar todos os envolvidos nesta primeira etapa, contudo, devido a aspectos diversos, como incompatibilidade de agendas, não foi possível entrevistar novamente todos os gestores. No Quadro 10 são apresentadas informações referentes à última etapa de entrevistas.

**Quadro 10 Quinto grupo amostral**

Entrevista	Cidade	Data	Duração (min.)	Sistema de Melhoria
A1	Joaçaba	17/01/2013	26	Gestão Ambiental
C2	Joaçaba	17/01/2013	58	Produção Enxuta
C3		21/01/2013	64	

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Desta forma, a quinta etapa da pesquisa de campo foi constituída por duas empresas (A e C) que participaram da primeira fase, sendo realizadas 3 (três) entrevistas de validação. Não houve discordâncias significativas com relação ao que foi apresentado. Apenas dois aspectos relacionados às dimensões das categorias “conhecer a realidade da empresa” e “desenvolver um planejamento” precisaram sofrer alguns ajustes. Desta forma, o modelo foi considerado satisfatório e a pesquisa de campo foi concluída.

### 3.3.3 Validação do esquema teórico

A validação do esquema teórico construído a partir dos procedimentos previstos pela *Grounded Theory* não deve ser entendido como teste quantitativo. A principal preocupação nesta etapa é verificar se os elementos constituintes da teoria refletem efetivamente aquilo que foi dito nas entrevistas, ou seja, se as abstrações empreendidas pelo pesquisador estão de acordo com os dados brutos. O que Strauss e Corbin (2008, p. 157) entendem por validação é o seguinte:

A teoria surgiu a partir dos dados, mas, no momento da integração, ela representa uma interpretação abstrata desses dados brutos. Dessa forma, é importante determinar como a abstração se ajusta aos dados brutos e também determinar se algo importante foi omitido do esquema teórico.

Ainda segundo Strauss e Corbin (2008), há varias formas de se validar o esquema teórico. Uma das maneiras é a volta aos dados brutos a fim de fazer uma comparação com os aspectos constituintes do esquema. Nesta modalidade de validação, faz-se uma análise comparativa criteriosa, buscando-se verificar se o esquema teórico é capaz de explicar a realidade dos casos estudados, respeitando-se as variações dimensionais.

Outra forma de validação citada por Strauss e Corbin (2008) é reencontrar os participantes da pesquisa e apresentar o esquema, suas categorias, propriedades, dimensões e relacionamentos. Os informantes devem se enxergar dentro do esquema. Naturalmente, nem todos os detalhes de cada caso irão estar destacados no modelo, mas, de uma maneira mais ampla, os informantes devem ser capazes de identificarem-se com as informações que estão no esquema.

O esquema teórico construído neste estudo foi validado das duas maneiras citadas anteriormente. Após a conclusão da quarta etapa da amostragem teórica iniciou-se a releitura de todas as entrevistas realizadas a fim de se fazer a análise comparativa de alto nível. Nesta etapa ocorreram alguns ajustes do modelo, principalmente relacionados às propriedades e dimensões.

Conforme destacado anteriormente, uma alteração importante foi a mudança do nome da categoria até então chamada de “gerenciando os resultados” para “controlando os resultados”. Identificou-se que a palavra controle era mais freqüente nas entrevistas e representava melhor o significado presente nos dados. Nesta etapa também fez-se a releitura dos *memos*, dando-se destaque para os *memos* de relacionamentos que foram essenciais para a descrição da integração das categorias, conforme apresentado em seção específica deste trabalho, na apresentação dos resultados.

A outra etapa da validação do esquema foi feita retornando-se aos casos que formaram o primeiro grupo amostral. Por causa de dificuldades no agendamento da entrevista, a empresa B acabou ficando de fora desta etapa. Desta forma, a validação foi feita com os casos A e

C. O esquema teórico final foi apresentado e o pesquisador “contou a história” da pesquisa. A validação nesta etapa foi considerada satisfatória, pois, de forma geral, os informantes conseguiram “se enxergar” dentro do que foi apresentado. Algumas considerações foram feitas, principalmente com relação à algumas dimensões, no entanto, isso pode ser considerado normal, pois o modelo é uma redução da realidade e seria impossível descrever alguns aspectos de forma mais detalhada.

### **3.3.4 Validação metodológica**

Conforme apresentado na parte introdutória deste estudo, a *Grounded Theory* é um método relativamente novo na área de administração. Desta maneira, julgou-se pertinente a realização da validação metodológica com um especialista sobre este método, de modo a ajustar possíveis desvios de curso e proporcionar o rigor científico e metodológico necessários para um trabalho desta natureza.

Sendo assim, os procedimentos metodológicos foram avaliados e validados pelo Professor Doutor Andreas Büscher na *Hochschule Osnabrück – University of Applied Sciences* localizada na cidade de Osnabrück na Alemanha, durante a realização de estadia de pesquisa do pesquisador, no primeiro semestre de 2014. Durante a estadia de pesquisa, o pesquisador também teve a oportunidade de estudar e conhecer trabalhos realizados com o método da *Grounded Theory* com um professor que possui grande experiência em pesquisa qualitativa, especialmente com o método abordado neste estudo.

A validação metodológica se deu a partir de cinco encontros formais com o professor especialista, com duração média de 1 hora e 30 minutos cada encontro. Adicionalmente, foram feitas várias leituras de teses, dissertações e artigos que utilizaram a *Grounded* como método. Importante ressaltar que a categoria central “Uma fase de mudança e aprendizado” surgiu durante a realização da validação metodológica.

Adicionalmente, destaca-se o conhecimento aprofundado e reconhecido sobre o método *Grounded Theory* do professor Dr. Andreas Büscher, que em várias ocasiões é convidado a proferir palestras no seu país e no exterior. Na ocasião da estadia de pesquisa, também aconteceram encontros com professores especialistas em outras áreas, como em desenvolvimento e mudança organizacional.

### **3.3.5 Limitações da pesquisa**

Este estudo não pode ser considerado um modelo referencial completo, sendo que a pesquisa de campo contemplou uma realidade substantiva. Como característica de pesquisas qualitativas, estudos que utilizam a teoria fundamentada nos dados não apresentam resultados generalizáveis. Os resultados apresentados não necessariamente irão refletir a realidade de outras realidades específicas.

Com relação à coleta de dados, ressalta-se que nem sempre foi possível pesquisar o “caso ideal”, devido principalmente às dificuldades de acesso às empresas. Pelo fato de os casos serem definidos conforme a orientação dos dados, o pesquisador nem sempre tem tempo suficiente para conseguir “convencer” os gestores sobre a relevância da pesquisa. O tempo é um fator muito importante e o pesquisador precisa gerenciá-lo de maneira que consiga finalizar a pesquisa dentro do tempo necessário. Sobre este aspecto, evidencia-se que a saturação teórica, necessária para a validação do modelo, pode não ocorrer dentro do tempo previsto para conclusão da pesquisa.

O uso de entrevistas como fonte principal de coleta de dados pode ser considerada uma limitação na medida em que a fala dos pesquisados pode não refletir necessariamente a realidade. Neste particular, destaca-se que o comportamento do pesquisador pode ser decisivo para a obtenção de dados sólidos e confiáveis. O pesquisador deve preocupar-se em estabelecer uma relação de confiança com o entrevistado e jamais forçar as respostas.

#### **4 UMA FASE DE MUDANÇA E APRENDIZADO: UMA TEORIA SUBSTANTIVA SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMAS DE MELHORIAS DE DESEMPENHO**

Conforme observado na realidade substantiva investigada, a implementação de sistemas de melhorias de desempenho nas organizações pode ser entendida a partir de uma perspectiva da mudança e do aprendizado. Mudanças estruturais e comportamentais são necessárias e, da mesma forma, a organização passa por uma fase de desenvolvimento e aprendizado, adquirindo competências para lidar com o ambiente dinâmico e evolutivo que é o mercado.

Desta forma, a realidade da empresa é uma condição responsável por criar as situações que conduzem ao processo de implementação. Os motivos para se iniciar o programa podem ser internos e/ou externos à organização. A forma como a empresa está estruturada no momento, ligadas ao contexto, cultura e processos, irá criar um conjunto de situações e problemas que interferem no andamento do processo.

No mesmo sentido, o planejamento e o conhecimento sobre como fazer também são condições que influenciam diretamente no processo de implementação. Uma empresa que tenha um bom planejamento, com planos de ação, indicadores e responsáveis bem definidos, terá uma condição favorável. Da mesma forma, o grau de conhecimento sobre o modelo que será implementado, juntamente com aspectos relacionados à gestão de projetos, irão impactar na condução do programa.

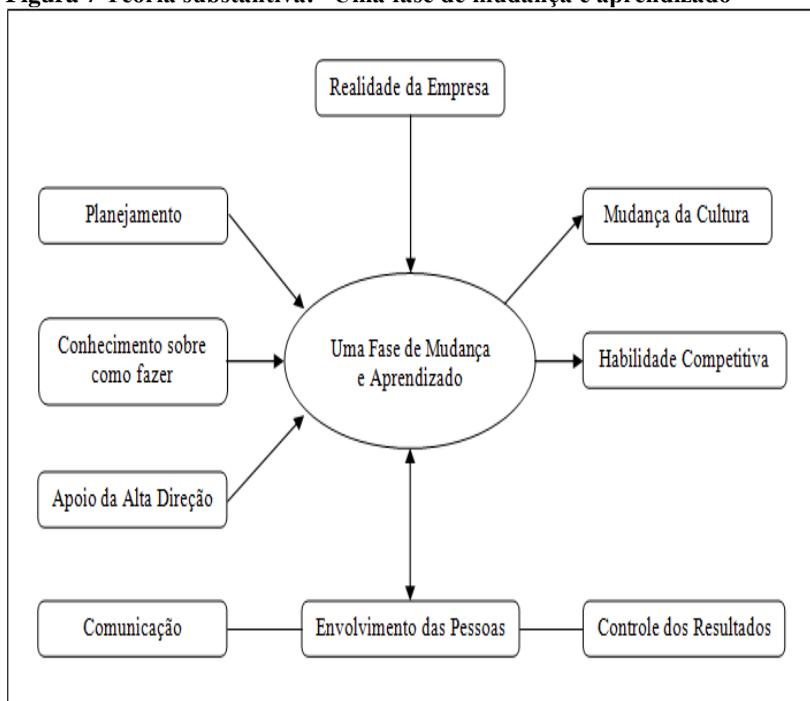
O apoio da alta direção, por sua vez, é uma condição que pode alterar substancialmente a forma como a implementação acontece. Se houver a troca de direção, por exemplo, pode acontecer alterações com respeito à intensidade do apoio. É importante que a decisão de iniciar uma implementação venha da alta direção. A questão do convencimento da direção sobre a importância do programa influencia e é influenciado pela existência de um planejamento consistente. Da mesma forma, o conhecimento por parte da alta direção sobre o modelo que será adotado interfere diretamente no apoio e comprometimento.

Diante das condições estabelecidas surgem ações e interações. São estratégias que a organização empreende a fim de lidar com as situações e problemas pertencentes ao processo de implementação. A estratégia de envolver as pessoas objetiva manter o apoio da alta direção e motivar as pessoas por meio de treinamento e ganhos do programa. No mesmo sentido, manter a comunicação é uma ação necessária para

preservar uma visão sistêmica do processo e manter os envolvidos informados sobre o que está acontecendo. A ação de controlar os resultados, por sua vez, objetiva preservar o que foi previsto no planejamento e manter a organização no rumo pretendido.

As consequências, ou resultados das ações e interações empreendidas ou da falta delas, são a mudança de cultura e a habilidade competitiva. Conforme a eficiência da empresa em envolver as pessoas, manter a comunicação e controlar os resultados haverá consequências mais ou menos satisfatórias. A forma como as condições estão estruturadas também influencia nos resultados. Na Figura 7 ilustra-se o modelo que representa a teoria substantiva “Uma fase de mudança e aprendizado”.

**Figura 7 Teoria substantiva: “Uma fase de mudança e aprendizado”**



Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

A mudança e o aprendizado acontecem quando a empresa obtém sucesso na implementação, mas também quando as iniciativas

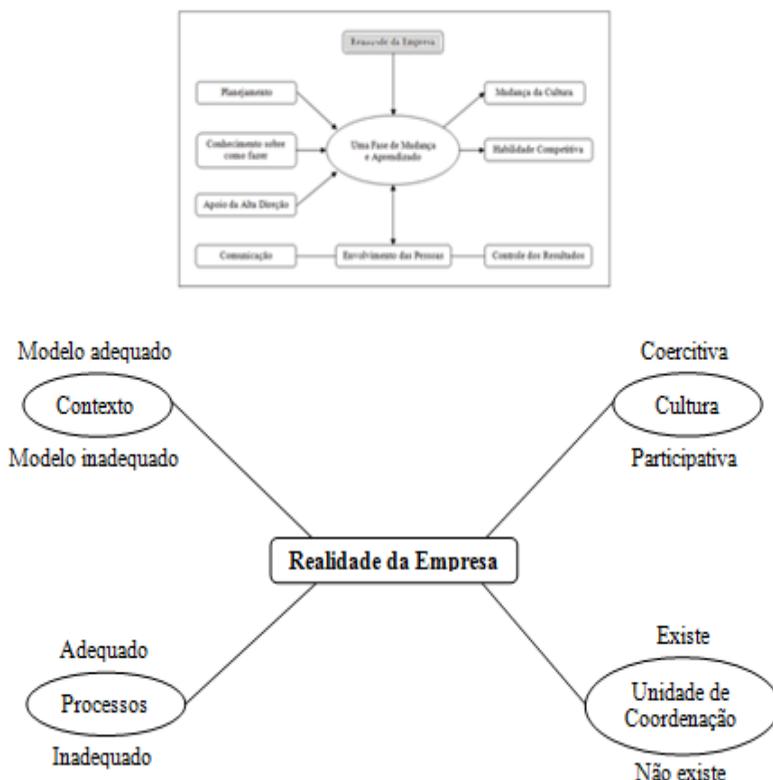
fracassam. No caso de sucesso, a organização estará mais desenvolvida e num nível evolutivo superior, caracterizado pela aquisição de competências para se lidar com a mudança. Em caso de fracasso, houve mudança para um estágio inferior, pois gastaram-se recursos e os retornos não aconteceram. Neste caso, acontece o aumento das resistências quanto à mudança, que irão dificultar novas iniciativas relacionadas à implementação de sistemas de melhoria de desempenho.

#### 4.1 CONHECER A REALIDADE DA EMPRESA

**A empresa precisa considerar as suas particularidades e verificar se estas são compatíveis com o modelo proposto.**

Esta categoria ressalta a importância de conhecer a vivência da empresa, de analisar e levantar dados sobre a situação atual antes de tomar qualquer decisão. O entendimento do processo produtivo e gerencial, a realidade dos departamentos, o tamanho da empresa, a cultura e o tipo de mercado, permitem o aproveitamento dos pontos fortes existentes, bem como a adequação destes com os conceitos estabelecidos pelo modelo de avaliação e melhoria de desempenho. Por outro lado, a inobservância destes pontos pode levar ao insucesso da implementação, por exemplo, pela necessidade de investimentos miraculosos e mudança radical de estrutura. Na Figura 8 destaca-se a categoria Realidade da Empresa e suas propriedades e variações dimensionais.

**Figura 8** Categoria Realidade da Empresa com suas propriedades e dimensões



Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Observando a Figura 8 é possível concluir que o modelo a ser implementado precisa ser adequado ao contexto da empresa. Da mesma forma, é importante observar se os processos internos estão adequados para o início do programa. Com relação à propriedade cultura, evidencia-se que uma cultura participativa é mais adequada para o sucesso da mudança. Por fim, empresas que possuem uma unidade de coordenação terão maior facilidade para lidar com a mudança.

Não é raro ouvir relatos de gestores no sentido de que houve casos onde se gastou muito dinheiro em determinada implementação e depois se percebeu que o modelo proposto não era capaz de oferecer aquilo que a empresa realmente necessitava. Isso acontece porque em

algum momento faltou clareza sobre os objetivos do modelo e as reais necessidades da organização.

A flexibilidade do modelo estabelecido para a melhoria é uma questão destacada. Um modelo rígido que pregue uma receita pronta e que não permita alterações poderá encontrar obstáculos durante a sua implementação, principalmente, no que diz respeito à resistência das pessoas e à mudança da cultura. Neste sentido, o entendimento parece ser que o modelo deve oferecer espaço para incorporar aspectos fundamentais da vivência das empresas, a fim de permitir uma mudança de cultura gradativa e saudável.

[...] porque senão ninguém opina e fica só na literatura ou no exemplo de uma outra empresa. É aquilo que eu disse, o que acontece nas outras empresas, acontece nas outras empresas, não é uma receita, não pode simplesmente ser implementada como uma comida que você me diz quais são os ingredientes e eu vou lá e faço (L1).

A gente também já participou de alguns trabalhos feitos por consultores onde às vezes se imagina que se tem uma receita, mas pra desenvolver um trabalho que perdure a gente sabe que vai ter que ser sempre uma ferramenta flexível, porque por mais parecidos que sejam os problemas, mas quando você entra pra dentro de uma organização pra resolver, ele jamais vai ter a mesma receita que a outra organização usou (M2).

No comentário a seguir, o entrevistado associa a eficiência do *Balanced Scorecard* (BSC) ao fato de o mesmo permitir a adequação de indicadores aos aspectos específicos de cada caso. Não é uma regra, mas certamente esta afirmação está fundamentada na experiência que o profissional teve na aplicação daquele método na sua empresa, e que o sucesso da implementação se deu devido à capacidade do método de entender e se adequar àquela realidade.

Os indicadores que vão ser a base do BSC, eles são indicadores que devem ser avaliados o tempo todo, por isso que eles são subjetivos, eles não são tão objetivos. O BSC pra mim ele é muito

eficiente porque ele te abre a possibilidade de flexibilizar os indicadores (J1).

Existem vários aspectos nos modelos que não são aplicáveis em todas as realidades. Então muita coisa é preciso criar e adaptar os conceitos com a realidade. Um fato que causa certo desconforto para os gestores são as situações onde se tenta enquadrar a empresa dentro dos preceitos do modelo de uma forma rígida. É preciso sempre ter um olho no modelo e outro na vivência da empresa.

Em ocasiões onde a empresa começa a usar determinada metodologia e não vivencia o que ela já tem, a tendência é que a alta direção crie certas barreiras para a continuidade do programa, pois poderá haver a necessidade de altos investimentos, mudanças radicais na estrutura e assim por diante. Por outro lado, se a empresa trabalhar em cima daquilo que ela já vive, adequando e aproveitando os pontos positivos, o medo de fracasso diminui e a resistência tende a se tornar menor.

Neste sentido, a contratação de profissionais externos pode ser um risco na medida em que a pessoa não tem um equilíbrio de conhecimento entre os aspectos teóricos e práticos e a balança pende mais para o arcabouço teórico. Nestas condições, o consultor não conhece de forma suficiente aquilo que a empresa vivencia e ele vai tentar impor aquilo que os livros trazem ou o que outras empresas fazem. Nestes termos, o comentário a seguir exemplifica mais uma experiência de implantação do BSC e a importância da adequação dos indicadores à realidade da empresa.

Vamos falar do BSC, ele não pode ser implantado na íntegra em nenhuma das empresas, porque não funciona e aí os projetos fracassam. Então, a gente usou o BSC como linha mestra pra gente chegar lá nos nossos indicadores, nós rezamos a cartilha do BSC, mas entendendo como que nós somos e aí assim estabelecemos indicadores sobre aquilo que a gente é e não o que as outras empresas são (L1).

No mesmo sentido, mas considerando um programa de gestão da qualidade, os próximos comentários relacionam a importância de se conhecer a realidade da empresa e o sucesso na obtenção da certificação. Fica claro que o caminho para se conseguir a certificação fica menos

árduo quando se aproveita o que a empresa já tem de bom e se adequa os conceitos com as características de cada realidade. Então, o que parece ser o ponto-chave nesta questão é ter um sistema montado pra empresa e ter cuidado com as receitas que muitas vezes tentam fazer uma coisa mirabolante e, no final das contas, não está se fazendo aquilo que a empresa realmente precisa.

Hoje um dos grandes problemas que eu vejo é que as empresas procuram fazer um modelo de gestão da qualidade no papel e depois você vai colocar na prática e muitas vezes ele não funciona. Então fazer um programa de qualidade pé no chão, dentro da necessidade de cada empresa, dentro daquilo que você precisa, dentro daquilo que a empresa precisa, acho que isso é fundamental (I1).

Algumas coisas que daí você percebeu que, por exemplo, na ISO tinha assim colocado coisa impraticável, porque na verdade às vezes você comete o erro de querer o ótimo quando põe no papel, na verdade aquilo lá você não consegue praticar, pela estrutura da empresa, pelo tamanho, você teria que dobrar a parte de controle, então não é viável ter isso (B1).

Mas, quando a gente começou a pegar as coisas que a gente já tinha na empresa e adequar com os conceitos que tinha na ISO, a coisa começou a ficar fácil. Então, hoje tem muita coisa, a gente tem todos os requisitos que a ISO pede, mas do nosso jeito, pra nossa vivência aqui dentro, e não mais aquela coisa de 'tem que ser exatamente isso' (B2).

Então, identifica-se a necessidade de evolução da empresa e, a partir disso, busca-se conhecimento sobre métodos que podem ser aplicados. Posteriormente será apresentado como esse conhecimento interfere no processo de implementação e como ele pode ser obtido. Escolhido o método, traz-se o mesmo pra dentro da empresa e, quando necessário, se faz a adaptação.

É sabido que muitas empresas contratam consultorias especializadas para a implantação de programas de melhoria. Em seção

específica este assunto será tratado com mais detalhes, contudo, neste momento é importante destacar a importância que a consultoria assume quando se fala em conhecer a realidade da empresa. Muitas vezes, o que ocorre é que a falta de conhecimento da vivência da empresa não está relacionada à ineficiência do modelo, mas à falta de capacidade do consultor de considerar essa questão.

Então o insucesso dessas empresas é exatamente aquele profissional, seja ele contratado pela empresa ou até um profissional externo ou uma empresa externa que tenha capacidade de adaptar o método na empresa (J1).

Pegar um cara que só sabe a teoria de planejamento estratégico, que só sabe a teoria de ISO 9000, ou que só sabe a teoria de qualquer coisa, ele não conhece aquilo que a empresa vivencia, o que ele vai tentar fazer? Ele vai impor aquilo que os livros trazem, o que grandes empresas fazem. Por exemplo, teoria de Ford, aqui não se constrói uma teoria dessas dentro da nossa empresa (B2).

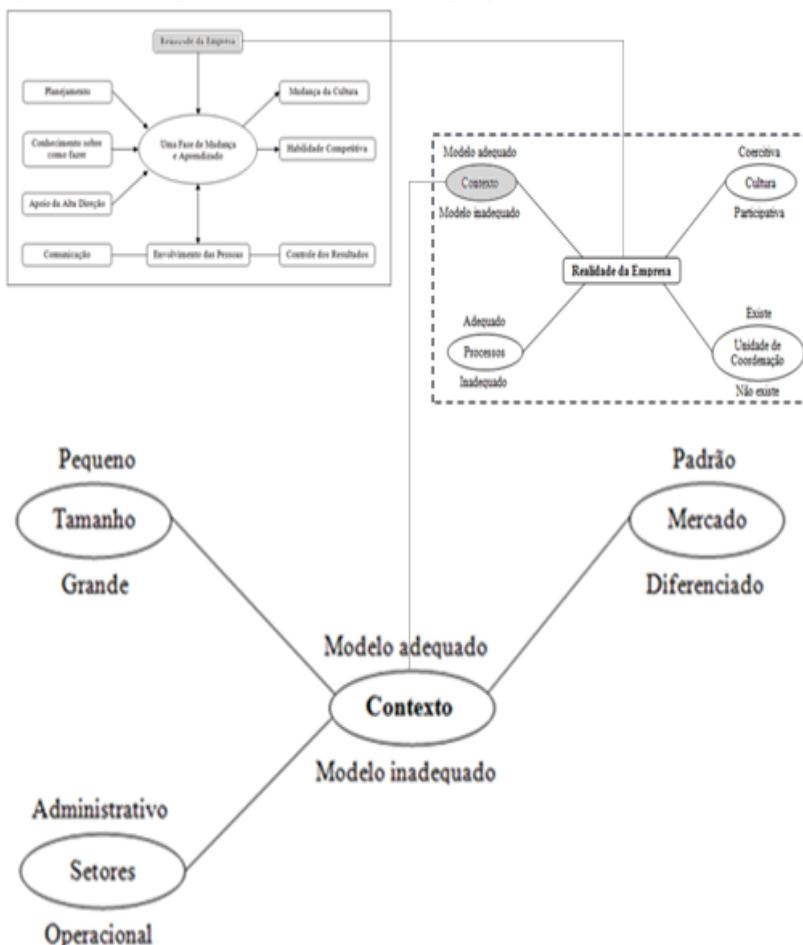
Conhecer a realidade da empresa é apenas um ponto que deve ser observado na tentativa de obter sucesso na implementação de programas de melhorias. Cada iniciativa irá depender muito da empresa, da situação, do momento em que está se passando e, logicamente, depende muito da própria cultura da empresa. A seguir serão descritos as subcategorias contexto, processo, cultura e unidade de coordenação.

#### **4.1.1 Contexto**

Conhecer o contexto organizacional significa colher informações referente às características da empresa, como tamanho, departamentos e mercado de atuação. Com a análise deste quesito pode-se chegar à conclusão de que o contexto é apropriado ou não para a implementação. Uma empresa com grande número de funcionários e que não possua um departamento específico de melhoria contínua, por exemplo, pode representar um contexto inadequado. O Contexto é ao mesmo tempo uma propriedade e uma subcategoria que compõe a categoria Realidade

da Empresa. Como subcategoria, o Contexto também possui propriedades e dimensões. Esses aspectos são destacados na Figura 9.

**Figura 9 Subcategoria Contexto com suas propriedades e dimensões**



Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Conforme destacado anteriormente, a subcategoria Contexto evidencia a importância de analisar se o modelo escolhido para a implementação é adequado. Dentro deste aspecto, deve-se considerar se a empresa é de tamanho grande ou pequeno, se o mercado de atuação é

considerado do tipo padrão ou se possui características especiais e, por fim, a realidade dos setores da empresa, que variam dimensionalmente de administrativos a operacionais.

Acontece em alguns casos que a empresa visualiza casos de sucesso, por exemplo, de implementação de um novo sistema de tecnologia, e tenta implementar o novo programa sem considerar os motivos que levaram ao sucesso do programa em outro contexto. Geralmente, nesses casos em que a implementação é feita sem planejamento, cria-se inúmeros transtornos internos, atritos com o consultor externo e prejuízos de uma forma geral.

Tem certas coisas que em empresas você aplica, em outras empresas não tem como aplicar, certo. Uma coisa numa empresa com 5 mil funcionários as vezes não tem como você colocar, mas numa empresa que tem 50 você coloca (B2).

Então eu identifico o problema e identifico a necessidade de evolução, eu vou à literatura, eu busco um método conceitual, trago esse método pra dentro da operação e a partir desse método eu gero a adaptação. Então eu não aceito método de uma forma engessada (J1’).

Com relação aos departamentos chama-se a atenção para a importância de se conhecer as condições operacionais de cada setor e, se for necessário, estabelecer métricas de desempenho que não prejudiquem o desenvolvimento em setores mais agressivos, como os mais operacionais, e beneficie outros, como setores que tenham objetivos mais administrativos. Outra questão importante é o conhecimento do objetivo principal da empresa, que pode ser a produção, a comercialização ou situar-se entre estes dois segmentos de atuação.

Se você imaginar uma empresa têxtil e uma fundição, a fundição tem um ambiente muito mais agressivo do que uma empresa têxtil. Dentro dos setores tem setores onde o ambiente é muito mais agressivo, caldeiraria tem corte, esmerilho, solda, é um ambiente mais agressivo do que a montagem, mas nada impede de ela ter a sua

organização, de ter o seu 5S. Então tem que tratar os departamentos de acordo com suas realidades (C1).

Ainda mais no nosso caso que é complicado porque nós temos dois segmentos que é uma distribuidora e uma indústria, então a distribuidora é 100% comercial e nós somos 100% produção, então não se pode colocar a mesma norma, as mesmas sugestões da parte da distribuidora pra indústria, não tem como, são funcionamentos totalmente diferentes (H1).

Os comentários anteriores destacam a importância de se entender o contexto da empresa, minimizando-se, desta forma, as chances de visar um determinado projeto que não tenha aderência às condições da empresa. Este ponto é importante na medida em que reduz a possibilidade de se forçar a empresa a operar em situações totalmente desconexas com sua história, estrutura e cultura. Muitas vezes, os preceitos contidos nos modelos de avaliação de desempenho não cabem para as condições em que determinada empresa está operando.

Em alguns casos, pode acontecer que seja necessária a adaptação dos preceitos, de forma a considerar os aspectos contextuais já destacados. Contudo, se a adaptação do modelo for considerada inviável, o caminho a ser trilhado pode ser a substituição do modelo atual por outro que se apresente mais familiar ao ambiente da empresa e que apresente flexibilidade caso haja necessidade de adaptação. Sobre este aspecto, destaca-se que a simples transposição de modelos para contextos diferentes pode ser uma das causas que resulta na incompatibilidade de relacionamento entre o modelo de avaliação e a empresa.

Mas tem que ver qual é o contexto das outras empresas e qual é o nosso, então tem que saber também ajustar essa questão do contexto (D2).

No nosso caso como a gente tem clientes específicos e a gente tem produto muito específico, a gente já se programa em ter sempre, mesmo que não tenha pedido, a gente trabalha

para o estoque sabendo que o pedido vai chegar de uma hora pra outra (G1).

A questão do mercado é outro aspecto do contexto organizacional que precisa ser levado em consideração. Qualquer iniciativa de melhoria de desempenho que se almeje efetuar deve envolver o mercado. O mercado está disposto a apoiar as iniciativas? Existem condições favoráveis para se trabalhar com determinado modelo? O comentário a seguir ilustra a dificuldade de se trabalhar com o modelo de produção enxuta devido às exigências e características do mercado consumidor.

Existe cliente que você consegue trabalhar com a produção enxuta, com *kanban*, mas só que esses clientes se o mercado deles revirar eles chutam a tua canela e não querem saber se você tem peça em estoque. Assim, o estoque deles é zero, o teu estoque tem que ser alto pra você não deixar faltar peça na linha dele e aí é complicado pra você gerenciar isso aí. A gente tem uma carteira em torno de 120 clientes por mês e a gente tem que dançar conforme a música que eles colocam pra ti (I2).

A concorrência pode ser outro aspecto determinante para a escolha acertada do modelo. No comentário a seguir é possível perceber a associação direta da escolha do programa de melhoria e a questão da concorrência. A competitividade da empresa pode ser melhorada seguindo-se várias direções e, neste ponto, conhecer a concorrência pode ser um indicativo de qual a melhor direção a ser seguida no momento.

Então, essa foi a motivação. E a partir disso aí a empresa trabalhou pra cumprir essa norma pra utilizar o benefício fiscal que é um diferencial econômico pra empresa no sentido de garantir a competitividade da empresa no mercado, visto que a gente tem muita concorrência asiática (E1).

Conforme se pode notar em alguns comentários, analisando a importância de se conhecer o contexto e identificar as reais necessidades da empresa, chama-se a atenção para o fato de que muitos profissionais,

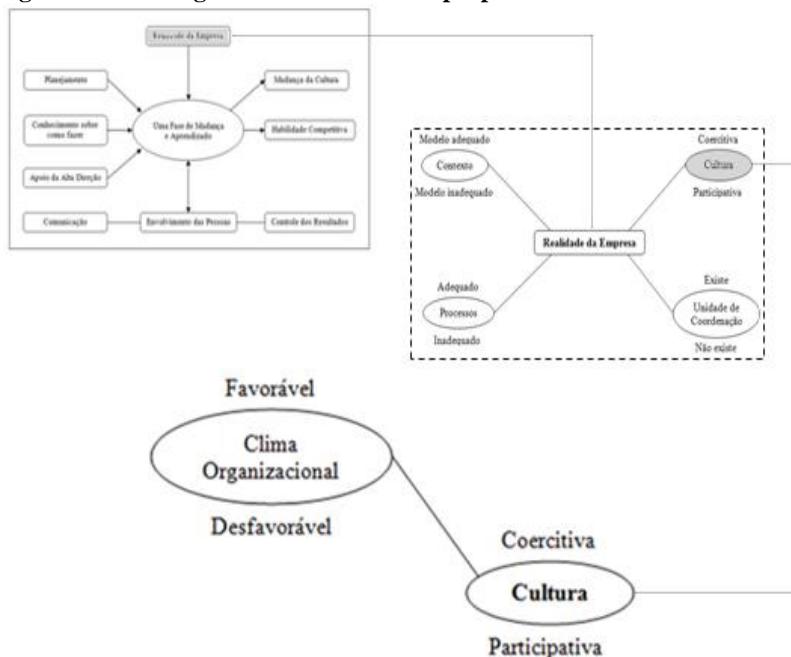
internos ou externos à organização, que se propõem a fazer a mudança organizacional, por meio de um método de avaliação de desempenho, não estão preparados para aplicar os conceitos que eles conhecem de forma subjetiva dentro de um ambiente onde faltam as competências e conhecimentos práticos.

Destaca-se que o contexto organizacional, nesta abordagem, é uma subcategoria e também uma propriedade da condição conhecer a realidade da empresa. Por sua vez, os itens que dizem respeito ao tamanho, setores e mercado são propriedades da subcategoria contexto organizacional. Por fim, as dimensões de cada propriedade possibilitam uma orientação sobre o que será possível encontrar no momento da análise da realidade da empresa.

#### **4.1.2 Cultura**

Conhecer a cultura da empresa envolve questões ligadas à estruturação de poder e ao clima organizacional. Uma estrutura organizacional que se caracteriza pela coerção pode refletir um clima menos propício para o envolvimento e comprometimento das pessoas em projetos de melhoria. Por outro lado, acredita-se que um ambiente onde a cultura participativa é predominante oferece melhores condições para se constituir um clima organizacional favorável para se lidar com mudanças planejadas que objetivam a melhoria do desempenho da organização. A Cultura, da mesma forma como o Contexto é, ao mesmo tempo, uma propriedade e uma subcategoria da Realidade da Empresa e, sendo assim, apresenta algumas propriedades e dimensões, conforme destacado na Figura 10.

**Figura 10 Subcategoria Cultura com sua propriedade e dimensões**



Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

A empresa que apresenta como realidade a existência de uma cultura mais participativa terá condições apropriadas para desenvolver-se. Neste sentido, conforme as entrevistas, acredita-se que uma cultura mais participativa tem como característica um clima organizacional favorável para a condução de um programa de mudança.

Eu acho que tem que adequar as coisas com a realidade realmente do contexto cultural da tua organização (D2).

Por exemplo, para implementar um sistema de melhoria da qualidade, o cara tem que pegar as duas metodologias, a metodologia que vem do livro e o que a empresa tem de história, e unir as duas (B2).

A subjetividade da qualidade que é característica do meu produto não dá pra fazer com nenhum sistema de informação ou procedimento de ISO, isso tem que ter uma cultura de percepção e que foge de qualquer tipo de produto que se compra de gestão (L1).

As empresas caracterizam-se pela diversidade e cada qual apresenta um jeito único de transacionar seus produtos com o mercado. A cultura e a estrutura organizacional são pontos que ajudam a entender essa diferenciação. Diante disto, implementações de sistemas de melhoria de desempenho devem ser consideradas caso a caso, cultura a cultura. O fato de uma implementação de um modelo ter sido bem sucedida num determinado contexto cultural não é garantia para que este mesmo modelo seja implementado com o mesmo sucesso em outros ambientes, mesmo quando se está lidando com empresas de um mesmo setor.

Por exemplo, estou aqui na minha empresa e vou trabalhar na concorrente A ou na concorrente B, com certeza alguma coisa que você implementou aqui e que deu muito certo não necessariamente vai ser uma receita de sucesso lá. A questão da burocracia, a questão da liberdade, até a hierarquia, tudo isso tem um peso muito grande (M2).

Então entra um novo gestor na empresa, quer fazer bonito e mostrar que fez um belo trabalho e implementar o BSC na empresa e implementar goela abaixo e a cultura organizacional daquela empresa não está preparada pra isso (L1).

Nesse sentido, entende-se que é necessário conhecer e considerar a cultura atual da empresa. Em alguns casos o agente de mudança pode deparar-se com uma cultura voltada para a gestão de projetos em detrimento da tradicional gestão de rotinas. Se esta cultura caracterizada pela estrutura matricial já estiver consolidada, significa que a implementação de um novo programa de melhoria tenderá a ser mais suave e não haverá a necessidade de grandes esforços no sentido de

envolver as pessoas e mudar a forma de gestão. Nestes casos a ideia de mudança já faz parte do cotidiano.

Apesar de s mozza divisão não ter essa estrutura, a empresa tem, a empresa tem essa estrutura matricial, principalmente na gestão de projetos. Então já é o que está relativamente difundido aqui. Mas eu imagino que em uma empresa com hierarquia bem funcional isso dificulta (D1).

E a grande vantagem que eu tenho que eu trabalho com pessoal muito técnico, todos, com exceção de um ou dois no máximo que estão começando agora na produção, os outros já trabalharam todos em grandes usinagens, os meus programadores, todos eles vieram de empresas que são referencia em ISO 9000, ISO TS, *kanban*, então a gente já tem um controle rigoroso de consumo, porque a cultura deles já foi trabalhada (G1).

Por sua vez, a mudança da cultura é algo que deve acontecer de forma gradativa. Normalmente, mudar a cultura é um processo de longo prazo conseguido com muito esforço, treinamento e incorporação de novas rotinas e métodos. Percebe-se então que a mudança da cultura não deve ser algo abrupto e forçado. Se for assim, haverá grandes chances de ocorrência de boicotes e aumento no índice de *turnover*. Neste ponto, o clima organizacional assume importância considerável e pode impactar diretamente no bom andamento da implementação. Sobre este aspecto, o comentário a seguir de um consultor reflete a relação entre produtividade, *turnover* e clima organizacional.

Então o clima organizacional, porque na verdade o que desperta é a saída das pessoas e impacta na produtividade. Às vezes as pessoas me chamam e dizem que as equipes até ficam, mas não tem um gerente que pára. Então ou a equipe que está boicotando o gerente ou às vezes o próprio dono boicota o gerente, no caso de empresa familiar eles tiram a autoridade (F1).

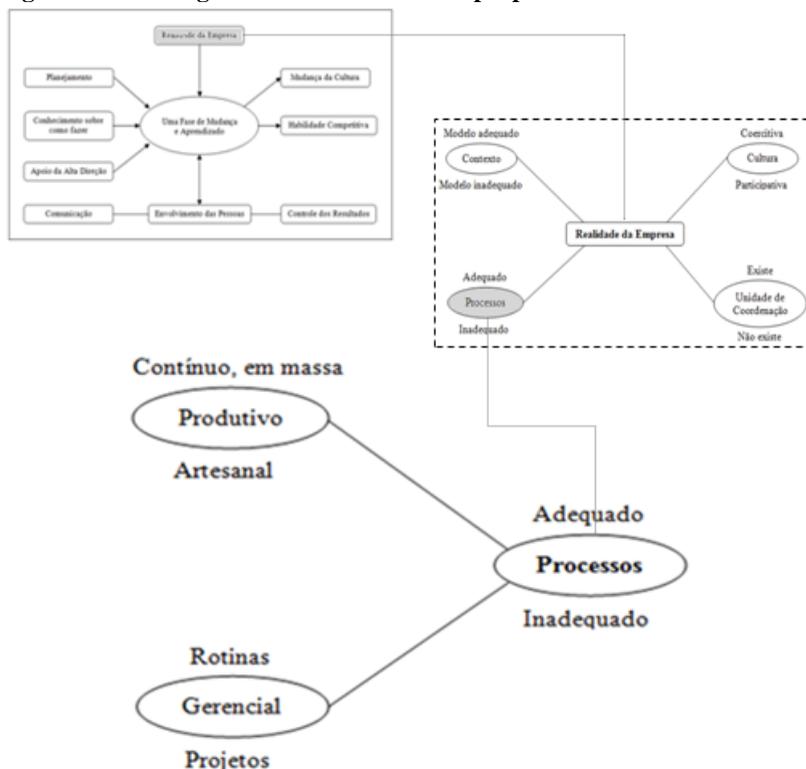
É importante atentar-se para a questão de quanto a cultura da organização está alinhada com o método que se deseja implementar. Por exemplo, se for um método direcionado para a melhoria da qualidade é desejável que se analise quais são as prioridades atuais, até para que a incorporação da qualidade não venha a prejudicar outros critérios presentes nos valores da empresa, como baixo custo e alta flexibilidade. A cultura não deixa de ser um conjunto de valores e crenças em que as pessoas acreditam e orientam suas ações e, na maioria dos casos, é necessário muito esforço para mudar o quadro estabelecido.

Ainda com relação ao conhecimento da cultura atual da organização, é preciso deixar claro que aspectos básicos ligados aos valores e a própria história da organização devem permanecer como guia para as melhorias, preservando-se, dessa forma, a razão da existir da organização. Sem a consideração dos valores da empresa dificilmente se conseguirá implantar algo de forma sustentável.

### **4.1.3 Processos**

Conhecer a realidade da empresa significa também conhecer os processos nos níveis gerencial e produtivo. Os processos podem variar substancialmente entre organizações. Em termos produtivos, o agente de mudanças pode deparar-se com empresas que são mais artesanais e outras que se caracterizam pela produção em massa ou contínua. Há vários aspectos intervenientes que precisam ser considerados nessas diferentes realidades durante a implementação dos modelos de avaliação e melhoria de desempenho. Da mesma forma, tem-se os processos gerenciais que, dependendo da situação podem ser mais funcionais, voltados para a gestão de rotinas, ou mais matriciais e familiarizados com a gestão de projetos. Na Figura 11 destaca-se a subcategoria Processos, suas propriedades e dimensões.

**Figura 11 Subcategoria Processos com suas propriedades e dimensões**



Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

A situação relacionada aos processos precisa ser bem analisada antes de se começar a tomar decisões. É fundamental que sejam identificadas quais são as fontes de desperdício e o que realmente está interferindo de forma negativa para o bom desempenho da empresa. A partir do momento que essas informações estejam disponíveis será possível que se comece a trabalhar efetivamente sobre a fonte causadora dos distúrbios.

Realmente, pra mim uma das coisas mais importantes é ter a pessoa que conheça a ferramenta, entenda do processo, entenda o que se passa dentro daquele setor que se quer aplicar. Muitas vezes o cara chega ali e quer fazer um

monte de melhoria, mas ele nem entende como que é o processo (C2).

O processo produtivo de nossa empresa é muito artesanal, ela exige pouca tecnologia de máquinas e equipamentos, ela exige muito mais da habilidade humana e da cultura, do jeito que a pessoa é, das habilidades que a pessoa tem. Não adianta eu ter um critério absolutamente rígido de qualidade num componente, se no final não vai interferir nesse *mix* de produtos que tem muitas informações. Então eu crio um critério inviável aqui e não vai interferir na qualidade do produto final, porque é arte do mesmo jeito (L1).

No comentário anterior, percebe-se claramente que o entrevistado está se referindo a padronização de procedimentos e rotinas, característicos de um programa de gestão da qualidade. Evidentemente, que há preocupação com a qualidade da matéria-prima e atendimento de pós-venda, contudo, a característica artesanal do processo produtivo não é compatível com a rigidez presente nas normas e procedimentos do referido programa de gestão. Nesta realidade, a implementação de um programa convencional de avaliação de desempenho baseado nos preceitos da ISO 9000, por exemplo, dificilmente alcançaria êxito.

Nos comentários a seguir, destaca-se a dificuldade da implementação de um programa de melhoria baseado nos princípios da produção enxuta, devido às características do processo produtivo. Mais uma vez, ressalta-se que nem sempre será possível aplicar integralmente os preceitos de um modelo conforme está descrito na literatura para todos os ambientes de produção. Apesar de este ponto parecer um tanto quanto óbvio, não é raro defrontar-se com exemplos de implementações mal-sucedidas que falharam justamente por não observar este aspecto.

Então, a gente tentou implantar só que a nossa produção aqui não é uma linha, nas empresas que eu já trabalhei era diferente, mas o que a gente tem aqui a gente trabalha conforme o cliente manda, não é tipo assim você tem uma linha de produto que é dela e que vende diretamente pro cliente final. Então devido a produção muito

variável que a gente tentou implantar o *lean*, mas não funcionou (I2).

Então você vai vendo em que lugar da fabrica você pode aplicar a produção puxada e você vai vendo em que lugar você não tem condição (C3).

Desta forma, a implementação bem sucedida de um programa de avaliação e melhoria de desempenho está diretamente ligada ao conhecimento do sistema produtivo que será alvo da intervenção. Contudo, conforme destacado anteriormente, também é importante que se conheça e se entenda como se caracteriza o processo gerencial da empresa. Em termos dimensionais, pode-se considerar o sistema de gestão caracterizado como funcional, quando é orientado para a gestão de rotinas, ou mais matricial, quando é mais orientado para a gestão de projetos. Neste quesito há o entendimento de que uma organização que tem sua estrutura mais próxima do nível matricial terá menos dificuldades em lidar com as mudanças requeridas pelas implementações de sistemas de melhorias.

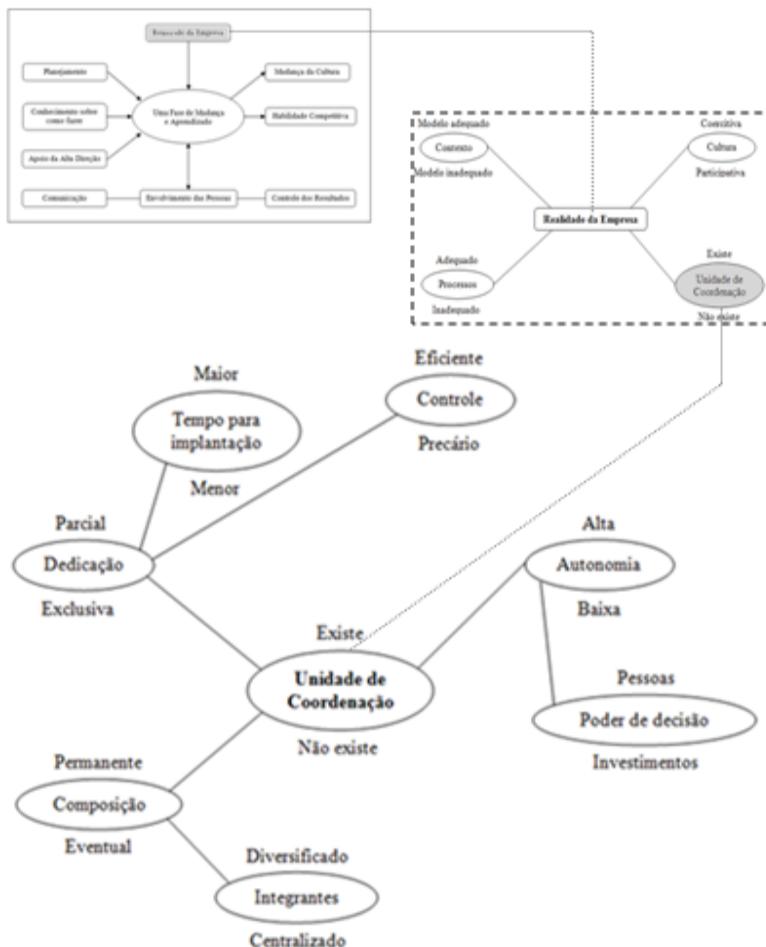
Uma empresa, por exemplo, que já está mais acostumada com gestão de projetos, se a gente pensar, seja uma estrutura matricial, por exemplo, em que os componentes dessa empresa, os colaboradores já estão acostumados a ter mais que um chefe, digamos assim, porque quem está muito acostumado numa estrutura funcional é mais difícil trabalhar em projetos (D1).

De acordo com os dados, empresas com estruturas mais funcionais geralmente terão que despender mais esforços para conseguir, por exemplo, o envolvimento e comprometimento das pessoas. O agente de mudanças precisa estar atento a isso e planejar como esses esforços adicionais podem ser trabalhados. É importante evitar mudanças radicais nos processos e se trabalhar em cima do que a empresa apresenta de positivo e ir melhorando gradativamente o que precisa ser mudado. Em suma, conhecer os processos, produtivo e gerencial, reduz as chances de se cair no erro de tentar implementar uma receita de sucesso proveniente de outra realidade. Conforme descrito, dificilmente haverá uma receita universal de sucesso que seja aplicável para todas as realidades.

#### **4.1.4 Unidade de coordenação**

As empresas nem sempre tem um setor para auxiliar na elaboração de programas de melhoria e manter as iniciativas funcionando. Muitas vezes as pessoas que estão envolvidas neste processo são da área operacional e gerencial e o cotidiano delas acaba sendo um obstáculo que resulta na falta de tempo suficiente para se dedicar às melhorias. Desta forma, surge como fator importante para o processo de implantação manter alguém acompanhando, analisando os resultados, melhorando, modificando, conscientizando e ajudando a mudar a cultura. Essa unidade dedicada deve estar respondendo diretamente para a alta direção e ter liberdade para fazer mudanças. A subcategoria Unidade de Coordenação (referente à categoria Realidade da Empresa) é destacada na Figura 12 com suas propriedades e dimensões.

**Figura 12** Subcategoria Unidade de Coordenação com suas propriedades e dimensões



Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Dentro da subcategoria Unidade de Coordenação, destaca-se a importância de uma dedicação suficiente para a implementação. Esse fato irá refletir diretamente no tempo necessário para a implementação e no controle dos resultados. Na mesma linha, é desejável que a Unidade apresente uma composição permanente com integrantes diversificados.

Por fim, destaca-se que a Unidade deve ter autonomia suficiente para tomar decisões relativas às pessoas e aos investimentos.

A falta de foco é vista com frequência como uma das principais causas que levam ao insucesso dos programas de melhoria. É necessário determinar o que a empresa quer como prioridade, concentrar esforços para atingir o que foi planejado e evitar a dispersão. Tentar abraçar o programa de melhoria conciliando outras atividades é complicado. Nestas condições, muitas vezes se consegue fazer bem o planejamento, mas não se consegue fazer bem a execução, ou se faz a execução, mas não se consegue fazer depois uma retroalimentação com os resultados. Desta maneira, a unidade de coordenação é uma condição que permite a concentração de esforços para atingir o objetivo de mudança.

Tivemos casos aqui onde se começou alguns programas e talvez pela falta de ter uma equipe realmente centrada naquele trabalho não foi possível terminar. Às vezes a pessoas começa meio sozinho e tal, não tem um apoio tão grande e acaba que não dá certo e não se consegue tocar adiante (C2).

Se a empresa não tiver uma unidade dedicada, as coisas tendem a não acontecer de forma efetiva. Outros fatores importantes, como apoio da alta direção, envolvimento das pessoas e, principalmente, controle dos resultados, acabam sendo comprometidos pela ausência desta condição de ter uma unidade. Por outro lado, ter alguém com dedicação suficiente para pensar, cobrar e seguir os passos que foram planejados pode ser um grande diferencial para o sucesso do programa.

Contudo, a existência de tal unidade é um ponto polêmico. Alguns gestores acreditam que a criação de tal estrutura também traz prejuízos para a organização, como o afastamento das pessoas das atividades e problemas cotidianos. Para amenizar o problema, a sugestão é que a composição desta unidade seja modificada periodicamente e que seja composta por uma equipe multidisciplinar.

Nós estamos agora implementando o *lean*, faz três anos que nós estamos estudando. Nós só vamos implantar o *lean* a partir do momento em que a empresa estiver preparada, aceitar o *lean* e criar

um departamento específico pra assessorar a empresa (M1).

Então a gente decidiu manter uma coordenação pra manter o espírito, pra manter a coisa viva. Para dizer que tem uma figura da qualidade dentro da empresa e pessoas disseminadas entre as áreas pra manter essa conexão com os processos (E1).

De uma maneira ou de outra as pessoas estão muito mais preocupadas com o trabalho, com a sua atribuição funcional. Naturalmente, existem obrigações perante a empresa que elas têm que cumprir. Atualmente, até por questões de competitividade, o quadro das organizações tende a ser reduzido e poucas pessoas têm tempo disponível. Aí reside a grande dificuldade de convencer as pessoas efetivamente de que elas têm que cumprir suas atividades cotidianas, ou pelo menos fazer as coisas em menos tempo, para que elas possam ainda ter tempo para executar as atividades de um projeto. Esse, sem dúvida é um obstáculo considerável.

A criação de uma unidade específica que trate da avaliação e melhoria de desempenho da organização é realidade em muitas empresas. Estas investem numa estrutura com o objetivo de manter as iniciativas funcionando. Em tais condições, parece que a probabilidade de um trabalho de implementação dar certo é maior. Desta forma, essa é uma questão que deve ser discutida, até para esclarecer o custo-benefício de tal estrutura.

Então, um dos motivos para o fracasso talvez seja que as empresas às vezes não têm um setor, um departamento pra elaborar projetos e manter esses projetos pra que esses projetos andem. Muitas vezes as pessoas que estão envolvidas com esses projetos são pessoas da área operacional, de nível de gerência e o dia a dia delas acaba as ocupando com outros assuntos e acabam esses projetos ficando de lado por não haver tempo suficiente (A1).

Um dos principais motivos que eu vi naquela época e que eu vejo hoje é a falta de exclusividade, de ficar exclusivo para aquele

projeto. Porque hoje eu sou obrigado a compartilhar tempos, tenho que fazer minhas atividades habituais aqui dentro da empresa e tenho que correr atrás das atividades do projeto, acompanhar o que tem que ser feito, cobrar as pessoas, às vezes desenvolver coisas. Então esse compartilhamento de tempo pra mim tem sido bem complicado (D4).

A falta de tempo dos agentes de mudança implica principalmente na questão do controle dos resultados. Por motivos dos trabalhos cotidianos, fica difícil para as pessoas assimilarem o programa de mudança, perceberem que é uma coisa que interessa para a empresa e que é algo que pode trazer benefícios para eles. Se o programa não for percebido como um compromisso firme, a coisa tende a não evoluir.

Então, é exatamente na execução quando cada um precisa efetivamente largar um pouquinho da sua atividade para fazer aquela parte do projeto, onde cada um vai ter que executar um pouco do projeto, é neste momento que as coisas tendem a se perder. É nesse sentido que a unidade de coordenação pode auxiliar, pois livra o agente de mudança das preocupações funcionais cotidianas, de deixar o trabalho que está trazendo lucro para a empresa para se engajar num projeto que vai ter um lucro futuro.

Que nem aqui no nosso caso, uma coisa clara pra mim é isso, que isso demanda tempo e que se você não tiver alguém trabalhando focado naquilo, não vai pra frente. Tem que ter alguém que esteja comprometido com aquele trabalho e esteja acompanhando de fato (C2).

Desta maneira, um dos pontos a ser considerado para que se tenha um trabalho realmente implementado e que funcione é ter uma unidade acompanhando, analisando os resultados, melhorando, corrigindo os desvios e conscientizando as pessoas sobre a importância da mudança. É fato que muitas iniciativas fracassam devido à falta de uma equipe ou pessoa realmente centrada naquele trabalho. O que acontece é que falta alguém que fique responsável e controle a questão dos prazos, da manutenção do que já foi implementado e da motivação das pessoas.

Neste sentido, a unidade de coordenação faz toda a gestão do programa para que o mesmo não caia em desuso. Os gestores das seções

já têm vários problemas para resolver das próprias seções e alguém tem que puxar isso. A unidade responsável pela implementação do novo método, por sua vez, tem que ser comprometida com o trabalho, dispor de autonomia e de apoio da alta direção. Deve ser responsável por tirar as coisas do papel e fazer acontecer. A existência da unidade pode reduzir o tempo necessário para a implementação, eliminando retrabalhos e, desta forma, antecipar os retornos previstos.

Sendo assim, ter uma unidade de coordenação é um ponto fundamental a ser observado dentro da realidade de cada empresa, pois vai variar de acordo com cada realidade. Dentro deste aspecto, destacam-se as propriedades relacionadas à composição, dedicação e autonomia. Esses aspectos irão variar de acordo com o entendimento da alta direção e dos agentes de mudança sobre o funcionamento da unidade de coordenação.

#### 4.1.4.1 Composição

A composição da unidade de coordenação refere-se à forma como esta é estruturada. Pode variar desde um departamento funcional até uma única pessoa. A existência da unidade pode ser permanente ou temporária. Com relação aos membros, também é possível ter pessoas permanentes ou a substituição destas de tempos em tempos. Outra variação que pode ocorrer é com relação à diversidade dos membros, que podem representar todos os setores ou ser mais direcionada, de acordo com o objetivo da implementação.

Um dos aspectos a se considerar é que, dependendo do porte da empresa, a existência de uma estrutura específica para cuidar do desenvolvimento da organização pode ser algo inviável. Muitas empresas não têm essa cultura e nem mesmo recursos para investir em tal estrutura. Chama-se a atenção, entretanto, que uma unidade de coordenação pode ser uma pessoa dedicada ao programa.

Nestes casos, a unidade pode ser temporária e focalizada. Por exemplo, para um programa de avaliação e melhoria de desempenho direcionado para o setor de produção, pode-se designar um coordenador local para ser o agente de mudanças, o centralizador das coisas. Logicamente, existirão várias pessoas que vão trabalhar na melhoria de forma menos exclusiva. Então, em alguns casos, é possível se constituir um pequeno grupo composto por pessoas interessadas e, para efeitos de coordenação e controle, nomeia-se alguém para ser o centralizador, o

porta-voz e que vai gerenciar o programa.

Então a gente faz uma centralização pequena pra ter uma coordenação, pra manter o espírito da gestão da qualidade, aquela pessoa mais técnica, mais focada, a pessoa que entende das normas pra não deixar realmente morrer (E1).

É interessante que haja uma unidade centralizadora que faça a gestão do programa. Essa unidade pode ser apoiada por pessoas de toda a empresa, que podem ser do nível gerencial ou operacional, mas que tenham um conhecimento maior sobre o programa. Desta forma, dentro de cada processo vai existir uma pessoa-chave que ajuda na execução do processo e que tem um olhar mais aguçado e criterioso com relação aos resultados.

Contudo, enfatiza-se a necessidade de preservar uma visão sistêmica da empresa, mesmo nas ocasiões em que o programa é direcionado. Isso evita a ocorrência de problemas, conforme será descrito na categoria relacionada à comunicação. Considerando este aspecto, é possível que haja uma unidade de coordenação direcionada para determinado setor. O que se constata, entretanto, é que geralmente os programas são desenvolvidos com um enfoque mais sistêmico.

Precisa ter uma unidade. Mas, pra cada projeto de melhoria pessoas diferentes, não sempre as mesmas. Por isso eu prefiro criar esse comitê ou criar essa unidade a cada tipo de melhoria. Algumas vão ter mais pessoas da fábrica, outra vai ser mais no comercial, outra no financeiro, então depende onde a melhoria ocorre (L1).

Um aspecto que pode dificultar a criação de uma unidade de coordenação é o entendimento por parte da alta direção de que pode haver um afastamento dos integrantes desta unidade da realidade das atividades cotidianas da empresa. Sem dúvida, em unidades permanentes e pouco diversificadas isto pode ocorrer. Entretanto, tudo é uma questão de bom senso e reflexão sobre a realidade da empresa e a complexidade do método.

Ter uma unidade exclusiva é fantástico, mas eu acho difícil de você conseguir na realidade que a

gente tem hoje de competitividade. Hoje dentro da minha divisão, apesar de a gente ter um faturamento interessante, eu não consigo ter uma pessoa só pra pensar em melhorias. Até mesmo porque a partir do momento que essa pessoa só tem essa função ela acaba, de uma maneira ou de outra, se afastando da realidade, do dia a dia da empresa (D1).

Conforme ressaltado anteriormente, uma resposta para esse problema é a criação de uma unidade onde os integrantes são temporários e diversificados. Por exemplo, a cada período de tempo substituem-se os integrantes. Isso também pode fortalecer a questão da mudança de cultura das pessoas, uma vez que um maior número de envolvidos terá a oportunidade de passar um período exclusivamente trabalhando com a implementação do novo método.

Então você tem uma unidade dedicada, mas na verdade multifuncional e dinâmica. Então a cada dois anos muda o grupo e todo mundo tem a oportunidade de ser, por exemplo, da qualidade por um tempo. E a gente vê que uma estrutura dessas faz diferença mesmo, porque deixar pra quando eu lembrar eu faço, quando eu tiver tempo eu cuido, daí não dá (F1).

Muitas empresas criam grupos dispersos de melhorias que, teoricamente, fariam reuniões periódicas, apresentariam ideias, analisariam a viabilidade das propostas e, eventualmente, encaminhariam as propostas para outro departamento responsável validar a proposta e implementar. No entanto, na prática normalmente essa estrutura não funciona, pois existem muitas equipes que não conversam entre si, atuam como competidores e não tem autonomia para efetivar uma melhoria. Não há uma unidade de coordenação e sim várias unidades dispersas e que se guiam por meio de uma visão parcial de cada departamento. Este tipo de estrutura não apresenta as condições ideais que possibilitem o desenvolvimento efetivo da organização.

A unidade de coordenação apresenta uma relação estreita com a categoria conhecer a realidade da empresa. Devido a isso, a unidade não deve ser vista como algo rígido e funcional. Assemelha-se a um departamento de gestão de projetos e pode variar em termos de tamanho,

integrantes e duração. Uma das principais justificativas para a existência desta unidade é com relação aos problemas que as empresas enfrentam durante a implementação, relacionados ao compartilhamento de funções e falta de tempo para se dedicar aos trabalhos de forma mais efetiva.

#### 4.1.4.2 Dedicção

A questão da dedicação envolve principalmente os aspectos relacionados à falta de tempo dos envolvidos para se dedicarem às implementações. A falta de tempo, cabe ressaltar, foi um dos pontos mais destacados que contribuiu para o insucesso dos programas. As atribuições do dia a dia acabam dificultando as ações na hora de iniciar um planejamento, progredir com a execução, manter e finalizar o projeto. Isto é recorrente e deve ser analisado com bastante atenção antes de se iniciar um programa de avaliação e melhoria de desempenho.

No caso, eu era uma pessoa coordenando esses trabalhos de melhoria. O fato de eu estar inteiramente ligado a esse trabalho que realmente dá essa continuidade e que dá também a questão de você conseguir implantar, de você não parar no meio do caminho (C2).

Da mesma forma, observa-se que quanto maior for o tempo de dedicação menor será o tempo de execução. Há casos em que se considera que uma unidade dinâmica e multifuncional seria a solução ideal para sanar as dificuldades relacionadas à falta de tempo. Quando a empresa dispõe de uma estrutura que se dedica ao desenvolvimento da organização, os pontos de ganhos acabam sendo somados e a tendência é que eles justifiquem a existência de tal estrutura. Tudo isso depende, entretanto, do grau de evolução e consciência da empresa, pois de pouco adianta despender grande quantidade de recursos no começo dos trabalhos e depois de certo tempo, devido à falta de comprometimento efetivo, olhar para trás e perceber que as melhorias não existem mais.

A gente já teve outras experiências de implantação de outros métodos de gestão aqui dentro que foi tentado fazer com as próprias pessoas da empresa. Talvez não obtiveram tanto sucesso por causa disso, pela pessoa estar ali no dia a dia, ter as

próprias funções dela e não ter tempo suficiente para se dedicar ao método (E1).

Um dos principais pontos que pra mim pegou bastante foi a questão de, no meu caso, eu toquei o projeto simultaneamente com as minhas atividades do dia a dia na empresa. Pra mim o principal ponto foi esse, de administrar todas as minhas funções e também me concentrar pra fazer o projeto acontecer. Então era um projeto que era pra ter sido rápido e não foi tão rápido porque, além do empecilho de eu não ter tempo só pra isso, também o fato de depender de outras pessoas (D5).

É comum as empresas iniciarem programas de mudança sem se dar conta da necessidade de tempo para se dedicar ao mesmo. Certamente, quando isso acontece, não houve um planejamento eficiente e as consequências negativas virão durante a implementação. Os gestores podem até saber que os projetos de melhoria são importantes, mas o dia a dia exige o cumprimento das funções, atendimento a clientes, lidar com a burocracia da empresa, atender funcionários e tudo isso contribui para que o programa seja deixado de lado.

É um desafio complicado de colocar, mas a gente tem hoje avaliação de desempenho, temos as metas pra seguir, tem o cronograma pra seguir, não é nada absurdo de colocar. Mas, tem que ter alguém que tenha tempo de estar gerindo o negócio pra gente conseguir trabalhar nesse sentido (B2).

Então se não tiver uma unidade dedicada, não tiver tempo, vai se perder. Mas, se tiver uma unidade que vai se dedicar um bom tempo a probabilidade de se manter é maior (L2).

Outro risco que se corre quando não se dispõe de pessoas dedicadas para o programa de implementação, é o fato de que as pessoas começam o trabalho e repentinamente são convocadas para atender outra necessidade. Na verdade, nestes casos, o programa não está sendo levado a sério. Além de haver uma probabilidade muito grande de

abandono, também se aumenta o descrédito com relação à mudança, que irá dificultar ainda mais o desenvolvimento de iniciativas futuras.

Porque se eu estivesse aqui e daqui a pouco o meu superior me dissesse ‘agora você vai fazer mais isso’, daí, não dá. Ali no meio apareceu uns trabalhos pra fazer e eu acabo deixando a melhoria de lado, entendeu. Então é importante continuar ali até terminar o que foi começado (C2).

O controle dos resultados, uma das ações fundamentais para se conseguir sucesso nas implementações, é um dos aspectos mais afetados pela falta de tempo de dedicação ao programa. É sabido que há grandes possibilidades de se voltar ao estágio inicial se não houver um acompanhamento e cobrança dos resultados. Não é difícil imaginar os prejuízos disso para a organização. Além de não se conseguir resultados efetivos, cria-se um clima de desconfiança e o clima organizacional tende a ficar deteriorado.

Então tudo isso nós estamos começando agora e tem uma pessoa que vai cuidar só disso aqui. Cada setor tem um responsável que vai fazer, mas tem um cara que vai cuidar dos indicadores e do gerenciamento dos resultados (L1).

A questão da dedicação da unidade de coordenação precisa ser muito bem ponderada. Parece ser indiscutível os benefícios que essa estrutura traz para a implementação, contudo, esse benefício não pode ser contrastado com prejuízos relacionados ao não cumprimento das atividades funcionais. Isso também irá depender de cada caso, de cada programa de melhoria e do grau de evolução de cada organização.

A dedicação, neste sentido, apresenta-se como uma propriedade da unidade de coordenação. Ao mesmo tempo é uma justificativa para a existência de tal estrutura. Se a alta direção não entender que é preciso levar o programa de desenvolvimento da organização a sério e que isso implica em dar condições às pessoas para se dedicarem de forma efetiva no programa desde o planejamento até a maturação, há grandes possibilidades de não se conseguir o salto de melhoria que se deseja.

#### 4.1.4.3 Autonomia

Sobre a necessidade de uma unidade de coordenação, destaca-se a questão da autonomia das pessoas que estão diretamente gerenciando o programa de melhorias. A direção deve conceder liberdade aos agentes de mudança para tomadas de decisão relacionadas, por exemplo, à mudança de estrutura e investimentos. Em alguns casos, há relatos sobre as dificuldades enfrentadas durante a implementação devido à resistência dos diretores em descentralizar o poder. A situação fica nebulosa, contudo, a partir do momento em que a direção considera os gestores da organização despreparados e incapazes de tomarem decisões acertadas.

Eu estou aplicando um trabalho de melhoria, eu tenho que estar respondendo direto para a gerência máxima, pra que eu tenha essa liberdade. O agente de mudança tem que ter aquela autoridade máxima de faz ou não faz (C2).

As coisas andariam melhor se eu tivesse me dedicado só ao projeto, se conseguisse mais autonomia até de falar com a pessoa, se eu tivesse o controle de quanto eu posso gastar no projeto. Se eu tivesse autonomia e fosse dedicado ao projeto não levaria o tempo que está sendo levado hoje (D3).

A unidade de coordenação deve reportar-se diretamente à alta direção e ter autonomia suficiente para desenvolver os trabalhos relacionados ao controle dos resultados. Pode acontecer em alguns casos que o agente de mudança não tem autonomia suficiente para, por exemplo, cobrar algo de um gestor de seção. Nestes casos, o processo de mudança ficará comprometido.

Também pode acontecer que a empresa atribua a responsabilidade de comandar o programa de melhoria para um profissional que, em termos funcionais, está na mesma escala hierárquica ou mesmo abaixo dos líderes e chefes de seção. Nestes casos, a pessoa não terá condições de tomar decisões e ficará totalmente dependente da alta direção. Por outro lado, se este mesmo profissional for enquadrado dentro de uma unidade de coordenação, sendo visto

como um gestor de projetos, as condições mudam, a autonomia aumenta, e o profissional sente-se mais valorizado e respeitado pelos demais.

O gerente diz que a pessoa pode fazer alguma coisa, mas os donos dizem que não. Aí pronto, acabou com a autoridade do agente de mudança, o cara vai embora (F1).

Percebe-se que a autonomia dos gestores do programa é um ponto muito importante e que faz diferença no processo de implementação. Empresas que possuem gestão familiar normalmente encontram dificuldades para dar liberdade de ação para as pessoas. O gerente de mudanças nem sempre terá condições de se encontrar com a alta direção para decidir aspectos sobre compras, investimentos e gestão das pessoas. Isso pode travar completamente o andamento do programa.

Então se o gestor ou quem é responsável pela melhoria, de qualquer tipo de melhoria, se ele não tiver autonomia ele não consegue fazer, porque tranca o processo. Eu preciso tomar decisões que muitas vezes eu não posso contar com a presença de todo o conselho que são cinco pessoas pra tomar essa decisão, então eu tomo e depois eu me reporto. A autonomia é um quesito básico pra que você tenha sucesso na operação se não você não consegue (J1).

Um dos aspectos que podem explicar essa dificuldade que a alta direção tem de dar autonomia para as pessoas é a questão do receio de perder o controle sobre o processo de tomada de decisão. Isso é muito comum em empresas que apresentam uma cultura centralizada. No entanto, para um ambiente de gestão de projetos isso não é saudável. A descentralização do poder é um processo que pode levar tempo até que a alta direção perceba que o crescimento e evolução da empresa estão condicionados à autonomia das pessoas que estão à frente dos programas de melhoria.

Mas eu acho que a partir do momento que o cara começa perceber que quando ele está colocando o negócio ele vai perder um pouco do poder que ele

tem de decisão, e que essa decisão vai ser tomada por outros, eu acho que dá certo medo, dá certo receio e o pessoal acaba trancando o processo (B2).

O processo de descentralização do poder também está ligado à confiança que a alta direção tem nas pessoas que estão à frente do programa. É necessário que a autonomia e a prestação de contas andem juntas. Ou seja, o agente de mudanças deve manter uma comunicação eficiente com a alta direção, mantendo-a informada sobre as ações que estão sendo tomadas e os resultados dessas ações.

A autonomia, nestes termos, é uma propriedade que integra a unidade de coordenação. Esta é complementar às outras propriedades. Por exemplo, não resolveria muito a unidade ter tempo de dedicação suficiente se não tiver autonomia para tomada de decisões. A autonomia deve variar desde as ações que são tomadas com relação às pessoas até as decisões sobre investimentos.

#### 4.2 PLANEJAMENTO

**Para que a empresa esteja mais próxima de atingir bons resultados com a implementação, é necessário que prioridades sejam estabelecidas nos níveis gerenciais e operacionais.**

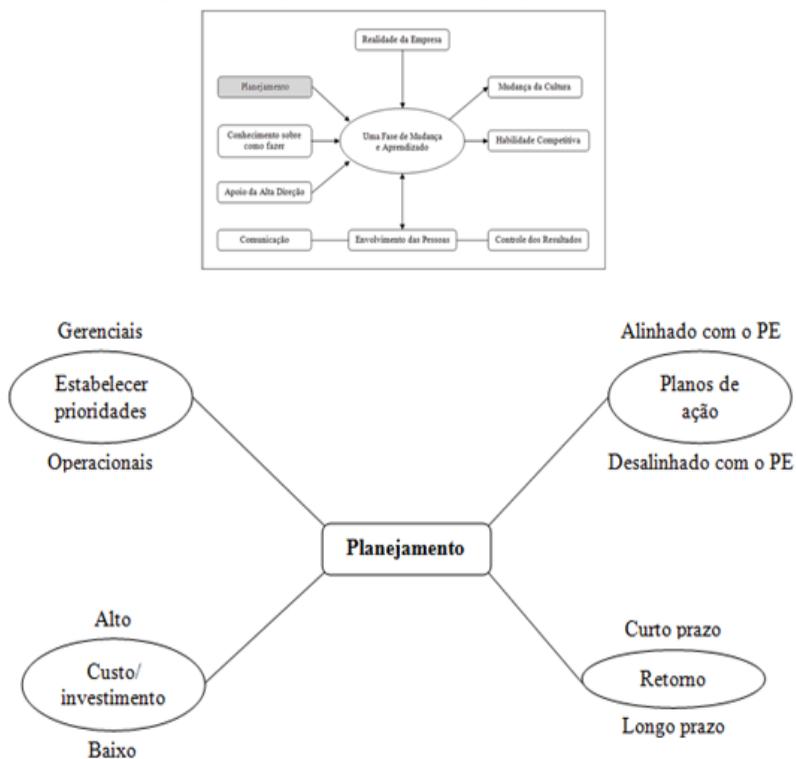
O Planejamento, da mesma forma como a Realidade da Empresa, é uma categoria da teoria substantiva “Uma fase de mudança e aprendizado”. Sendo assim, destaca-se que uma condição para se ter uma experiência bem sucedida na operacionalização de modelos de avaliação e melhoria de desempenho é o planejamento. Este, de preferência, deve estar alinhado com o planejamento estratégico da organização.

Desenvolver um planejamento por mais básico que pareça poucos praticam. Como que eu vou fazer uma melhoria sem um plano de ação? Então acho que isso é fundamental, não tem como você querer implementar qualquer melhoria sem o planejamento (M2).

Eu acho que o planejamento é a parte mais importante de um projeto e acho que o brasileiro em si peca muito nisso (D1).

Nesta etapa preliminar são definidos aspectos fundamentais como recursos disponíveis, tempo necessário, planos de ação, custos, prazos, necessidade de investimento e particularidades de cada ação. Envolver as pessoas nesta etapa é importante para que se consiga comprometimento necessário durante a execução. Na Figura 13 apresenta-se a categoria Planejamento com suas propriedades e dimensões. Destaca-se que as propriedades também são consideradas subcategorias e, da mesma forma, apresentam suas propriedades e dimensões, que serão destacados em figuras posteriores.

**Figura 13 Categoria Planejamento com suas propriedades e dimensões**



Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

O planejamento do programa de melhoria, por mais simples que possa parecer, é ignorado por muitas empresas. A ansiedade por resultados acaba sendo um obstáculo nesta questão. Outro ponto a salientar é que o planejamento deve ser feito com a participação de todos os envolvidos no programa, ou pelo menos dos principais. Uma fase de pré-implantação também pode ser uma etapa interessante para corrigir eventuais inconsistências e adequar questões ligadas ao tempo de dedicação e maturação.

Isso tem que ser uma coisa muito bem planejada, acho que nesse planejamento tem que ter até uma fase pré-implantação que é uma preparação da empresa inteira para o que vai vir pela frente (E1).

Conforme comentado, o planejamento pode evitar futuras dores de cabeça durante a execução. A existência de um norte para se trabalhar é uma das vantagens e pode evitar a dispersão ou trabalhos desnecessários. Quais são as necessidades ligadas à treinamento e investimento? Quem serão os responsáveis? Será necessário adquirir novos equipamentos e tecnologias? São exemplos de questões que devem ser consideradas. Conforme descrito nos comentários a seguir, existe uma relação direta entre a falta de planejamento e o abandono do programa de melhoria.

A gente começou o projeto e durante a execução dele começaram a surgir novas necessidades e a gente foi tentando abranger todas as necessidades que foram surgindo e no final das contas a gente não acabou é nada, entendeu. Se a gente tivesse definido muito bem qual é o escopo do projeto ao menos, eu tenha certeza que esse projeto já tinha acabado (D1).

Não tinha um planejamento e isso influenciou também no abandono do projeto. Porque, primeiro, a gente não tinha data de fazer isso, a gente nunca tinha aquele compromisso (D3).

Essa parte de alinhamento com o planejamento estratégico, que eu acho também que é uma coisa

muito interessante, que poucas empresas fazem (B2).

A falta de planejamento, em muitos casos, é reflexo da própria cultura imediatista de grande parte das organizações brasileiras. Neste sentido, esta questão torna-se um ponto delicado num programa de melhoria e muitas vezes é preciso quebrar alguns preconceitos de que planejamento gera custo e não traz retorno. Enquanto predominar essa visão da alta direção de resultados imediatos sob o ponto de vista de resultados financeiros, os programas de melhoria enfrentarão grandes dificuldades para se efetivar, sendo que estes buscam um crescimento sustentável da organização.

Em todos os programas de mudança, quanto mais a empresa demorar para concluir o processo maior serão as despesas, porque vários recursos são direcionados para este fim. No entanto, a visão de resultados imediatos vai de encontro aos objetivos dos programas de desenvolvimento da organização. Será necessário, portanto, evoluir para um horizonte onde, além dos ganhos imediatistas, também sejam considerados os retornos de médio e, principalmente, de longo prazo. Um dos aspectos que pode amenizar essa ansiedade por resultados é a questão do controle e apresentação de resultados parciais. Se a característica dos empresários brasileiros é ter um resultado em curto prazo, então com um mecanismo eficiente de controle já é possível apresentar alguns resultados. Neste sentido, destaca-se a importância dos indicadores, desenvolvidos no planejamento.

É aceitável e até desejável que se busquem resultados imediatos, contudo, deve haver uma preocupação com o futuro, tendências tecnológicas, exigências do mercado, dentre outros quesitos. Quando se propõe um projeto de mudança, é necessário analisar bem os prós e os contras e não só a questão do custo inicial do programa. A visão de poucos meses a frente vislumbra um cenário com opções limitadas e não permite aos gestores uma tomada de decisão acertada em termos de investimentos e planos de ação. Deve haver uma perspectiva de ganho, uma visão de longo prazo que oriente e conduza as ações e permitam a evolução da organização.

Mas, e por que já não se faz um planejamento de longo prazo? Assim, precisamos investir no que? Na qualificação, vamos então reunir um grupo e vamos disponibilizar esta qualificação para este

grupo porque daqui a cinco anos nós queremos estar num patamar tal que precisamos destas pessoas chave formadas pra isso (D2).

Um ponto que eu considero bastante importante é que as empresas hoje, principalmente do Brasil, elas têm um cultura de pensamento do resultado imediato. Métodos hoje de processos de melhorias, o resultado financeiro que é o objetivo de nós administradores, ele não te dá um resultado aparente e imediato, ele sempre vai de dar um resultado de médio e longo prazo (J1).

Da mesma forma, é importante se ter consciência sobre a existência de ações de maior complexidade e que, eventualmente, poderão demandar mais tempo para serem implementadas de forma satisfatória. O planejamento deverá prever quais são as pré-condições para operacionalização das ações mais complexas. Dependendo da melhoria, é provável que haja a necessidade de se fazer mudança de *layout*, compra de equipamentos ou mesmo contratação de especialistas técnicos.

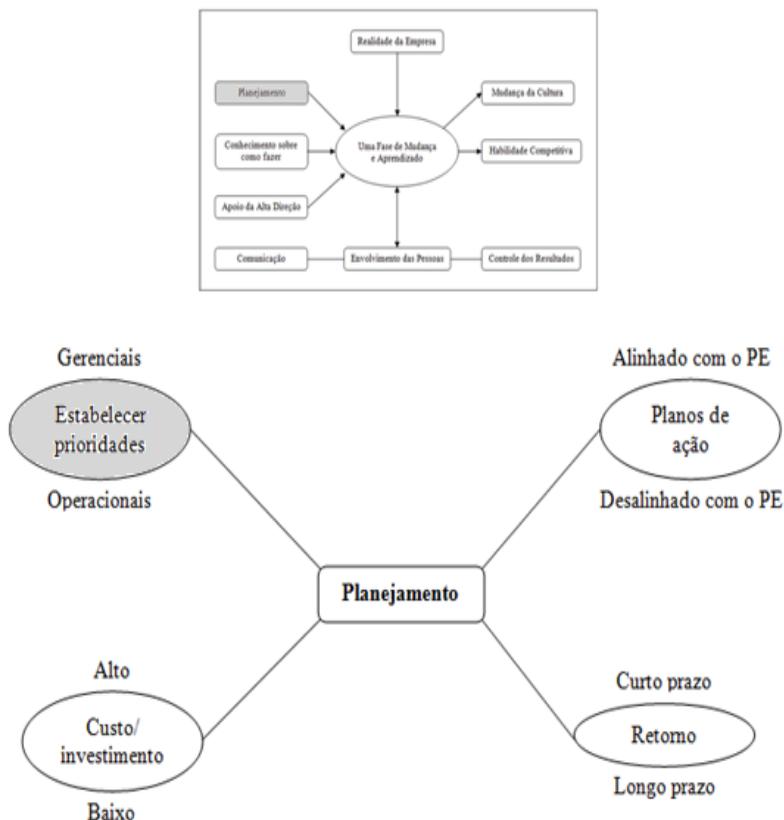
É preciso saber quanto tempo, por exemplo, nós vamos fazer alteração do *layout*, mas pra fazer alteração do *layout* a gente precisa se antecipar nisso, nisso e nisso. Então eu vou me antecipar quanto tempo? Eu me anticipo, daí eu joga minha intervenção na data determinada pra que as ações de maior complexidade ou de maior tempo eu consiga realmente implantar (C1).

Desenvolver um planejamento é uma condição fundamental no processo de implementação de sistemas de avaliação e melhoria de desempenho. Um ambiente empresarial que não esteja familiarizado com esta prática terá enormes dificuldades de conduzir seu programa e conseguir êxito nas suas ações. Um planejamento bem elaborado deve permitir à organização condições de orientar-se no sentido de qual direção seguir e quais objetivos alcançar. Também deve proporcionar mecanismos de avaliação das ações e possibilidades de correções em casos de inconsistências.

### **4.2.1 Estabelecer prioridades**

Estabelecer prioridades para a implementação requer conhecimento sobre os processos gerenciais e produtivos da organização. Neste quesito, setores, linhas de produção, máquinas e equipamentos são avaliados e, desta forma, são identificados os principais gargalos existentes. Estabelecer prioridades significa concentrar esforços, ir direto ao ponto, preparar o terreno para uma futura implantação global do sistema de melhorias. A falta de foco acaba por se traduzir em custos adicionais e retrabalhos para a organização. É necessário concentrar esforços, evitar “atirar para todos os lados”, valorizar as munições e acertar em cheio os objetivos. Na Figura 14 destaca-se a subcategoria Estabelecer Prioridades com suas variações dimensionais. Destaca-se que esta subcategoria não apresenta propriedades.

**Figura 14** Subcategoria Estabelecer Prioridades com suas variações dimensionais



Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Neste ponto parece ser coerente citar o conhecido Princípio de Pareto que estabelece que para muitos fenômenos a maior parte das consequências (em torno de 80%) advém de uma pequena parcela de causas (cerca de 20%). De acordo com este princípio, construído a partir de um entendimento linear de causa e consequência, é possível potencializar os resultados por meio da seleção adequada das causas. Desta forma, ao tentar alargar muito as iniciativas de melhorias, também se aumentará os custos e corre-se o risco de não se estar dedicando tempo suficiente para aqueles 20% de melhorias que tem potencial de representar os maiores ganhos para a organização.

Um problema é a falta de foco, você quer fazer tudo, então o que a empresa faz? Chama os gestores de cada área e fala o que se vai fazer, cada um quer melhorar tudo de sua área e fatalmente vai falhar sim. Você tem que gastar energia, esforço, trabalho, competência, habilidade de cada um pra focar num trabalho que é fundamental pra empresa (L1).

O que nós vamos fazer no próximo ano? Nós vamos fazer muitas coisas. Mas, o problema é se tenta fazer demais e não foca num ponto, por exemplo, que a empresa precisa de melhoria (L1).

Muitas vezes você quer implantar tudo de uma vez só. Não. Você tem que fazer por etapas e aos poucos você vai contaminando o pessoal e aí você consegue implantar (I1).

Nestes termos, ressalta-se a importância de se ter um planejamento estratégico. A existência deste recurso na empresa possibilita saber de antemão quais são as prioridades, valores e missão. O planejamento da implementação do sistema de melhorias quando alinhado com o planejamento estratégico terá maiores chances de estar em sintonia com aquilo que realmente a empresa entende como prioridade.

O planejamento estratégico é fundamental, o cara tem que ter um planejamento estratégico. O que é um planejamento estratégico? É priorizar as ações, pensar o que eu vou fazer primeiro, saber que não tenho condição de fazer agora e será preciso fazer mais pra frente aquilo (B1).

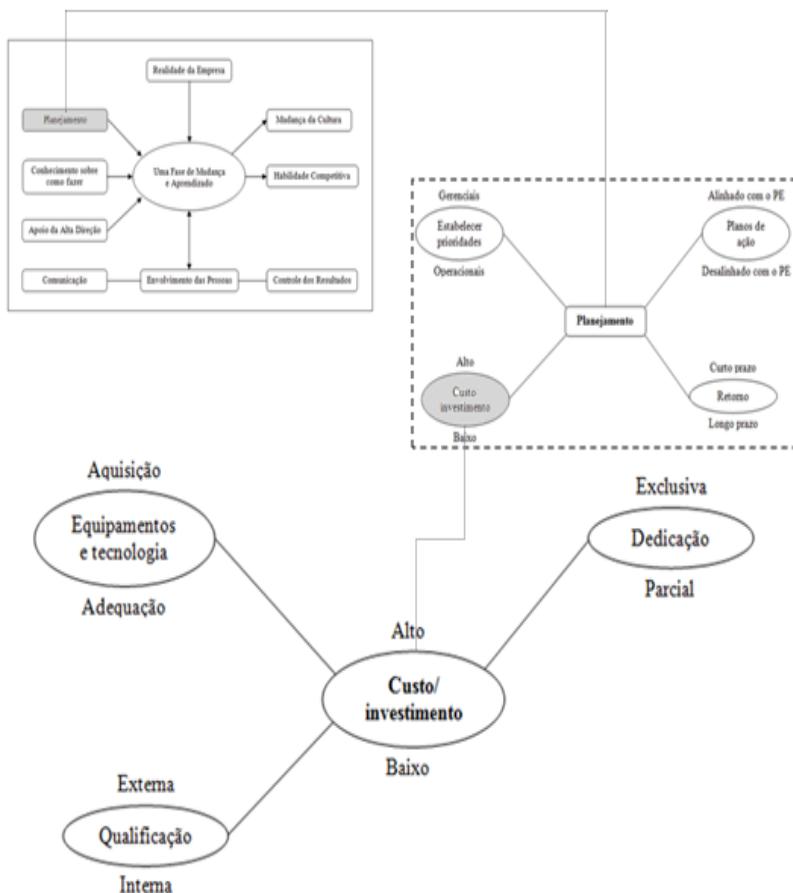
Estabelecer prioridades é uma subcategoria e ao mesmo tempo uma propriedade da condição de desenvolver um planejamento. As prioridades podem variar em termos dimensionais de gerenciais a operacionais. Normalmente as prioridades são operacionais, com mudança de *layout*, organização da produção ou aquisição de equipamentos e tecnologias. Mas, pode haver casos onde também se constate a necessidade de se mudar o estilo gerencial, principalmente

ligado a criação de uma consciência de resultados de longo prazo, em termos de planejamento e execução. O planejamento estratégico, quando existente, deve ser considerado e pode auxiliar na identificação de prioridades em termos de ações e tempo de execução.

#### **4.2.2 Planejar Custos/ Investimentos**

A empresa que se propõe a implementar um programa de mudança precisa conhecer a sua capacidade financeira e disponibilidade de recursos. São vários os aspectos que irão exigir investimento de recursos financeiros: capacitação das pessoas, aquisição de máquinas e equipamentos e uma eventual mudança na estrutura organizacional. Invariavelmente, existirão gastos e, desta forma, é crucial que se analise até que ponto a empresa tem condições de gastar. Na Figura 15 destaca-se a subcategoria Custos/ investimentos com suas propriedades e dimensões.

**Figura 15** Subcategoria Custos/ investimentos com suas propriedades e dimensões



Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Planejar os custos e investimentos é um aspecto essencial para que o programa de melhorias caminhe de forma suave e sem interrupções bruscas devido à indisponibilidade de recursos. Além dos recursos físicos e humanos necessários, o tempo surge como um ponto importante neste processo, ou seja, as pessoas que estarão envolvidas no programa, eventualmente terão a necessidade de abandonar

temporariamente as atividades rotineiras para se dedicar à implementação das melhorias.

Muitas empresas não têm essa cultura ou não tem esses recursos pra investir nisso, então pode ser que esse seja um dos fatores (A1).

O cara vai ter que investir, investir em gente, em tempo. Primeira coisa, dizer que não vai gastar é mentira, a primeira coisa é que vai ter um custo (B1).

O cara tem que estar com o pé no chão, tem que saber o que está fazendo, quanto que vai custar (II).

A falta de noção de quanto dinheiro será necessário para o programa de melhoria ou quanto a empresa terá de custos, é uma das causas do fracasso das iniciativas. O planejamento deve abordar esta questão e deve fornecer informações confiáveis sobre os custos e investimentos. Se estes forem considerados muito altos para o momento, é um indicativo de que a empresa ainda não está preparada para ingressar neste nível de desenvolvimento e talvez deva focar em algo mais pontual e simples. Isto evita o abandono na metade do caminho e o desperdício de todos os esforços que foram disponibilizados.

Todo projeto exige investimento, uns maiores, outros menores e talvez alguns exigem muito pouco para serem implantados (D2).

Querendo ou não, todo projeto envolve dinheiro e a gente precisa ir até superiores pra tentar conseguir alguma coisa. Então é um dos motivos que pode gerar o abandono porque, no caso do nosso primeiro projeto, eram valores muito caros, não que a empresa deveria aprovar, mas, querendo ou não, é uma parede no caminho a questão dos valores (dinheiro) (D3).

Em alguns casos, o problema os altos custos ou investimentos necessários para a implementação pode gerar resistência por parte da

alta direção. Mais uma vez surge a questão de falta de visão de longo prazo, comentado na seção anterior. É possível que exista a preferência em se investir em melhorias pontuais e de baixo custo a desencadear um programa mais robusto de desenvolvimento organizacional.

Invariavelmente, todo o programa de mudança envolverá dinheiro e será necessário convencer a alta direção sobre esta necessidade de gastar para se conseguir melhorias no desempenho. A indisponibilidade de recursos financeiros pode inviabilizar o início do programa ou comprometer a sua execução. Um bom planejamento neste sentido é crucial para convencer a diretoria, principalmente quando os valores empregados forem um pouco acima do usual.

Então a diretoria também tem que olhar pra esse lado, se de repente, vai ter um custo x, mas o que se vai agregar de ganho lá na frente, quantos clientes isso pode trazer pra empresa. Às vezes se pensa 'vou gastar um valor x sendo que eu podia estar com esse valor aí no meu caixa', mas de repente se pode multiplicar esse valor em pouco tempo (I2).

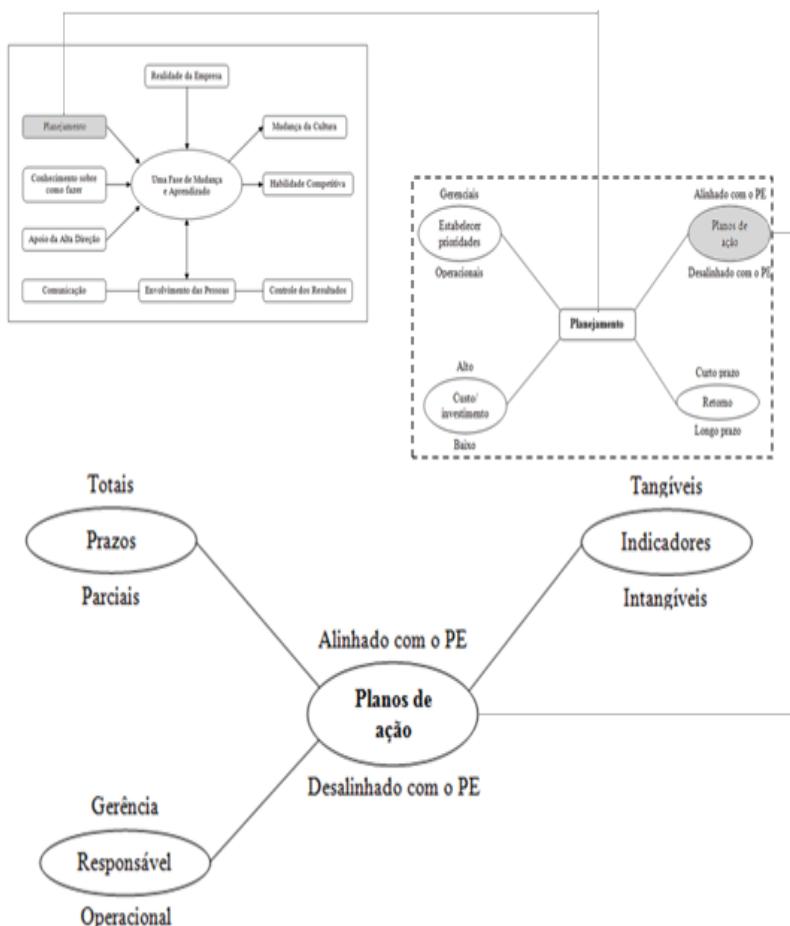
Mas, é fundamental investir tanto em recursos, tempo, financeiro e pessoas, porque senão o projeto pode acabar se não tiver o investimento. Eu digo investir não só em dinheiro, mas investir em informações (D3).

Planejar custos e investimentos significa antecipar as necessidades que o programa de avaliação e melhoria de desempenho exigirá para se desenvolver de forma satisfatória. Os custos e investimento, basicamente, serão direcionados para a aquisição ou adequação de equipamentos e tecnologias, qualificação e formação de pessoas, que poderá ser interna ou externa. Considera-se também o tempo de dedicação, visto como um custo interno, na medida em que as pessoas são deslocadas de suas funções para se dedicar ao programa de melhoria.

### **4.2.3 Criar Planos de Ação**

A criação de planos de ação está ligada com a questão de estabelecer prioridades para implantação. Neste ponto, são caracterizadas as atividades e os responsáveis para execução e controle dos prazos estabelecidos. Também neste momento podem ser estabelecidos os indicadores que irão nortear o processo de mensuração e avaliação das implantações. Esta etapa de estabelecimento de indicadores terá impacto direto sobre a categoria relacionada ao gerenciamento e controle dos resultados. Na Figura 16 destaca-se a subcategoria Planos de Ação com suas propriedades e dimensões.

**Figura 16** Subcategoria Planos de Ação com suas propriedades e dimensões



Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

A subcategoria Planos de Ação destaca a importância de se ter um alinhamento com o planejamento estratégico da organização. São apresentadas as propriedades Prazos que variam de totais a parciais, o Responsável que pode ser da área gerencial e/ ou operacional e, por fim, os Indicadores, que devem ser construídos de forma a considerar aspectos tangíveis e intangíveis.

Nós na nossa empresa, apesar de já estarmos caminhando, de já termos progredido muito, boa parte do fracasso das nossas empreitadas nas melhorias é justamente porque não tem um plano de ação (M2).

Eu vou fazer um projeto disso aqui e na hora até parece simples, mas você tem que começar a procurar caminhos, o que é que tem que ser feito, botar na mesa, delimitar prazos pra se cobrar (D5).

A questão do estabelecimento de prazos é uma propriedade fundamental na criação de planos de ação. Os prazos podem ser parciais ou totais. Os primeiros são necessários para se gerenciar as ações de melhorias pontuais e que servirão de suporte para a continuidade do programa. Os últimos compreendem um horizonte temporal maior e dizem respeito ao ciclo total do programa.

Uma questão muito delicada, que será explorada em seção específica neste trabalho, é o cumprimento dos prazos. Este ponto pode ser decisivo para o sucesso do programa, uma vez que o não cumprimento de prazos gera desconfiança e descaso. Existem indícios que as ações que não são cumpridas nos prazos dificilmente serão concretizadas, mesmo com o prolongamento do tempo de execução. Nestes termos, os prazos para os planos de ação devem ser realistas e condizentes com os recursos disponíveis.

Então primeiro definir, o que é o projeto, o objetivo, as etapas pra desenvolver aquilo e os prazos. Isso é fundamental pra você partir, pra iniciar o projeto (D4).

Até onde você quer chegar com essa etapa, estabelecer prazo e as ações, senão qualquer coisa serve e nunca termina (C2).

Então tem um cronograma e tem uma data pra acabar, se não tiver uma data pra acabar não adianta planejamento. Então se você não colocar prazo e der responsabilidade eu acho que não vai pra frente. Essa é a questão do planejamento, com

cronograma e data pra acabar, sem isso é só palavras ao vento (G1).

A indicação de responsáveis para os planos de ação é outra questão importante. Dependendo da complexidade das ações, os responsáveis podem ser do nível gerencial ou operacional, mas o usual é que se tenha uma combinação desses dois níveis. É preferível que ações de melhoria no ambiente produtivo sejam encabeçadas pelos próprios operadores, pois isto tende a se refletir num maior envolvimento e comprometimento com o programa. Por outro lado, ações que visem alterações no sistema gerencial devem ter os principais gestores como responsáveis.

Para que se tenha controle sobre o andamento dos planos de ação é fundamental que sejam estabelecidos indicadores. São esses, em último caso, os responsáveis pelo gerenciamento dos resultados da implementação. Os indicadores podem ser tangíveis ou intangíveis. Neste caso também é preferível que se monte um banco de indicadores que contemple estes dois aspectos. Esses indicadores podem tornar-se a base para os programas de desenvolvimento da organização, contudo, a cada nível de evolução será necessário a verificação quanto o alinhamento dos indicadores com os objetivos propostos.

E cada coisa que se coloca tem que ter um indicador, não é nada que tem um milagre divino que vai vir fazer por ti, então tem que acompanhar (L1).

Então você desenha teu mapa atual e o teu futuro com indicadores de onde você quer chegar e depois você tem que medir, comprovar e fazer a manutenção (C1).

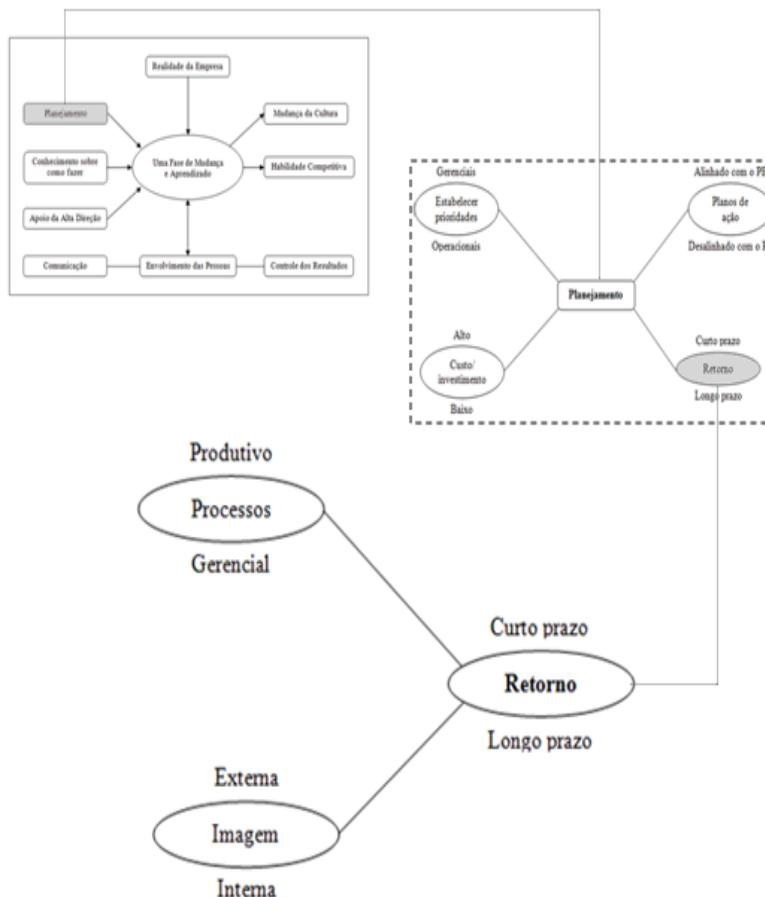
Por fim, salienta-se que os planos de ação devem ser constituídos observando-se os preceitos do planejamento estratégico da organização. Caso a organização não possua tal ferramenta, é desejável que se observem pelo menos quais são os valores e princípios da organização. Desta forma, procura evitar-se conflitos de interesse e resistências durante a execução dos planos. Destaca-se que o planejamento estratégico e o planejamento do sistema de avaliação e melhoria de desempenho, em princípio, são elaborados de forma separada. A menos

que o sistema de melhoria seja a implementação de um planejamento estratégico. Contudo, em organizações que já possuem um planejamento estratégico, é elementar que aconteça o alinhamento deste com o planejamento dos programas de melhoria.

#### **4.2.4 Retorno**

Esclarecer quais são os retornos previstos assume importância em vários sentidos. O convencimento da diretoria sobre a necessidade do programa pode ser definido neste momento. Pode ser também um gatilho inicial na busca pelo envolvimento das pessoas, uma vez que se deixe claro que a melhoria sobre os processos e os fatores de produção de uma forma geral, irá refletir em melhorias para os setores, funções e atividades. A previsão de retorno é uma condição que impacta diretamente nas ações e interações e nas consequências do fenômeno da implementação de melhorias. Na Figura 17 destaca-se a subcategoria Retorno com suas propriedades e dimensões.

**Figura 17 Subcategoria Retorno com suas propriedades e dimensões**



Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Os tomadores de decisão da empresa devem estar cientes quanto ao período previsto de retorno. Comentou-se anteriormente sobre a necessidade de mudança da mentalidade dos gestores no sentido de considerar os ganhos de médio e longo prazo. Na maioria das vezes os retornos mais importantes dos programas de melhoria de desempenho requerem um horizonte de tempo mais amplo do que as melhorias pontuais nas rotinas da empresa. Desta forma, para não criar um impasse

nesse momento, a descrição do retorno no planejamento deve apresentar-se de forma clara e bem fundamentada.

O que a gente busca sempre num projeto, primeiro ter um retorno econômico do projeto, se você consegue aliar um retorno econômico do projeto com um retorno ambiental, um retorno sócio-ambiental, um retorno em questões de segurança no trabalho, então isso tudo agrega ao teu projeto, as pessoas vêem benefícios e todo mundo se envolve, todo mundo acredita no projeto, então a coisa acontece (A1).

Enquanto essas empresas que querem fazer a melhoria não tiverem essa consciência de que o resultado não é imediato e das questões sob o ponto de vista de conhecimento e conscientização, não vai haver melhoria (J1).

Não é de hoje pra amanhã é em longo prazo. Muito plano que acaba morrendo ainda no começo é por causa disso, que vai demorar alguns meses, então acaba nem começando (I1).

Outro aspecto importante sobre o retorno é a questão econômica. Normalmente os responsáveis pela aprovação do programa de melhoria irão concentrar sua atenção exclusivamente no retorno econômico que a melhoria irá proporcionar. Mais que isso, na maioria dos casos, será um aspecto decisivo que esse retorno seja o mais rápido possível. O comentário a seguir ilustra a preocupação da empresa com a questão econômica.

Então eu acho que o retorno econômico é a principal variável que estabelece uma condição pra fazer um desenvolvimento de um modelo de gestão (E1).

Contudo, é imprescindível que se destaque os demais retornos que, em muitos casos, serão a base para se conseguir o tão desejado aumento de lucratividade. O retorno econômico não acontece num passe de mágica, antes disso, é fruto de vários aspectos que, quando operam

de forma eficaz, naturalmente proporcionam à organização maior capacidade econômico-financeira.

Então é preciso destacar o retorno econômico, o impacto das melhorias na produtividade, na venda e a questão das pessoas. Então você vai ter uma consequência de uma equipe mais unida, mais integrada, comprometida com a qualidade e não só com o dia a dia, você vai ter um retorno sócio-ambiental, por meio de certificações, por meio de reconhecimento da comunidade e sempre vai bater no econômico no final (F1).

Nestes termos, parece ser muito importante para o convencimento dos decisores que o planejamento consiga mostrar as entrelinhas dos aspectos relacionados ao retorno. Os sócio-acionistas tendem a focar no impacto sobre a lucratividade, enquanto que os gestores mais operacionais concentrarão sua atenção no retorno sobre a produtividade. Contudo, há inúmeros outros aspectos sobre o retorno que precisam ser considerados, e isso precisa estar descrito no planejamento.

É lógico que quando a gente faz um programa de melhoria a visão da empresa é ter um resultado de produtividade e uma série de outros aspectos, mas nós também não podemos esquecer que tem uma questão de ganhos que a gente não consegue mensurar, ele é empírico, você sabe que ele existe, você sabe que tem, mas você não consegue medir (M1).

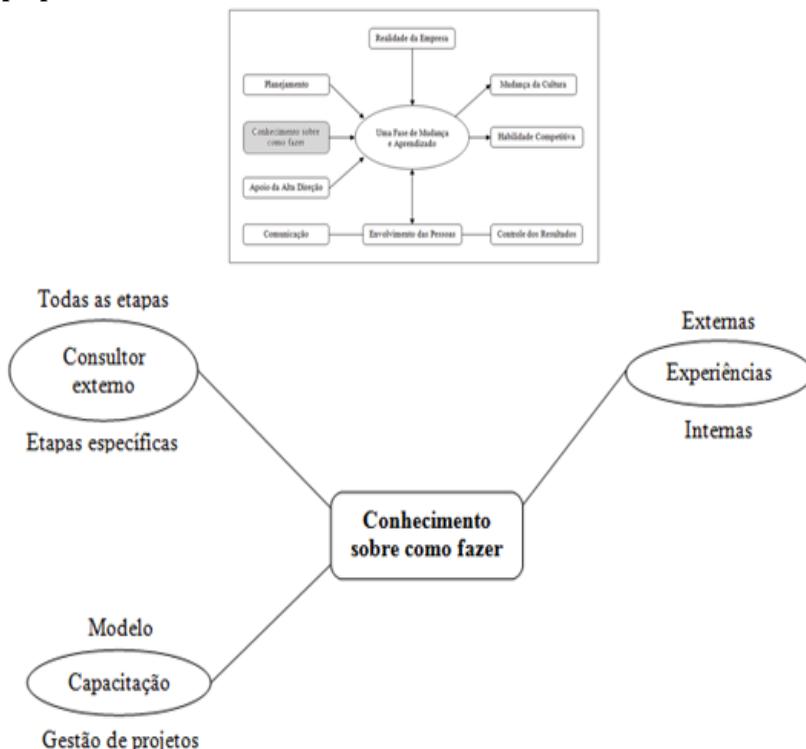
O retorno esperado sobre os processos, seja em termos de lucratividade ou produtividade, e na imagem da organização, tanto interna como externa, é um ponto valoroso no planejamento da implementação de sistemas de avaliação e melhoria de desempenho. Deve-se deixar claro quais são as questões que dizem respeito ao período de retorno e contemplar aspectos muitas vezes esquecidos, como a melhoria das condições de trabalho, do clima da organização, da imagem perante o mercado e outros aspectos menos tangíveis, mas fundamentais para o desenvolvimento da organização.

### 4.3 CONHECIMENTO SOBRE COMO FAZER

**A empresa não precisa necessariamente ser uma especialista no modelo que será implementado, contudo, é quanto maior for o conhecimento sobre o modelo, maiores serão as chances de se obter sucesso na sua implementação.**

Nesta seção apresenta-se a categoria Conhecimento sobre como fazer. Ressalta-se a importância de dar treinamento para as pessoas e deixar claro para a direção e para os funcionários o que vai ser feito. O auxílio de profissionais de fora da empresa que sejam referência na área e que consigam aliar conhecimento teórico e prático é importante para a familiarização dos conceitos, técnicas e ferramentas. Ter acompanhamento das pessoas certas pode contribuir para o melhor aproveitamento do tempo e dos recursos empregados. O conhecimento sobre gestão de projetos também pode auxiliar para a obtenção de resultados efetivos. Na Figura 18 destaca-se a categoria Conhecimento sobre como fazer com suas propriedades e dimensões.

**Figura 18** Categoria Conhecimento sobre como fazer com suas propriedades e dimensões



Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Após o modelo ser apresentado para a alta direção, o mesmo deve ser levado ao conhecimento dos principais envolvidos. O profissional que está apresentando o modelo para a empresa (que pode ser interno ou externo à empresa) deve ter um profundo conhecimento sobre as técnicas e ferramentas, ter uma didática bem desenvolvida e, acima de tudo, passar segurança para as pessoas sobre a importância e a viabilidade do programa.

Para se ter sucesso na aplicação do *lean*, é fundamental o conhecimento das ferramentas e sua aplicabilidade primeiramente ao nível gerencial e após o grupo de trabalho escolhido devem ser informados através de um mini curso

e/ou palestra, para que as pessoas inicialmente envolvidas no trabalho possam compreender a grandiosidade de aplicação da ferramenta (C3).

Em muitos casos a falta de preparo dos gestores constitui-se num dos principais entraves para a implementação. A falta de preparação e de conhecimento sobre o modelo tende a refletir em desmotivação e resistências. É comum pessoas não darem tanto valor para aquilo que não conhecem ou que não entendem de forma clara quais serão os resultados. O problema maior, em alguns casos, não é o modelo, mas quem está aplicando e como está aplicando o modelo. Neste sentido, uma das coisas mais valiosas na implementação é ter pessoas que conheçam o método, que entendam o processo produtivo e entendam o que se passa dentro de cada setor da empresa. Não dá para querer avaliar ou melhorar alguma coisa que não se conhece.

Então pra mim um dos principais problemas é a falta de preparação dos nossos gestores. E nem sempre o treinamento que é dado é absorvido. Essa falta de preparação ela já vem atrelada à falta de motivação pra que as situações aconteçam, porque aquilo que eu não conheço, muitas vezes eu vou repelir. Eu tenho um método que eu tenho conhecimento e eu vou planejar este método pra implementação, e como eu tenho conhecimento eu vou projetar o resultado. Entretanto, as pessoas que não conhecem ou até mesmo não tem interesse, eles acabam repelindo e não executam os métodos que precisam ser executados para que o resultado aconteça efetivamente, esse é um ponto importante (J1).

Os responsáveis por conduzir o programa de implementação – unidade de coordenação e/ou comitê – devem ter conhecimento profundo sobre como fazer, a fim de transpor as barreiras que vão surgindo durante o processo. Sempre haverá questionamentos no sentido de que é melhor deixar como está. Podem surgir argumentos como “isso já foi tentado e não deu certo” e, neste momento os agentes de mudança devem apresentar argumentos sólidos para rebater as objeções e não deixar que a resistência das pessoas trave o andamento do programa.

Neste sentido, é importante que sejam selecionadas pessoas-chave que se ajustem a cada tipo de trabalho durante a implementação. Se a pessoa já tiver um conhecimento básico de como fazer, ela já sabe quais direções tomar, com quem falar e como lidar com as contingências. O conhecimento facilita também o envolvimento com as pessoas e o convencimento da alta direção. Ou seja, a capacidade e competência sob o ponto de vista teórico e prático de quem vai estar à frente da implementação é um dos pontos centrais que levarão ao sucesso ou fracasso do programa.

Como eu tenho esse conhecimento eu pude dialogar de igual pra igual com o programador da empresa e em alguns casos que inicialmente ele criou barreira e disse que não podia, eu disse: ‘não cara, eu conheço e eu sei que dá pra fazer, pode ser difícil, pode demorar, mas eu sei que dá’. Então eu consegui convencê-lo (D4).

E, eu acho que é por isso que muita gente desiste, porque o pessoal vem e faz um bicho de sete cabeças, não tem conhecimento sobre o método e nem da empresa e entra em descrédito com o dono da empresa (B2).

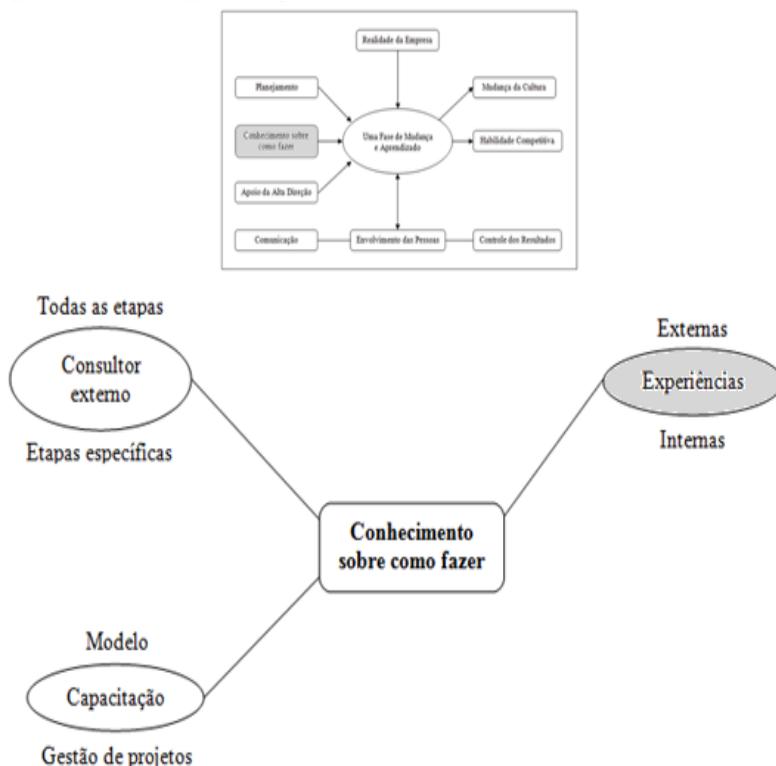
Nos comentários anteriores foi discutido sobre a importância de os responsáveis pela implementação terem conhecimento sobre o método que será utilizado. Mas, obviamente, nem sempre a organização dispõe de pessoas que possuem este conhecimento. Nestes casos, haverá a necessidade de criar estas condições por meio de estratégias que podem seguir diversas direções, como a contratação de consultores externos, a formação dos agentes internos e o aprendizado com experiências.

#### **4.3.1 Aprender com experiências**

Uma das formas de adquirir-se conhecimento sobre o método escolhido para implementação é o aprendizado por meio de experiências. Estas, por sua vez, podem ser externas ou internas. Espelhar-se em casos de sucesso e procurar conhecer o caminho percorrido por meio de estágios ou períodos de aprendizagem no interior

destas organizações são ações consideradas importantes. No contexto das experiências internas, a empresa pode aprender com tentativas passadas, mesmo com àquelas que fracassaram. Contudo, salienta-se que, uma vez obtido sucesso em uma primeira implementação, as próximas tendem a acontecer de forma mais tranquila, devido à acumulação de competências por parte da organização. Na Figura 19 destaca-se a subcategoria Experiências com suas dimensões. Esta subcategoria não possui propriedades.

**Figura 19 Subcategoria Experiências com suas dimensões**



Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Sobre este aspecto, destaca-se o uso do benchmarking visando a aquisição de conhecimento sobre determinado método de avaliação e melhoria de desempenho. Este processo pode ser um pouco dificultado

em casos onde as empresas são concorrentes diretas. A cultura de competição presente entre as empresas naturalmente irá criar obstáculos que dificultarão essa troca de conhecimento. Contudo, a situação fica mais viável quando se está lidando com empresas de setores ou mercados diferentes.

Daí pra gente fazer na outra empresa do grupo o que foi feito aqui foi muito mais rápido. Nós já sabíamos o que nós queríamos, sabíamos como fazer, investimos, e essa empresa vai ser certificada na ISO, a mesma coisa que aqui, até porque a empresa já sabia como fazer. (B1).

O *benchmarking* às vezes até sem a consultoria, o cara vai lá e visita, aprende como que funciona. Muitas empresas, por incrível que pareça, são abertas pra isso e aí a empresa vai, às vezes chama um consultor pra ajudar, às vezes vai na cara e na coragem. Então eu vejo que o *benchmarking* ele é uma fonte desse conhecimento (F1).

No comentário a seguir, descreve-se o relato de uma experiência de aprendizagem sobre uma ferramenta da metodologia *Lean Manufacturing*. Destaca-se que houve todo um processo de aprendizagem relativo à parte teórica e prática do método. Após essa troca de experiência com outra empresa, o gestor voltou para sua organização e transmitiu seus conhecimentos adquiridos, a fim de conduzir o mesmo programa de melhoria de desempenho dentro da sua realidade.

Eu quando fiz o meu treinamento de setup, eu fiz em São Paulo, dentro de uma empresa, dentro da Fiat. Então nós aplicamos, fizemos todo o treinamento, toda a parte teórica, e depois realmente fizemos uma aplicação prática para resolver um problema deles (C1).

A troca de experiência constitui-se numa importante fonte de aquisição de conhecimento e auxilia no sucesso da implementação. Uma vez feita uma implementação de sucesso, a empresa passa a ser reconhecida pelo mercado como detentora das competências necessárias

para tal fim, e começa a ser procurada por outras empresas para compartilhar desse conhecimento. Esse é um reconhecimento que impacta de forma positiva na imagem da organização, uma vez que esta passa a ser vista como referência, não apenas pela implementação de sucesso, mas também pelo desempenho superior.

A gente foi pioneiro em tudo aqui. Com relação à gestão da qualidade e certificação ISO 9000, nós fomos a primeira daqui. Então, teve mais gente que depois veio visitar a gente e viu como a gente funciona e mudou. Então hoje o pessoal vem e se espelha aqui (B2).

A troca de experiências entre empresas que já passaram pelo processo auxilia na motivação para implantação, bem como ganha-se tempo na ação (H1).

Os benefícios vindos da aquisição de conhecimentos sobre como conduzir com sucesso um programa de desenvolvimento organizacional, também podem ser notados no ambiente interno, uma vez que se cria um clima favorável para futuras implementações. As pessoas percebem que os resultados trazem benefícios e passam a ser mais abertas aos programas de mudança. Desta forma, a evolução da empresa acontece sem grandes resistências e de forma mais tranquila.

Porque se deu certo uma vez, vai dar certo de novo. Então, tem todo um grupo trabalhando e você está ali certo de que os resultados vão chegar, porque já viu os resultados das implantações anteriores (D2).

As próprias pessoas, ao perceberem o benefício das mudanças, passam a desejar que isso ocorra de forma mais efetiva e sistêmica. Sem dúvida, pode-se dizer que acontece algo semelhante ao “efeito dominó”, que contagia, envolve e compromete todos na busca por melhorias. O conhecimento então é disseminado a partir de experiências internas e, da mesma forma que nas experiências externas, criam-se competências que trazem muitos benefícios para o desenvolvimento da organização.

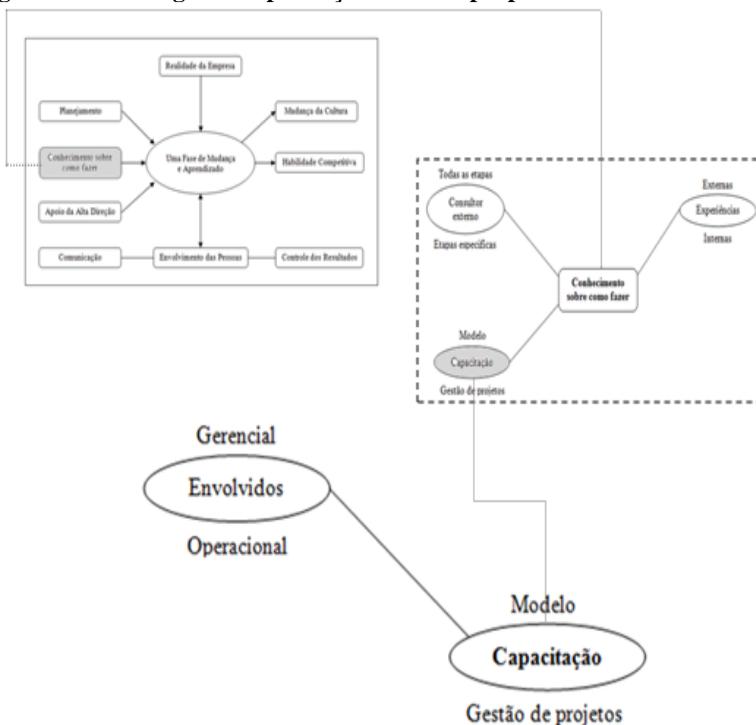
No que a gente foi fazendo num setor, os outros operadores das outras máquinas começaram a observar. Quando a gente passou pra segunda máquina a gente percebeu um retorno muito grande das pessoas, porque eles queriam a aplicação das ferramentas em todas. Quando que vocês vão fazer na minha? E conseguimos chegar lá e aplicar rápido, porque acho que eles já vinham absorvendo das outras seções (C3).

A aquisição de conhecimentos a partir de experiências internas e externas é uma propriedade da condição de ter conhecimento de como fazer. A troca de conhecimentos pode ocorrer entre empresas e entre setores de uma empresa. A partir do momento que a empresa alcança sucesso na implementação, pode ocorrer o reconhecimento pelo mercado e esta passar a ser procurada por outras empresas e, desta forma, inicia-se um novo ciclo de compartilhamento de experiências e disseminação de conhecimentos.

#### **4.3.2 Capacitação**

Com relação à capacitação, é desejável que se aborde questões relacionadas aos aspectos gerencial e técnico. Quanto à capacitação gerencial, destaca-se problemas frequentes de paralisação das implementações devido a vários aspectos relacionados à falta de preparo dos gestores, como falta de didática e métodos de gestão inadequado. Sobre este último, cabe destacar a importância das práticas da gestão de projetos. Com relação à capacitação técnica, todas as pessoas envolvidas devem ter um mínimo de conhecimento sobre o programa de melhoria que está sendo proposto. Na Figura 20 destaca-se a subcategoria Capacitação com sua propriedade e dimensões.

**Figura 20** Subcategoria Capacitação com sua propriedade e dimensões



Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Ter pessoas capacitadas para desenvolver os métodos ajuda na mudança da cultura organizacional e a tendência é que se consiga implementar as novas rotinas e procedimentos em menos tempo. A capacitação apresenta algumas semelhanças com o aprendizado com experiências, no entanto, nesta forma de aquisição de conhecimento nem sempre o aprendizado ocorre com base em experiências. Normalmente, a empresa contrata profissionais externos ou cursos direcionados. Desta forma, essas duas maneiras de aquisição de conhecimento não são excludentes, mas, antes disso, são complementares.

Aqui a gente deu treinamento para as pessoas, então muito tempo em sala de aula, muitos profissionais de fora da empresa vieram dar

treinamento, passando informações importantes para os envolvidos (A1).

Então além de eu ler os oito melhores livros a respeito do assunto, eu fiz um treinamento, um curso e fui lá pra aprender mesmo. Além disso, contratamos alguém que entendia tudo do assunto. Então, se você não sabe, você contrata alguém pra ensinar e você vai aprender (L1).

A empresa precisa se auto-avaliar no sentido de procurar saber se a mesma dispõe do conhecimento necessário para iniciar e concluir a implementação. É melhor reconhecer e corrigir eventuais deficiências logo no início. Este é um ponto crítico para o sucesso do programa e a empresa não pode se dar ao luxo de arriscar. Se for constatado que não se conhece o suficiente sobre o assunto, deve-se procurar soluções para isso. No comentário a seguir, evidencia-se um caso onde a empresa investiu na aquisição de conhecimento por meio de um curso de especialização específico no modelo de avaliação e melhoria de desempenho que foi escolhido para ser implementado.

Hoje eu tenho um analista de processos, ele é um engenheiro mecânico, que está fazendo uma pós em *lean manufacturing*, específico na PUC em Curitiba (C1).

Um dos pontos destacados também é a falta de preparo dos gestores. Neste caso, o conhecimento dos aspectos técnicos do método não é suficiente. É necessário que o gestor tenha conhecimento sobre gestão de projetos e gestão de pessoas. Essa falta de preparo irá refletir diretamente nos aspectos relacionados ao planejamento, envolvimento das pessoas e controle dos resultados.

A dificuldade que eu tinha era a falta de conhecimento, pra mim é a principal dificuldade. O que mais hoje caracteriza a falha dessas implementações é a falta de conhecimento dos gestores. Eu acho que nós temos hoje gestores, nas empresas como um todo inclusive, mal preparados, é uma dificuldade que eu sinto. Na administração existe uma falta muito grande de

profissionais qualificados na implementação disso (J1).

Eu acho que as empresas desistem porque o planejamento e o controle são fracos. Se os gerentes e os encarregados forem bem preparados não haverá grandes problemas, porque é um negócio gostoso de fazer, não é um negócio chato, não é um curso chato, não é um treinamento chato, é um negócio dinâmico (G1).

Neste sentido, é preciso que haja um equilíbrio entre a capacitação gerencial e técnica. Logicamente, as proporções irão variar de acordo com o nível hierárquico dos envolvidos. Neste ponto, a parceria entre universidades e empresas pode ser uma solução com ganhos para os dois lados. Infelizmente, entretanto, o que tem se constatado é que há um distanciamento entre essas organizações.

Acho que a empresa tem que tentar treinar os funcionários um mínimo possível em gestão de projetos (D1).

Então para que o *lean* consiga ser implantado na nossa unidade, primeiro precisamos de treinamento (G1).

O cara tem que pegar as duas metodologias, a metodologia que vem do livro e o que a empresa tem de história, e unir as duas, foi isso que a gente fez com a ISO aqui. No começo quando a ISO chegou, eu fui um dos primeiros que fui fazer curso pra ser auditor e tal, por causa da ISO (B2).

A capacitação das pessoas não é uma tarefa fácil para as empresas. Isso é verdade, especialmente, nos tempos atuais onde a oferta de mão de obra apresenta-se bastante reduzida. Muitas empresas precisam contratar mão de obra sem qualificação para dar continuidade às suas atividades. Pessoas que vem de culturas diferentes levam tempo até entender e se adaptar ao novo ambiente. Quanto este processo de ambientação dos novos integrantes ocorre durante o desenvolvimento de

um programa de mudança organizacional, a situação fica ainda mais crítica.

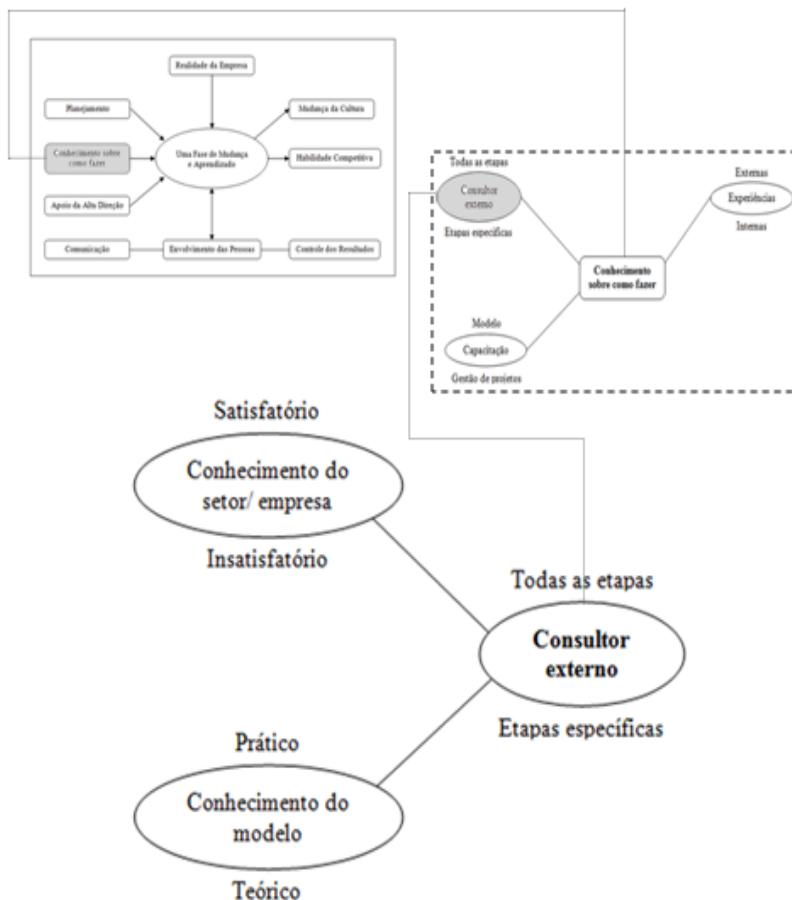
Existe também a mão de obra não qualificada que a gente sofre com isso. Por exemplo, a questão dos haitianos, que em curto prazo foi o que nós enxergamos pra tentar minimizar essa nossa necessidade de mão de obra, só que são pessoas que vem de outra cultura, de outra forma de pensar, então hoje nós temos que reeducar eles (M2).

A capacitação é uma estratégia usada pelas empresas para se adquirir conhecimento de como fazer uma implementação bem sucedida. Envolve a capacitação gerencial e técnica dos envolvidos dos níveis gerencial e operacional. Algumas questões, como a falta de mão de obra e a falta de preparo dos gestores implicam diretamente sobre a eficácia da capacitação. Devido às dificuldades inerentes ao processo de aquisição de conhecimento, muitas empresas recorrem à contratação de profissionais externos, normalmente conhecidos como consultores.

### **4.3.3 Consultores externos**

A contratação de consultores externos é destacada como uma ação importante, principalmente para trazer pra dentro da organização o conhecimento específico sobre o método. Contudo, salienta-se a importância de se contratar um bom profissional que, preferencialmente, tenha conhecimento sobre o setor de atuação da empresa e que tenha vivência de chão de fábrica. Não há necessidade, entretanto, da permanência do consultor durante todo o processo de implementação, ou seja, este profissional pode ser usado de forma mais eficiente em etapas específicas, como no início da implementação. Na Figura 21 destaca-se a subcategoria Consultor Externo com suas propriedades e dimensões.

**Figura 21 Subcategoria Consultor Externo com suas propriedades e dimensões**



Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Não há consenso sobre qual o grau de importância de um consultor. Alguns pensam que ele é uma peça fundamental e que, inclusive, se mostra mais eficiente do que agentes internos. Em outros casos, o consultor é visto com alguma ressalva, sendo que ele deve ser utilizado em etapas específicas do programa. Neste entendimento, a empresa deve tomar cuidado para não virar refém de uma consultoria externa.

É muito interessante a consultoria externa, ela ajuda bastante. É muito melhor do que você ter uma coisa interna, você vai ter um índice de sucesso muito maior com uma empresa externa do que com uma interna (M1).

Acho que o consultor é importante pra atividades específicas do projeto. Eu sou um pouco resistente pra ideia de trazer um consultor aqui que, teoricamente, vai melhorar todos os processos da empresa. Eu acho que, ninguém melhor do que quem conhece a realidade da empresa pra efetivamente determinar quais são os problemas e quais são as soluções. Os consultores eles devem ser utilizados pra etapas específicas, talvez guiar as pessoas com uma metodologia como um instrumento de diagnóstico. Então, o consultor de fora vem com uma metodologia e guia as discussões, mas quem efetivamente traz os resultados são as próprias pessoas envolvidas (D1).

A maior parte dos comentários sobre este assunto segue na direção de que consultorias específicas com expertise para orientar etapas específicas da implementação são a melhor solução. Há certo descrédito com relação àquela figura de consultor que vende uma ideia global de melhoria da empresa. Há relatos no sentido de que o consultor muitas vezes é visto como um super-herói capaz de conduzir a empresa para um patamar de eficiência nunca antes sonhado.

O cara vem e conta aquele monte de história e você fica olhando pro cara e diz 'meu Deus'. Depois na hora de pôr na prática metade não vai dar certo, porque vão arrumar um monte de empecilho. Foi que nem quando nós instalamos o *Sapiens* aqui na empresa, instalamos o *Sapiens*, o cara veio e contou maravilhas do *Sapiens*, porque o *Sapiens* isso, porque o *Sapiens* aquilo e tal, e no final das contas não funcionou. Nós tivemos que contratar um consultor de fora do *Sapiens*, que tinha toda uma vivência do chão de fábrica, que já

tinha implantado o sistema de produção em outro lugar, pra vim ajudar a gente a implantar (B2).

Então consultores específicos com expertise para resolver o problema eu sou totalmente de acordo, agora um consultor pra vir vender ideia global de funcionamento da empresa eu fico com o pé atrás, até porque aqui nós já tivemos um consultor e eu não vi muita evolução, entendeu (G1).

Em muitos casos é o caos que gera a necessidade de se chamar um consultor. Este profissional, que muitas vezes não tem um conhecimento sólido sobre a realidade da empresa, fica responsável por definir qual o melhor modelo a ser utilizado e quais as ações que devem ser tomadas. A empresa está doente, perdendo dinheiro, e a solução parece ser a contratação de um consultor. Nestes casos, a empresa está num grau prematuro em termos de desenvolvimento organizacional e precisará desenvolver competências internas que viabilizem o processo de mudança. A simples contratação de um consultor não resolverá o problema.

No processo de mudança, muitas vezes a organização pede que o consultor conduza, ou seja, que chegue com um modelo pronto que funcionou em outra empresa e implemente. Essa expectativa que os gestores criam em cima do consultor é muitas vezes frustrada e traz resultados desagradáveis para a empresa. O consultor não deve trazer nada pronto, porque a mudança deve acontecer de dentro para fora. Então o profissional externo deve conhecer como a empresa funciona e permitir que os colaboradores internos ajudem a construir o programa de mudança.

A consultoria ela teria que ser específica. Por exemplo, implantar a ISO 9000, nós temos que ter um consultor, não digo um consultor, mas um orientador, porque senão nós não vamos conseguir. Porque apesar de eu ter ajudado implantar em várias empresas, eu não tenho expertise suficiente que um consultor que trabalha só com sistema de qualidade tem. Então nesse caso específico a gente precisa de consultor (G1).

A partir desta discussão, surge também a questão da qualificação

do consultor. Alguns programas de melhoria fracassam devido à falta de conhecimento prático do consultor. É muito importante que haja um equilíbrio entre conhecimento teórico e prático do método, aliado com o conhecimento sobre as características da organização. Esse ponto foi abordado dentro da categoria sobre conhecer a realidade da empresa.

Se a gente for analisar sob o ponto de vista de avaliação de desempenho, você tem o profissional que não está preparado para aplicar o método. Porque ele não consegue, através do método que ele conhece de uma forma bastante subjetiva, aplicar dentro da empresa porque ele não tem esse respaldo sobre o ponto de vista de competência pra poder fazer a adaptação pra isso. Daí vem o outro lado, o profissional que é extremamente conceitual e não tem a visão prática pra adaptação disso, aí entra em conflito com os atores internos (J1).

Uma coisa que eu sempre falo, o que falta é que, normalmente, consultor não passou por empresa. Em muitos casos, quem é consultor saiu recentemente da universidade, e aí eu tenho um medo muito grande. Vivência de chão de fábrica é essencial. Um cara que só é teórico ele tem uma visão e um cara que é teórico e tem chão de fábrica ele tem outra visão, ele consegue unir as duas coisas (B2).

Normalmente, é desejável que o consultor trabalhe junto com agentes internos à organização. É desta maneira que a empresa conseguirá adquirir conhecimento próprio e seguir com as próprias pernas. O consultor não deve ser visto como um solucionador de problemas, mas como alguém que vai auxiliar os membros da organização a trabalharem com os problemas existentes.

Nós temos aqui na empresa um profissional que é o pai dessa mudança, temos um consultor externo. Mas temos também um engenheiro interno que, digamos, tudo o que é feito ele está junto porque no futuro ele vai adquirir o conhecimento deste

auditor externo e a gente vai andar com as próprias pernas (M2).

A gente contratou um consultor que ele participou na implantação, junto com uma pessoa interna alocada só pra esse setor, mas foi com apoio de um consultor (E1).

Será pouco proveitoso para a empresa contratar uma consultoria externa e começar a implementar as melhorias, se quando o consultor se desligar da empresa tudo começa a retornar ao que era antes. Isso é mais comum do que se parece, pois nesses casos não houve troca de conhecimento e a empresa não conseguiu adquirir as competências necessárias para continuar as atividades de forma efetiva.

Ai acontece de a pessoa gostar muito, achar super legal, mas ela nunca vai saber fazer e aí você sempre vai ficar dependente de alguém que venha e faça e aí é que você tem um problema, cria um consultor malandro e cria um problema na empresa, porque o conhecimento tem que ser desenvolvido lá dentro (F1).

O consultor precisa envolver as pessoas no processo. As pessoas devem adquirir o conhecimento sobre o método e serem capazes de transmitir esse conhecimento para toda a organização. Ou seja, é necessário que haja um processo de multiplicação de conhecimento que inicia no consultor e acaba por se disseminar por toda a empresa. Neste sentido, o consultor deve ter habilidade para envolver e convencer as pessoas. Neste contexto, chama-se a atenção para o perigo que a imposição pode representar na questão da motivação e comprometimento.

Muitas vezes o dono da empresa está perdendo dinheiro e quer entrar em tal mercado, contrata uma consultoria. Mas, quem vai fazer funcionar não é a consultoria, não é o diretor-presidente, são os funcionários. Se eles não estiverem envolvidos e sabendo o que eles querem, pode botar aí a melhor consultoria do mundo que não vai funcionar (B1).

Apesar de todas as discussões sobre a consultoria externa, reitera-se que essa é uma alternativa importante no processo de aquisição de conhecimento. Entretanto, os gestores mostram-se cautelosos no momento da contratação de um consultor. Neste sentido, a figura de um consultor ideal parece ser aquela que contemple conhecimento teórico e prático sobre o método, tenha experiência comprovada e conheça a realidade da empresa.

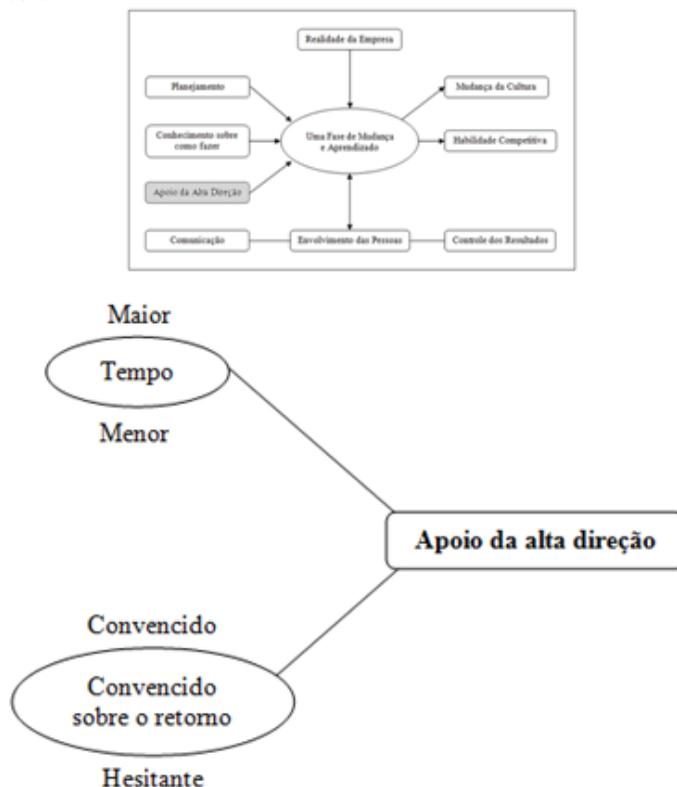
A questão de consultoria externa, juntamente com o aprendizado a partir de experiências e a capacitação, é uma propriedade importante da condição de ter conhecimento de como fazer. Muitas vezes, a consultoria proporciona uma experiência negativa para as empresas, onde se exagera demais nas promessas, criam-se grandes expectativas, mas não se consegue resultados condizentes. Talvez, por causa dessas experiências negativas, os gestores mostram-se mais exigentes quando buscam uma consultoria.

#### 4.4 APOIO DA ALTA DIREÇÃO

**É imprescindível que a iniciativa parta dos níveis mais altos e que haja apoio e comprometimento destes durante toda a fase de implementação.**

A categoria Apoio da alta direção destaca a importância do envolvimento e comprometimento dos altos níveis hierárquicos no processo de desenvolvimento da organização. O apoio da diretoria é um fator determinante para o início e continuidade de um programa de avaliação e melhoria de desempenho. Se a direção não der importância, o programa acaba sendo deixado de lado. Na realidade o que se percebe é que, em muitos casos, se não houver o apoio da alta direção, a tendência é que nem se inicie o planejamento. Desta forma, esta questão do apoio constitui-se numa barreira muito grande para boa parte das empresas. A direção precisa estar convencida de que o programa vai trazer retorno, se envolver com o processo e conhecer o que está sendo feito. Os funcionários devem perceber que se tem o apoio de cima e que haverá cobrança caso os resultados sejam insatisfatórios. Na Figura 22 destaca-se a categoria Apoio da alta direção com suas propriedades e dimensões.

**Figura 22** Categoria Apoio da Alta Direção com suas propriedades e dimensões



Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

O sucesso da implementação está condicionado a quem começou a mudança. Quando o programa começa por um chefe de seção, e é este profissional que fica responsável por reunir as condições necessárias e desenvolver as ações, é mais difícil de as coisas acontecerem, porque nem sempre a alta direção comprou a ideia e a mudança tende a ficar concentrada em pontos específicos da empresa. Nestes casos, até se consegue fazer com que algumas pessoas se envolvam no processo e comecem alguma coisa, mas, como não veio de cima, como não está enraizado nos valores da empresa, a coisa tende a ir perdendo força e a consequência mais provável será o abandono do programa.

Quando a empresa tem uma direção que apresenta uma postura de receptividade à mudança e uma cultura descentralizadora, geralmente, os níveis abaixo tendem a quebrar um pouco a resistência à mudança e entender isso como um processo natural. Por outro lado, se o nível de cima tem medo de mudança, não demonstra apoio e comprometimento e é centralizador, a tendência é que os níveis abaixo atuem da mesma maneira, ou seja, a resistência e o medo presentes na alta direção irão se fazer presentes também nos outros níveis hierárquicos.

Seja qual for a ação que você deseje implementar, sem apoio da diretoria não anda. (H1).

Outra coisa, se a diretoria, eu digo a diretoria, mas a alta gerência, os gerentes, os coordenadores, a diretoria, se eles não tiverem apaixonados pelo negócio, se eles não tiverem convencidos, se eles não quiserem realmente de corpo e alma, é outra coisa que pode criar um empecilho grande (M1).

O apoio da alta direção é uma das principais condições pra uma empresa que quer estabelecer uma mudança de forma concisa. Tem que ter apoio da direção, principalmente da alta direção da empresa, sendo que esses vão influenciar as outras pessoas a darem uma prioridade superior pra um projeto desses (E1).

E estamos onde estamos hoje, por que? Porque eu tive apoio dos sócios, sócios que também compõe a diretoria da empresa hoje. Eles deram apoio pra tudo o que eu fiz aqui dentro, tudo o que eu fiz em termos de método funcionou, deu resultado porque eu tive apoio (J1).

Com base no que foi verificado nas entrevistas, pode-se dizer que qualquer trabalho pretendido de mudança deve vir de cima para baixo, ou seja, deve ter o envolvimento e comprometimento da alta direção e, desta forma, ser disseminado para toda a organização. Se não for assim, corre-se o risco de o programa “já nascer morto”. Em resumo, se a diretoria ou o responsável maior da empresa não quiser, a coisa não vai acontecer. Por outro lado, se houver a aceitação da alta direção, a ideia

acaba contagiando os demais níveis e se tem mais chances de conseguir uma implementação de sucesso.

Percebe-se que o envolvimento das pessoas, uma das ações necessárias para se conseguir uma implementação bem sucedida, é diretamente afetado pela forma como a alta direção enxerga o programa de melhoria. A partir do momento que as pessoas perceberem que há o apoio de cima e que aquilo é importante para a organização, cria-se um ambiente de prioridade e responsabilidade essencialmente favorável para o bom êxito dos trabalhos.

Pra você conseguir envolver as pessoas num projeto, não só elas têm que acreditar no projeto, mas elas têm que perceber que a diretoria da empresa concorda com aquele projeto e que ela também está precisando. Se você perceber que está trabalhando em algo que os diretores não concordam, se a equipe começar a perceber isso que a diretoria não concorda com o teu projeto, provavelmente você vai começar a perder o engajamento dessas pessoas. (D1).

Então nós aqui na nossa empresa temos essa felicidade, por exemplo, o *lean* que está agora sendo implementado, já estamos aí há um ano caminhando com ele, a pessoa que está mais empolgada, o profissional mais empolgado e que mais cobra é o diretor-presidente (M2).

Esta condição de ter o apoio da alta direção é tão importante para o início do programa como para o seu desenvolvimento e conclusão. Se o apoio ficar apenas no início e depois a direção se afastar dos trabalhos cria-se um problema que pode, em alguns casos, ser decisivo para o abandono do programa. Desta forma, é fundamental que a diretoria esteja junto no dia a dia, cobrando, convocando reuniões quando necessário e sempre reafirmando a importância dos trabalhos para a melhoria do desempenho da empresa.

Inclusive eu acho que só a diretoria concordar não basta, ela tem que estar junto, ela precisa ser o patrocinador, ela precisa estar ali validando cada um daqueles indicadores (L1).

Num momento de dificuldade fui conversar com a direção e disse que eu achava que aquilo não iria sair. Daí eu levei pra direção, por isso que eu digo que tem que ter o comprometimento, o apoio da direção, daí foi feito uma reunião com todos os gestores e daí o diretor bateu em cima da mesa e falou que a data era tal e teria que certificar naquela data, de um jeito ou de outro (B1).

Então a gerencia apoiando é outra história, porque se eu estivesse sozinho, como aconteceu já algumas vezes na época do outro gerente, você propõe as melhorias, você quer tomar as ações, mas você não tem o apoio e daí não vai (C2).

Diante do que foi exposto parece ficar claro que o apoio e envolvimento da direção é uma condição básica para que as iniciativas de mudança funcionem. Contudo, o apoio da alta direção nem sempre é algo simples de se conseguir. Muitos fatores estão envolvidos: um planejamento bem elaborado, capacidade de convencimento dos proponentes do programa e, talvez um dos pontos mais críticos, a questão do tempo.

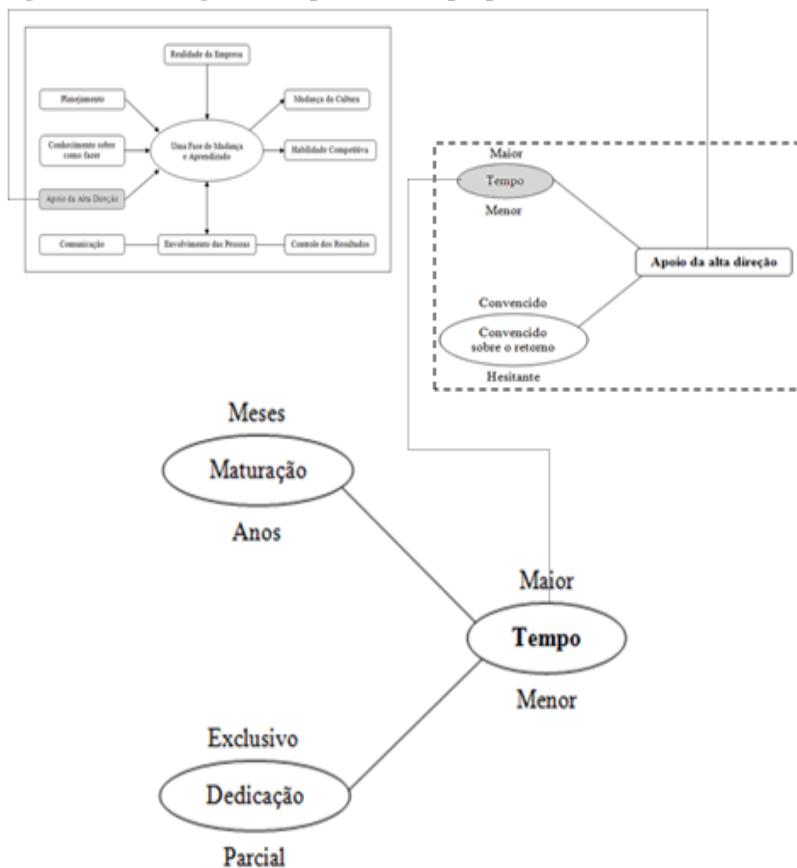
A cultura dos empresários e gestores brasileiros voltada essencialmente para resultados imediatistas pode constituir-se num entrave. Sendo assim, sabendo-se da necessidade de se ter apoio da alta direção, é indispensável que os agentes de mudança disponham de condições (habilidades, ferramentas, técnicas) para conseguir e manter o apoio necessário durante o programa de desenvolvimento da organização.

Conforme destacado, um dos pontos essenciais nessa condição é a questão do tempo. Um dos aspectos disso é o tempo de maturação do programa, ou seja, até quando será preciso despende esforços para implantar e manter, até que os resultados efetivos comecem a aparecer. Outro aspecto importante é o tempo de dedicação, também relacionado com o tempo de maturação. Neste particular, a alta direção precisa estar ciente da necessidade de dedicação, dependendo do caso, exclusiva ou parcial dos envolvidos.

#### 4.4.1 Questão do tempo

Quando se fala em ter apoio da direção, um dos pontos principais a serem destacados é com relação ao tempo. Esta é uma das maiores dificuldades que as empresas enfrentam para conseguir efetivar as melhorias desejadas. Sem tempo para se dedicar à implementação, as iniciativas tendem a ir esfriando e ficam cada vez mais num segundo plano. Mesmo que todos saibam que é necessário melhorar, que haverá melhoria nos padrões de desempenho e competitividade, se a diretoria não oferecer condições para se trabalhar em cima das mudanças a coisa tende a não acontecer. A questão relacionada ao tempo é uma dificuldade geral enfrentada pelas empresas pesquisadas. Percebe-se que é preciso mudar, mas com que tempo? Parece haver uma relação direta entre o tempo de dedicação e o tempo de maturação. Quanto maior for o primeiro a tendência é que menor seja o segundo. Na Figura 23 destaca-se a subcategoria Tempo com suas propriedades e dimensões.

**Figura 23 Subcategoria Tempo com suas propriedades e dimensões**



Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

O entendimento e apoio da direção com relação ao tempo que será transferido das funções cotidianas para a dedicação no programa de melhorias é um dos fatores percebidos como essenciais para o sucesso das implementações. Mesmo em situações onde a organização dispõe de uma unidade dedicada, haverá ocasiões que necessitem o deslocamento de gerentes, coordenadores e operadores para o âmbito das implementações das melhorias. Esse processo será saudável a partir do momento em que a diretoria entenda que as atividades cotidianas

possivelmente irão sofrer algum tipo de atraso, ou mesmo deixarem de ser executadas, durante a fase de implementação.

Então a questão do tempo, muitas vezes a diretoria acha que todo mundo tem que fazer todas as atividades que faz as oito horas por dia e ainda cuidar da certificação em três meses, é impossível (F1).

É fundamental que a alta direção tenha consciência sobre a necessidade de se ter alguém que esteja comprometido com o trabalho e que fique acompanhando de fato. De pouco adianta apenas discursar sobre a importância da mudança se isso não vier acompanhado de treinamento, controle e tempo disponível. Todo o processo demanda tempo e muitas vezes as pessoas que comandam as empresas não tem esta noção.

A administração do tempo é fundamental neste aspecto e pode contribuir para uma vivência mais saudável entre os envolvidos. Muitas vezes, o que acontece não é a falta de tempo, mas o mal uso do tempo disponível. Se este for o caso, não haverá maiores problemas para conciliar as atividades diárias com os trabalhos de implementação. O que precisa ser evitado é a cobrança exagerada por parte da alta direção sobre atividades que, eventualmente, deixaram de ser feitas por conta dos trabalhos de melhoria.

Ou eu paro o que eu estou fazendo e outras pessoas assumem as tarefas minhas ou eu delego ou eu consigo fazer todas as coisas. Eu acho também que as pessoas administram muito mal o tempo. Gastam muito tempo reclamando que não tem tempo (L1).

Então isso tem que começar de cima para baixo também, por exemplo, eu tenho que avaliar a minha função, isso é um trabalho que nós estamos fazendo agora, pegando os nossos supervisores, encarregados e fazendo um pente fino na agenda deles. O que é que você faz em oito horas? Qual é a sua prioridade? (M2).

Conforme a organização for atingindo um estado de evolução no qual a mudança e a gestão de projetos passem a fazer parte da sua cultura, naturalmente as pessoas começarão a enxergar as avaliações e melhorias de desempenho como algo saudável e iminente. Neste estágio de evolução, as melhorias não são mais vistas como algo paralelo às atividades cotidianas, mas sim algo inerente ao dia a dia da empresa.

Contudo, o que se tem observado na maior parte das empresas é que as pessoas têm receio de se envolver com os trabalhos de avaliação e melhoria de desempenho e serem cobradas ou punidas por afastarem-se do seu posto “tradicional” de trabalho. Logicamente, não se pode deixar de executar as atividades rotineiras. No entanto, é preciso que haja condições para que os programas de melhoria não sejam afetados por este tipo de cultura.

As pessoas têm suas prioridades no dia a dia, tem suas tarefas e normalmente quando você tem um projeto desses você entra junto com as tarefas do dia a dia, você não pára. Você tem os seus processos pra realizar, você tem os seus *e-mails*, você tem as suas reuniões pra fazer. Então realmente quando você tem um respaldo da sua diretoria, da sua gerencia pra você se dedicar também a isso, conseguir destinar uma boa alocação do seu tempo pra fazer uma boa implantação de um sistema desses, é essencial pra que isso ocorra com suavidade (E1).

Então tem que ter esse apoio dos níveis mais altos pra que se tenha condição de trabalhar. Nessa questão do tempo é importante que a diretoria tenha essa consciência de se, eventualmente, a pessoa deixar de fazer alguma atividade é porque ela está empenhada num projeto que vai trazer retorno. A situação já tende a ser complicada para a pessoa, pois o compartilhamento de funções nem sempre consegue aliar bons resultados e, se ainda não tiver o aval da diretoria, existe grande chance de se perder a motivação e o envolvimento desta pessoa.

Conforme destacado em alguns comentários, pode haver casos em que a pessoa esteja tentando se aproveitar da situação para fazer “corpo mole” e, quando isso for constatado é desejável que a direção tome uma decisão mais dura. Um bom gestor deve conhecer bem seus comandados e evitar ao máximo tomar decisões generalizadas. Um bom

funcionário que está envolvido no programa de melhoria e que, eventualmente, deixou de cumprir alguma atividade rotineira não deve ser questionado porque a atividade não foi feita, antes disso, deve haver um diálogo no sentido de tentar encontrar uma solução para que isto não volte a acontecer.

Então uma vez que a diretoria está ciente que as pessoas estão envolvidas em projetos de melhoria, a diretoria não é maluca, ela sabe que ela tem que tirar tempo de algum lugar. Então algumas daquelas atividades vão ter que ser redistribuídas ou o prazo das suas atividades funcionais vai ser ampliado (C1).

Outra questão que se refere ao tempo é o período necessário para a maturação do programa de avaliação e melhoria de desempenho. Isto deve ficar claro logo no início das atividades de planejamento e a alta direção deve estar ciente disso. Caso contrário, corre-se o risco de no meio do programa as pessoas serem cobradas sobre por que os resultados estão demorando muito para chegar. Isso remete ao que foi discutido antes sobre a cultura de curto prazo da maioria do empresariado brasileiro. Para tentar amenizar essa situação, é desejável que ao longo do processo de maturação, sejam apresentados os avanços e resultados parciais que estão sendo obtidos.

Há cinco anos eu assumi duas áreas produtivas, da área de montagem e peças especiais. Essas áreas são subordinadas a mim e tem algumas questões de melhoria que às vezes eu tenho que plantar uma semente, molhar a semente, dar um tempo pra ela maturar e se a empresa não entende isso pode ser que no meio do processo ela freie o processo de melhoria. Então além do tempo de dedicação, o tempo de maturação dessa melhoria deve ser compreendido (L2).

O tempo de planejamento, execução e funcionamento do novo método é um aspecto que tende a ficar sempre latente na cabeça dos diretores. Uma das primeiras dúvidas da alta direção tende a ser: em quanto tempo isso irá resolver nosso problema? O que acontece em alguns casos é que os proponentes da mudança, consultores externos ou

agentes internos, no afã de conseguir um contrato ou melhorar a posição hierárquica na empresa, tentam antecipar os resultados e estabelecem prazos irrealistas. A consequência disso será o insucesso da iniciativa. Desta forma, é necessário que haja sinceridade por parte das pessoas que irão comandar a implementação, inclusive em deixar claro para a alta direção que o programa pode demorar alguns anos.

Tanto é que às vezes a direção me pergunta quanto tempo será necessário para uma determinada melhoria. Aí eu digo, por exemplo, sessenta dias. Antes disso não adianta cobrar, então se com trinta dias ele vier cobrar e não tiver resultado eu vou pedir calma e dizer que está ainda no processo de maturação (L2).

Sob o ponto de vista de quem quer um programa de avaliação e melhoria de desempenho, normalmente a questão que se quer saber é em quanto tempo os métodos que estão sendo aplicados vão ser eficientes no que diz respeito ao retorno financeiro e a outras situações, como processo de qualidade, gestão de pessoas, implementação de técnicas, enfim, em quanto tempo a empresa terá sua capacidade competitiva melhorada.

O tempo é uma questão crucial para o sucesso das implementações na medida em que impacta diretamente na condição de ter o apoio da alta direção. Neste sentido, o planejamento deve contemplar de forma clara e detalhada essa questão do tempo de dedicação e maturação. A dedicação poderá ser parcial ou total, dependendo das atividades e dos responsáveis. A existência de uma unidade de coordenação contribui muito para amenizar eventuais desgastes que podem surgir a partir disso. Também é imprescindível deixar claro que, dependendo do programa que será desenvolvido, o tempo de maturação poderá ser de meses ou anos.

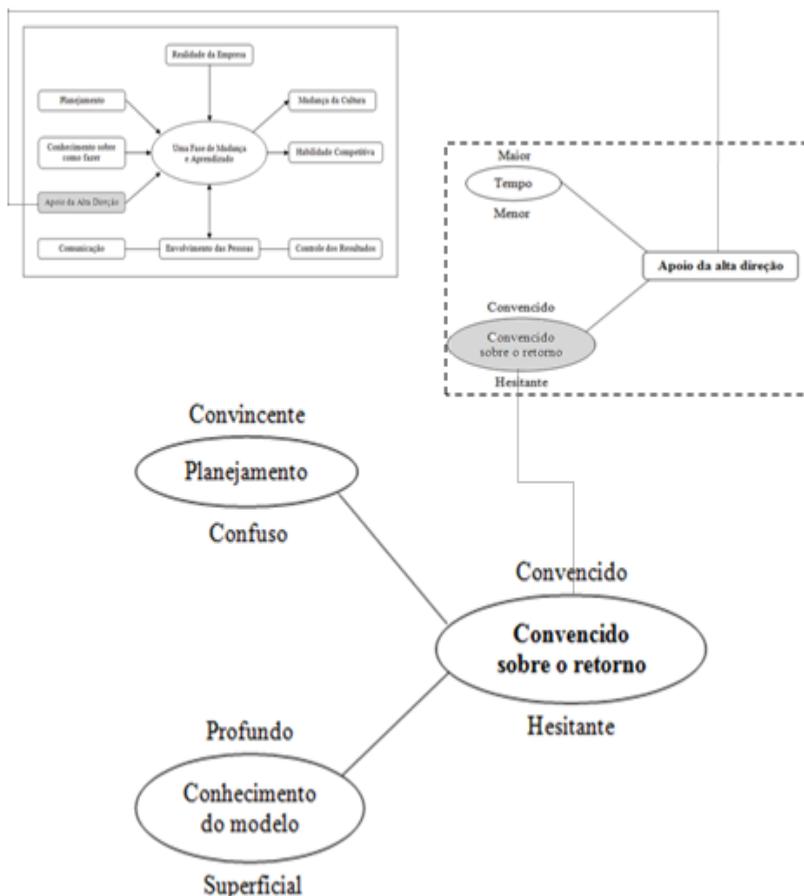
#### **4.4.2 Convencido sobre o retorno**

A falta de apoio da diretoria vai ser um entrave e dificultará o trabalho dos agentes de mudança. Se a alta direção, que é realmente quem manda e decide as ações mais estratégicas, entender que o projeto não vai proporcionar resultados satisfatórios para o desempenho da empresa, ela pode, até por uma questão interna, concordar com a

implementação, mas as dificuldades para se colocar em prática serão muito grandes.

Sendo assim, o convencimento da direção sobre a necessidade e a relevância do programa de melhorias é uma condição básica para o bom andamento das implementações. Neste sentido, é fundamental que haja um planejamento bem elaborado que evidencie de forma consistente quais serão os ganhos. A partir disto, pode-se quebrar eventuais resistências. Outro ponto importante para o convencimento é tornar conhecido o modelo de melhorias que será trabalhado, destacando os princípios, ferramentas e aspectos operacionais. Na Figura 24 destaca-se a subcategoria Convencido sobre o retorno com suas propriedades e dimensões.

**Figura 24** Subcategoria **Convencido** sobre o **Retorno** com suas propriedades e dimensões



Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Desta forma, é importante apresentar os custos do programa, mas também mostrar da forma mais fundamentada possível que os resultados futuros irão compensar o que está sendo gasto. Caso contrário, a alta direção irá ver o dinheiro saindo e não vai perceber que o retorno está acontecendo, por meio do aumento da produtividade, melhora no clima organizacional, organização dos processos, dentre outros. Mais uma vez é preciso se armar para combater a visão de curto prazo que predomina

na cultura do empresariado brasileiro. A alta direção precisa estar ciente que eventuais transtornos momentâneos que possam estar ocorrendo são em benefício de um projeto maior, que vai ter um lucro no futuro.

Porque se não houver uma perspectiva de ganho, seja em qualificação de pessoal, seja em melhores resultados operacionais, eu acho que o projeto deixa de ter sentido. Pra que fazer se você não vai ter um fruto advindo disso. Então aí mesmo que você não vai ter apoio da diretoria, você não vai ter motivação pra fazê-lo (D2).

E aí, eu consigo perceber, se a gestão, e aí eu falo a gestão em nível de diretoria, a nível de gerência, não estão convencidos de que isso realmente vai trazer um retorno, não funciona. Então passa tudo por um convencimento. Então o primordial é a direção, ela tem que estar convencida de que isso vai melhorar, que isso vai trazer retorno (C1).

Então a diretoria também tem que olhar pra esse lado, que de repente vai ter um custo x, mas o que se vai agregar de ganho lá na frente, por exemplo, quantos clientes isso pode trazer pra empresa (L2).

Um ponto que pode ajudar no convencimento da alta direção sobre o retorno do programa de avaliação e melhoria de desempenho, diz respeito ao conhecimento do modelo que será utilizado. Por exemplo, se a direção conhecer os princípios da produção enxuta, a tendência é que a própria direção incentive a adoção do programa e se envolva durante o seu desenvolvimento. Por isso mesmo, quando a ideia de mudança vem de cima para baixo as coisas tendem a andar de forma mais tranquila.

Acho que a parte principal que é mais difícil na implantação de qualquer parte nova, um processo novo ou uma rotina nova é o desconhecimento da direção e dos funcionários de como fazer aquilo lá. Então isso que é a primeira barreira que se tem, porque se a direção já conhece aquela

implementação que vai fazer, será mais fácil de apoiar (B1).

Os dados mostram que um apoio superficial da alta direção não será suficiente para o sucesso do programa. A direção pode até contratar uma consultoria e dar início ao programa, mas se não houver um convencimento efetivo sobre os benefícios a coisa não irá evoluir. O que acontece é que em muitos casos tudo aquilo que é falado e planejado é desacreditado pela direção e a consequência é que todos os níveis abaixo também não irão valorizar as iniciativas.

Apresentou-se neste tópico a importância do convencimento da alta direção e sua influência no apoio ao programa de mudança. Destaca-se a relevância de se ter um planejamento bem elaborado e que apresente de forma convincente quais serão os retornos para a organização. O conhecimento por parte da alta direção do modelo que será implementado é outro aspecto que pode influenciar na questão do convencimento sobre o retorno.

#### 4.5 ENVOLVER AS PESSOAS

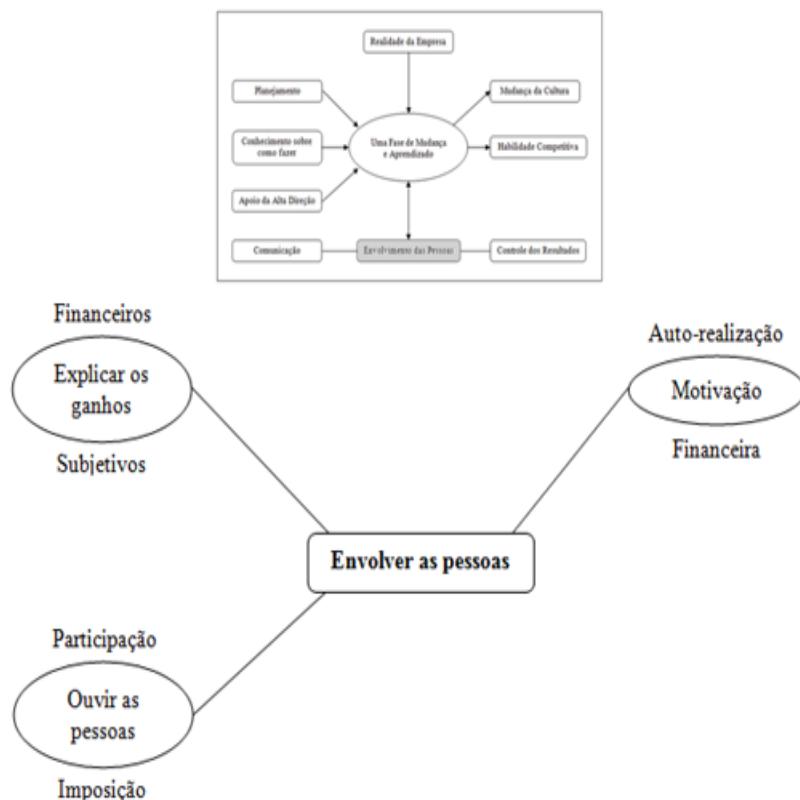
##### **O envolvimento das pessoas deve acontecer desde o início do programa e se sustentar durante o processo de implementação.**

A categoria Envolver as pessoas chama a atenção para a necessidade de que todos os níveis hierárquicos precisam estar convencidos e comprometidos com a mudança. São as pessoas que fazem a coisa acontecer. Um dos segredos para o sucesso da implantação é as pessoas acreditarem na iniciativa e se envolverem desde o início. O envolvimento traz consigo a criatividade, o comprometimento e é capaz de potencializar o uso dos recursos disponíveis. O pessoal de chão de fábrica, por exemplo, deve se sentir dono do próprio negócio, participar de reuniões e apresentar os resultados. Já o pessoal do nível gerencial deve estar convencido de que a iniciativa vai funcionar e vai trazer retornos. Por outro lado, o envolvimento pode não acontecer se as coisas simplesmente forem impostas.

No processo de envolver as pessoas é importante que a alta direção, juntamente com os agentes de mudança, consiga mostrar de forma clara e entendível quais os resultados que serão conseguidos, não necessariamente financeiros. As pessoas precisam entender a

necessidade de mudança do estado atual para um estado futuro, onde a empresa alcance um nível de excelência diferente que irá melhorar o desempenho da empresa e, desta forma, as pessoas terão melhores oportunidades de crescimento profissional. Na Figura 25 destaca-se a categoria Envolver as pessoas com suas propriedades e dimensões.

**Figura 25** Categoria Envolver as Pessoas com suas propriedades e dimensões



Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

As pessoas precisam comprar a ideia do método que está sendo proposto e para que isto aconteça é crucial que se desenvolva uma gestão consultiva que seja orientada pelo controle das ações, mas também se preocupe em explicar de forma clara para as pessoas aquilo

que a empresa quer, a importância do método para o futuro da empresa e as melhorias que serão conseguidas com a mudança.

Agora o agente transformador disso são as pessoas, se você não estiver envolvendo elas com certeza o projeto nasceu morto. Se você vai fazer um trabalho e as pessoas não sabem qual é o foco, pra onde é que isso vai nos levar, não compreendem a ideia, se elas não tiverem motivadas pra isso, esquece (M2).

E vai muito da conscientização, eu vejo que isso é o principal, quanto da gerência apoiar, quanto de você conseguir realmente conscientizar o pessoal do chão de fábrica, passar pra eles como aquilo é importante e que eles abracem a ideia. Porque não adiante você chegar aí e colocar um monte de coisa porque se eles não abraçarem a ideia volta tudo como era antes (C2).

Envolver as pessoas é uma ação que deve contemplar todos os níveis da organização. Todos têm um papel importante a desempenhar no processo de implementação e as partes do sistema devem funcionar de forma harmônica buscando um objetivo comum. Se a alta direção estiver envolvida e não tiver o mesmo retorno do pessoal do nível mais operacional, a coisa tende a não dar certo. Muitas vezes também pode ocorrer o inverso, onde os gerentes intermediários conseguem motivar seus subordinados para seguir em frente com o programa, mas não encontram respaldo da alta direção. Nos dois casos haverá grandes possibilidades de o projeto parar no meio do caminho.

Um passo fundamental é a conscientização, desde o diretor-presidente até o guarda, passando por todos eles, não que um seja mais importante que o outro, mas tem que estar todo mundo consciente do que vai querer e tem que vir de cima para baixo pra ir contaminando os outros (I1).

Acho que é nesse aspecto assim de realmente ter o engajamento de todos, de todos os níveis, pra que a coisa continue e, principalmente, além de continuar, evolua (D2).

Neste sentido, houve praticamente um consenso entre os entrevistados de que o grande sucesso para uma implementação bem sucedida é o envolvimento das pessoas. Claro que existem outros aspectos, mas parece que as pessoas transpassam todas as outras dimensões. Por exemplo, planejamento, comunicação, coordenação, controle, dentre outros, todos são, em última instância, conduzidos por pessoas. Não se está querendo afirmar aqui que esta categoria é mais importante que as outras. Na verdade há uma interdependência mútua entre as categorias, conforme será descrito em seção específica deste trabalho, mas o envolvimento das pessoas deve ser considerado de forma singular, na medida em que é influenciado e exerce influência sobre todos os aspectos do fenômeno de implementação.

Eu acho que realmente o essencial é você envolver as pessoas. Às vezes com pouco recurso você consegue fazer muita coisa, muito projeto bom, muita melhoria às vezes pequenas, mas significativas no teu processo, no teu produto. Às vezes muitas empresas têm muito recurso, mas não tem pessoas ou não tem um envolvimento para fazer com que aquele projeto se viabilize (A1).

O grande sucesso é você envolver essas pessoas, fazer com que elas se sintam envolvidas dentro desse processo. Então essas pessoas elas têm que estar realmente envolvidas e convencidas do que isso vai trazer pra elas, de certa forma, esse é o sucesso. E é claro que a pessoa vai, digamos assim, vai verificar que isso está trazendo alguma coisa de benefício pra ela e ela vai apoiar (C1).

Nesta discussão sobre a importância de envolver as pessoas, destaca-se a necessidade do envolvimento de todos os setores da organização. Contudo, quando se trata do pessoal dos níveis mais operacionais um ponto crítico é a questão da imposição. Este recurso só deve ser utilizado em situações extremas, pois tende a não trazer resultados sustentáveis. Antes disso, deve-se tentar envolver as pessoas dos níveis mais operacionais por meio de treinamento, reuniões e outros recursos, a fim de que as pessoas entendam a importância do programa e passem a acreditar e valorizar as iniciativas.

Os operadores precisam valorizar as ações, por isso que é bom você envolver eles no trabalho e não impor, e quando eles ajudam a fazer é diferente. Então, a partir do momento que você ganha credibilidade com o pessoal, as coisas vão mudando (C2).

Então você tem que criar realmente um sentimento de que a coisa vai realmente dar certo, pra conseguir envolver as pessoas numa próxima etapa desse processo e levar para outro patamar, senão não tem credibilidade (D2).

Sem o envolvimento das pessoas é impossível, não faz. Já tentamos fazer, tipo a gente chegar lá e aplicar o 5S e dizer 'está tudo pronto e é só você cuidar', mas não adianta, desta forma não funciona (C3).

Neste sentido, não tentar impor as coisas “goela abaixo” é fundamental para se conseguir o comprometimento desejado para o processo de implementação. A partir do momento em que as pessoas passam a se sentir parte do programa e entendem que isso vai ser bom pra elas, abre-se um cenário favorável para o sucesso do programa. Desta forma, é preciso tomar cuidado para que as iniciativas de desenvolvimento da organização não venham a se transformar em algo prejudicial para os colaboradores.

Acho que a empresa tem que tentar treinar os funcionários um mínimo possível em gestão de projetos, tentar valorizar as pessoas que estão participando dos projetos, quais são os benefícios que vão vir com a realização, com a finalização desse projeto. Acho que mais do que tudo você vai acabar ganhando as pessoas. Então, é preciso motivar as pessoas pra continuar, pra que uma luzinha amarela fique sempre acesa nelas (D1).

Então, para se conseguir envolver as pessoas, não só elas precisam acreditar no projeto, mas elas também devem perceber que a alta direção da empresa concorda com aquele programa e que também

está engajada. Tem que se ter treinamento, todas as partes estarem envolvidas, porque se em algum ponto não funcionar já se terá dificuldades para implementar. Sendo assim, envolvimento, conscientização e participação de todos os níveis da organização são aspectos fundamentais.

O envolvimento das pessoas também evita o temido *turnover* que pode prejudicar o andamento do programa. Atualmente a economia brasileira oferece oportunidades de trabalho como poucas vezes se viu na história. Desta forma, pessoas insatisfeitas não pensarão duas vezes em procurar uma nova oportunidade. O problema da saída de pessoas é que junto com a pessoa também sai o conhecimento e as competências acumuladas. Isso é mais grave se a organização não tiver uma política de documentação e registro de atividades. Esta questão é particularmente prejudicial para o andamento da implementação de programas de avaliação e melhoria de desempenho.

Então assim, nós não temos aqui um sistema funcionando de melhoria contínua porque já se tentou implantar várias vezes e nunca funcionou, funciona por um período e daí muda as pessoas e a coisa não vai pra frente (M1).

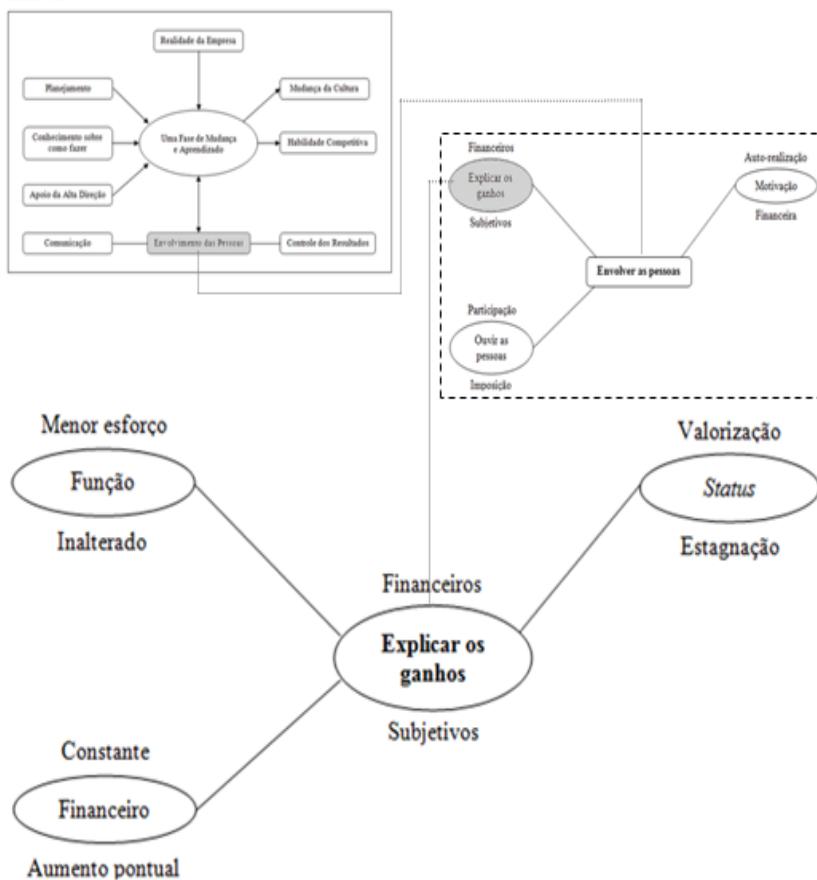
A ação de envolver as pessoas constitui-se num emaranhado de detalhes, formando uma teia complexa de procedimentos e comportamentos. Explicar os ganhos, que podem ser desde financeiros até os mais subjetivos, ouvir as pessoas, que é um aspecto fundamental para se evitar a imposição, e buscar motivar as pessoas por meio de incentivos e oportunidades de auto-realização, são propriedades e dimensões que devem ser observadas no intuito de conseguir o envolvimento e comprometimento sustentável dos membros da organização durante o processo de implementação.

#### **4.5.1 Explicar os ganhos**

Deixar claro quais serão os ganhos com a implementação do sistema de melhorias é uma das chaves para que se tenha um programa bem sucedido. Quando se dispõe de informações sólidas aumenta-se a confiabilidade no programa e o apoio dos diversos níveis hierárquicos acaba acontecendo. Os potenciais ganhos referentes à produtividade,

imagem no mercado e lucratividade são armas poderosas para se conseguir o apoio necessário da diretoria. Por sua vez, os ganhos relacionados às melhorias na função, redução de esforços e eventuais compensações financeiras, viabilizam o apoio dos níveis tático e operacional. Na Figura 26 destaca-se a subcategoria Explicar os ganhos com suas propriedades e dimensões.

**Figura 26 Subcategoria Explicar os Ganhos com suas propriedades e dimensões**



Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Muitas empresas encontram dificuldades para transmitir os reais benefícios do programa. Alguns procedimentos e alguns processos são vistos como burocráticos, como que atrapalham o andamento das atividades cotidianas, os malefícios são evidenciados e os benefícios acabam sendo esquecidos. Sendo assim, não é tarefa fácil conseguir passar o valor da mudança para a pessoa que está desempenhando o processo.

Sobre este ponto, ressalta-se que as compensações financeiras devem ser tratadas com moderação, pois há relatos que indicam que este tipo de incentivo traz apenas comprometimentos pontuais e, em muitos casos, acabam sendo prejudiciais no longo prazo. O envolvimento por meio do retorno exclusivamente financeiro é a forma mais real do método de administração por meio de incentivo e recompensa e, além de não ser garantia de envolvimento, apresenta inúmeras desvantagens, como ser oneroso para a organização e criar um clima instável de competição e ciúmes entre os colaboradores.

A questão do retorno financeiro (para as pessoas) é muito relativa, tem muitas empresas que começaram a fazer e não tem sucesso, porque você cria um bando de mercenários e isso aí tem uma complicação (M1).

Existem pessoas que estão realmente pensando no futuro da empresa, no reconhecimento e nas oportunidades de crescimento profissional quando se engajam num programa de mudança. Nestes casos os ganhos financeiros aparecem em segundo plano. Desta forma, para se conseguir um envolvimento sustentável das pessoas os ganhos mais subjetivos, por exemplo, relacionados ao *status*, parecem ser mais eficientes. Esses ganhos, ao contrário do financeiro, tendem a criar um clima organizacional mais harmônico e humano. Neste sentido, destaca-se a importância de se criar um ambiente desafiador para que as pessoas sintam-se desafiadas e percebam a mudança como uma oportunidade de auto-desenvolvimento. Contudo, também neste caso, sugere-se o uso do bom senso e, na medida do possível, os agentes de mudança devem tentar conciliar os ganhos subjetivos e financeiros.

Quando as pessoas sentem que estão sendo parte e que seus desejos, suas ansiedades estão sendo observados e atendidos, é mais fácil de conseguir que as melhorias perdurem. Até as pessoas vão cobrar para que aquilo continue. Novamente surge a questão de que se as

se as pessoas tiverem a percepção de que os resultados irão beneficiar “apenas” a empresa, podem surgir resistências e boicotes.

Então envolvimento de pessoas ela passa por um ganho de redução de esforço físico, ela passa por um ganho financeiro, mas ela pode também passar por um ganho de valorização (L2).

Como é que as pessoas têm, de certa forma, aceitado, elas começam a perceber que todas essas ações implantadas elas têm, claro um retorno para a companhia, mas ela tem um retorno propriamente para a função, no processo de fabricação. Então, de certa forma, humaniza as atividades do processo (C1).

Nesse processo, de envolver as pessoas acho que também é importante que a gerência consiga envolver quem está no seu entorno e mostrar quais vão ser os resultados que eles vão obter, não precisa ser financeiro. Mas fazer com que as pessoas consigam enxergar realmente que o negócio é sério vai acontecer, sem dúvida o resultado vai ser outro (D2).

É interessante sempre mostrar os dois lados. Quando se começa um programa de desenvolvimento da organização é necessário entender que as pessoas são parte da empresa e, desta forma, demonstrar preocupação com os ganhos dessa parte também. Então, por exemplo, pode-se criar todo um ambiente favorável para as pessoas trabalharem por meio da organização dos setores, distribuição de uniformes apropriados e equipamentos de segurança.

Da mesma forma, é desejável que haja confiança e conscientização entre as partes. O pessoal do nível mais operacional deve perceber que as avaliações e os controles são necessários para que seja possível identificar quais são os problemas que a empresa apresenta, e que isso vai refletir em melhorias nas funções operacionais. Por exemplo, o operador do setor de montagem pode estar sofrendo com a espera por peças e rotineiramente precisa parar suas atividades porque está faltando algum componente. A partir do momento que este

operador entender que a melhoria irá sanar este problema de falta de peças, por exemplo, o envolvimento dele tende a ser mais efetivo.

Também as pessoas acham que a mudança é pra gerar mais dinheiro e o dinheiro nunca vem pra elas, então quando você não envolve essas pessoas no processo elas simplesmente boicotam. Então eu vejo que acontece isso, começa e depois volta tudo o que era antes e é essa situação de porque que eu vou me envolver e mudar alguma coisa que pra mim não volta nada (F1).

Hoje em dia se não estiver muito claro as pessoas não vão fazer alguma coisa que elas não estão entendendo, alguma coisa que não ficou muito claro pra elas. ‘Mas eu vou ganhar o que com isso? O que a gente vai melhorar?’ (M2).

Conforme destacado nos comentários, os responsáveis para a mudança devem ter a habilidade de conseguir “vender” os ganhos para as pessoas. Se isso for feito de forma convincente, os participantes no programa vão efetivamente estar mais motivados para despende energia para que a coisa funcione. Por outro lado, se as pessoas não perceberem um ganho iminente no projeto, a tendência é que se dê preferência para continuar a fazer o que já se está fazendo no dia a dia, ou seja, continuar com as mesmas rotinas.

É exatamente a partir do momento que você deixa claro e consegue comunicar o ganho que esse projeto vai ter pra companhia é que você consegue envolver essas pessoas (D1).

E aí você mostra pra pessoa o quanto que ela ganha com a mudança e não que tem que ser assim, daí ela se envolve nisso. Então há interesse. Daí você tenta atrelar isso com algum tipo de remuneração ou alguma coisa que você sabe que a pessoa gosta (F1).

Então se eu lá, não estiver realmente convencido que isso realmente vai trazer pra mim um retorno, isso não funciona (C1).

A questão da informação é fundamental para se conseguir conquistar e manter a motivação. Em seção específica deste trabalho é apresentada a categoria relacionada à “comunicação”, onde ressalta-se a importância de uma troca de informação eficiente, que seja clara e didática. O profissional que está no comando da implementação tem que ser muito didático sob o ponto de vista de convencer sobre os métodos e procedimentos. É por meio deste processo de comunicação que as pessoas devem entender quais serão os ganhos, as melhorias no ambiente de trabalho e as recompensas de forma geral.

Primeiro você explica para as pessoas o que a empresa quer com isso, prova que isso tende a dar certo e desta forma a gente consegue o apoio do pessoal (D5).

Se os envolvidos não entenderem o que se quer com a mudança que está sendo proposta e quais serão os ganhos, as pessoas estarão inclinadas a aceitar num primeiro momento e até demonstrar comprometimento, contudo, no decorrer do programa é bem provável que esse comprometimento superficial venha a transformar-se em resistência e boicote, ocasionando prejuízos consideráveis para a continuidade do projeto.

Ele pode até na minha frente dizer que vai fazer, só que se ele não acreditar de uma forma muito fiel de que aquilo que eu estou implementando na empresa, no setor no qual ele é gestor ou na empresa na qual ele gerencia, é positivo, ele não vai implementar, mesmo que eu tenha uma relação hierárquica sobre ele (J1).

O assunto sobre a explicação dos ganhos é uma propriedade valiosa da categoria envolver as pessoas. Os ganhos podem ser oriundos de diversas fontes, como na função, que pode reduzir os esforços, no financeiro, com ganhos pontuais ou mais efetivos como um plano de participação nos lucros e resultados, e, por fim, nos ganhos de status, que podem proporcionar oportunidades de valorização para as pessoas. Neste ponto, destaca-se ainda a importância da comunicação e da participação da alta direção.

#### 4.5.2 Ouvir as pessoas

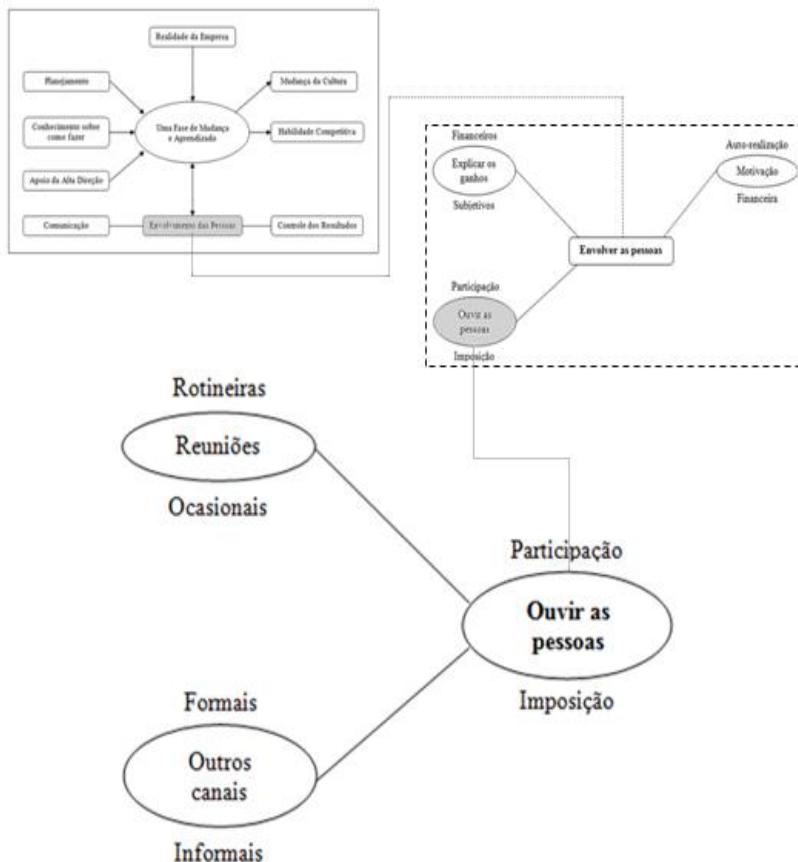
Ninguém conhece melhor a realidade da empresa do que os funcionários. Neste sentido, a gestão baseada na coerção e imposição pode levar para longe o comprometimento necessário para o bom andamento de um sistema de melhorias. Mesmo que as melhorias sejam percebidas como algo bom, as pessoas podem acabar ficando desmotivadas para aceitar a mudança se as coisas forem feitas a partir da imposição. O próprio fato de a pessoa estar sendo contrariada ou ignorada cria barreiras que dificultam o aceite da nova concepção de trabalho.

A gente tem que conversar ouvir as pessoas, ouvir as opiniões e botar em prática. Porque se você não ouvir, quiser delimitar as coisas e dizer que é assim e pronto, aí não vai ter apoio do pessoal (D5).

As pessoas são os maiores aliados para a ação dar certo e ouvi-las é uma forma de conquistar a motivação delas. Elas gostam de sugerir, e ninguém melhor do que quem está no dia a dia para saber as necessidades, prioridades e pontos a melhorar, por isto deve-se ouvir as pessoas (H1).

Por outro lado, viabilizar a participação dos funcionários desde a fase do planejamento até a apresentação dos resultados, é um ponto-chave para se conseguir sucesso nos programas. Para ressaltar a importância desta questão, durante as entrevistas, o termo “evitar impor goela abaixo” apareceu com frequência, destacando a preocupação dos gestores quanto ao risco que este tipo de atitude apresenta quando se busca o envolvimento das pessoas. Na Figura 27 destaca-se a subcategoria Ouvir as pessoas com suas propriedades e dimensões.

**Figura 27 Subcategoria Ouvir as Pessoas com suas propriedades e dimensões**



Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Em situações particulares, entretanto, pode ser que o agente de mudanças não tenha alternativa a impor algumas coisas. Isso pode ocorrer quando se constata que o colaborador está fazendo “corpo mole” ou está criando resistências para a continuidade do programa. É possível que isso aconteça, por exemplo, com pessoas que já estão na empresa há muito tempo. Em casos extremos, a solução será a troca da pessoa ou o seu direcionamento para outra parte da organização.

Com os funcionários antigos, querendo ou não, pra esses funcionários antigos que já tem a mordomia da casa, a gente tem que se impor um pouco. Em alguns momentos é necessário impor (D3).

Entretanto, essa questão deve ser vista com cuidado, pois quando se impõe algo não se consegue uma mudança sustentável na cultura das pessoas e da própria organização. A pessoa até pode concordar em fazer num primeiro momento o que está sendo imposto, mas na primeira oportunidade, a tendência é que se volte às rotinas do passado. A pessoa não vai se sentir motivada, as novas rotinas não vão ser levadas a sério e o novo cenário de melhoria, provavelmente, não vai se concretizar.

Às vezes você muda a rotina, mas a cultura permanece a mesma e tem algumas coisas que realmente precisa ter um procedimento que por mais que você faça participativo, por mais que você seja legal, democrático, mas tem coisas que tem que ser meio que goela abaixo. E quando essas coisas têm que ser meio que por goela abaixo elas não vão conseguir mudar a cultura, elas vão ser acatadas e aí mora o maior perigo se elas não são procedimentadas, porque elas não foram aculturadas e no primeiro momento que eu puder deixar de fazer eu vou deixar de fazer porque não é a minha cultura (L2).

A atitude de imposição, conforme já destacado, deve ser tomada apenas em situações extremas, pois isto pode criar um ambiente de desconfiança entre os participantes. Além do mais, trocar funcionários é uma questão bastante delicada nos tempos atuais, onde a oferta de mão de obra se mostra insuficiente. Aqui o agente de mudanças pode defrontar-se com uma das situações mais difíceis da implementação.

No nosso caso aqui, desde o ano passado a gente vinha com uma produção x, a produção no final do ano passado se elevou em torno de 80% e a gente teve bastante problema aí de mão de obra. A mão de obra é bem complicada aqui na nossa região (I2).

As decisões tomadas terão impactos significativos para a empresa, se, por um lado, a decisão for a de demitir o colaborador, corre-se o risco de não se achar alguém para repor a sua função. Por outro lado, se o agente tentar impor a situação, pode-se criar um clima desfavorável para a continuidade dos trabalhos. A habilidade do agente de mudanças em lidar com as pessoas será um fator decisivo para contornar situações como esta.

Ai de repente vem de cima para baixo e ou você vai fazer assim ou você vai ser demitido, aí elas se envolvem mas não positivamente, mas pelo medo. E aí você tem um reforço negativo e não um reforço positivo. Então se você vem só com o medo o reforço vai ser totalmente negativo (F1).

Eu até vou gerar um conflito, a minha gestão ela deixa de ser uma gestão consultiva pra ser uma gestão impositiva e ela não tem fundamentação, A gestão impositiva ela é uma gestão sem fundamentação, ela dura pouco tempo e depois ela perde o sentido (J1).

Ouvir é importante, as pessoas que são ouvidas tendem a se sentir parte do grupo, de dar uma parcela de contribuição maior dentro do processo e a motivação é outra. Se os envolvidos no processo nunca são ouvidos, canais de comunicação, como reuniões, perdem o sentido. Por mais absurda que às vezes uma ideia possa parecer, é importante dar oportunidade para as pessoas expressarem suas intenções. Então, é necessário mostrar que os processos podem ser mais bem organizados e podem melhorar em vários sentidos, mas sempre dando espaço para que as pessoas proponham soluções a partir das dificuldades que são enfrentadas no dia a dia. As necessidades mudam de perspectiva conforme o grau de envolvimento.

As reuniões, neste contexto, são situações importantes para se desenvolver a capacidade de falar e ouvir. Neste particular, permitir que os envolvidos no processo apresentem os resultados, dificuldades e sugestões, é uma ação que pode ser decisiva para o maior comprometimento e envolvimento do pessoal. É durante estas situações que muitas ideias acabam sendo absorvidas e incorporadas no cotidiano da empresa.

Às vezes leva um cara do operacional pra uma reunião com a diretoria em uma discussão em que não se está vendo uma solução pra uma coisa simples, aí vem esse camarada do operacional e fala 'porque a gente não faz assim', e sai dali uma ideia legal (D2).

Uma dica importante, envolver os colaboradores até mesmo nas apresentações com a alta direção da empresa, fazendo com que eles se sintam donos do próprio negócio (C3).

A atitude da alta direção é também um ponto crucial que poderá refletir em resultados favoráveis no tocante ao envolvimento das pessoas. Muitas pessoas têm a necessidade de serem ouvidas, de serem atendidas, ou seja, são carentes de atenção. Nestes casos o simples fato de dar oportunidade para a pessoa se expressar faz enorme diferença no comportamento. Por outro lado, se a alta direção demonstrar atitudes egoístas e impositivas, a tendência é que o envolvimento ceda espaço para a resistência.

E são coisas que, se o cara que for o cabeça não estiver bem aberto a escutar as ideias, a ver que não é só ele que vai conseguir fazer sozinho, as pessoas acho que trancam um pouco isso daí (B2).

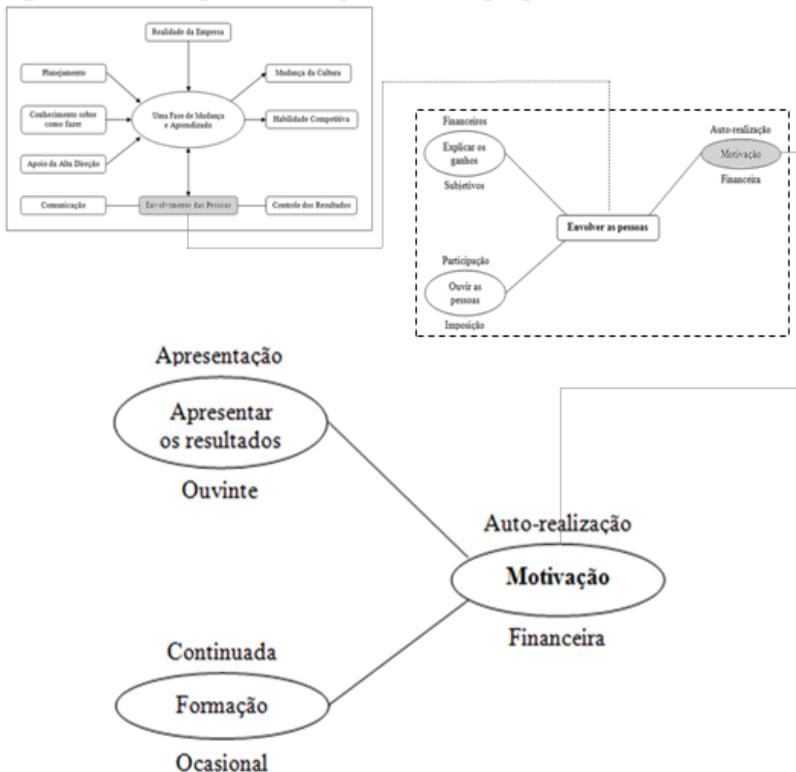
Nestas condições, o envolvimento das pessoas passa necessariamente pela habilidade que os agentes de mudança têm de desenvolver uma implementação participativa, deixando a imposição apenas para situações extremas. A existência de reuniões, bem como outros canais de comunicação, é uma condição valorosa no sentido de possibilitar a participação das pessoas. Nas reuniões, permitir que os envolvidos se manifestem e apresentem seus relatos constitui-se num fator chave para a motivação. Outros canais de comunicação, formais ou informais, também podem ser estabelecidos com este intuito.

### 4.5.3 Motivação

No entendimento geral dos entrevistados, a tendência das pessoas é sempre continuar na mesma situação. Mesmo em casos onde se vislumbra alguma possibilidade de melhoria há um longo caminho entre a vontade de melhorar e a concretização desse desejo em ações. Quando as empresas propõem mudanças, as pessoas normalmente se sentem incomodadas, pois precisam alterar suas rotinas, pensar sobre o que estão fazendo e isso nem sempre é algo agradável.

Neste sentido, a motivação aparece como uma consequência dentro da categoria de envolver as pessoas. Nestes termos, explicar os ganhos e ouvir as pessoas, apresentados anteriormente, são ações que influenciam diretamente na motivação. Outros aspectos devem ser considerados neste processo e podem variar de modalidade e intensidade, dependendo das características dos envolvidos no programa. Na Figura 28 destaca-se a subcategoria Motivação com suas propriedades e dimensões.

**Figura 28 Subcategoria Motivação com suas propriedades e dimensões**



Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

A motivação dos envolvidos no processo de implementação do sistema de melhoria deve ser constante. Os gestores de projetos devem possuir habilidades e desenvolver mecanismos que permitam a manutenção da motivação dos envolvidos. Mais uma vez, ouvir as pessoas parece ser um caminho interessante. No processo de apresentação de resultados é importante que as pessoas tenham a oportunidade de falar e não permaneçam apenas como ouvintes passivos.

Um ponto que é bastante importante é a própria motivação. Porque eu estou no plano A e eu quero ir para o plano B, preparei todo o cenário pra que a gente possa fazer essa caminhada, mas o quanto

que essas pessoas que vão participar disso elas realmente querem isso. Então pra que se tenha sucesso, eu vejo um ponto fundamental de que as pessoas estejam motivadas pra que a gente possa chegar naquilo que a gente desenhou (M2).

Apresentar os resultados, não abandonar o que já foi feito e fornecer condições de trabalho, inclusive condições de formação das pessoas, são ações vistas como capazes de conscientizar as pessoas quanto à importância do programa para o futuro da organização e fazer com que os envolvidos se sintam donos do próprio negócio e, desta forma, demonstrem comprometimento com a causa.

Então, essa troca de quando o operador vinha aqui (na usinagem) olhar, então ele já ia pensando o que podia fazer lá, porque daí eles eram convidados com a fábrica inteira na hora das apresentações. Então acredito que isso também estimula, entende, é bem estimulante. Porque a gente convidou gerente, diretores e tal e deixou os operadores, que nunca tiveram contato com o diretor, somente contato com o gestor da área, a apresentar, a falar (C3).

Os agentes de mudança devem desenvolver a sensibilidade para identificar qual o melhor meio de motivar as pessoas, considerando as diferentes personalidades e necessidades. Alguns podem querer oportunidades de crescer, em outros casos o desejo pode ser a melhoria na função. Mais uma vez ressalta-se a questão da motivação feita exclusivamente por meio de ganhos financeiros. Esta modalidade de incentivo pode trazer mais transtornos do que ganhos para a organização. Por exemplo, muitas pessoas se sentem motivadas quando percebem uma oportunidade de aparecer e ser reconhecida. No caso de uma reunião com a alta direção, o simples fato de mencionar o nome da pessoa já é um fator de motivação para ela.

Vou usar um exemplo, eu tenho uma liderança subordinada a minha pessoa e quando tem um processo de melhoria que eu posso envolvê-lo e isso vai fazer com que ele apareça mais, a motivação dele é maior. Então, esse meu

funcionário, lembrei dele, ele vai ser envolvido, ele não precisa ter ganho financeiro, ele não precisa ter menor esforço. Ele pode até trabalhar mais se for o caso, mas se essa melhoria faz com que ele apareça mais, ele vai fazer (L2).

A motivação é muito importante. As pessoas precisam estar motivadas pra poder executar. A motivação nem sempre é por dinheiro, a motivação pode se dar por conhecimento daquilo que está sendo desenvolvido. Eu estou participando, eu sei qual é o resultado final, eu sei que isso dá certo e isso motiva também (J1).

A motivação das pessoas passa também pela oferta de condições favoráveis para a execução dos trabalhos que envolvem a melhoria. No final das contas, quem vai fazer a coisa acontecer são os envolvidos no cotidiano da organização, principalmente aqueles ligados às atividades operacionais. O agente de mudanças deve preocupar-se com questões relacionadas à formação das pessoas, inclusive sobre o modelo que está sendo proposto, e disponibilização dos recursos necessários.

Percebe-se que os agentes de mudança devem atuar também como gestores de pessoas. Não se pode cair no erro de gerenciar um projeto de mudança de forma parcial, focando apenas nas questões técnicas da implementação. É preciso estar atento sobre a aceitação por parte das pessoas envolvidas com relação à mudança. Deve-se tentar sempre alinhar os objetivos da organização com os objetivos das pessoas.

Tem que envolver a parte dos colaboradores, assim, a parte de gestão é a que menos vai influenciar no andamento disso aqui, ela tem que dar condições, mas quem vai fazer são os operadores. Se o operador lá não souber o que está fazendo ou se ele não quiser por algum motivo, que não foi informado e está descontente, pode fazer o que você quiser aqui, pode preparar a receita que você quiser porque não vai funcionar (I1).

Com relação ao envolvimento das pessoas, eu sou uma pessoa que dá muita condição de trabalho, eu

acho que a melhor maneira de você chamar o funcionário a ter responsabilidade é você dar condição de trabalho. Então eu não deixo faltar absolutamente nada daquilo que eu posso conseguir com as minhas forças. Envolve em todas as decisões de mudança (G1).

Então tem que tentar criar um canal de motivação, de repente de premiação, coisas assim tipo planejamento de metas eu acho muito importante. Aqui na empresa tentamos fazer alguma coisa nesse sentido e teve bastante resultado (I2).

A questão da formação das pessoas é importante na medida em que proporciona um conhecimento mais ampliado sobre o porquê do programa de avaliação e melhoria de desempenho, bem como sobre as técnicas e procedimentos inerentes ao método. Dificilmente alguém estará motivado a fazer alguma alteração em suas rotinas de trabalho se não tiver um claro conhecimento sobre a nova proposta. Desta forma, preparar os envolvidos no sentido de dar-lhes a formação necessária também é um ponto valoroso para se conseguir o envolvimento.

A falta de preparação ela já vem atrelada a falta de motivação pra que as situações aconteçam, porque aquilo que eu não conheço, muitas vezes eu vou repelir (J1).

A problemática da efetividade da implementação de programas de desenvolvimento das organizações, sob a luz do que foi comentado, passa por um processo de relacionamento interpessoal no sentido de se saber as interações e consequências entre as ações empreendidas, bem como entre os processos de cobrança e resultados. Dependendo da forma como as decisões são tomadas poderá se ter como resultado o envolvimento ou a resistência dos envolvidos.

Neste sentido, a motivação é um ponto crítico para o sucesso do programa. A empresa está num plano A e considera que para melhorar seu desempenho será necessário mover-se para um plano B. Desta forma, prepara-se todo um cenário para que esta transição seja feita da forma mais rápida e segura possível. Contudo, normalmente, esquece-se de verificar o quanto que as pessoas que vão participar desta transição realmente querem que esta mudança aconteça.

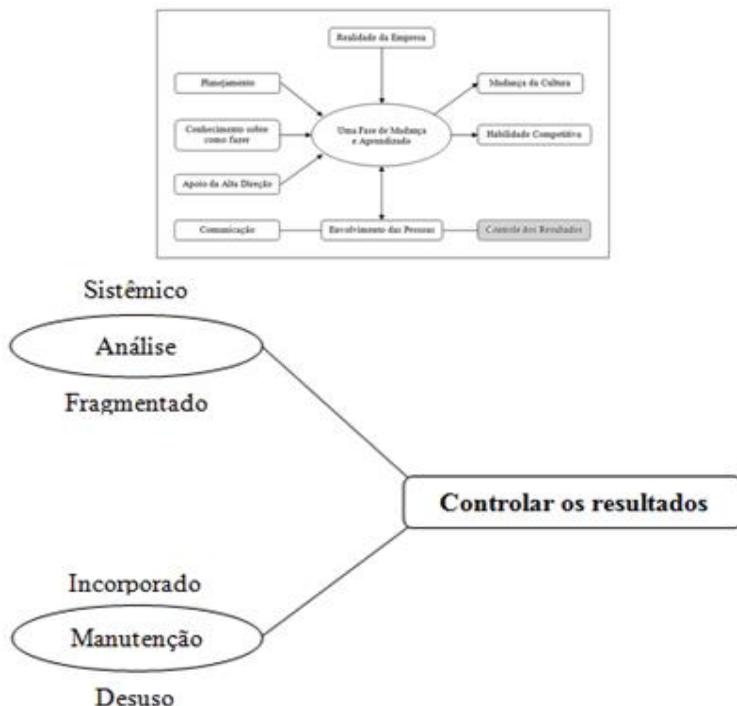
Sendo assim, motivar as pessoas é uma propriedade relevante da categoria que trata sobre envolver as pessoas. A motivação poderá ser mais efetiva quando conseguida por meio da oferta de condições que propiciem a auto-realização das pessoas. Neste contexto, ganhos financeiros nem sempre serão a melhor saída. A formação das pessoas e a apresentação dos resultados são pontos importantes. O primeiro proporciona o entendimento necessário sobre “porque”, “o que” e o “como” da implementação, ao passo que o segundo permite a participação efetiva dos envolvidos por meio de apresentações e contatos com a alta direção e cria um ambiente de maior credibilidade por meio da apreciação dos avanços que estão sendo conseguidos.

#### 4.6 CONTROLAR OS RESULTADOS

**As consequências da implementação serão mais ou menos satisfatórias dependendo do grau de eficácia do controle dos resultados do programa.**

A categoria Controlar os resultados ressalta a importância de acompanhar o andamento da implementação. Neste sentido, analisar e cobrar os resultados durante a fase de operacionalização do modelo são atividades elementares. Planos de ação não finalizados podem gerar desconfiança e aumentar a resistência. É importante estabelecer indicadores para comparar o antes e o depois, de forma a apresentar os avanços obtidos para que as pessoas sintam as melhorias e valorizem a iniciativa. Na Figura 29 destaca-se a categoria Controlar os resultados com suas propriedades e dimensões.

**Figura 29** Categoria Controlar os Resultados com suas propriedades e dimensões



Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

O controle sobre as atividades de implementação é uma das partes cruciais para o sucesso do programa. A prática de um bom controle requer algumas condições, como a existência de uma unidade de coordenação que seja responsável pela cobrança dos resultados e o auxílio de um modelo de gerenciamento da implementação, que alerte sobre prazos e eventuais inconsistências e o uso de indicadores.

Como as empresas vivem uma realidade de compartilhamento de funções, se não houver uma preocupação declarada com a questão do controle, as iniciativas tendem a ser deixadas de lado. O papel do agente de mudança é crucial neste sentido e este profissional deve ter entre suas atribuições a responsabilidade de manter o projeto vivo. Se o responsável pela mudança não estiver comprometido com a cobrança e controle dos resultados, quem está executando as atividades não se

sentirá determinado a continuar cooperando com o programa.

Deve haver sempre uma preocupação entre os envolvidos com o andamento do programa. Ao primeiro sinal de desacordo com o que havia sido planejado, é importante que ações sejam tomadas para verificar o que pode ser feito para corrigir os desvios. Neste processo de acompanhamento e controle dos resultados, conforme já ressaltado, é imprescindível a presença de um agente de mudança (normalmente um componente da unidade de coordenação) que faça a cobrança, verifique o que está faltando para concluir os planos de ação e identifique qual o momento de se passar para a etapa seguinte do processo de implementação.

Hoje eu chego à conclusão, porque é muito bonito na teoria que fala sobre pessoas, mas se você não tiver controle fica difícil (M1).

Então só existirá um processo de mudança se você tiver um processo de controle. Então se eu não tiver um controle dessa implementação eu nunca vou implementar. Eu preciso implementar e controlar, implementar e controlar o tempo todo. Se eu não controlar se perde prazos, resultados, métodos, quantidade (J1’).

Um dos pontos essenciais sobre este aspecto é o controle dos prazos estabelecidos. A atenção para este quesito precisa ser redobrada, pois prazos não cumpridos são os primeiros sintomas que levam ao abandono das iniciativas. No mesmo sentido, uma vez concretizado o abandono, gera-se perda de credibilidade perante as pessoas envolvidas, gerando resistência e dificultando ainda mais a implementação de futuras iniciativas de melhorias. Cumprir prazos é o que gera credibilidade, resultados, comprometimento e motivação para seguir em frente.

A parte mais difícil assim para a implantação da ISO, porque daí você marca uma data, tal data vai ser a auditoria inicial, por exemplo. Mas daí quando estava chegando perto o pessoal fica enrolando e acabam não fazendo as coisas (B1).

A gente propôs novas datas ainda com 45 dias, então era coisa que a gente queria terminar em uma semana e a gente teve que propor data pra mais 45 dias. Então é bem provável que não vai acontecer, entende, porque é uma data muito longa. Se o cara quer fazer mesmo, ele em sete dias, em dez dias ele tem que fazer (C3).

Para lidar com a dificuldade de cumprimento dos prazos estabelecidos, o uso de planilhas eletrônicas que sinalizem eventuais atrasos e inconsistências auxilia de forma considerável no gerenciamento. Associado às planilhas é valoroso que se tenham indicadores bem definidos e realistas. Apesar de o uso destas coisas não garantir o cumprimento dos prazos, geram informações para que se consiga tomar decisões e estabelecer eventuais planos de correção.

Aqui escapou uma atividade, aqui escapou uma, aqui escapou uma, enfim, dessas atividades que ficaram você recupera poucas, daí você faz reuniões e reuniões e você se cansa, entendeu. Você se cansa e a pessoa não dá crédito e não vai pra frente (C3).

Essa questão de prazos, eu sinceramente tive bastante dificuldade, inclusive a gente tem um modelo de gerenciamento de projetos, mas eu tive que alterar bastante vezes os prazos finais que eu já tinha delimitado. Também por não estar conseguindo me voltar só para aquilo (para o projeto), então tive que ir postergando prazos e acabou se estendendo mais do que eu imaginava (D5).

Conforme evidenciado no comentário anterior, para que o controle seja eficaz, dentre outros aspectos, é necessário que se tenha pessoas responsáveis por fazer a cobrança dos resultados previstos. Se não houver essa unidade de controle, com dedicação suficiente, as pessoas serão engolidas pelas exigências e atividades do dia a dia e deixarão a implementação para um segundo plano.

Que nem aqui no nosso caso, uma coisa clara pra mim é isso, que isso demanda tempo e que se você

não tiver alguém trabalhando focado naquilo, todo dia em cima, cada dia implantando, cobrando e indo atrás, não vai pra frente (C2).

Se não tiver esse tipo de perfil ou pelo menos alguém com esse perfil cobrando, não adianta. Então um gestor maior de projetos sênior que cobre esta pessoa, se não tiver isso, eu acho que realmente os projetos tendem ao abandono (D1).

Como a gente vive nessa realidade de compartilhamento de funções, as pessoas pensam 'se ninguém está me cobrando isso eu não vou fazer', e ai vai deixando, vai deixando e a coisa não anda (D3).

A implementação da mudança não deve ser vista como um negócio paralelo às demais atividades e que só é verificado de vez em quando. Muito pelo contrário, deve haver um processo de gerenciamento dos resultados com auditoria e controle por meio de cronogramas e indicadores, a fim de que o programa se torne uma coisa realmente disciplinada e vista por todos como prioridade.

Conforme descrito, o controle dos resultados é uma tarefa árdua e exige algumas condições básicas para que possa ser executado de forma satisfatória. Um dos aspectos mais importantes no controle é o cumprimento de prazos, responsável direto pela credibilidade do programa de implementação. A incorporação e manutenção das novas rotinas e procedimentos acontecerão na medida em que se tenha um programa de controle e cobrança bem estabelecido.

De um modo geral, parece que a grande dificuldade enfrentada pelas empresas é a falta de doutrina, de acompanhamento e de cobrança. Sem fazer muito esforço, é possível notar a influência das outras categorias no controle de resultados, por exemplo, o envolvimento das pessoas, o planejamento e o apoio da alta direção. Todas as categorias que compõe o modelo influenciam e são influenciadas entre si, em maior ou menor grau, dependendo do caso. Esse é um aspecto fundamental que precisa ser levado em consideração para o entendimento do que está sendo apresentado neste trabalho.

Além de considerar alguns aspectos pontuais como a falta de mão de obra, problemas econômicos ou uma crise que a empresa terá que enfrentar, normalmente, as coisas não dão certo por causa de aspectos

internos à organização. Dentro destes aspectos, um dos principais e que causa maior impacto na efetividade dos programas de avaliação e melhoria de desempenho é a falta de acompanhamento, falta de metodologia e falta de cobrança.

Então assim resumindo, a grande dificuldade das empresas de porque muitos programas de melhorias eles não se consolidam dentro das empresas, então eu vejo, primeiro, a empresa não está preparada, segundo, falta de controle e de acompanhamento, de meta, padrão, de cobrança, senão não vai (M1).

O controle e a avaliação sistemática é o que irá garantir a continuidade dos trabalhos (H1).

Sem um gerenciamento e controle eficaz dos resultados, as novas rotinas que estão sendo incorporadas com o intuito de melhorar o desempenho da empresa tendem a se perder com facilidade e, como consequência, é preciso voltar ao ponto de partida e iniciar a implementação novamente. Sobre este aspecto, um ponto interessante é a documentação das novas rotinas de trabalho, com o intuito de garantir a perpetuação das melhorias.

Outra atividade destacada que pode ajudar neste sentido é a criação de planilhas de controle, que auxiliam no processo de gestão dos resultados. Por meio de planilhas, consegue-se analisar os passos que ainda estão pendentes, os que já foram executados, identificar os responsáveis pelas atividades que estão em desacordo, dentre outras situações e, desta forma, se consegue ter um acompanhamento efetivo.

Se você não tiver essa intenção de parar e cuidar da melhoria, enquanto não virar uma cultura natural, a rotina vai sempre voltar e aí você tem que ser mais forte que ela e impor até que a rotina seja a certa (F1).

É importante avaliar como que as coisas estão, se não estão funcionando então é preciso cobrar, ver se foi deixado alguma coisa pra trás, então isso é importante. Porque se não tiver credibilidade com o pessoal, não vai (C2).

Desta forma, se não haver instrumentos de apoio e tempo hábil para acompanhar o progresso da implementação, corre-se o risco de muitas ações extrapolarem os prazos previstos ou mesmo serem abandonadas. Isso é preocupante e constitui-se num obstáculo enorme que acaba barrando a mudança pretendida. Além do mais, quando ocorre o atraso ou abandono das ações, toda a energia despendida desde o planejamento, e todos os recursos investidos acabam sendo desperdiçados.

Quando vem alguém aqui e você começa implantar, tem aquela adrenalina toda, todo mundo empolgado. Mas, vem a primeira reunião, vem a segunda, na outra já começa a decair. Você começa com 10 e na terceira já está com 7, na outra já está com 5 e assim vai indo. Então, análise e manter são fatores essenciais para o sucesso, no meu ponto de vista. Então tem que ter um bom comitê gestor aqui que alimente esse meio aqui pra ter o resultado no final (I1).

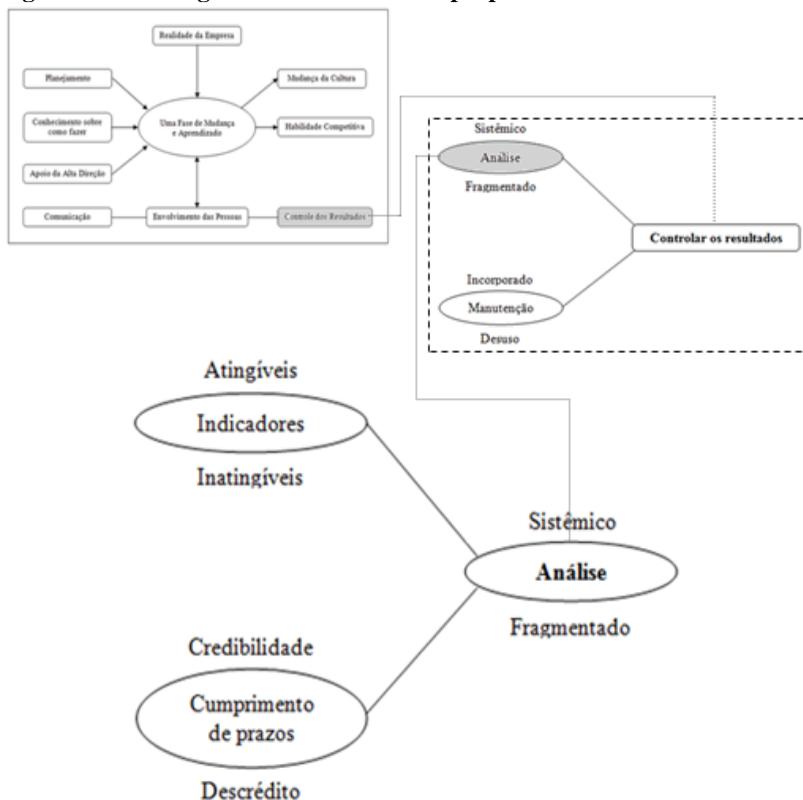
As melhorias até podem ser incorporadas temporariamente, incorpora por um tempo e depois vai embora, então fracassa. Pra isso aqui acontecer você tem que ter esse gerenciamento de resultados e controle, e sempre cobrar (F1).

Fazer a manutenção periodicamente por meio de um comitê ou unidade de coordenação, por meio de avaliações, criação de planos de ação para ajustar as situações em desacordo e cobrar são atividades indispensáveis. Neste sentido, alguém tem que fazer essa gestão, porque senão a tendência é que caia em desuso. O responsável pelos setores já lida com vários problemas inerentes às suas próprias atividades cotidianas e, desta forma, alguém tem que puxar o programa de avaliação e melhoria de desempenho. Salienta-se, entretanto, que é fundamental que os responsáveis pelos setores estejam envolvidos nas iniciativas, que auxiliem no desenvolvimento das melhorias, mas não são eles que vão estar diretamente controlando, cobrando e gerenciando os resultados.

### 4.6.1 Analisar

Analisar os resultados consiste em ficar atento ao que foi planejado e o que está sendo executado. Dentro da análise, geralmente existe um sistema de avaliação dos resultados, previamente estabelecidos e que podem sofrer adequações durante o processo. O objeto da análise pode ser micro (função, máquina, célula, departamento) e/ ou macro (unidade fabril, corporação). O ideal parece ser a preservação de uma visão sistêmica da empresa, mesmo nos casos onde a análise for micro. Na Figura 30 destaca-se a subcategoria Análise com suas propriedades e dimensões.

**Figura 30 Subcategoria Análise com suas propriedades e dimensões**



Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Conforme as entrevistas, o uso de indicadores neste processo de acompanhamento é um fundamento valoroso. Além de estabelecer indicadores que estejam alinhados com os objetivos do programa, é interessante, durante o andamento da implementação, prestar atenção no sentido de conferir se os indicadores estabelecidos são realmente apropriados ou, eventualmente, precisam ser reformulados. Indicadores muito ambiciosos podem se configurar em um ponto de resistência e desmotivação. Ainda sobre este assunto, é crucial que todos os envolvidos no processo recebam instruções sobre cada indicador e o objetivo da existência destes.

Nesse sentido, os gestores destacam que uma ação interessante é tentar balancear indicadores objetivos e subjetivos. Estes últimos são mais difíceis de mensurar em termos operacionais. Contudo, a avaliação apenas quantitativa corre o risco de ficar pobre de informações. Então, é importante tentar avaliar alguma coisa que meça o desempenho das equipes, da motivação das pessoas, da melhora do clima, da organização, enfim, da melhora das condições de trabalho dos envolvidos. Isso não é uma tarefa fácil e se constitui num desafio interessante que deve ser observado ainda no planejamento da implementação.

Então, eu vejo que realmente um dos pontos pra você ter um trabalho realmente implantado e que funcione é alguém acompanhando, analisando os resultados, melhorando, modificando, sabe, conscientizando e ajudando a mudar a cultura (C2).

Então no controlar os resultados significa você ter bem definido seus indicadores. O indicador é super importante, quais os indicadores que eu vou acompanhar. Porque tem indicador que não serve pra nada e tem indicador que é impossível você conseguir. Então, você tem que ter indicadores muito precisos e eles tem que ser monitorados e acompanhados e serem entendidos por todos (M1).

Ainda sobre a importância do estabelecimento e uso adequado dos indicadores, destaca-se o papel destes no processo de retroalimentação das implementações. O programa de implementação

não é algo linear, do tipo causa e efeito. Antes disso, este deve ser entendido como um movimento sistêmico e complexo, onde cada ação irá interferir nas consequências e, muitas vezes, nas condições deste fenômeno. Os resultados das medições dos indicadores são uma fonte valiosa de informações que orientarão o agente de mudanças sobre eventuais reformulações, por exemplo, no planejamento.

Então no momento em que for constatado que a melhoria não atingiu o resultado esperado, deve-se retroalimentar o processo. Então a melhoria está inadequada com a meta estipulada, ele não alcançou a meta estipulada, então uma ação eu tenho que tomar (L2).

Por meio da retroalimentação pode-se constatar, por exemplo, que a forma como a avaliação e melhoria do desempenho está sendo procedida não é a ideal para se chegar ao resultado de mudança desejado. Ou seja, identifica-se que, por mais que a implementação esteja ocorrendo de forma razoável, aquele tipo de programa de desenvolvimento da organização não permite se chegar ao objetivo pretendido. Nestes casos, será necessário fazer uma reflexão sobre a continuidade, ajuste ou mudança do modelo de avaliação.

A retroalimentação por meio de indicadores pode mostrar que mesmo que as atividades da implementação estejam ocorrendo conforme o planejado, os resultados esperados não estão sendo atingidos. Chama-se a atenção para este fato, pois se o programa continuar nestas condições, a implementação falhará da mesma forma, pois os objetivos propostos não serão alcançados. A falha da implementação, sob este entendimento, pode ocorrer devido ao abandono do modelo ou pelo fato de o modelo ser inadequado e não oferecer condições de conduzir a organização para o patamar de desempenho almejado.

As informações obtidas por meio dos indicadores são subsídios valiosos que podem servir de base para a condução das reuniões que devem acontecer durante o processo de implementação. Nestas ocasiões cada responsável apresenta os resultados dos indicadores, faz as devidas considerações e, em caso de divergências, apresenta sugestões de planos de intervenções para colocar as coisas em seus devidos lugares.

Então é importante estabelecer os indicadores e quem participa das reuniões tem que ter indicador, senão não participa, tem que ter o que agregar naquele momento (L1).

Então você começou e daqui uma semana nós vamos estar sentados aqui e vamos avaliar. Aqui era pra ter o indicador 8, só deu 6, mas porque deu 6? Talvez porque nós colocamos uma coisa que é impossível fazer (I1).

Além dos indicadores, outro fator a se considerar durante a avaliação dos resultados é a realidade de cada parte que compõe o sistema chamado empresa. Conforme discutido anteriormente, as organizações são diferentes entre si, e isto também é verdade para os setores de cada organização. Estes orientam-se e estruturam-se de formas diferentes para contribuir para atingir um objetivo em comum. Setores mais operacionais tendem a ter um ambiente mais rústico e mais agressivo do que setores mais administrativos. Desta forma, há que se haver bom senso durante a avaliação no sentido de se fazer a análise e cobrança mais justa possível dos resultados. Ignorar esse fato pode trazer resultados indesejáveis como a desmotivação dos envolvidos pertencentes aos setores com condições mais agressivas de trabalho.

Só que quando a gente faz a avaliação do 5S, digamos assim, não é justo eu fazer uma avaliação da fábrica igual ao que eu faço no administrativo, certo, porque são realidades distintas (C1).

A avaliação e o acompanhamento dos trabalhos de implementação devem se estender até que se tenha absoluta certeza de que já se atingiu o estado desejado, com as novas rotinas incorporadas e a mudança efetiva da cultura. Muitas empresas precipitam-se e tiram a avaliação e a cobrança antes do necessário. O resultado disso, normalmente, é a volta gradativa à situação inicial. A ansiedade por resultados imediatos é outro ponto que pode ser prejudicial neste contexto. A implementação, conforme o modelo de avaliação e melhoria adotado, pode se estender por anos até se conseguir a maturação e o salto para estado de melhor desempenho.

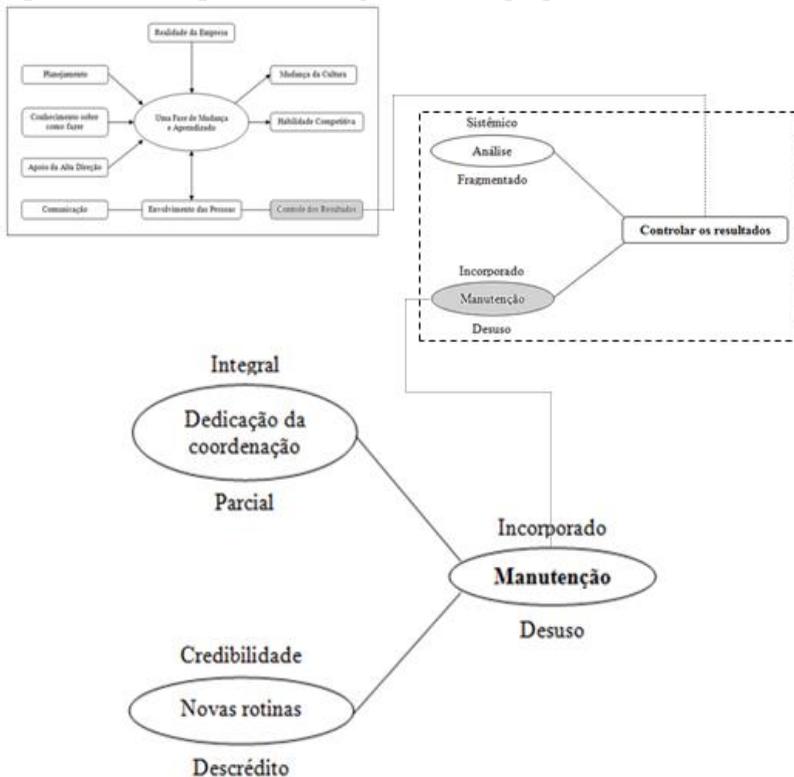
Então tudo passa por uma manutenção, essa avaliação ela vai acontecer periodicamente até ter uma maturidade, onde, realmente, se eu tirar essa avaliação, eu consigo manter incorporado (C1).

A análise dos resultados, por fim, feita basicamente por meio de indicadores, visa garantir a continuidade do programa de melhorias. Os indicadores estabelecidos na ocasião do planejamento podem ser tangíveis e intangíveis e, durante a análise, além dos resultados apontados, é interessante verificar se os indicadores estão de acordo com a realidade da situação, ou seja, se eles são realmente atingíveis ou se as metas estabelecidas são irreais. Um dos principais aspectos que o indicador pode auxiliar é com relação ao cumprimento de prazos. Este ponto é essencial no processo de implementação, uma vez que, prazo não cumprido significa a perda de credibilidade e motivação para seguir adiante.

#### **4.6.2 Manutenção**

O processo de implementação de melhorias comumente apresenta altos e baixos em termos de manter as novas rotinas e procedimentos. Não é raro haver casos, principalmente no início do programa, onde as iniciativas são quase abandonadas. Quando isso acontece, é necessário despender energia para se chegar novamente a um patamar aceitável de resultados e isso se consegue a partir de uma manutenção periódica, até que o programa atinja o estágio de maturação. Na Figura 31 destaca-se a subcategoria Manutenção com suas propriedades e dimensões.

**Figura 31 Subcategoria Manutenção com suas propriedades e dimensões**



Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Neste sentido, a questão de manter as melhorias incorporadas está diretamente ligada à análise e controle dos resultados. A continuidade de qualquer melhoria incorporada depende da manutenção até que se atinja a maturidade. O tempo necessário para o alcance da maturidade depende de fatores relacionados à cultura da empresa, envolvimento das pessoas e o tipo do programa de desenvolvimento da organização. Uma unidade de coordenação ou grupo de trabalho é condição essencial para que se consiga manter as melhorias incorporadas, pois a unidade de coordenação dispõe de tempo suficiente para analisar, controlar e elaborar eventuais planos de intervenção e correção.

Os resultados dos programas de melhoria de desempenho tendem a surgir em poucos meses. Esses resultados precisam ser mantidos por

meio de acompanhamento freqüente, pois o programa ainda está em fase de maturação. É esta questão de manter o que vai sendo implementado que gera maior credibilidade perante os envolvidos e contribui para a criação de um ambiente de comprometimento com o programa.

Lógico, hoje a gente tem um ano de trabalho, nós temos já trabalhos implementados e acompanhando e dando resultado. Já tem trabalhos pequenos dando resultado, mas ainda não se pode deixar andar sozinho, porque a gente enfrenta dificuldade em manter o que foi implementado, então corre-se o risco de não se manter se não estiver acompanhando (M2).

Então é importante a manutenção. Tem de estar convencido de fazer a manutenção pra que aconteça, pra que aquilo realmente circule. A implantação do 5S nós começamos há seis meses e a gente vai sempre fazendo a avaliação. E a avaliação na realidade, existe uma sistemática, um comitê que vai fazer (C1).

Os comentários anteriores refletem a relevância de se ter uma estrutura montada, com pessoas e técnicas, para se fazer a manutenção do que vai sendo implementado. Um dos pontos que as empresas esbarram com muita frequência é justamente a falta de atenção com a questão de manter o que já foi implementado. Essa é uma das grandes dificuldades enfrentadas: implementar um trabalho e não deixar que ele morra depois de um determinado período. Então, tudo isso passa por uma manutenção, com avaliações periódicas, até que se consiga a maturidade, a mudança efetiva de cultura e que, realmente, quando se tirar a avaliação não haverá riscos de se voltar às rotinas que eram antes.

Como se quer fazer muito rápido normalmente, implanta-se até, mas não se mantém e essa é a dificuldade. Eu vejo que uma das coisas que pode ser um fator é manter alguém que esteja coordenando isso por um determinado tempo (C2).

Nós tivemos vários trabalhos que a gente implementou neste sentido e também caímos na

mesma armadilha. Só que quando você vai olhar, qual foi a estrutura que você montou pra que se tivesse acompanhamento e suporte para aquilo, ela não era condizente com aquilo que se queria (M2).

De acordo com alguns comentários parece ficar evidente que a questão da manutenção não deve ser encarada como algo marginal e que irá acontecer de forma “natural”. Pelo contrário, essa atividade, na maioria dos casos, exige muito esforço, treinamento e habilidade por parte da unidade de coordenação. É necessário se elaborar uma sistemática de avaliação e traçar possíveis planos de correção, bem como preocupar-se em manter a motivação e comprometimento dos envolvidos.

Vamos dizer, o esforço que a gente despense pra que ele se mantenha não é muito grande, ele está rodando, mas ele tem os seus ruídos no meio do caminho, então tem algumas coisas que ainda precisam de acompanhamento. Se não tivesse ruídos também a gente não precisaria ninguém pra controlar. Mas eu acho que a gente está quase conseguindo chegar nesse estágio de o sistema rodar sozinho e sem problemas (E1).

Mas você manter requer um trabalho significativo, porque você tem que ir relembando, tem que ter um sistema de cobrança (D5).

Conforme apresentado, uma implementação de sucesso não significa apenas fazer a mudança, mas dar continuidade e esse processo. No processo de mudança, há a necessidade de quebra de resistência e, em muitos casos, de mudanças de paradigma. Mas é fundamental que se consiga depois manter isso, senão corre-se o risco de voltar tudo para a estaca zero e desperdiçar todo o esforço empreendido. Na verdade, quando não ocorre a continuidade, volta-se para um estado pior do que era antes, pois, além do desperdício dos recursos, se cai em descrédito e isso influenciará negativamente nas próximas iniciativas de avaliação e melhoria de desempenho.

Mas, a certificação ela é dia a dia pra manter. Se você não fizer a tarefa do dia a dia você não vai

conseguir manter. Então manter seja o que for eu acho que é a coisa mais difícil que tem (I1).

Com certeza, além de implementar você tem que ter uma forma de trabalhar pra se manter, porque se não o negócio acaba voltando pra estaca zero (D5).

Uma das técnicas que podem ser utilizadas visando a efetividades dos programas de melhoria é a documentação dos procedimentos e rotinas. Este é um recurso interessante que impede que as informações se percam quando, por exemplo, ocorre a troca de funcionários. Se as novas formas forem transmitidas apenas de maneira verbal, a empresa estará sempre dependente de algumas pessoas-chave e isso pode ser danoso para o sucesso das implementações. A gestão do conhecimento é um ponto muito ressaltado atualmente e impacta diretamente no bom funcionamento das organizações. Diante disso, é importante que as empresas criem estruturas para lidar com essas demandas.

A própria rotatividade de pessoas é um problema, porque a empresa tem muita perda de informação que, na maioria dos casos, fica com a pessoa que saiu. São conhecimentos tácitos que a pessoa adquire e normalmente acontece que ela não tem uma habilidade muito boa pra repassar para o substituto ou a empresa não tem essa preocupação relacionada à aprendizagem organizacional. Então, a informação acaba sendo levada com a pessoa quando esta deixa a empresa. A documentação, nesse sentido, ajuda no processo de cristalização do conhecimento gerado pela empresa.

Então você teve investimento de tempo, financeiro, pessoas e hoje, sete anos depois, eu estou reimplementando coisas que já tinha sido feito e se tivesse sido documentado e cobrado e acompanhando, se tivesse um gerenciamento efetivo de resultados, então isso seria um ciclo que estaria acontecendo (L2).

Então, hoje a gente está fazendo um negócio muito interessante que é a instrução normativa, todos os processos nossos nós estamos fazendo uma instrução normativa. Por exemplo, pra regular uma plataforma, desde o primeiro passo.

Estamos fazendo assim pra que aquilo se torne uma rotina e que se tenha um documento real (G1).

Outro aspecto que merece destaque na questão da manutenção é o envolvimento e empenho da alta direção. Aqui fica claro como a condição de ter o apoio da alta direção influencia na ação de controlar os resultados. Muitas vezes pode ocorrer de a unidade de coordenação ter dificuldades para conseguir, por exemplo, convencer as pessoas sobre a necessidade de manter o que está sendo incorporado. É neste momento, portanto, que a alta direção deve intervir e esforçar-se para superar estes obstáculos. No comentário a seguir é possível perceber a importância do envolvimento da alta direção para a manutenção de um sistema de gestão ambiental.

Então conforme ia se implementando, feita a certificação, daí o desafio é manter o sistema de gestão ambiental. Então isso precisa sempre estar a alta administração empenhada e envolvida pra esse sistema de gestão permanecer ativo, senão ele acaba ficando uma coisa paralela a empresa, não se dá importância ao sistema de gestão ambiental e acaba isso as vezes desmotivando a equipe, desmotivando os próprios coordenadores do sistema de gestão ambiental. Daí em algumas empresas depois de um certo tempo essas práticas acabam sendo excluídas e volta-se a rotina que era antes. Então a gente sempre tem essa preocupação para não acontecer isso (A1).

Nós tivemos aqui o caso da ISO 14000, a nossa engenheira ambiental fez a implementação de todo o processo da ISO, acompanhou por dois ou três meses e se afastou por causa de férias. Quando ela voltasse de férias ela não viria mais pra cá, mas ela foi obrigada a voltar porque alguns processos, algumas coisas, já estavam começando a decair e ficar fora do padrão (D4).

Existe uma máxima na implementação da metodologia *lean* que diz que uma mudança, uma melhoria que se faz e que se acompanha por três meses, na hora em que se tira o acompanhamento essa melhoria vai

durar três dias, ou seja, no terceiro dia já começa a receber influências, as pessoas começam a mudar de uma maneira mais cômoda e assim se perde um pouco daquilo que mudou. Continuando, também se diz que uma mudança que se acompanha durante três anos, na hora em que se tira esse aparato de controle, de acompanhamento, volta-se ao que era antes em três meses.

Sem dúvida, muito dos casos de fracasso na implementação de programas de avaliação e melhoria de desempenho estão diretamente relacionados à questão de manter as mudanças. Manter é uma propriedade presente na ação de controlar os resultados e compreende aspectos como a dedicação da unidade de coordenação, que pode ser integral ou parcial, e o cuidado com as novas rotinas. Neste particular, a documentação do novo *modus operandi* é um recurso que pode contribuir para a efetividade da manutenção e maturação do programa.

#### 4.7 COMUNICAÇÃO

**A organização deve estabelecer uma estrutura que permita que as pessoas dos mais diversos níveis hierárquicos e setores consigam se comunicar.**

A categoria Comunicação ressalta a importância de uma transmissão eficiente das informações referentes ao processo de implementação. Ficou evidente nas entrevistas que muitas empresas ao buscar a mudança de uma situação não prestam a atenção devida para o processo de comunicação. Os idealizadores da mudança não conseguem se colocar no lugar dos clientes e das pessoas que compõem a empresa. Será que essa mudança está em acordo com o que o mercado deseja? Essa mudança será benéfica para os colaboradores? A comunicação, apesar de parecer algo fácil e consolidado, muitas vezes não recebe a importância que deveria e, nestes casos, os reflexos sobre a implementação são muito negativos. Na Figura 32 destaca-se a categoria Comunicação com suas propriedades e dimensões.



Acho que é fundamental, não tem projeto sem comunicação. Não só em projetos, mas eu digo na empresa em geral. Estou há oito anos à frente desta divisão que eu trabalho e, sem dúvida nenhuma, que a maior parte dos nossos problemas são de comunicação, são falhas de comunicação (D1).

A comunicação deve existir e ser clara. Ocorre que o nível de conhecimento entre os níveis hierárquicos é diferente e, desta forma, é fundamental que sejam desenvolvidas habilidades de comunicação que permitam que todos “conversem na mesma língua”. Uma comunicação confusa vai prejudicar em muito o andamento dos trabalhos. As pessoas não vão entender o que está sendo pretendido, ficarão desmotivadas e, nestes casos, não terão o comprometimento necessário para que as coisas caminhem na direção certa.

Neste sentido, os responsáveis por disseminar o conhecimento devem prestar atenção quanto aos termos utilizados e, na medida do possível, desenvolver uma didática apropriada. É de conhecimento geral que as distorções na comunicação causam enormes prejuízos, seja na vida pessoal ou profissional. Com relação à implementação de sistemas de avaliação e melhoria de desempenho, este é um ponto crítico que precisa ser observado e trabalhado de forma exaustiva visando uma comunicação eficaz.

No meu ponto de vista eu vejo que algo que prejudica muito as implementações é a comunicação. Porque numa organização você não tem o balanceamento do nível de entendimento das pessoas. Eu falo, você ouve, mas eu que proponho a melhoria eu tenho um nível de entendimento a respeito do assunto, que eu imagino que você esteja compreendendo aquilo que eu estou passando (L2).

No comentário a seguir, enfatiza-se a importância da comunicação para o sucesso das implementações. O entrevistado relaciona uma comunicação eficaz com o apoio da alta direção, acreditando que, se não houver uma comunicação fundamentada e clara a respeito das características do programa, benefícios, limitações e retornos, a tendência é que a iniciativa fracasse.

Primeiro que se a empresa cria uma estrutura é porque ela tem interesse de mudar. E porque ela desiste no meio do caminho? Porque a equipe ou o profissional que está implantando a mudança não consegue ser efetivo a ponto de demonstrar para aqueles que são responsáveis, os donos da empresa ou a composição societária, que aquilo que foi proposto está sendo feito ou está sendo executado com sucesso (J1).

A empresa é um organismo vivo e dinâmico. Ela vive porque está eminentemente organizada. Está trabalhando de uma forma que todos interagem de uma maneira muito forte e, ao mesmo tempo em que essa interação acontece, a empresa consegue se organizar para alcançar um objetivo em comum, porque existe comunicação o tempo todo. Desenvolver mecanismos que permitam uma comunicação eficaz e direcionada para o que se está implementando é uma estratégia que traz bons resultados.

Eu vejo que muitas empresas mantêm a comunicação fazendo a formação de auditores internos. De tempos em tempos utiliza, por exemplo, gincanas de conhecimento pra reforçar os valores do modelo que está sendo adotando (F1).

A motivação também pode ser alavancada por meio da comunicação. Para isso, é importante que a empresa crie e desenvolva equipes multiplicadoras de conhecimento. Geralmente, essa equipe é formada por membros da unidade de coordenação juntamente com pessoas-chave dos principais setores. A alta direção também desempenha um papel importante neste ponto, por meio da divulgação dos resultados e participação nas reuniões. Neste processo, o *feedback* é fundamental e deve ser uma realidade na empresa.

Acho que é um ponto-chave aqui das ações e interações a motivação. Manter o pessoal motivado e feliz e sabendo os resultados que o tempo que ela despendeu pra aquilo ali gerou é essencial. Então a comunicação ela tem que se

manter fina e a questão do *feedback* é essencial (E1).

É aquele negócio que, realmente, quando você consegue motivar um pequeno grupo e fazer com que eles acreditem que aquilo ali vai acontecer, esse grupo, sem dúvida, se ele incorporar isso como uma verdade, ele vai disseminar para os outros. Então vai ser um efeito dominó que vai contagiar o grande grupo na sequência (D2).

Então para manter a comunicação tem que incluir a parte do *feedback*. Porque a gente envolve as pessoas e esse processo ele é concretizado ou não no sentido em que se dá esse retorno, que se faz essa retroalimentação (L2).

Com o objetivo de facilitar o processo de transmissão de informações, algumas empresas entrevistadas dispõem de *softwares* que oferecem condições de integrar todos os processos e setores da organização. Esses dispositivos proporcionam uma plataforma central de comunicação, facilitando a documentação e busca das informações sem muito esforço e disponibilizando acesso em tempo integral para todos os envolvidos.

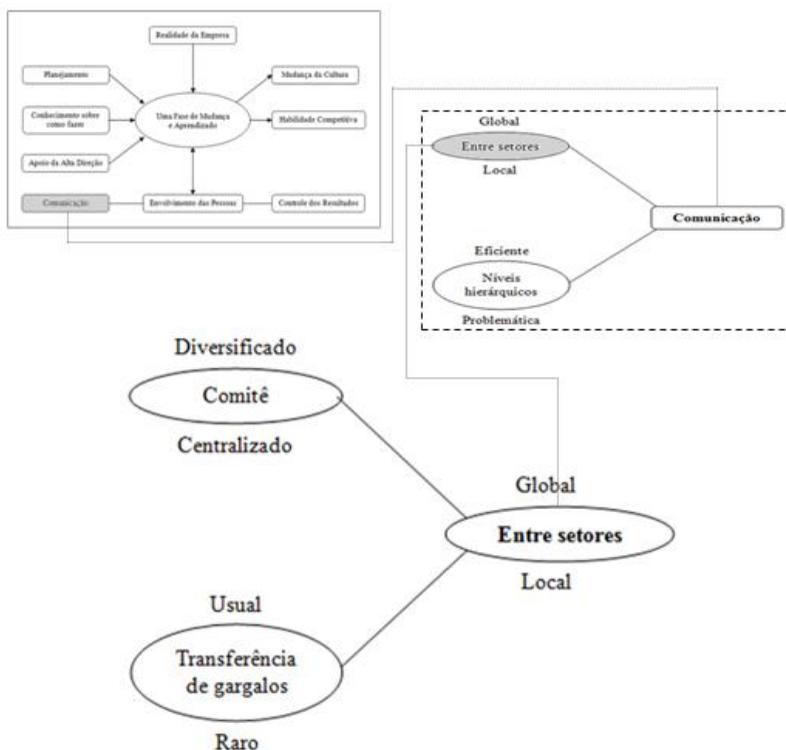
A formação de auditores internos que atuem como multiplicadores de conhecimento e a realização de atividades como gincanas de conhecimento voltadas para reforçar os valores do modelo que está sendo implementado também são mecanismos interessantes que podem ser usados para manter uma comunicação eficiente durante o processo de mudança da organização.

Manter a comunicação, juntamente com envolver as pessoas e controlar os resultados, é uma ação valorosa que deve ser trabalhada durante o processo de implementação. Apresenta como propriedades a comunicação entre setores, que pode variar de sistêmica ou fragmentada (o ideal é que seja sistêmica), e a comunicação entre níveis hierárquicos, que pode ser habitual ou eventual (o ideal é que seja habitual). A comunicação deve ser clara e eficiente nestes dois sentidos a fim de evitar a transferência de gargalos e manter a motivação e comprometimento da equipe envolvida.

### 4.7.1 Comunicação entre setores

Qualquer programa de avaliação e melhoria de desempenho deve considerar a empresa a partir de uma perspectiva sistêmica. Mesmo em ocasiões onde o programa é direcionado para um setor específico, invariavelmente, haverá reflexos nas outras áreas. Pode-se dizer que toda a melhoria é interdisciplinar e, desta forma, ações isoladas dentro de setores específicos tendem a não obter sucesso devido à falta de interação e troca de conhecimentos, que são essenciais para que o programa aconteça de forma efetiva. Na Figura 33 destaca-se a subcategoria Comunicação entre setores com suas propriedades e dimensões.

**Figura 33** Subcategoria Comunicação entre Setores com suas propriedades e dimensões



Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

A comunicação eficiente entre os setores da organização é um fator rotineiramente desejável. Durante o processo de implementação de sistemas de melhorias o assunto parece ganhar ainda mais destaque. Dentre alguns aspectos, destaca-se a necessidade da comunicação no sentido de evitar a transferência de gargalos, ou seja, é importante que se evite que a melhoria em um setor se dê por meio da piora de condições em outras partes da organização. Neste caso, a partir de uma visão sistêmica, não haverá melhorias, pois aconteceu uma transferência de problemas e o resultado é neutralizado.

Para evitar essa situação indesejável de transferência de gargalos e evitar a ocorrência de distorções de informações, é salutar que a empresa disponha de comitês. O comitê difere-se da unidade de coordenação. Apesar de poder apresentar membros em comum na sua composição, o comitê também deve contar com pessoas-chave dos setores que mais sofrerão impacto do programa de implementação. É uma equipe multidisciplinar que deve reunir-se periodicamente e atuar como multiplicadores de conhecimento em suas respectivas unidades de atuação.

Então, pra evitar transferência de gargalo, é importante a visão sistêmica da organização. Então, você tem que ter a unidade de coordenação sim, mas é necessário o comitê pra estudar os reflexos, as implicações (L1).

Só que muitas vezes realizando os *kaizens* em alguns setores, você acaba transferindo o gargalo pra outro, porque daí você resolveu desse e daí você transferiu o gargalo pra outro. Então, o que a gente precisa é fazer de um todo e ver realmente se o trabalho que a gente vai fazer na caldeiraria não vai prejudicar a montagem. Então é preciso criar um mapa do fluxo de valor do todo (C3).

A comunicação entre setores, não necessariamente, precisará envolver os representantes da alta direção, mas, é desejável que em situações específicas isso ocorra. Essas reuniões podem ser conduzidas pelos líderes que compõem o comitê. Nestas reuniões são apresentados os principais aspectos sobre o andamento do programa relacionados aos avanços e dificuldades enfrentadas. Posteriormente, o produto dessas reuniões deverá chegar ao conhecimento de todos os setores.

Então é importante você colocar isso para as pessoas, você colocar isso em reuniões setoriais. Então os nossos líderes toda a semana fazem uma reunião, onde eles colocam o que aconteceu na semana, qual é o objetivo pra próxima semana, como é que foi o mês, enfim, então isso é local em cada setor, mas a divulgação é geral (II).

Então precisa se envolver de certa forma toda a empresa, um representante de cada seção pra compor o grupo. Claro, essas pessoas são pessoas-chave, elas têm que fazer com que multiplique, esse é o grande segredo (C1).

Como ressaltado, a implementação do modelo de avaliação e melhoria de desempenho, por mais que seja focado para um setor, tende a causar impacto em todas as partes da empresa. Um programa direcionado para uma unidade do setor de produção, por exemplo, a montagem, afetará todas as outras unidades (caldeiraria, expedição, engenharia de processos) e a mudança, certamente, causará implicações em outras partes da empresa, como marketing, recursos humanos e finanças.

Nesse processo podem acontecer conflitos de interesse entre as partes internas. Por exemplo, a parte comercial pode julgar que a mudança não é favorável para ela, não é competitivo e prejudica o andamento das vendas. O comercial quer faturar e quer mandar para o cliente, mas eles não conseguem enxergar os benefícios, por exemplo, da parte do controle, que é o controle financeiro, o controle de estoque, um controle operacional, que são necessários para a empresa melhorar seu sistema de produção e qualidade. Uma comunicação eficiente, por outro lado, pode contribuir para evitar a existência de conflitos de interesse semelhantes ao que foi relatado.

E a comunicação entre setores tem que existir e os trabalhos precisam ser interligados. A gente trabalha aqui com muito procedimento operacional, cada setor tem o seu e aquilo ali é atualizado mês a mês e se acontecer qualquer coisa, por exemplo, vou ter que fazer uma mudança na minha rotina de trabalho, os outros

setores têm que estar cientes também pra poder estarem integrados (L2).

Percebe-se, contudo, que as empresas apresentam dificuldade de interatividade entre as áreas. Isso pode ser causado pela própria cultura da empresa, que foi construída a partir de valores que privilegiam a competição em detrimento da cooperação. Pode ser também uma causa mais pontual, como gestores mal preparados. Por mais estranho que possa parecer, o fato é que existe competição entre setores em determinadas organizações e, na maioria dos casos, isso acarreta prejuízos substanciais.

A interdisciplinaridade e a interação entre os setores têm que existir o tempo todo. Isso aqui pra mim é fundamental, o sucesso das implementações das melhorias ou das certificações que são feitas para as melhorias, pra mim esse ponto é fundamental (J1).

Entretanto, é comum as empresas começarem os programas de melhoria sem possuir uma visão sistêmica, ou seja, se enxerga a empresa por departamentos e a visão do todo acaba sendo bastante limitada. O indivíduo que faz a parte financeira, por exemplo, não tem noção do que vem antes e depois do seu trabalho e o impacto que suas decisões terão sobre as outras partes. Existe uma visão dentro de uma “caixinha” e, desta forma, a noção que se tem é que se pode fazer de qualquer jeito sem se importar com as consequências. As decisões são focadas na realidade do respectivo departamento.

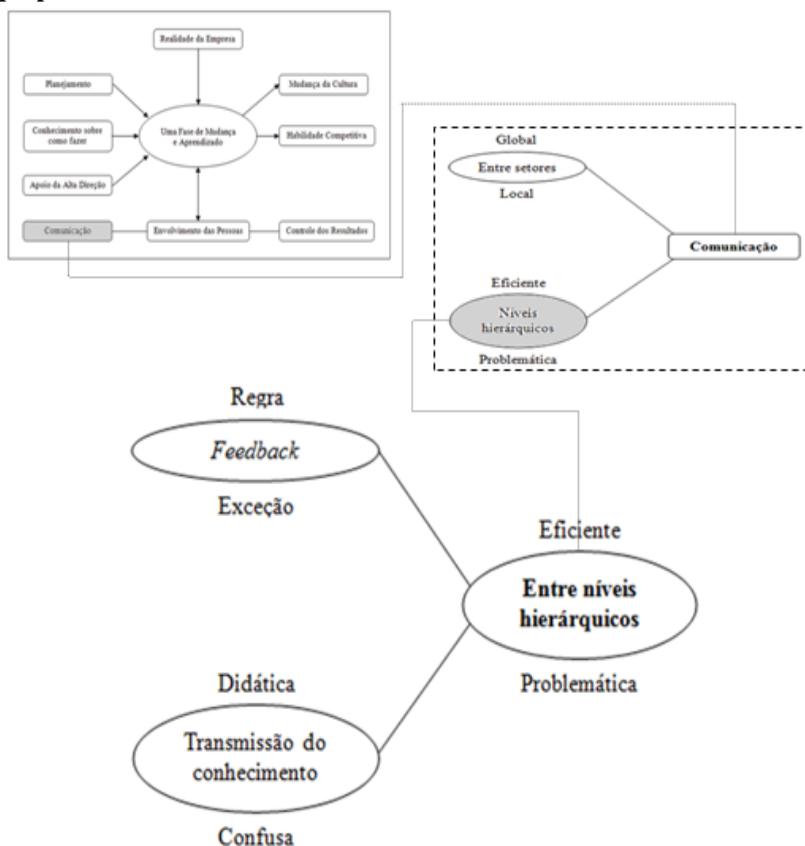
Nestes termos, a comunicação entre setores é uma propriedade crucial da ação de manter a comunicação durante o processo de implementação. Neste particular, chama-se a atenção para dois pontos principais: a transferência de gargalos, que deve ser evitada ao máximo; e a existência de um comitê, que deve ser multidisciplinar de forma a atuar como um órgão integrador e disseminador do conhecimento.

#### **4.7.2 Entre níveis hierárquicos**

Uma ação das mais importantes durante a implementação é a existência de comunicação eficiente entre os níveis hierárquicos da organização, desde a diretoria até o contexto operacional. Reuniões e

encontros menos formais para discutir a situação, buscar soluções para eventuais problemas e, principalmente, para dar *feedback* sobre o que está acontecendo podem contribuir sobremaneira para o bom andamento do programa de melhorias. A didática é um ponto destacado e que deve ser desenvolvida visando uma comunicação clara para todos os participantes. Na Figura 34 destaca-se a subcategoria Comunicação entre níveis hierárquicos com suas propriedades e dimensões.

**Figura 34 Subcategoria Comunicação entre Níveis Hierárquicos com suas propriedades e dimensões**



Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Um dos aspectos mais destacados sobre esta questão da

comunicação entre níveis hierárquicos é a clareza das informações transmitidas. As pessoas terão muita dificuldade em executar ou concordar com algo que elas não entendam. Já foi comentado anteriormente que este fato, inclusive, tem impacto direto na motivação. Desta forma, é fundamental que a alta direção se preocupe em transmitir as informações da forma mais clara possível e utilize uma linguagem acessível a todos.

Muitas vezes, ocorre que a alta direção não tem a habilidade e sensibilidade necessárias para se colocar no outro lado e fazer um questionamento no sentido de verificar se a outra parte está entendendo o que está sendo colocado. Será que as pessoas conseguem efetivamente captar a importância do programa e os seus benefícios? Quais as ações que poderão ser tomadas para, eventualmente, melhorar a eficiência na comunicação? São questões que devem ser levantadas rotineiramente a fim de tentar minimizar a ocorrência de prejuízos causados por uma comunicação deficiente.

E aí às vezes você começa esse trabalho, você começa a implementar a melhoria e essa pessoa que vai ser o seu ponto-chave, a pessoa importante naquele processo, ela as vezes não vai dar sequência porque aquele negócio não ficou muito claro pra ela. Então eu vejo a informação como importante, de que forma que a gente pode fazer pra que essa informação fique mais clara possível pra que as pessoas dêem sequência (M2).

Tem que existir uma comunicação eficiente entre a administração e a parte operacional, esse elo tem que ser forte, tem que ser bem planejado, senão as ideias ficam lá na administração e a parte operacional acaba nem sabendo às vezes o projeto que está em andamento (A1).

O processo de implementação pode ser visto também como um processo de troca de informações entre os envolvidos. Com relação à alta direção, essas informações devem estar direcionadas para a conscientização das pessoas. Estas devem chegar aos seus respectivos postos de trabalho e ter o entendimento que a partir do momento em que se iniciou o programa de mudança, segundo as informações passadas,

será necessário trilhar um novo caminho que irá render benefícios para todos.

Sob esta perspectiva da clareza como as informações são passadas, dependendo da situação, a empresa pode estar vivendo uma falsa sensação de que existe eficiência no processo de comunicação. Ou seja, existe uma estrutura para que haja comunicação, no entanto, as informações não conseguem chegar ao seu destino final, devido aos ruídos e bloqueios que acontecem durante o processo. Sem dúvida, é um aspecto bastante delicado e não muito fácil de resolver, pois exige sensibilidade por parte da alta direção de reconhecer eventuais fragilidades na forma de se expressar e, eventualmente, pode ser necessária a adoção de programas adicionais de formação das pessoas envolvidas na implementação.

Tem que considerar que o cara do operacional muitas vezes não é um engenheiro, mas um simples operador. Mas, muitas vezes a gente fala as coisas achando que somos nós que vamos lá executar (I1).

Até é um processo de aprendizado quando a gente fala para as pessoas, parece que elas entenderam tudo o que a gente quis passar. Mas, se a gente fizer uma provinha logo depois, pratica ou teórica, a gente percebe que o que ficou ali é 70 ou 60 por cento. Então uma boa parte ficou pra trás, então sem dúvida que esse é um ponto interessante (D1).

É possível verificar nos comentários anteriores que os gestores estão cientes sobre a dificuldade de se estabelecer uma comunicação eficiente e sobre os impactos negativos que as informações distorcidas podem trazer para o processo de implementação. Sendo assim, um recurso que pode ser desenvolvido para melhorar a eficiência da comunicação é a didática. O emissor deve desenvolver essa habilidade. Este é um termo muito utilizado no ambiente acadêmico e que pode auxiliar de maneira notável o processo de comunicação e aprendizado no ambiente empresarial.

Então assim, eu preciso ser didático, e eu tenho dificuldades às vezes de comunicação, inclusive com os diretores eu tinha e eu tenho de vez em

quando. Porque muitas vezes eu me excedo na minha técnica, eu me excedo nos meus termos técnicos, eu me excedo nas minhas exposições e eles não conseguem captar. Então eu preciso ser didático, eu preciso estar na linguagem daquele que me ouve ou entender o perfil daquele que me ouve (J1).

Neste processo de troca de informações, o *feedback* aparece como outro fator que pode influenciar em muito o programa de implementação no que diz respeito ao envolvimento e comprometimento das pessoas. Acontece muitas vezes que abrem-se canais de comunicação, começam a surgir ideias, mas não se dá uma vazão às mesmas numa velocidade que permita a continuidade do processo. Nestes casos, as pessoas não obtêm respostas e a tendência é que as ideias não surjam mais.

Um programa de desenvolvimento organizacional que visa a melhoria de desempenho envolve basicamente pessoas. Desta forma, é necessário que essas pessoas mantenham uma comunicação constante, inclusive, entregando resultados e recebendo retornos sobre suas ações. É importante que se tenham reuniões periódicas, eventualmente se treine o pessoal e se cobre algumas coisas que não estejam acontecendo, e que os resultados sejam divulgados. Quando participam das reuniões, as pessoas esperam uma “prestação de contas” por parte da alta direção sobre o que foi discutido em encontros anteriores, contudo, o que se percebe é que raramente isso acontece.

Tem que ocorrer reuniões de *feedback*. Eu acho que um projeto deste tamanho que envolve basicamente pessoas, tem que haver comunicação sempre. As pessoas têm que estar entregando alguma coisa e tem que estar recebendo retorno sobre o que elas entregam (E1).

Sem dúvida é importante o processo de comunicação. Por exemplo, uma reunião gerencial que a gente teve, foram apresentadas uma série de propostas de melhoria, algumas críticas, algumas, enfim, sugestões, pedidos pra diretoria e todos cobraram *feedback* e a diretoria prometeu dar, mas já se passaram duas semanas e até agora não veio (D2).

A importância de se ter apoio da alta direção no processo de implementação já foi ressaltada. Volta-se a essa questão para salientar que uma comunicação eficiente, considerando todos os aspectos inerentes, só será possível quando se tiver abertura da alta direção. Os membros da unidade de coordenação, do comitê e, eventualmente, os demais envolvidos, devem ter essa autonomia de, quando necessário, expor suas dúvidas, dificuldades e demais aspectos sobre o programa que está sendo implementado.

Porque primeiro, no caso do meu projeto, eu tive um apoio forte da gerência e sempre que eu tive dúvidas em algum item, a gente chegava pra gerência e questionava. Nesse sentido, foi muito simples de se lidar, a gente sentava e conversava um pouco, tinha autonomia pra chegar e chamar o gerente (D5).

Conforme visto, manter uma comunicação eficaz entre os níveis hierárquicos não é uma tarefa fácil. Ao mesmo tempo, entretanto, é uma ação indispensável para se conseguir sucesso num programa de implementação. Dentre os aspectos mais importantes, destaca-se a importância do *feedback* por parte da alta direção e o processo de transferência de informações e conhecimentos, que deve ser o mais claro e didático possível.

#### 4.8 MUDANÇA DE CULTURA

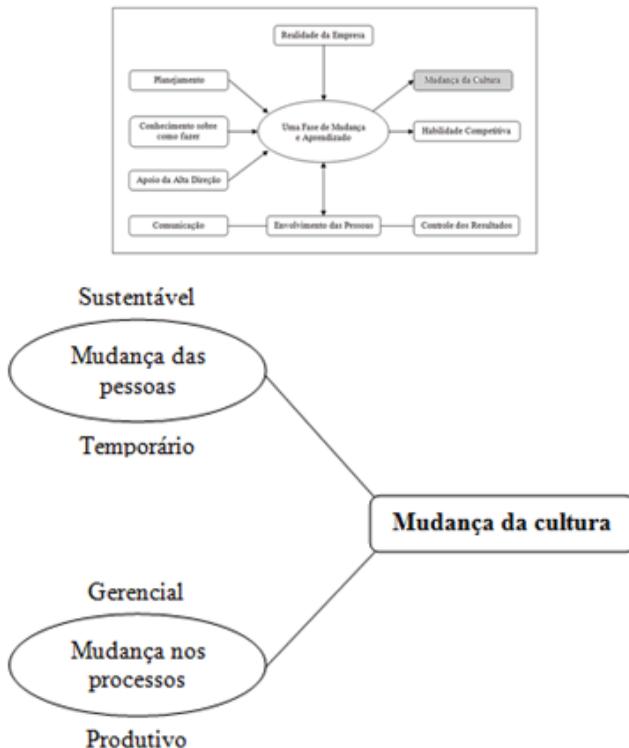
**Não há qualquer possibilidade de que a implementação aconteça de forma satisfatória se não houver uma mudança de cultura na organização. Essa mudança está ligada às pessoas e aos processos.**

O processo de mudança da cultura é necessário para que seja possível a evolução da organização desde o seu estado atual até o estado futuro. Criar uma cultura de mudança e de melhorias aparece como um ponto importante para o sucesso da operacionalização da mudança. Reuniões da administração e funcionários em nível de gerência e operacional devem acontecer para, gradativamente, irem conscientizando e ajudando a mudar a cultura até que se torne uma rotina. Uma cultura fraca neste sentido pode ocasionar resistência das pessoas, inclusive da alta direção.

A cultura se cria ao longo de anos, muitos anos. Porém quando ela se enraíza em toda a empresa, pode ter certeza que o sucesso da perenidade está garantido. Mas vale ressaltar a dificuldade em se criar uma cultura, tem de haver persistência (H1).

Quando acontece a mudança da cultura, a empresa tem uma mudança no seu perfil, no seu padrão de desempenho. Dependendo do caso, o reflexo da mudança de cultura pode ser a introdução de uma profissionalização muito grande nos processos e nos padrões da empresa, a incorporação de uma mentalidade voltada para a redução de desperdícios e criação de valor e outras transformações, conforme as premissas do modelo empregado no programa de mudança. Na Figura 35 destaca-se a categoria Mudança de cultura com suas propriedades e dimensões.

**Figura 35** Categoria Mudança de Cultura com suas propriedades e dimensões



Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Conforme destacado nas entrevistas, a mudança de cultura será reflexo das mudanças das pessoas e dos processos da organização. Não é um processo de curto prazo e, em alguns casos, pode demorar anos para acontecer de forma efetiva. Contudo, a mudança precisa acontecer de forma gradativa e sustentável, evitando-se os retrocessos que são extremamente prejudiciais e podem até mesmo inviabilizar a continuidade do programa. A mudança da cultura, quando bem sucedida, caracteriza o desenvolvimento efetivo da organização desde seu estado problemático até o estado desejado.

A empresa tem que criar essa cultura e essa cultura tem que se tornar uma rotina (C1).

Mas pode-se dizer hoje que o grande problema de porque as iniciativas falham é a questão cultural, que pra mim é fundamental (J1).

No caso da implantação do *lean* principalmente tem que haver uma mudança na cultura, e aí não se faz de uma hora pra outra (M1).

Daí a hora que começa o modelo, faz o diagnóstico e aí se percebe que vai ter que mexer com a cultura e muitos outros aspectos (F1).

A mudança de cultura é importante, principalmente a questão que envolve qualquer mudança que possa ter em aspecto de produtividade, é cultural (I2).

Então também é uma questão de cultura, a gente vai ter que trabalhar a cultura pra fazer o nosso sistema de qualidade funcionar, o nosso *kanban*, o nosso *setup* (G1).

Muitas vezes a mudança da cultura da empresa é dificultada pelo fato de os princípios estabelecidos pelo modelo irem de encontro com os objetivos da empresa, Isso acontece quando não se prestou atenção na condição de conhecer a cultura da empresa. Isso constitui-se num problema muito sério e recorrente. Um exemplo são empresas familiares que contratam executivos para profissionalizar a gestão e estes acabam ficando reféns das ideologias e princípios dos donos da empresa.

Conforme será visto em seção específica deste trabalho que fala sobre os relacionamentos entre as categorias do modelo de implementação de sistemas de avaliação e melhoria de desempenho, a criação de uma nova cultura na organização irá depender diretamente de algumas ações que deverão ser tomadas durante a implementação, como o controle dos resultados e o envolvimento das pessoas.

Pra eu chegar nesse nível de cultura que eu desejo na empresa, que é a alma, é o espírito da empresa, eu preciso ter outros processos que são mais pontuais (J1').

Então, eu vejo que realmente um dos pontos pra você ter um trabalho realmente implantado e que funcione é alguém acompanhando, analisando os resultados, melhorando, modificando, sabe, conscientizando e ajudando a mudar a cultura (C2).

Se estas ações forem feitas a contento a mudança da cultura será uma consequência mais satisfatória e significará o sucesso do programa de melhoria. No comentário a seguir descreve-se a preocupação em criar uma cultura na empresa que esteja alinhada com os objetivos do programa. Ressalta-se, contudo, que este processo de mudança deve ser gradativo e os aspectos centrais relacionados aos valores e objetivos da organização devem ser preservados.

Então acho que um ponto importante dessa preocupação foi criar uma cultura na empresa, uma cultura ambiental. Então assim como a gente já tem criado uma cultura de qualidade, apesar de não ter um sistema de gestão da qualidade, nós também criamos uma cultura ambiental (A1).

Um aspecto interessante relacionado à mudança de cultura é a aquisição por parte da organização de novas competências para se lidar com a mudança. Uma vez que uma iniciativa de implementação obteve resultado, a nova cultura proporcionará, além das melhorias de desempenho buscadas, capacidades que permitirão à organização maior facilidade para lidar com futuras implementações e com o próprio ritmo de mudança.

Para exemplificar cita-se o estereótipo de uma estatal clássica onde as pessoas estão acostumadas a um ritmo de trabalho mais tranquilo e, de forma geral, mostram-se avessos à mudança. Neste tipo de cultura será mais difícil de estabelecer um projeto de melhoria e fazer com que ele seja finalizado de forma satisfatória. Por outro lado, em uma empresa onde a cultura já está mais habituada a constantes mudanças, seja no ambiente de trabalho ou na forma de se lidar com o mercado consumidor, a tendência é que seja mais fácil se desenvolver um projeto de melhoria. Essa passagem de cultura da resistência à mudança para a cultura de convivência com a mudança, conquistada por meio de implementações bem sucedidas, capacita a organização para

enfrentar os futuros desafios de mudança impostos pela necessidade de evolução.

Então a partir do momento que as pessoas criam essa cultura dentro da empresa, elas mesmas já vão buscando dar ideias, buscando melhorias por si só, sem às vezes ter que envolver a alta administração, ou envolver às vezes o chefe ou coisa assim. Elas já vão, já tem autonomia, pra ir buscando essas melhorias (A1).

Para que uma implementação seja bem sucedida a empresa tem que concentrar esforços para neutralizar os hábitos antigos e incorporar uma cultura do novo. A mudança de cultura pode ser dificultada em ambientes que fracassaram em implementações anteriores. Será muito difícil motivar todo o grupo de novo e fazer com que eles acreditem que desta vez o projeto irá dar certo. Nestas situações há a predominância de uma cultura do fracasso, do menor esforço e da acomodação e só encoraja as pessoas a permanecerem na chamada “zona de conforto”. As empresas devem prestar muita atenção e fazer o possível para que esse tipo de cultura não predomine.

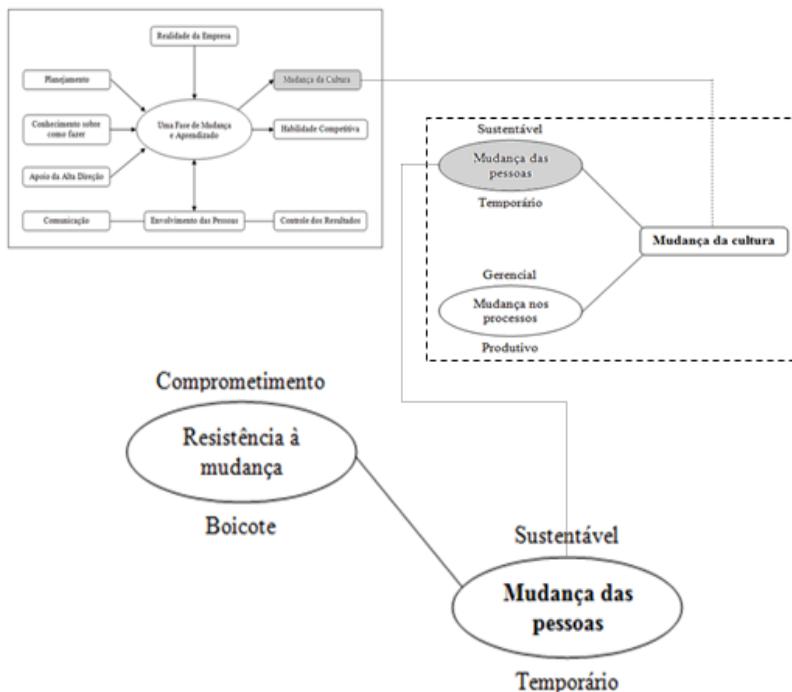
A categoria mudança de cultura está configurada como uma consequência no modelo aqui apresentado. Evidencia-se que este processo de mudança normalmente requer um longo prazo até a sua maturação e que, se bem sucedido, pode proporcionar à organização, além dos benefícios da implementação, capacidades internas para se lidar com futuras situações de mudança, uma vez que haverá uma transformação nos processos organizacionais e estes estarão mais adaptados para enfrentar as constantes pressões por melhoria de desempenho e competitividade.

#### **4.8.1 Mudança das Pessoas**

A mudança das pessoas inclui os vários níveis hierárquicos da organização. Importante destacar que o processo pode ser facilitado quando a mudança começa de cima para baixo, ou seja, inicia na direção e, por meio do envolvimento desta, as novas rotinas disseminam-se para o nível gerencial, chegando até o operacional. As ações de convencimento, treinamento e eventual substituição de profissionais podem ser tomadas durante o processo, visando o alastramento das

novas rotinas e processos. A resistência à mudança é um aspecto que deve ser considerado neste processo. Na Figura 36 destaca-se a subcategoria Mudança das Pessoas com sua propriedade e suas dimensões.

**Figura 36 Subcategoria Mudança das Pessoas com sua propriedade e dimensões**



Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Os dados ressaltam que é importante que desde o começo da implementação haja o preparo das pessoas para não ter um choque cultural muito forte. As questões de rupturas muitas vezes acabam acarretando em problemas, em bloqueios, em empecilhos e em coisas que podem travar o processo e inviabilizar a mudança de cultura. Nestes termos, um processo de aculturação ainda na fase de planejamento pode gerar bons resultados para a concretização da mudança.

A mudança das pessoas, neste sentido, deverá ser conseguida de forma sustentável, por meio da capacitação e da oferta de boas

condições de trabalho. Mudanças temporárias, por outro lado, oferecem o cenário ideal para que se volte à cultura que era antes. Nesta conformidade, a resistência das pessoas à mudança é um ponto que precisa ser entendido e trabalhado, no sentido de se conseguir transformar a resistência em comprometimento para com a mudança. Se este comprometimento não acontecer, a tendência é que o programa de melhoria sofra boicotes durante a sua implementação, dificultando o desenvolvimento da organização.

Você tem realmente que quebrar algumas resistências. Qualquer projeto, mexer com a zona de conforto do pessoal é complicado. Muitas vezes aquela visão de ‘pra que tentar isso, isso aí não vai dar certo’, parece que desde o início nada mais vai dar certo. Sei lá, às vezes uma ou outra experiência anterior talvez mal sucedida, parece daí que tudo dali pra frente vai ser mal sucedido e não se permitem experimentar coisas novas (D2).

Fizemos em uma máquina porque daí eram duas pessoas e esses dois primeiros contatos que a gente teve, primeiro que veio uma retração, ‘porque nós estamos há dez anos fazendo assim, porque a gente não quer mudar, porque isso aí já tentaram e nunca deu certo’ (C3).

A alta direção tem um papel fundamental para que se consiga uma mudança de cultura sustentável. Um erro comum e que constitui um fator decisivo para o fracasso neste processo de mudança é que muitos diretores envolvem-se apenas no início do programa, e na sequência deixam de participar das reuniões e demais ações necessárias para o bom andamento das atividades. A mudança, nesse sentido, deve vir de cima para baixo e a alta direção deve fazer um esforço para que todos os envolvidos percebam tal comprometimento.

Então são necessárias muitas reuniões da administração e funcionários em nível de gerência, a nível operacional pra devagar ir embutido essa cultura (A1).

Porque quando você tem um diretor, um presidente que tem essa postura de receptividade para com a mudança, uma cultura descentralizadora, geralmente os níveis abaixo também tendem a quebrar um pouco essa resistência a mudança e entender isso como um processo natural (D2).

No comentário a seguir ilustra-se a percepção do entrevistado com relação às empresas que tem uma gestão do tipo familiar. Esse tipo de gestão não necessariamente está restrito às pequenas empresas. Em alguns casos, a empresa já atingiu um nível de desenvolvimento considerável, contudo, a cultura organizacional ainda é reflexo da cultura dos proprietários. Em alguns casos, esse ponto se constitui num problema para a evolução da empresa e, não raras vezes, a saída encontrada é a migração para uma gestão profissional.

Até uma determinada idade a cultura da empresa é a mesma do dono, a empresa é o dono, ela é resultado daquilo que ele é. Então pra mudar é difícil porque a força do dono já está lá e tem que mudar todo mundo, não só o dono. Se não houver mudança nesse sentido, o dono vai continuar julgando as coisas de acordo com a consciência dele (L1).

Além do envolvimento e comprometimento permanente da alta direção, o envolvimento das pessoas em nível gerencial e operacional é um ponto importante para que se consiga uma mudança de cultura sustentável. Contudo, conseguir esse envolvimento nem sempre se constitui numa tarefa fácil. Por exemplo, se o programa de melhoria incluir novas tecnologias e procedimentos mais sofisticados, a tendência é que haja uma maior resistência por parte dos funcionários mais antigos que, na maioria dos casos, não tem grande familiaridade com as inovações tecnológicas. Esse é apenas um exemplo, mas as resistências podem surgir de todas as partes.

Desta forma, não é raro que a resistência das pessoas se constitua como um dos principais entraves no processo de mudança da cultura organizacional. Para tentar sanar esse problema muitas empresas acabam apelando para incentivos financeiros no intuito de motivar as pessoas. Contudo, o incentivo financeiro nem sempre é visto com bons

olhos, pelo fato de não ser uma estratégia eficiente do ponto de vista do longo prazo.

Por isso que hoje quando se fala em processo de melhoria contínua, esquece, não existe ganho financeiro pras pessoas, se não você não consegue mudar a cultura. Mudança de cultura é uma coisa que vai sendo natural, vai vindo naturalmente (M1).

Desta forma, o programa de melhoria deve fornecer para as pessoas a certeza que existe a possibilidade de ganhos que ultrapassam o horizonte financeiro. Para exemplificar, os operadores podem perceber que a melhoria traz redução de esforços para a sua função, como deslocamentos menores. As pessoas dos setores administrativos podem perceber que as melhorias trazem uma melhor organização para o seu ambiente de trabalho e que isso pode aumentar a sua produtividade sem exigir aumento de esforço. A redução de esforço é apenas um exemplo que pode ser um facilitador para a mudança de cultura das pessoas. Outros pontos, como ganho de *status*, também podem ser explorados.

Porque muitas vezes se os resultados são só pra companhia, claro que também a pessoa ainda não está amadurecida neste pensamento, mas quando você melhora também aquele lado de ambiente dele, eles passam a enxergar a coisa de uma outra forma e brigam pra manter aquilo e essa é uma mudança cultural (M1).

Como é que as pessoas têm, de certa forma, aceitado, é claro que você tem que mudar totalmente a cultura das pessoas, até mesmo de chão de fábrica. Mas, de certa forma, elas começam a perceber que todas essas ações implantadas elas têm, claro um retorno para a companhia, mas ela tem um retorno propriamente para a minha função, no meu processo de fabricação (C1).

Conforme destacado pelos gestores entrevistados, percebe-se que houve uma mudança efetiva na cultura das pessoas quando se nota que

elas já têm uma preocupação intrínseca com a manutenção dos novos padrões. Isso faz com que o próprio sistema se mantenha, sem a necessidade de mecanismos de controle mais próximos. Contudo, conseguir uma mudança efetiva na cultura das pessoas pode ser um processo árduo e demorado. Atualmente existem culturas de gestão surgindo em todos os lugares, mais notadamente nas empresas de tecnologia, que vem empregando algumas práticas de gestão diferenciadas que entram em conflito com as práticas de avaliação de desempenho e de gestão normatizada. Desta maneira, as práticas de gestão impostas pelas normas e sistemas de avaliação muitas vezes vão de encontro com os princípios percebidos pela nova geração de pessoas, rotulada normalmente como geração Y.

Uma implementação bem sucedida acaba mudando a parte da cultura das pessoas em maior ou menor nível, dependendo do tipo de modelo e de cultura atual da empresa. Se o programa finalizou, mas ainda há desconfiança com relação aos novos métodos, significa que não houve uma mudança efetiva de cultura e a continuidade das novas rotinas pode ser prejudicada. Pode haver entre as mudanças, por exemplo, delimitação em termos de verificação e controle das atividades e as pessoas podem perceber isso como desnecessário ou prejudicial e acabar se sentindo acudadas ou tendo o seu espaço invadido. A mudança efetiva da cultura só acontecerá quando as pessoas perceberem a implementação como algo necessário e benéfico para todos.

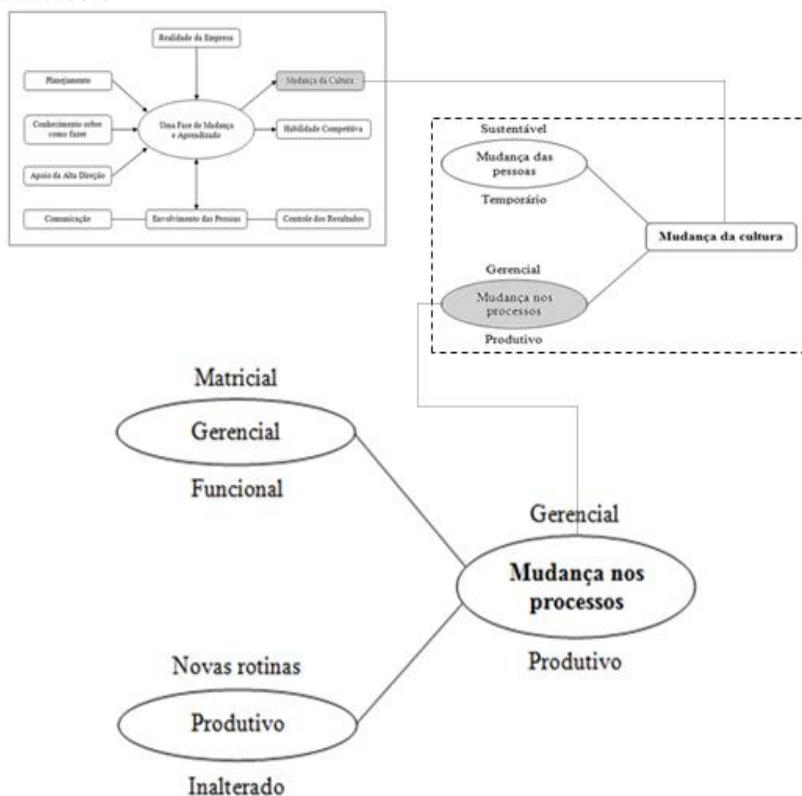
A mudança das pessoas é uma propriedade fundamental da mudança da cultura organizacional. Conforme foi mostrado, essa mudança é desejável para que se consiga o salto desde o estado atual problemático até o estado futuro desejado. A resistência das pessoas pode se constituir num obstáculo para se conseguir este salto de um estado para o outro. Nestes termos, o envolvimento e comprometimento da alta direção, bem como a clareza quanto aos benefícios oriundos do programa de melhoria, que não devem se restringir aos incentivos financeiros, são questões que devem ser consideradas para fazer com que a resistência se transforme em apoio.

#### **4.8.2 Mudança nos Processos**

A mudança nos processos pode ser um entrave para a criação da nova cultura. Conforme já ressaltado, por vezes, em organizações onde predomina a gestão familiar ou uma estrutura funcional, pode existir

obstáculos no momento do planejamento das mudanças e tomadas de decisão. Por outro lado, empresas que estejam familiarizadas, por exemplo, com a prática de gestão de projetos ou que mantenham uma estrutura matricial, tendem a apresentar uma condição de maior fluidez durante o processo de mudança de cultura. Na Figura 37 destaca-se a subcategoria Mudança nos Processos com suas propriedades e dimensões.

**Figura 37** Subcategoria Mudança nos Processos com suas propriedades e dimensões



Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

A mudança no processo de gestão deve acontecer no sentido de criar um ambiente favorável à mudança. Nesta questão reitera-se a importância de se trabalhar os preceitos da gestão de projetos. Uma

gestão rígida e funcional dificulta em muito o alcance das condições necessárias e cria obstáculos para as ações que devem ser criadas e trabalhadas durante a implementação de sistemas de melhoria. Por outro lado, uma estrutura que se assemelhe ao estilo matricial pode trazer resultados alinhados com a mudança de cultura desejada. Se a empresa tem uma cultura de projetos, de melhorias, de mudanças, as próprias pessoas aceitam melhor as novas implementações.

Quando a implementação é bem sucedida uma das consequências é a mudança da cultura gerencial, pois uma vez quebradas as resistências e obtido resultados concretos, o ambiente da empresa passa então a ser mais propício a aceitar a gestão por projetos, e entende que um projeto precisa ser planejado, executado e finalizado. Essa mudança nos processos sinaliza a evolução da empresa e facilita o seu desenvolvimento.

Agora falando em termos de cultura de gestão de projetos, isso é importantíssimo. Como eu falei, em termos de estrutura a melhor é a matricial. A cultura das empresas que estão mais acostumadas com projeto, saber que um projeto precisa ser planejado, rolado e finalizado. O brasileiro não tem muito esse hábito. Então uma cultura, uma empresa que tem essa cultura de projetos, também facilita (D1).

Por que eu estou há dois anos e meio aqui na empresa hoje e eu consegui implementar todas as melhorias que eu desejei, vamos dizer assim oitenta por cento do que eu implementei aqui dentro funcionou? Porque ela se transformou de uma empresa familiar pra uma empresa profissional (J1).

O comentário anterior ilustra bem uma passagem bem sucedida de um modelo de gestão familiar para um modelo de gestão profissional. Os antigos gestores familiares não só passaram o controle da empresa para um gestor contratado como apoiaram e deram condições para este executar as mudanças necessárias naquele momento. É possível perceber também como isso influenciou de forma positiva no desenvolvimento da organização por meio das implementações bem sucedidas de sistemas de avaliação e melhoria de desempenho. Neste

caso, pode-se dizer que houve uma mudança de processo gerencial sustentável e que impactou diretamente na mudança da cultura da organização.

Então, se o estilo gerencial for centralizador e avesso à mudança, corre-se o risco de que toda a empresa acabe incorporando essa mentalidade. Logicamente, nestes casos, implementar um sistema de avaliação e melhoria de desempenho será um grande desafio. Muitas vezes as normas e rotinas previstas no modelo de avaliação não necessariamente estão de acordo com o estilo gerencial da empresa e, desta forma, uma gestão que não esteja aberta a novas possibilidades irá fazer de tudo para travar o processo de mudança.

Chama-se a atenção, entretanto, para o fato de que as novas rotinas previstas pelos modelos devem ir se encaixando aos processos atuais de forma gradual e, muitas vezes, de forma seletiva, uma vez que os modelos normalmente são generalistas para atenderem a diferentes tipos de negócio. Nestes termos, se o gestor sentir que as normas propostas não estão se enquadrando muito bem ao modelo de negócio da empresa, é desejável que se pense em adequar o sistema de avaliação ou mesmo substituí-lo. Entretanto, quando o travamento do programa ocorre por razões irracionais, como a aversão a mudança, o problema pode estar no processo de gestão da empresa.

Se o nível de cima tem medo da mudança, é centralizador, porque que os níveis abaixo vão ser diferentes? Eles vão seguir aquele modelo de gestão como ótimo como um processo pra eles próprios, tanto no nível tático e vai se refletir lá embaixo no operacional (D2).

Pois muitas vezes por comodidade, a companhia pode pensar que não é momento para implantar a ação. Muitas vezes há necessidade de se 'quebrar' alguns paradigmas (H1).

A mudança no processo produtivo, por meio da incorporação de novas rotinas, é outro aspecto importante que deve ser considerado. Uma empresa que apresenta altos custos de produção, por exemplo, e deseja implementar um programa de melhoria que reduza os custos por meio da eliminação de desperdícios, deve desenvolver uma cultura neste

sentido, incorporando ao processo produtivo técnicas de produção enxuta e de qualidade.

Então foi uma das dificuldades que a gente teve quando implantou o sistema de gestão era a falta de cultura das pessoas com relação à padronização e normatização de rotinas e processos, entre outras coisas que uma gestão de qualidade prega (E1).

Pode acontecer em alguns casos que as novas rotinas são incorporadas, mas não de uma forma sustentável e após um período de tempo acaba-se voltando ao padrão de produção que era antes, ou seja, não houve mudança de cultura. Nestes casos, implantou-se uma nova rotina de trabalho, as pessoas foram treinadas, mas não houve atenção suficiente para garantir a perpetuação da mudança e a consequência é que a melhoria acaba se perdendo.

Porque eu acho que uma das coisas que acontece, por exemplo, aqui na nossa empresa a gente já teve esse sistema da qualidade certificado e hoje a gente não tem mais essa certificação, então a gente atende os requisitos da norma, vários deles, porém alguns a gente perdeu (L2).

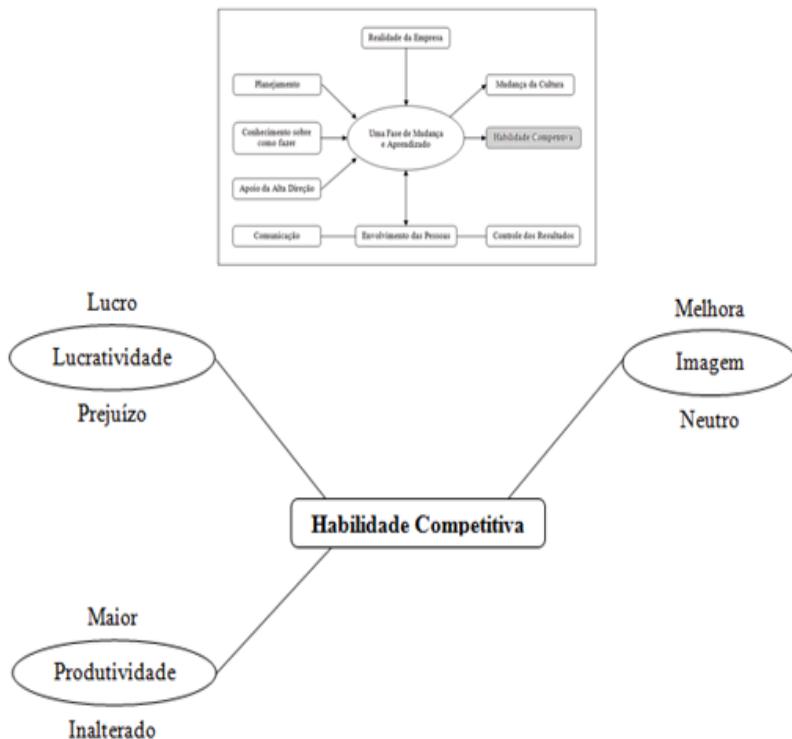
A mudança nos processos da empresa é necessária para que se consiga a mudança de cultura ao final do processo de implementação do sistema de melhoria. No processo gerencial pode ocorrer a mudança por meio da substituição de uma gestão familiar por uma mais profissional e/ ou pela adoção de uma estrutura matricial que propicie um ambiente favorável para a gestão de projetos. No caso do processo produtivo, é desejável que as novas rotinas, quando adequadas aos valores e objetivos da empresa, sejam incorporadas e reflitam a mudança de atitudes e comportamentos por meio dos princípios previstos pelo modelo que está sendo implementado.

#### 4.9 HABILIDADE COMPETITIVA

**A implementação bem sucedida proporcionará aumento da lucratividade, melhorias na produtividade e melhora da imagem da organização.**

A categoria Habilidade competitiva ressalta os ganhos advindos da implementação e o reflexo destes na capacidade de competição da organização. As empresas buscam constantemente num sistema de melhoria de desempenho um retorno econômico do projeto. Adicionalmente, ressalta-se a preocupação em aliar retorno econômico do programa de melhoria com um retorno sócio-ambiental, um retorno em questões de segurança no trabalho e melhora na produtividade. Outro ponto destacado com relação ao ganho agregado diz respeito à imagem da empresa. Esta pode ser melhorada por meio da obtenção de certificações, premiações e participação em eventos sociais. A implementação de programas de melhoria deve ser algo que influencie positivamente no crescimento da empresa e na habilidade para competir. Na Figura 38 destaca-se a categoria Habilidade competitiva com suas propriedades e dimensões.

**Figura 38** Categoria Habilidade Competitiva com suas propriedades e dimensões



Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

A consciência por parte da alta direção dos possíveis ganhos agregados para a empresa e o impacto destes na competitividade é um fator condicionante que influenciará diretamente no sucesso da implementação. Nestes termos, os resultados do programa devem ser apresentados de forma clara. A existência de um mapa de estado futuro da empresa, que seja didático e bem elaborado, pode se constituir numa importante ferramenta para demonstrar o impacto dos ganhos agregados.

Se não houver uma perspectiva de ganho, seja em qualificação de pessoal, seja em melhores resultados operacionais, eu acho que o projeto deixa de ter sentido. Pra que fazer se você não vai

ter um fruto advindo disso. Então aí mesmo que você não vai ter apoio da diretoria, você não vai ter motivação pra fazê-lo. Acho que tudo você tem que ter uma perspectiva de resultados, tem que enxerga o que está recebendo em troca do que está fazendo, não digo remuneração, digo resultado mesmo (D2).

A companhia só vai valorizar aquilo que ela perceber como tendo um retorno. Quanto mais impactante for este retorno, mais ela irá valorizar a ação (H1).

Havendo sucesso na implementação do sistema de melhoria proposto, espera-se que a empresa esteja fortalecida para atuar de forma diferenciada com relação aos seus concorrentes. Como comentado anteriormente, um dos possíveis aspectos do resultado que materializa a melhor condição de competitividade é a obtenção de certificações que, em última instância, refletem as boas condições internas de funcionamento da empresa.

Por exemplo, aqui na nossa empresa a gente pra fornecer para o mercado automotivo tem que ter uma certificação da ISSO, que é a ISO TS, que é pra automotivos. Então tem vários concorrentes que tem capacidade e não tem essa certificação e não podem fornecer para o mercado automotivo (I2).

É interessante que os benefícios das melhorias se estendam para o cotidiano dos funcionários. Lógico que, normalmente, quando se faz um programa de melhoria, a visão da empresa é ter um resultado de produtividade e uma série de outros aspectos. Contudo, o programa deve ser visto como algo que irá trazer resultado para a empresa, por exemplo, melhora na lucratividade e produtividade, mas também com uma contrapartida na melhoria de condições de trabalho, reconhecimento, oportunidades de crescimento e bem-estar do corpo social interno.

E é uma coisa interessante que pega muito e que os funcionários gostam, de não falar sempre em

resultado pra companhia, mas também na contrapartida. Você pinta o local, você melhora o ambiente, você climatiza o ambiente. Então nós vamos fazer um projeto de melhoria que vai trazer ganho pra empresa, mas também vai trazer benefícios para os funcionários, de bem-estar, de limpeza, de organização (M1).

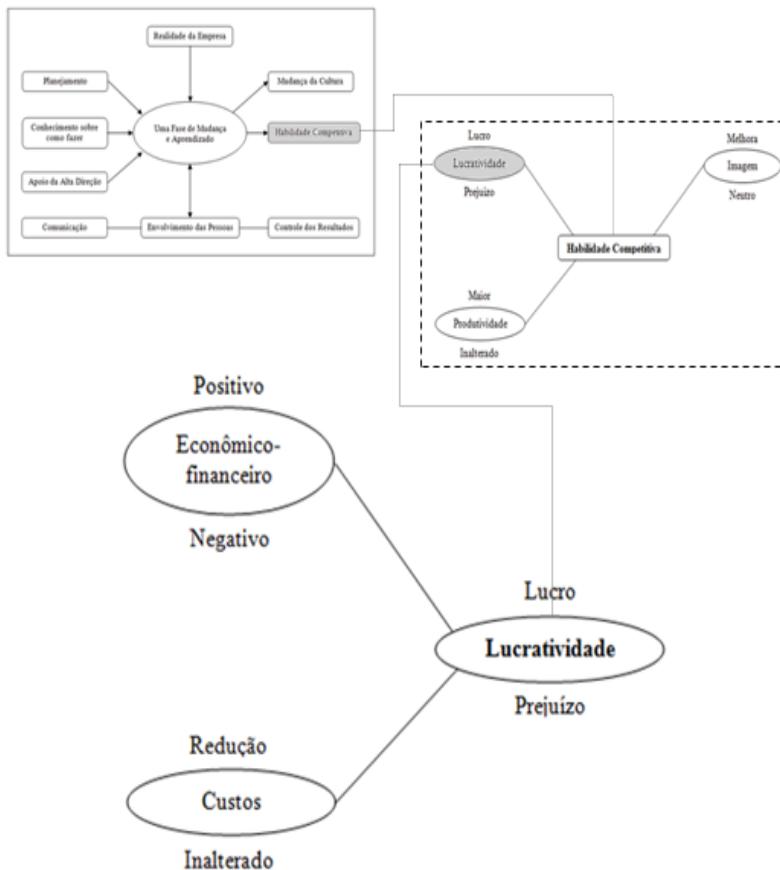
Então, digamos assim, de certa forma, algumas ferramentas, o *setup*, a gente tinha o objetivo de diminuir o tempo da preparação em vinte, vinte e cinco, trinta por cento. Nós tivemos casos que nós diminuimos sessenta, setenta por cento, então o *setup* é uma ferramenta que na realidade você faz *setup* em cima daquele processo, e você tem uma condição de redução, por exemplo, na distância percorrida do operador também (C1).

Sendo assim, a habilidade competitiva é vista como uma consequência do programa de melhoria de desempenho. Pode-se inferir que existe uma relação direta entre a eficácia dos ganhos agregados e o sucesso da implementação. Para exemplificar, uma implementação que ao final do prazo previsto não conseguiu ganhos satisfatório em termos de lucratividade, produtividade e imagem no mercado, pode ser considerada como uma iniciativa que falhou.

#### **4.9.1 Lucratividade**

Uma das principais formas de agregar ganho para a empresa é por meio da obtenção de maior lucratividade. Neste sentido, implementa-se melhorias na empresa em busca de melhores resultados econômico-financeiros. Da mesma forma, é desejável que a empresa desenvolva capacidade de operar observando a redução dos custos, por meio da eliminação de desperdícios e organização do processo produtivo. Destaca-se que o objetivo de maior lucratividade não consiste apenas em ter dinheiro em caixa ou gerar dividendos para os acionistas. Mais que isso, há o entendimento de que uma empresa saudável financeiramente é uma empresa que sobrevive no mercado. Na Figura 39 destaca-se a subcategoria Lucratividade com suas propriedades e dimensões.

**Figura 39 Subcategoria Lucratividade com suas propriedades e dimensões**



Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Em alguns casos pode acontecer de a motivação para implementação de um sistema de melhoria não estar diretamente ligada aos ganhos econômicos dessa implementação, mas dos ganhos que advirão por causa da utilização do sistema em si. Ou seja, o sistema de melhoria por si só pode não gerar ganho econômico, mas o fato de a empresa conseguir, por exemplo, uma certificação de qualidade, abre a possibilidade de se conseguir benefícios que, em última instância, irão impactar na lucratividade da empresa.

Então eu espero que a gente consiga realmente ter um resultado, que é um resultado líquido, mas de uma forma muito correta, que os métodos sejam feitos e esse resultado ele vai aparecer. Pra mim basicamente o resultado é a rentabilidade da empresa (J1).

Acho que toda empresa visa lucro e afins, então se você vai fazer um projeto que não vai dar nenhum tipo de retorno pra empresa, a própria empresa não vai querer investir nisso (D4).

Eu não vou te dizer assim que o resultado econômico que a gente teve vem do processo de gestão da qualidade, eu acho que a gente tem até um custo econômico aí de manter pessoas fazendo essa gerencia, de manter todo o sistema, a gente teve necessidade de contratar sistemas pra fazer essa gestão de documento, de processos e tal. Então eu acho que o custo econômico do próprio sistema é maior que o resultado, mas o resultado que a gente ganhou com o benefício fiscal que a gente adquiriu por causa de um dos passos de cumprimento que era o sistema de gestão da qualidade foi muito maior (E1).

O desejo de se aumentar o lucro pode significar a preocupação dos dirigentes com a empresa no sentido de preservar uma capacidade saudável de investimentos, satisfazer as necessidades das partes interessadas no negócio, destacadamente as necessidades dos acionistas do empreendimento e, por fim, garantir boas condições de vida para o corpo social da empresa, por meio dos vencimentos e benefícios diversos.

Toda a empresa ela não é instituição de caridade, o objetivo final, por mais que o dono fale que não, é ganhar dinheiro. Seja ganhar dinheiro pra investir, seja ganhar dinheiro pra ele, enfim, pra dar bem-estar para os funcionários (I1).

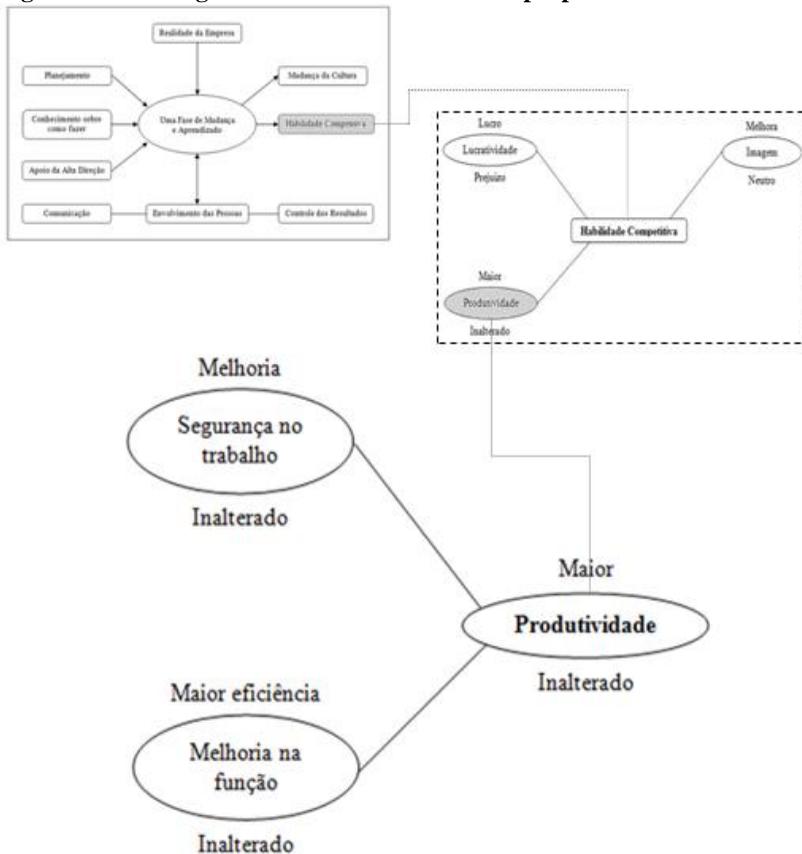
Normalmente os sócio-acionistas visualizam os modelos de melhoria de desempenho como uma forma de se atingir maior

lucratividade. Pode-se dizer que o fim de qualquer empresa é o lucro, então as implementações bem sucedidas devem desenvolver capacidades nas empresas para que estas consigam, por meio da melhoria da qualidade, redução de desperdícios, obtenção de certificações, melhoria no clima organizacional e na produtividade, elevar os ganhos econômico-financeiros.

#### **4.9.2 Produtividade**

A habilidade para competir não gira só em torno da lucratividade. O retorno sobre a produtividade é um ponto destacado como consequência desejável na ocasião da implementação de um projeto de melhoria de desempenho. Quanto maior a produtividade, melhor serão as condições que a empresa terá para obter um crescimento sustentável. A eliminação de desperdícios, a organização do sistema produtivo e a capacitação dos funcionários são pontos que trabalham a favor do alcance da produtividade desejada. Na Figura 40 destaca-se a subcategoria Produtividade com suas propriedades e dimensões.

**Figura 40 Subcategoria Produtividade com suas propriedades e dimensões**



Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Conforme comentado anteriormente, a produtividade pode ser visualizada como uma condição necessária para a geração de lucro. Geralmente, as gerências mais operacionais associam a implementação de sistemas de melhorias com aumento de produção e, conseqüentemente, aumento do lucro para os acionistas. O que está se querendo dizer é que uma implementação bem sucedida deverá atender as necessidades sistêmicas das partes interessadas da empresa.

Se a melhoria está aí é porque se enxerga que existe uma possibilidade de fazer aquilo de uma

forma melhor pra que a gente reduza tempo, reduza desperdício, ganhe produtividade. Então se existe a melhoria é porque existe um poder de ganho ali (M2).

Nós temos toda a parte de nossos *kaizens*, certo, bordo de linha, cadeias de auto-ajuda. Então são várias atividades que nós implantamos, claro, com o objetivo final que é melhorar a nossa produtividade (C1).

Sem dúvida, o retorno econômico eu acho que é o principal, mas o aumento de produtividade ele vai gerar um aumento econômico (E1).

Mas eu acho que o ganho será mais da produtividade, querendo ou não, quanto mais produtividade, maior o crescimento da empresa e maior o ganho econômico (D3).

Eu tenho que ter percentual, nossa rentabilidade aqui hoje gira em torno de seis a oito por cento. Por que ela gira de seis a oito por cento, a rentabilidade líquida? Porque ela é uma rentabilidade que varia de acordo com a nossa produtividade (J1).

Interessante destacar que a capacidade de se conseguir melhores condições de produtividade deve proporcionar à empresa melhorias em aspectos relacionados diretamente ao seu corpo social. De fato, aumento de produtividade não deve ser entendido apenas como a aquisição de uma nova tecnologia, máquina ou equipamento, mas deve ser visto como a transformação da estrutura produtiva da empresa em termos de melhores condições de trabalho, saúde e segurança e melhora no clima organizacional.

A oferta de melhores condições de trabalho irá melhorar o clima organizacional, com reflexos positivos sobre a produtividade da empresa. A questão do *turnover*, muitas vezes ocasionado pelo descontentamento das pessoas, gera custos e prejudica diretamente a produtividade, uma vez que pessoas com conhecimento deixam a empresa e entram pessoas normalmente despreparadas para exercer corretamente a função. Desta forma, a melhora do clima organizacional

é uma propriedade importante quando se fala em aumento de produtividade.

A mesma coisa que o 5S, o 5S é somente organização, ter tudo no seu momento, mas ele reduz o índice de acidentes. Então ele trabalha diretamente na segurança, ela trabalha direto na produtividade também (C1).

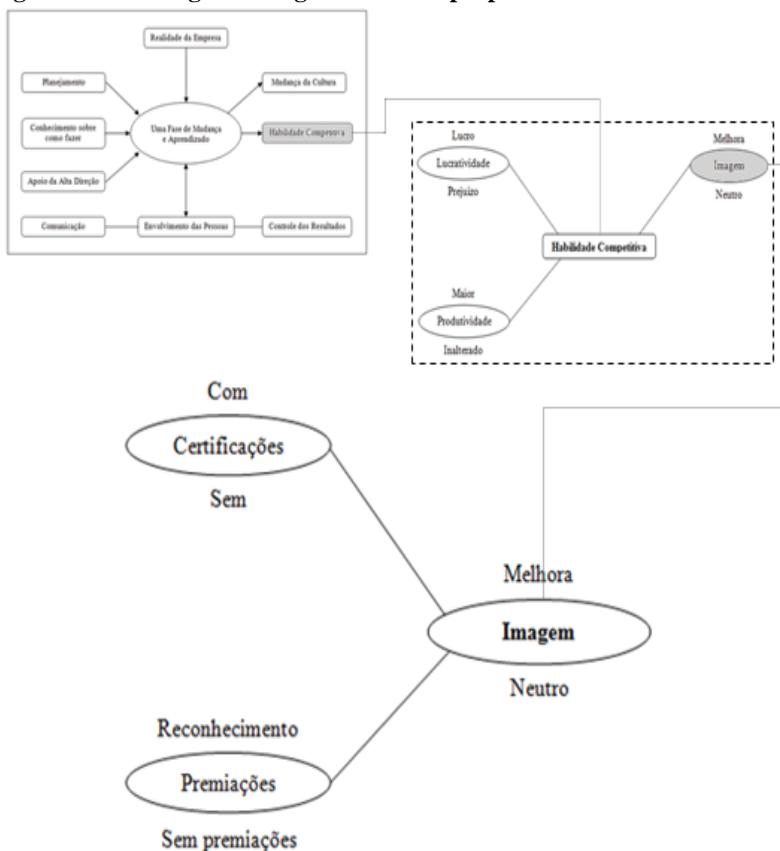
Na produtividade, com certeza, eu colocaria então o clima organizacional, porque na verdade o que influencia é a saída das pessoas (F1).

Em suma, o ganho de produtividade que se espera de uma implementação bem sucedida proporcionará à empresa condições de se conseguir ganhos em outras frentes, como a lucratividade. Da mesma forma, os aspectos que devem ser considerados para proporcionar um aumento de produtividade efetivo, são extremamente benéficos para a saúde organizacional, uma vez que se melhoram as condições de trabalho e a vivência social no interior da organização.

#### **4.9.3 Imagem**

A imagem aparece como uma questão intangível. A constatação pelo mercado de que a empresa tem um sistema de controle e de gestão superior, por exemplo, parece ser um dos principais ganhos almejados pelas organizações. Espera-se que o mercado reconheça, fale bem da marca, enfim, que haja um retorno sobre a imagem. Então, mesmo em condições onde aparentemente o mercado não esteja exigindo alguma certificação ou melhoria, é saudável para a empresa perceber esse potencial de ganho e buscar a adequação. Na Figura 41 destaca-se a subcategoria Imagem com suas propriedades e dimensões.

**Figura 41 Subcategoria Imagem com suas propriedades e dimensões**



Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

A empresa ganha maior confiança perante o mercado consumidor, uma vez que o cliente percebe que se está dando maior atenção para ele por meio da oferta de um produto de maior qualidade, maior conhecimento sobre as necessidades e maior garantia nas transações. A confiança do mercado para com a empresa aumenta e a tendência é que novas oportunidades de comercialização apareçam.

Um processo certificado ele te dá uma credibilidade perante aos teus *stakeholders*, quem está envolvido com a empresa. O teu acionista fica

mais tranquilo porque ele sabe que você implementa práticas de gestão que são reconhecidas internacionalmente, o teu fornecedor ele fica mais tranquilo porque ele sabe que a tua empresa segue princípios de gestão e controle que vão aumentar ou vão diminuir o risco de ele ter problema com você, os próprios clientes eles ficam mais tranquilos porque eles sabem que os teus processos são monitorados pra garantir a eficiência da realização do teu produto. Então a questão intangível da imagem da empresa ela é muito benéfica, ela é uma consequência muito importante (E1).

Ter o selo verde para mostrar pro mundo, mostrar lá fora quando você for levar teu produto para outro país que a empresa está ambientalmente correta (A1).

Hoje não fornecemos para a montadora final, mas pra sistemistas, que é o mesmo caminho, são os mesmos requisitos pra você conseguir fornecer e a certificação é um requisito básico, se você não tiver você não fornece (I1).

Também a gente tem aqui, eu criei agora há pouco tempo por exigência dos clientes, o relatório de não conformidade, então todas as não conformidades dos nossos clientes elas são resolvidas e elas são cadastradas. Todos os atendimentos de produto e garantia tem um relatório definido, então a gente tem todo esse controle hoje de não conformidade (G1).

Considerando os *stakeholders*, a questão da obtenção de certificações é um ponto crucial para as empresas manterem um convívio saudável com as partes interessadas. Isso fica mais crítico quando o ambiente em que a empresa atua exige a certificação, conforme evidenciado anteriormente. Então, falando-se em obter sucesso na implementação, se a obtenção da certificação for um diferencial competitivo, o programa de melhoria tende a ter uma

importância maior e o sucesso da implementação será decisivo para a imagem da empresa no mercado.

Eu acho que quando você vai implementar uma ação de melhoria, essa ação tem que ser significativa não só pra empresa, como em consequência, ou em primeiro plano, para o mercado também, isso tem que ser um diferencial competitivo (L2).

Também é importante destacar o papel do governo que muitas vezes cobra certificações para disponibilizar recursos. O governo também quer ter uma garantia que a empresa apresenta uma gestão coerente com as exigências do mercado. A participação em licitações, por exemplo, é um exemplo de transação em que o governo comumente exige algum tipo de certificação como requisito para que as empresas possam participar.

Contudo, a obtenção de certificações não é a única forma de se conseguir ganho relacionado à melhora na imagem da empresa. Outras formas de reconhecimento são semelhantemente benéficas como, por exemplo, a obtenção de um prêmio de destaque em alguma área de atuação concedido por uma instituição reconhecida e valorizada pelo mercado e pela sociedade no geral.

A certificação é a forma mais usual de se melhorar a imagem, mas a melhoria pode te trazer outras formas de ser reconhecido pelo mercado. Se não por meio de uma certificação, mas através de uma participação num seminário, numa premiação (L2).

Por exemplo, a nossa empresa já foi reconhecida através do presidente como uma empresa solidária, de responsabilidade social na nossa cidade. Isso não tem uma certificação, isso tem um reconhecimento através de um prêmio. A gente também participa de feiras, é usual a nossa empresa ser um dos estandes mais visitados, ser reconhecida como a empresa que apresentou o produto de maior inovação. Então você não tem

certificação, mas tem o reconhecimento através de uma premiação, de uma matéria (L2).

Destaca-se mais uma vez a necessidade da visão sistêmica quanto à consequência de implementação de um sistema de melhoria. O ganho agregado, conforme afirmado anteriormente, deve atender a variedade das necessidades das partes interessadas, seja lucro, produtividade ou imagem no mercado. Olhando a implementação a partir desta perspectiva sistêmica aumentam-se as chances de a organização efetivar a implementação, melhorar seu desempenho e desenvolver-se de forma saudável.

A gente precisa entender nesse ponto aqui, a questão econômico-financeira, produtividade e imagem do mercado ela está intrinsecamente ligada, ela precisa ter essa interatividade e esse é o ponto principal (J1).

Em muitos casos, não é exagero dizer que a permanência da empresa no mercado dependerá do sucesso das implementações. Para atuar de forma sustentável a empresa deve mostrar para o mercado que está exercendo suas atividades em acordo com os padrões mínimos de exigência no que diz respeito à qualidade, meio ambiente, responsabilidade social, dentre outros aspectos. A empresa precisa acreditar no seu produto, acreditar nos seus clientes e reunir condições para atender melhor o mercado e, ao mesmo tempo, proporcionar boas condições de trabalho para seus colaboradores

Por fim, chama-se a atenção para o quão desastrosa uma implementação mal sucedida pode ser para a imagem da empresa. Para exemplificar, a falha na implementação de um programa de melhoria que tem por objetivo conseguir uma certificação significará a incapacidade de fornecimento do produto para um determinado segmento de mercado. Não é difícil imaginar o impacto negativo desta situação na imagem da empresa e nos resultados de uma forma geral.

#### 4.10 RELACIONAMENTOS

Os relacionamentos entre as categorias indicam certo grau de conexão e, em alguns casos, de dependência. As condições, ações e consequências exercem influência e são influenciados pelas demais

componentes que integram o modelo conceitual sobre o fenômeno da implementação de sistemas de avaliação e melhoria de desempenho. O entendimento dos relacionamentos ajuda a explicar porque muitas empresas falham ao tentar implementar um programa de mudança.

A apresentação destes relacionamentos também constitui um avanço teórico na temática que trata de avaliação de desempenho organizacional. A literatura especializada que trata do processo de implementação enfatiza o assunto de forma descritiva e a análise fica limitada a relações do tipo lineares de causa e efeito. É fato que as relações lineares existem, mas outras relações mais complexas, que exercem influência em vários sentidos, que apresentam variados caminhos e que, dependendo do contexto, desencadeiam diferentes resultados, também devem ser consideradas

#### 4.10.1 Relacionamento entre condições

As condições formam a estrutura necessária que incorpora o fenômeno da implementação e permite que o mesmo se desenvolva. Por meio dos relacionamentos entre condições é possível perceber a influência que cada parte da estrutura exerce sobre o todo. Por exemplo, o planejamento deve ser feito observando-se a realidade da empresa, para evitar ações desconexas e investimentos mal direcionados. No Quadro 11 descrevem-se os relacionamentos entre as categorias, as evidências e os efeitos.

**Quadro 11** Relacionamentos entre condições

Categorias	Evidências	Efeitos
Conhecer a realidade da empresa/ Desenvolver um planejamento	E aí você vai investir, sei lá, alguns milhões de reais por algo que talvez por 20 mil te atenderia perfeitamente (D2).	Alinhamento das ações com as reais necessidades da empresa. Considera os recursos existentes, as potencialidades e fragilidades em termos estruturais, tecnológicos e comportamentais.
Conhecer a realidade da empresa/ Ter apoio da alta direção	Sem evidências.	Sem evidências.
Conhecer a realidade da	Então o insucesso dessas empresas é exatamente	Evita o “engessamento” dos processos. Essa

<p>empresa/ Conhecimento de como fazer</p>	<p>aquele profissional, seja ele interno ou externo que tenha capacidade de adaptar o método na empresa (J1).</p> <p>Por exemplo, o consultor não entende o que a empresa quer fazer, quer só chegar e implementar e fracassa (D4).</p>	<p>interação entre os conhecimentos do modelo e da realidade da empresa permite eventuais adaptações e atendimento das principais necessidades da empresa.</p>
<p>Desenvolver um planejamento/ Apoio da alta direção</p>	<p>É preciso conscientizar os diretores e mostrar pra eles a necessidade do programa, que as melhorais não se fazem do dia pra noite e sim a médio e longo prazo, esse ponto é fundamental (J1).</p> <p>Porque realmente se chegar só com o custo de implementação e não mostrar quando que vai ter esse retorno, como que vai vir esse retorno, quem é que vai apoiar? (I2).</p>	<p>O planejamento é uma das “armas” que podem ser usadas para conscientizar, convencer e obter o apoio da alta direção. A barreira criada pela visão imediatista dos empresários brasileiros pode ser superada por meio de um planejamento eficaz.</p>
<p>Desenvolver um planejamento/ conhecimento de como fazer</p>	<p>Eu acho que as empresas desistem porque a diretoria não cobra e não há conhecimento suficiente para se fazer um planejamento adequado (G1).</p>	<p>As informações referentes aos custos e investimentos, indicadores e tempo de maturação serão mais fundamentadas e confiáveis quando feitas por alguém que conhece o modelo e já teve experiências com a implementação.</p>
<p>Desenvolver um planejamento/ Conhecer a realidade da empresa (Unidade de coordenação)</p>	<p>Agora, se já tem um setor dedicado só a isso, eles vão pensar, eles vão estar em condição de fazer aquele processo que envolve o planejamento e execução (D3).</p>	<p>O planejamento tende a ser melhor desenvolvido quando feito por pessoas preparadas e com tempo suficiente para se dedicar. O planejamento também pode mostrar a necessidade</p>

	Então o planejamento é ele que dá a base. Se você não faz o planejamento, a empresa quer fazer tudo ontem, e aí são muitas frentes e aí acontece a questão do tempo de dedicação (F1).	de manter uma unidade de coordenação, por meio das informações referentes ao tempo de dedicação e maturação.
Apoio da alta direção/ Conhecimento de como fazer	Sem evidências.	A alta direção estará mais disposta a apoiar um programa quando tiver informações claras sobre as características do modelo e as possibilidades de ganho.
Apoio da alta direção/ Conhecer a realidade da empresa (Unidade de coordenação)	Eu acho que o que é interessante é ter um apoio da gerência, ter um apoio da diretoria pra, de uma maneira ou de outra, tentar “aliviar um pouco as atividades daquelas pessoas” pra que elas possam desenvolver o programa (D1).  Então se o gestor ou quem é responsável pela melhoria, de qualquer tipo de melhoria, se ele não tiver autonomia ele não consegue fazer, porque tranca o processo. Eu preciso tomar decisões que muitas vezes eu não posso contar com a presença de todo o conselho (J1).	A existência de uma unidade de coordenação ou, pelo menos, de pessoas com tempo suficiente para se dedicar ao programa de mudança depende diretamente da conscientização e apoio da alta direção. A questão da autonomia da unidade de coordenação tem relação direta com a descentralização de poder.
Conhecimento de como fazer/ Unidade de coordenação	Nós só vamos implantar o <i>lean</i> a partir do momento em que a empresa está preparada, aceitar o <i>lean</i> e criar um departamento	A unidade de coordenação constitui-se na fonte necessária de conhecimento sobre o método que será utilizado. Em alguns casos,

	<p>específico pra assessorar a empresa, senão vai começar e daqui a pouco entre no dia a dia e acaba morrendo (M1).</p> <p>A gente contratou um consultor que ele participou na implantação, junto com pessoas internas alocadas só pra esse fim (E1).</p>	<p>contratam-se consultores externos, detentores de conhecimento, que passam a trabalhar em conjunto com os agentes internos que fazem parte da unidade.</p>
--	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Os relacionamentos muitas vezes são evidenciados pelas propriedades de cada categoria e, dependendo do caso, o efeito pode ser mais estrutural, de ação, ou de consequência. Por exemplo, no relacionamento entre apoio da diretoria e desenvolver um planejamento, observa-se que as propriedades do planejamento, principalmente a que trata do retorno, tem um efeito de consequência com relação ao apoio da diretoria, que se configura na propriedade relacionada ao convencimento sobre o retorno.

Neste sentido, por exemplo, no relacionamento entre conhecimento de como fazer e unidade de coordenação, verifica-se que a propriedade consultor externo exerce um relacionamento do tipo estrutural, e se configura como uma consequência, e também uma propriedade, da subcategoria unidade de coordenação, chamada de tempo de dedicação e maturação. Essa lógica de relacionamentos deve ser empregada para compreender as outras interações entre as categorias.

#### **4.10.2 Relacionamentos entre condições e ações/ interações**

Nesta modalidade de relacionamento estão representados os acontecimentos entre a estrutura e as respostas dos agentes para manter essa estrutura e que são necessárias para lidar com os problemas e acontecimentos inerentes ao fenômeno. Por exemplo, a ação/ interação controlar os resultados é uma resposta estratégica para os problemas relacionados ao cumprimento do que foi estabelecido. Esta ação, geralmente é empreendida pelos agentes da unidade de coordenação. No

Quadro 12 são descritos os relacionamentos entre as categorias que constituem as condições e ações/interações do fenômeno da implementação.

**Quadro 12 Relacionamentos entre condições e ações/ interações**

Categories	Evidências	Efeitos
Conhecer a realidade da empresa/ Envolver as pessoas	<p>Ainda mais no chão da fábrica que a gente tem a metalurgia que é um ramo muito insalubre, não é qualquer pessoa que consegue atuar (I2).</p> <p>Só que quando a gente faz a avaliação do 5S, digamos assim, não é justo eu fazer uma avaliação igual. Porque são realidades distintas. Então tu tens que trabalhar isso para o pessoal não desanimar (C1).</p>	Estabelece indicadores e critérios de avaliação de acordo com a realidade de cada setor. A criação de critérios genéricos pode gerar um sentimento de injustiça entre os participantes. As pessoas se sentirão mais envolvidas quando perceberem que estão sendo avaliadas de acordo com a realidade de suas funções.
Conhecer a realidade da empresa/ Controlar os resultados	Hoje a gente trabalha com clientes onde se consegue trabalhar com a produção enxuta, com <i>kanban</i> , mas se o mercado deles revirar eles não querem saber se você tem peça em estoque. .O estoque deles é zero, o teu estoque tem que ser alto pra você não deixar faltar peça na linha dele e aí é complicado pra você gerenciar isso aí (I2).	O controle dos resultados da implementação pode ficar comprometido devido a vários aspectos, por exemplo, relacionados ao mercado. Para evitar problemas, pode-se tentar antecipar cenários e estabelecer planos de ação para lidar com situações específicas.
Conhecer a realidade/ Comunicação	Sem evidências.	Sem evidências.
Desenvolver um planejamento/ Envolver as pessoas	Sem o planejamento as ações são completamente perdidas e aí cai naquele	O planejamento evita a dispersão, mantém o foco e serve como uma base para

	<p>erro muito comum de começar tudo ao mesmo tempo e aí as pessoas surtam e boicotam (F1).</p> <p>Tem que ser uma coisa muito bem planejada. Acho que nesse planejamento tem que ter até uma fase pré-implantação que é uma preparação da empresa inteira para o que vai vir pela frente, pois a empresa vai ter uma necessidade muito grande de pessoas, que é um processo que envolve basicamente pessoas (E1).</p>	<p>sustentar as ações das pessoas.</p> <p>É importante envolver as pessoas na fase do planejamento e preparar o caminho para o que está por vir.</p>
Desenvolver um planejamento/ Controlar os resultados	<p>O planejamento está muito ligado com o controle. Porque você planeja e no planejamento você põe o prazo, você põe o indicador e aí você acompanha (F1).</p> <p>A princípio, a gente teve um início desse projeto, não tinha nada planejado e não era um projeto controlado. Houve bastante problema com datas e aí começou a se prolongar muito (D5).</p>	<p>A falta de planejamento irá dificultar o controle dos resultados da implementação. Isto fica mais claramente visível quando a empresa não dispõe de indicadores consistentes para controlar prazos e outros aspectos essenciais.</p>
Desenvolver um planejamento/ Comunicação	<p>A gente precisa conseguir passar para as pessoas o que a gente quer, em quanto tempo a gente quer e alguns princípios que norteiam essa ação. Por exemplo, eu quero qualidade, mas não em</p>	<p>O planejamento apresenta-se como uma fonte valiosa de informações sobre os aspectos que irão nortear as ações. É necessário que essas informações sejam compreendidas pelas pessoas por meio de um</p>

	<p>detrimento da queda de outros fatores, então eu preciso passar a mensagem (L1).</p>	<p>processo eficiente de comunicação.</p>
<p>Ter apoio da alta direção/ Envolver as pessoas</p>	<p>Você quer ver quando a diretoria começa a não participar mais dos eventos, aí todo mundo se acha no direito de não ir (M1).</p> <p>Qualquer coisa que você for fazer, <i>lean</i>, qualidade e tal, tem que vir de cima para baixo contaminando todo mundo pra você conseguir implantar (I1).</p>	<p>Se a alta direção estiver realmente comprometida com a causa, as pessoas acabam sendo mais facilmente “contagiadas” pela ideia e a coisa tende a acontecer. É a alta direção que vai influenciar as outras pessoas a darem prioridade ao programa de mudança.</p>
<p>Ter apoio da alta direção/ Controlar os resultados</p>	<p>Inclusive eu acho que só a alta direção concordar não basta, ela tem que estar junto, ela precisa ser o patrocinador, ele precisa estar ali cobrando e validando cada um daqueles indicadores (L1).</p> <p>Mais do que apoiar, a alta direção tem que cobrar. Se não tiver uma cobrança de cima para baixo não sai o projeto (D1).</p>	<p>O controle efetivo dos resultados está condicionado ao comprometimento da alta direção durante a implementação. Reuniões e encontros menos formais com a participação da diretoria devem acontecer periodicamente.</p>
<p>Ter apoio da alta direção/ Comunicação</p>	<p>A equipe ou o profissional que está implantando a mudança deve conseguir ser efetivo a ponto de demonstrar para a alta direção, que aquilo que foi proposto está sendo feito ou está sendo executado com sucesso (J1’).</p>	<p>Este relacionamento é importante em dois sentidos principais. Primeiro, uma comunicação clara e fundamentada pode ser um ponto decisivo para se conseguir o apoio da direção. Segundo, a direção deve manter canais de comunicação com os</p>

	<p>A gente teve um apoio forte da gerência e sempre que eu tive dúvidas em algum item, a gente chegava pra gerência e questionava, nesse sentido foi muito simples de se lidar, a gente sentava e conversava um pouco. Tinha autonomia pra chegar e chamar o gerente (D3).</p>	envolvidos no processo.
<p>Conhecimento de como fazer/ Envolver as pessoas</p>	<p>A troca de experiências entre empresas que já passaram pelo processo e a contratação de consultorias auxilia na motivação para implantação (H1).</p> <p>As pessoas precisam estar motivadas pra poder executar e a motivação pode se dar por meio do conhecimento daquilo que está sendo desenvolvido. Eu estou participando, eu sei qual é o resultado final, eu sei que isso dá certo e isso motiva também (J1).</p>	<p>A resistência por parte das pessoas tende a ser maior quando elas conhecem os princípios do modelo que será implementado. As pessoas precisam entender os significados das mudanças e quais são os resultados esperados.</p>
<p>Conhecimento de como fazer/ Controlar os resultados</p>	<p>Porque o que adianta eu vir aqui e contratar uma consultoria externa e começar a implementar trabalhos e daqui a pouco começa a olhar pra trás e o primeiro já não existe mais (M2).</p> <p>Nós contratamos uma consultoria externa pra</p>	<p>O conhecimento sobre o modelo deve contemplar a necessidade de controle dos resultados. Quando há participação de consultores externos, é desejável que eles façam parte deste processo de controle, principalmente, nas etapas iniciais.</p>

	fazer um trabalho de dois anos e nós seguimos algumas vertentes desse trabalho porque a consultoria estava participando nas reuniões pra ver os resultados (E1).	
Conhecimento de como fazer/ Comunicação	<p>Eu quero fazer um trabalho na área de produção, por exemplo, a primeira limitação fazer com que todos entendam, que entra na questão da informação (M2).</p> <p>Eu preciso convencer as pessoas de que aquilo que eu estou implementando é correto porque se não eles não executam. Podem até na minha frente dizer que vão fazer, só que se eles não acreditarem de uma forma muito fiel de que aquilo que eu estou implementando na empresa, no setor no qual ele é gestor é positivo, ele não vai implementar (J1).</p>	Uma comunicação eficiente será capaz de transmitir o conhecimento necessário para as pessoas. Deve prestar atenção quanto à forma como as informações estão sendo passadas e se realmente as pessoas estão entendendo os principais aspectos do programa.
Conhecer a realidade da empresa (Unidade de coordenação)/ Envolver as pessoas	A unidade de coordenação facilita a aceitação das outras pessoas da empresa, porque se teria mais autoridade e autonomia para se tomar decisões (D4).	A unidade de coordenação formaliza efetivamente a seriedade do programa. As pessoas passam a perceber a mudança como prioridade.
Conhecer a realidade da empresa (Unidade de coordenação)/ Controlar os resultados	Então tem que ter uma equipe só pensando nisso e cobrando, com parâmetros, objetivos, cronograma. Os resultados que tem que se	Uma das principais causas de abandono dos programas é a falta de tempo para acompanhar o andamento das atividades. A unidade de coordenação tem como

	<p>obter depende disso (A1).</p> <p>Você começa e está todo mundo a mil, todo mundo numa adrenalina a mil, passou um mês começa a cair, passou outro mês... Então se você não tiver alguém que está analisando, está monitorando, está mostrando que o indicador era 10 e agora está 11, não vai pra frente (I1).</p>	<p>uma de suas principais atividades o controle dos resultados.</p>
<p>Conhecer a realidade da empresa (Unidade de coordenação)/ Comunicação</p>	<p>Então a gente decidiu manter uma coordenação pra manter o espírito, pra manter a coisa viva, pra dizer que tem uma figura da qualidade dentro da empresa, e pessoas disseminadas entre as áreas pra manter essa conexão com os processos (E1).</p> <p>Então, pra evitar transferência de gargalo, é importante a visão sistêmica da organização. Então, eu acho que você tem que ter a unidade juntamente com um comitê pra estudar os reflexos, as implicações (C1).</p>	<p>A unidade de coordenação é responsável por manter a comunicação sempre ativa para não deixar as coisas “esfriarem”. Outro ponto importante é a integração dos setores, por meio de comitês, para evitar a transferência de gargalos.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

A eficiência das ações/ interações, geralmente, estará condicionada à forma como a estrutura se estabeleceu. Por exemplo, a ação de controlar os resultados será mais eficiente quando houver indicadores que estejam alinhados com os objetivos desejados e com a

realidade da organização. Esses indicadores, por sua vez, são componentes da condição de desenvolver um planejamento.

Nesta mesma linha, a condição de ter conhecimento de como fazer, por meio de suas propriedades, influencia a ação de envolver as pessoas, basicamente por meio da propriedade relacionada à motivação. Chama-se a atenção novamente para a necessidade de visualizar os relacionamentos de uma forma não linear. Ter conhecimento suficiente não irá, necessariamente, garantir que as pessoas estejam motivadas, visto que a motivação dependerá de outros relacionamentos.

#### 4.10.3 Relacionamentos entre Condições e Consequências

As consequências podem ser vistas como o resultado das ações e interações. No entanto, conforme visto, as ações são dependentes da forma como as condições ou a estrutura do fenômeno, estão estabelecidas. Desta forma, é possível inferir que existem relacionamentos entre condições e consequências e que são facilitados por meio do estabelecimento das ações e interações. No Quadro 13 são evidenciados os relacionamentos entre as condições e as ações, destacando as principais evidências e efeitos.

**Quadro 13 Relacionamentos entre condições e consequências**

Categories	Evidências	Efeitos
Conhecer a realidade da empresa/ Habilidade competitiva	Podê acontecer que a empresa está com uma capacidade x de produção e com uma implementação ela pode aumentar sua produção e lucratividade sem muito esforço, pois tem local, tem mão de obra, tem maquinário (I2).	Conhecer a realidade permite aproveitar as potencialidades da empresa. Em alguns casos, ações simples podem trazer resultados expressivos.
Conhecer a realidade da empresa/ Mudança da cultura	Às vezes a empresa tem até uma cultura de fazer mais rápido pra entregar logo, mas não tem a qualidade. A cultura é um conjunto de valores e crenças, então quais são as crenças, no que	É importante conhecer quais são os valores e princípios que guiam o comportamento da organização e tentar adequar os novos métodos com a cultura existente. Mudanças

	<p>esse povo acredita, o que norteia eles e, dependendo da situação, será difícil de mudar (F1).</p> <p>Em uma cultura que já está mais habituada a constantes mudanças, seja no ambiente de trabalho, seja no local de trabalho, clientes novos e tudo mais, novas realidades de mudar em curto período de tempo, tenho certeza que vai ser mais fácil de desenvolver um projeto de mudança (D1).</p>	<p>radicais de cultura são difíceis de conseguir.</p>
<p>Desenvolver um planejamento/ Habilidade competitiva</p>	<p>Muitas vezes você tem que gastar antes pra colher lá no final, tem que estar ciente disso, não pensar simplesmente que vai só tirar, porque terá um retorno (II).</p> <p>A gente começou o projeto e durante a execução dele começaram a surgir novas necessidades e a gente foi tentando abranger todas as necessidades que foram surgindo e no final das contas a gente não acabou é nada, entendeu. Se a gente tivesse definido muito bem qual é o escopo do projeto ao menos, eu</p>	<p>O planejamento bem elaborado ajuda a combater a visão imediatista dos empresários, deixando claro, por exemplo, qual será o retorno e em quanto tempo isso irá acontecer. Evita também que se pare no meio do caminho devido à falta de algum recurso ou incompatibilidade do método.</p>

	teria certeza que esse projeto já tinha acabado (D1).	
Desenvolver um planejamento/ Mudança da cultura	Nós na nossa empresa, apesar de já estarmos caminhando, de já termos progredido muito, boa parte do fracasso das nossas empreitadas nas melhorias é justamente porque não tem um plano de ação, por mais básico que isso possa parecer isso não acontece e tudo isso é cultura (M2).	A falta de planejamento geralmente reflete no abandono das iniciativas, gera falta de credibilidade e aumenta as resistências. Neste sentido, empresas que tem uma cultura de planejamento conseguem melhores resultados.
Apoio da alta direção/ Habilidade competitiva	Se eu fizer uma mudança na empresa pra isso, se isso for um diferencial competitivo isso vai ter um peso maior, uma importância maior. Isso pode fazer com que a minha diretoria seja mais engajada com essa mudança (L2).  Acho que toda empresa visa lucro e afins, então se você vai fazer um projeto que não tem claro qual será o retorno, a própria diretoria não vai querer investir nisso (D3).	É mais fácil conseguir o apoio da alta direção quando os ganhos advindos do programa são aparentes e bem fundamentados, principalmente em termos de aumento de lucratividade.
Apoio da alta direção/ Mudança da cultura	Tem que ter engajamento de cima para baixo se quiser que mude a cultura. O exemplo tem que vir de cima e se não tiver isso	Os valores e princípios fundamentais que norteiam a empresa são reflexos do comportamento da alta direção. Se não houve

	<p>não vai funcionar (G1).</p> <p>Porque qualquer trabalho que você for fazer ele vem de cima para baixo, se ele não for assim ele já nasce morto (M2).</p>	<p>apoio ao programa, dificilmente haverá mudança de cultura.</p>
<p>Conhecimento de como fazer/ Habilidade competitiva</p>	<p>Por isso que eu preciso ter alguém qualificado pra desenvolver métodos, porque em tese eu tenho uma produtividade mais rápida, um tempo menor e uma rentabilidade maior, então essa relação ela existe (J1').</p>	<p>Ter conhecimento sobre o método resulta em maior eficiência no seu planejamento e execução, proporcionando resultados com maior brevidade, influenciado na habilidade para competir.</p>
<p>Conhecimento de como fazer/ Mudança da cultura</p>	<p>Então vai ter que ser investido em treinamento, em profissionais, a estrutura que vai ter que ser montada pra que a gente possa absorver toda essa nova cultura (L2).</p> <p>Então você vai lá e mostra a ferramenta, você vai lá e explica e incentiva. Aos poucos as pessoas começam a valorizar isso e isso vira um valor e vira uma cultura e aí eu acho que funciona (F1).</p>	<p>As pessoas terão menor resistência à mudança de cultura quando tiverem conhecimento sobre o novo método e perceberem os ganhos que serão obtidos.</p>
<p>Conhecer a realidade da empresa (Unidade de Coordenação)/ Habilidade competitiva.</p>	<p>Na verdade quando você tem uma estrutura dessas (unidade de coordenação) você acaba somando os pontos de ganhos e</p>	<p>A unidade de coordenação proporciona um controle mais eficaz dos resultados, assegurando ganhos sustentáveis.</p>

	esses pontos de ganhos, se mantidos, eles vão te pagar essa tua estrutura (M2).	
Conhecer a realidade da empresa (Unidade de Coordenação)/ Mudança da cultura	Acho que dependendo do nível do projeto é necessário você ter mais pessoas diretamente envolvidas. Por exemplo, pra um projeto ambiental, que precisa de mais pessoas pra estar disseminando essa cultura (A1).	Pessoas dedicadas à mudança também atuam como disseminadores da nova cultura. É por meio do processo de cobrança e manutenção dos resultados que se muda a cultura.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

As condições são a base para que ações e interações aconteçam e, desta forma, para que existam consequências. Por exemplo, a consequência mudança de cultura será influenciada por várias ações. No entanto, se não houver uma estrutura que contemple, por exemplo, uma unidade de coordenação e o apoio da alta direção, dificilmente as ações serão efetivas e, nestes termos, a consequência em questão será mais ou menos satisfatória, dependendo da forma como estas condições estão estruturadas.

Outro exemplo interessante que destaca a interação entre condição e consequência diz respeito ao relacionamento entre a condição conhecer a realidade da empresa e a consequência relacionada à habilidade competitiva. Dependendo da forma como as propriedades desta condição forem consideradas, por exemplo, contexto e processos, haverá variações nas propriedades da consequência, tanto na lucratividade como na produtividade.

#### **4.10.4 Relacionamento entre ações/ interações**

Conforme já salientado, as ações/ interações são respostas estratégicas ou rotineiras dos agentes para os acontecimentos inerentes ao fenômeno. As ações acontecem a partir das condições e apresentam como resultado as consequências. No fenômeno da implementação todas as pessoas são responsáveis por executar algum tipo de ação, no entanto, agentes pertencentes à alta direção e unidade de coordenação tem maior responsabilidade no processo de envolver as pessoas, manter a

comunicação e controlar os resultados. No Quadro 14 são apresentados os relacionamentos entre as categorias que constituem as ações/interações.

**Quadro 14 Relacionamento entre ações/ interações**

Categories	Evidências	Efeitos
Envolver as pessoas/ Controlar os resultados	<p>Então a pessoa ela pode estar motivada no começo pelo envolvimento que a diretoria demonstrou, pela motivação que foi empregada aos funcionários. Mas esse gerenciamento de resultados ele tem que ser bastante delicado pra que não tenha um efeito negativo na motivação das pessoas e elas desistam do projeto (E1).</p> <p>Eu acho que aí se você medir, mostrar que as coisas estão realmente refletindo o resultado e aí os números vão mostrar isso muito bem, acho que é uma maneira de realmente mostrar, de apresentar pro pessoal que as coisas realmente estão acontecendo (B2).</p>	<p>As coisas não acontecem de forma automática. As atribuições do dia a dia acabam afastando as pessoas do que está sendo implementado. É o controle que irá contrabalancear esta situação e manter as pessoas engajadas.</p> <p>Por sua vez, pessoas comprometidas irão cobrar para que as melhorias sejam mantidas.</p>
Envolver as pessoas/ Comunicação	<p>As pessoas às vezes não vão dar sequência porque aquele negócio não ficou muito claro pra ela (M2).</p> <p>Enquanto as pessoas que tiverem envolvidas estiverem se comunicando, estiverem entendendo e vendo o negócio acontecer vão se</p>	<p>Se houver o entendimento e a percepção de que o programa está dando resultados positivos, as pessoas tendem a manter e até aumentar a motivação e o comprometimento. O <i>feedback</i> é um ponto importante neste relacionamento.</p>

	motivar a manter aquilo (D3).	
Controlar os resultados/ Comunicação	<p>Então por isso que nós fazemos nossas reuniões periodicamente. Então não tem essa de vamos ver quando é que vai ser a reunião. Todo o cronograma está pronto, as pessoas já sabem quem tem que ir e elas já sabem quem tem que apresentar (L1).</p> <p>A comunicação deve existir para que todos consigam ver os resultados e consigam realmente se sentir parte desse processo de mudança. Isso impacta em você mostrar os resultados práticos disso e se não tem comunicação fica complicado (F1).</p>	Destaca a existência de canais de comunicação, formais ou informais, responsáveis por apresentar os resultados, analisar eventuais inconsistências e propor, quando necessário, planos de correção. Mantém as pessoas informadas sobre o andamento do programa.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

As ações e interações representam o processo propriamente dito do fenômeno da implementação. É o “andar da carruagem” onde se tem o objetivo de que as melhorias sejam incorporadas e mantidas. Todas as ações devem ser consideradas em conjunto, pois exercem influência e são influenciadas entre si o tempo todo. No caso da ação de envolver pessoas, destacando a propriedade de ouvir as pessoas, fica claro a influência da ação de manter a comunicação, destacando, neste caso, a propriedade comunicação entre níveis hierárquicos.

Na mesma linha, a ação de controlar os resultados, destacando a propriedade de manter as melhorias, é diretamente afetada pela ação de envolver as pessoas. Por exemplo, pessoas motivadas tendem a demonstrar maior comprometimento e responsabilidade com a causa. A forma como as ações interagem influencia na efetividade dos resultados. Conforme já destacado, as consequências serão mais ou menos satisfatórias dependendo da forma como as ações forem conduzidas.

#### 4.10.5 Relacionamentos entre ações/ interações e consequências

As consequências serão efeitos diretos das ações e interações. Pode-se dizer que é o que acontece como resultado das ações ou da falta delas. Normalmente, ações mal desempenhadas ou negligenciadas, por exemplo, no caso do controle dos resultados, irão refletir em resultados insatisfatórios, como a volta para o estado inicial, sem ganho agregado e sem mudança efetiva na cultura da organização. No Quadro 15 evidenciam-se os relacionamentos entre as ações/ interações e as consequências.

**Quadro 15 Relacionamentos entre ações/ interações e consequências**

Categories	Evidências	Efeitos
Envolver as pessoas/ Habilidade competitiva	<p>É uma coisa interessante que pega muito e que os funcionários gostam, porque se você fala muito em resultado, que essa melhoria vai trazer um tanto de resultado pra companhia e tal, mas sempre tem que ter uma contrapartida (M1).</p> <p>Existe uma relação entre o envolvimento das pessoas e o que você esta agregando de ganho. A gente só dá valor ao que está fazendo quando enxerga o resultado prático daquilo (D1).</p>	Os ganhos relacionados ao aumento de lucratividade, produtividade e imagem devem vir atrelados a melhores condições de trabalho para as pessoas. Melhoria no clima organizacional e bem-estar dos funcionários são alguns exemplos.
Envolver as pessoas/ Mudança da cultura	As pessoas têm que concordar com isso. Nós, por exemplo, pra criar os valores nós escolhemos pessoas da empresa e cada um disse dez e depois cada um teve que escolher três e depois, finalmente, a gente escolheu sete, que foi um consenso com o grupo	O envolvimento e mudança das pessoas serão mais efetivos quando houver alinhamentos dos seus princípios e valores com o que está sendo proposto. A mudança da cultura está condicionada ao grau de resistências das pessoas à mudança.

	<p>estratégico (L1).</p> <p>A cultura não deixa de ser um conjunto de característica, principalmente das pessoas que trabalham ali, então você não consegue delimitar uma cultura só olhando para um novo modelo, tem que olhar pras pessoas. E dentro das características das pessoas, existe a necessidade de enfrentar a resistência delas à mudança (F1).</p>	
Controlar os resultados/ Habilidade competitiva	<p>No fim o controle acaba sendo o grande foco do negócio. Tudo então gira em torno de resultado e pra agregar ganho é preciso manter as melhorias (M2).</p> <p>A partir da ação de controlar a sua consequência vai ser isso aqui de acompanhar o retorno econômico, o impacto das melhorias na produtividade, na venda, a questão das pessoas. Então você vai ter uma consequência de uma equipe mais unida, mais integrada, comprometida (F1).</p>	<p>O controle e a manutenção das melhorias é que efetivamente concretizarão a mudança do estado atual para o futuro. A consequência dessa mudança será o ganho agregado e a melhoria nas condições de desempenho.</p>
Controlar os resultados/ Mudança da cultura	<p>Então o processo de mudança ele só vai ter sucesso se a empresa tiver acompanhamento e cobrança durante o tempo integral até a empresa se transformar, transformar a</p>	<p>O acompanhamento dos resultados é o que irá garantir a incorporação das novas rotinas e valores aos processos. Quando não se tem um controle efetivo, os resultados tendem a não</p>

	<p>cultura, a forma de pensar, daí as coisas começam a andar sozinhas. Mas até lá é acompanhamento (M1).</p> <p>Então eu só posso criar a cultura da empresa a partir do momento que eu tiver o controle da empresa, se eu crio o controle eu monto a cultura. Porque a partir da análise do controle eu vou saber quais são os pontos que eu vou atacar sob o ponto de vista das ações pra criar uma nova cultura (J1).</p>	<p>aparecer, o programa entra em descrédito e a cultura permanece a mesma.</p>
Comunicação/ Habilidade competitiva	Sem evidências.	Sem evidências.
Comunicação/ Mudança da cultura	Com relação à mudança de cultura, no caso dos haitianos, nós tivemos que criar mecanismos para facilitar a nossa comunicação para que eles entendam pelo menos os requisitos básicos do que a gente quer (M2).	A comunicação eficiente irá proporcionar o entendimento necessário sobre a mudança e, desta forma, diminuir a resistência e favorecer a incorporação da nova cultura.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Nesta modalidade de relacionamento, evidencia-se como as propriedades de cada categoria agem para influenciar nas outras propriedades e categorias. Por exemplo, na ação de controlar os resultados, a propriedade analisar, que apresenta os indicadores como seus elementos constituintes, influencia diretamente nos resultados relacionados à produtividade, lucratividade e imagem da empresa que, por sua vez, são propriedades da consequência relacionada à habilidade competitiva.

A forma como a mudança da cultura acontece, ou seja, se é uma mudança temporária ou sustentável, também pode ser explicada por

meio das ações de envolver pessoas, mais notadamente na propriedade que trata da formação das pessoas, e também por meio da ação de manter a comunicação, destacando a propriedade da comunicação entre níveis hierárquicos e, por fim, a ação de controlar os resultados, notadamente por meio da propriedade de manter as melhorias (e a cultura) incorporadas no processo até a sua maturação.

#### 4.10.6 Relacionamentos entre Consequências

As consequências são os resultados do fenômeno da implementação. Dependendo da forma como as condições são estruturadas e as ações são desenvolvidas, poderá haver consequências negativas, refletindo o fracasso do programa, ou consequências positivas, resultando em ganho agregado e mudança efetiva da cultura. As consequências mostram-se dependentes entre si, ou seja, normalmente habilidade competitiva e mudança de cultura caminham na mesma direção. No Quadro 16 destacam-se o relacionamento entre as consequências.

**Quadro 16 Relacionamento entre consequências**

Categories	Evidências	Efeitos
Mudança da cultura/ Habilidade competitiva	O processo de implantação começou de uma forma vamos dizer um pouco truncada, mas à medida que os ganhos aparecem o processo de aculturação acaba acontecendo e as mudanças nos processos acontecem de forma mais suave (E1).	O ganho agregado, à medida que vai surgindo, favorece a mudança da cultura. Dificilmente alguém vai querer abandonar alguma coisa que está dando resultados satisfatórios.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Não é possível afirmar com absoluta certeza que sempre que houver ganho agregado haverá mudança de cultura, ou vice-versa. Quando o relacionamento com as ações, por exemplo, manter a comunicação, não for eficiente, pode acontecer de existir algum ganho agregado e não haver mudança efetiva na cultura. Contudo, quando os relacionamentos nos níveis das condições e ações acontecem de maneira

desejável, a tendência é que ocorra também influência positiva na interação entre as consequências, conforme destacado no Quadro anterior.

## 5 REVISITANDO A LITERATURA

Nesta parte do estudo, a intenção é fazer uma discussão entre os resultados provenientes da teoria substantiva “Uma Fase de mudança e aprendizado” e resultados encontrados na literatura. Importante ressaltar que o objetivo desta seção não é necessariamente confirmar os resultados deste trabalho com os resultados presentes na literatura.

### 5.1 CONHECER A REALIDADE DA EMPRESA

Conhecer a realidade da empresa é uma categoria que representa uma condição de contexto, pois possui um conjunto de fatos ou acontecimentos, tais como contexto, processos cultura e unidade de coordenação que influenciam diretamente na implementação. Por exemplo, a organização pode começar o programa e no decorrer perceber que o modelo não se ajusta ao tipo de mercado, ao tamanho da empresa ou às características do processo produtivo. Na teoria substantiva “Uma fase de mudança e aprendizado” ficou evidente a importância de se conhecer a realidade da empresa. A seguir, são apresentados alguns comentários referentes a esta categoria, encontrados na literatura técnica que trata da implementação de sistemas de melhorias.

Um aspecto valoroso quando se trata de análise organizacional é o fato de se considerar a variedade de formas existentes, mesmo quando se trata de organizações pertencentes a um mesmo setor de atuação. Nesta conformidade, a análise sob a perspectiva estrutural “mostra-se pouco propensa a afirmar que existe um meio melhor de projetar ou dirigir uma organização” (PERROW, 1976, p. 50). Neste ponto, chama-se a atenção para a necessidade de ter conhecimento da organização com a qual se está lidando, a fim de evitar a transposição literal de técnicas e modelos oriundos de outras realidades. Para Perrow (1976, p. 118)

as firmas distinguem-se de acordo com o tipo de trabalho que executam, diferindo, portanto, em sua própria estrutura. Uma vez compreendido isto, torna-se possível utilizar seletivamente as muitas técnicas existentes para a solução dos problemas organizacionais.

Se os gestores depositarem suas esperanças de melhorar o desempenho sobre programas de intervenção generalistas e inflexíveis, correm o risco de abandonar a estratégia transaccional da organização, abandonado, desta forma, a própria razão de existir da organização.

Compreender uma organização significa também tratá-la como um caso individual, valorizando a sua unicidade, ao invés de procurar enquadrá-la em teorias que não contemplam as peculiaridades que a individualizam (FOGUEL; SOUZA, 1985, p. 9).

Programas que tentam enquadrar a organização dentro de certos princípios pré-concebidos tem grande chance de não alcançar os resultados pretendidos. Sobre este aspecto, Foguel e Souza (1985, p. 9) comentam que “com frequência programas de mudança tentam forçar uma organização a ser o que ela não é e nem poderia ser, deixando de ajudá-la a realizar a plenitude do seu potencial”. Uma análise baseada em aspectos generalistas aumenta o risco de (a) se desconsiderar áreas-chave da organização; (b) não ter conhecimento sobre o que exatamente avaliar; e (c) ocorrer a desintegração de diferentes perspectivas e medidas de desempenho (BITITCI; TURNER; BEGEMANN, 2000; NEELY et al., 2000).

Analisando as causas de sucesso e insucesso das implementações sob a ótica da mudança organizacional, Bourne et al. (2003) ressaltam que o processo de escolha dos aspectos relacionados à mudança deve ser orientado a partir do conhecimento das necessidades da organização. Desta forma, sistemas de avaliação e melhoria de desempenho devem apresentar condições de se adaptar a situações específicas.

Para Waal e Counet (2009), muitas vezes a organização pode estar passando por um período de instabilidade e, desta forma, a situação não é a ideal para se iniciar um programa de melhoria. Podem estar acontecendo problemas relacionados à incapacidade financeira, redução de estrutura ou crises no ambiente econômico. Estes aspectos serão altamente prejudiciais para a implementação, ocasionando falta de comprometimento, atrasos e abandono das iniciativas.

Quando o programa de implementação é iniciado sem o devido conhecimento sobre a realidade da organização, alguns empecilhos irão dificultar a continuidade do programa, como a falta de recursos requeridos para a implementação. Destaca-se, neste caso, a incapacidade

financeira e dificuldades para alocação de pessoas. Quando não se tem o conhecimento prévio das condições da empresa, é bem provável que o planejamento aconteça de forma ineficiente e não estabeleça uma ligação coerente entre as necessidades do programa e a capacidade da empresa em atender os requisitos.

Na mesma linha, pode haver situações em que o sistema gerencial não suporte as mudanças requeridas pelo novo modelo. Conforme Waal e Counet (2009), nestes casos pode haver problemas de comunicação das informações entre os indicadores e exigir esforços adicionais para a coleta e processamento dos dados, prejudicando a eficácia da mudança.

No entendimento de Beber, Ribeiro e Neto (2006) deve haver certa sensibilidade para que se possa colocar adequadamente o modelo na realidade da empresa. Podem acontecer casos onde a empresa já dispõe de outros modelos de avaliação e melhoria. Quando isso acontecer, deve-se prestar bastante atenção no sentido de evitar que ocorram conflitos de interesse, pois, na grande maioria dos casos, os métodos podem ser trabalhados de forma complementar. Deve-se evitar a disputa entre o novo método com os métodos atuais. Um exemplo é o programa de TQM (Qualidade Total), mais operacional, que pode ser complementando por um modelo do tipo BSC, mais estratégico. No final das contas, o objetivo final é a melhoria contínua da organização.

Falando especificamente sobre o BSC, Kaplan e Norton (1993) alertam para o perigo de tentar replicar um modelo que deu certo num determinado contexto para outra realidade. É preciso considerar que existem diferentes situações de mercado, estruturação de contratos, estratégias de produção e níveis de concorrência. Todos esses aspectos variam inclusive entre empresas de um mesmo setor e demandam diferentes concepções.

Sobre a questão de conhecer o contexto da empresa, destaca-se a importância de se conhecer o mercado, por exemplo, os fornecedores, conforme destacado por Sherer e Ribeiro (2013). A cadeia de suprimentos pode afetar alguns aspectos do programa, como a incapacidade de fornecimento *just in time*.

O tamanho da empresa pode ser outro fator impactante na implementação. Sobre este aspecto, Spessatto e Beuren (2013) comentam que no âmbito da aplicação do BSC parece que empresas de menor porte encontram maiores facilidades para a condução do programa, ao passo que empresas maiores terão mais dificuldades, devido à complexidade do funcionamento e o conflito de interesses.

A análise da cultura organizacional deve ser feita a fim de que se identifique qual o estágio de evolução da organização em termos de desenvolvimento organizacional. Para Wall e Counet (2009), empresas que não tem uma cultura voltada para o gerenciamento do desempenho e melhoria contínua, apresentam dificuldades para conviver com os novos procedimentos, pois as pessoas estão acostumadas com um ambiente imutável e, em muitos casos, a acomodação é um dos aspectos presentes na cultura organizacional.

Conforme evidenciado, a cultura organizacional é um fator determinante para o sucesso de uma implementação. A cultura influencia as habilidades da organização para lidar com a mudança. As culturas existentes nas organizações normalmente contem crenças e valores que não são devidamente apropriadas ou úteis para um programa de mudança. Portanto, os membros da organização devem perceber, entender e concordar com os novos valores, procedimentos e estilos que serão incorporados por meio da mudança (AL-MASHARI; ZAIRI, 1999).

Desta forma, fica evidente que existe concordância entre a teoria substantiva apresentada neste trabalho e os resultados encontrados na literatura técnica referentes à categoria Realidade da empresa, principalmente no âmbito da cultura e contexto da empresa. Contudo, a literatura científica não aborda aspectos relacionados às diferenças nos setores internos da empresa e o seu impacto na implementação. Outro ponto ressaltado pela teoria substantiva e não evidenciado pela literatura técnica diz respeito ao conhecimento dos processos produtivos e gerenciais. Por outro lado, a questão da concorrência, evidenciada por alguns autores, não se faz presente na teoria substantiva. A seguir será apresentada a propriedade Unidade de Coordenação, que, devido à sua relevância, será abordada em um tópico específico.

### **5.1.1 Unidade de Coordenação**

A unidade de coordenação pode ser considerada como uma subcategoria da realidade da empresa. Devido a sua importância será tratada de forma separada. A Unidade cria um conjunto de circunstâncias e acontecimentos que serão tratados por meio de ações e interações subsequentes. Por exemplo, o ato de gerenciar os resultados. A existência de uma unidade de coordenação é uma condição muito importante, pois ataca diretamente a questão crítica do tempo. A partir

desta unidade, a empresa dispõe de pessoas com maior tempo de dedicação para o programa. No mesmo sentido, a tendência é que se consiga a implementação com maior brevidade, ou seja, diminui-se o tempo necessário para a maturação do programa.

Desta forma, uma mudança estrutural empreendida por algumas empresas que passam por programas de DO é a instalação de um departamento específico, normalmente chamado de departamento de desenvolvimento organizacional ou de melhoria contínua. Os agentes de mudança mais diretos ficam a frente desta seção e reportam-se diretamente à alta direção. Conforme explica Beckhard (1972, p. 125) “quando solicitado este departamento em geral funciona como se fora uma organização consultiva interna”. No entanto, a discussão sobre a criação de um departamento específico de DO é polêmica. Para Moura (1978, p. 63) “desenvolver uma organização é uma atividade contínua, é um processo, e não um órgão. Criar um departamento de DO seria tão absurdo como criar um departamento de liderança”.

Entretanto, nos resultados apresentados por Prieto et al (2006) sugere-se que a inexistência de uma equipe designada para o programa de mudança é a causa de vários problemas que dificultam a execução das atividades, como a não divisão de papéis e responsabilidade. Adicionalmente, Scherer e Ribeiro (2013) expressam preocupação quanto à falta de autonomia dos envolvidos no processo de mudança. É desejável que os membros integrantes da unidade de coordenação tenham autonomia suficiente para decidir sobre aspectos diversos que envolvam questões relacionadas às pessoas e investimentos.

Conforme apresentado em Waal e Counet (2009) o programa de melhoria de desempenho tende a tornar-se menos relevante para a organização quando este não possui membros que são diretamente responsáveis pelo programa. Ressalta-se a importância da supervisão feita por uma unidade dedicada e responsável que controle os resultados, atualize as necessidades e tome conta dos problemas que ocasionalmente irão aparecer.

Os agentes de mudança dos programas de DO são denominados por Walton (1976) como terceiras partes. Importante ressaltar, entretanto, que agentes de mudança são todos os envolvidos no programa, desde o mais alto nível hierárquico até os níveis mais operacionais. Contudo, entende-se que deve haver uma terceira parte que atue efetivamente como catalisador deste processo. É a terceira parte que terá a responsabilidade de manter o programa em andamento e

cuidar para que os resultados previstos se concretizem. As terceiras partes podem ser constituídas por consultores externos e/ou especialistas internos.

Com relação aos membros que compõe a unidade de coordenação, Al-Mashari e Zairi (1999) expõem que é desejável que a equipe seja multifuncional, sendo que os membros devem ter perfil adequado para lidar com os aspectos técnicos e gerenciais relacionados à mudança, bem como devem ter habilidade para se comunicar e responsabilidade para lidar com a autonomia que será concedida.

O perfil dos integrantes que fazem parte da unidade de coordenação é destacado por Trad e Maximiano (2009), sendo que os integrantes devem possuir certas habilidades. Dentre estas, evidenciam-se a capacidade de desenvolver trabalhos em equipe, habilidade de comunicação, experiência com gestão de conflitos e gestão de projetos. A questão da dedicação ao programa também é destacada como fator impactante no desempenho da unidade de coordenação. Os autores citados neste parágrafo percebem que existe uma tendência de maiores taxas de conclusão dos programas quando a dedicação é de tempo integral.

Na mesma linha, Kaplan e Norton (1997) comentam que num projeto típico de introdução do BSC, o tempo pode se estender além do que foi previsto inicialmente, pois em algumas situações nem todas as pessoas envolvidas estão disponíveis o tempo todo, podendo esse prazo ser reduzido se todos os membros estiverem totalmente disponíveis para o projeto. O tempo de dedicação influencia diretamente no tempo necessário para a implementação.

Os resultados apresentados por Bourne et al (2002) sugerem que muitas empresas fracassam ao promover a mudança devido a quantidade de esforços e tempo necessários. Parece que nesses casos não houve um planejamento prévio e, da mesma forma, não houve preocupação em se criar uma estrutura para dar suporte à implementação, como o apoio da alta direção e a existência de pessoas com tempo suficiente para se dedicar ao programa.

O programa de mudança cria novos processos, com novas funções e responsabilidades além dos existentes tradicionalmente na organização. Desta forma, é importante que se crie uma estrutura, tal como um departamento que contemple uma unidade de coordenação, para definir as pessoas que estarão diretamente envolvidas no planejamento, execução e controle, como as pessoas serão envolvidas e

integradas ao programa e como serão definidas as novas funções e responsabilidades (AL-MASHARI; ZAIRI, 1999).

Diante do exposto, percebe-se que a literatura técnica evidencia a importância da existência de pessoas dedicadas ao programa de mudança. A teoria substantiva aqui apresentada conceitua essa necessidade de pessoas dedicadas como Unidade de Coordenação. Nesta linha, existe concordância entre a literatura e a teoria substantiva quanto aos pontos relativos à autonomia, composição e dedicação da Unidade. Por fim, da mesma forma como exposto por alguns autores (MOURA, 1978), também ficou evidente em algumas entrevistas que a existência da Unidade de Coordenação pode ser percebida como prejudicial para a organização com relação a alguns aspectos. Com tudo, de maneira geral, existe concordância sobre a necessidade da existência desta Unidade.

## 5.2 PLANEJAMENTO

Por mais simples que possa parecer, é fato que as empresas brasileiras, principalmente as de pequeno e médio porte, não tem o hábito de planejar suas ações. No âmbito das implementações, negligenciar esta condição significa enfrentar problemas durante a execução, como falta de recursos, falta de indicadores ou indicadores mal desenvolvidos e atividades sem responsáveis ou prazos definidos.

As mudanças nem sempre são planejadas e muitas vezes acontecem por força do acaso ou mesmo como uma forma de se tentar conviver com um acontecimento indesejado. Para Moura (1978, p. 105), “essas são formas pobres de realizar mudanças, pois seus efeitos facilmente se perdem (acaso) ou são grandemente dificultados pelas resistências”.

Com relação ao estabelecimento de indicadores, Beber, Ribeiro e Neto (2006) concluem que erros na escolha do conjunto de indicadores é um problema que acontece com frequência e geralmente está relacionado ao conflito de interesse entre setores, resistência em criar indicadores para áreas reconhecidas como problemáticas e imposição da alta direção para uso de indicadores que atendam ao seu interesse.

Conforme apresentado em Waal e Counet (2009), muitos casos de implementações são mal sucedidos porque não houve atenção suficiente na etapa de desenvolvimento de indicadores. Se as medidas foram mal desenvolvidas e definidas durante a fase do planejamento, há grande chance de os indicadores serem vistos posteriormente como

irrelevantes e, desta forma, não serem usados ou serem usados de maneira errada.

Sendo assim, os indicadores devem ser construídos visando a operacionalidade. Não é desejável que se depreenda muito esforço para a coleta e análise das informações. Quando os esforços forem muito grandes e a empresa não possuir um sistema de informações consistente, a tendência é que as pessoas sintam-se desmotivadas e o programa será seriamente afetado (WAAL; COUNET, 2009).

Nesta mesma linha, os planos de ação devem estar alinhados com os objetivos do planejamento estratégico. Sobre o assunto, Scherer e Ribeiro (2013) ao comentar sobre os fatores de risco na implementação da metodologia *lean*, destacam a necessidade de haver um alinhamento estratégico, ou seja, os resultados advindos da implementação devem estar alinhados com a estratégia da empresa. Nesta mesma linha, Rosa e Cauchick Miguel (2012) também ressaltam que o alinhamento do programa com a estratégia organizacional pode ser um dos diferenciais para o sucesso da mudança.

Os problemas relacionados ao planejamento da implementação e criação de planos de ação, conforme apresentado em Al-Mashari e Zairi (1999), envolvem a falta de foco que culmina em muitos projetos acontecendo simultaneamente, incapacidade de estabelecer métodos eficazes de controle, ações desalinhadas com os objetivos do método e o tempo estabelecido para a execução das atividades não ser compatível com a realidade da empresa.

De acordo com a teoria substantiva, o objetivo e as metas da implementação devem ser claros e o planejamento tem a função de traduzir os objetivos por meio de planos de ação, indicadores e responsáveis. A falta de clareza sobre a necessidade da mudança irá afetar todo o processo de gerenciamento e controle dos resultados, envolvimento das pessoas e os ganhos, quando acontecerem, serão dispersos e difíceis de serem mensurados.

Sendo assim, é imprescindível que haja o alinhamento entre a estratégia presente na organização com os objetivos do programa de mudança (AL-MASHARI; ZAIRI (1999)). Por mais simples que isso possa parecer, quando não existe um planejamento adequado para a implementação, o alinhamento pode ficar comprometido e a mudança poderá seguir um rumo diferente do que está previsto na missão, visão e valores da organização.

Conforme apresentado em Waal e Counet (2009) no caso de

empresas que não tem uma estratégica clara e compreendida pelos membros, pode ocorrer que os planos de ação e os indicadores que são desenvolvidos para o processo de implementação não sejam os ideais e, em alguns casos, não sejam relevantes para os objetivos da empresa. Um diagnóstico bem feito oferecerá condições para que se estabeleça um planejamento que esteja alinhado com as principais necessidades de mudança e represente um método operacionalmente viável para se conseguir o “salto” desde o que a organização é até o que se deseja que a organização venha a ser.

Outra questão valorosa contemplada no planejamento diz respeito ao levantamento dos custos e investimentos necessários. Estes estão ligados a necessidades variadas, como equipamentos e tecnologia, qualificação e deslocamento de recursos humanos. Conforme Shcerer e Ribeiro (2013) a empresa deve estar ciente sobre os custos necessários para a implementação. Isso evita, por exemplo, o abandono do projeto durante a fase de execução devido à falta de recursos.

De acordo com Lawrence e Lorsch (1972) para que uma implementação aconteça de forma satisfatória é imprescindível que as pessoas estejam comprometidas e envolvidas com o programa e este envolvimento e compreensão quanto à necessidade da mudança devem ser construídos ainda durante as fases de diagnóstico e planejamento. Sobre o processo de envolvimento das pessoas já na fase de diagnóstico e planejamento, Beckhard (1972, p. 30) comenta que “as pessoas apóiam o que elas ajudam a criar e para as pessoas afetadas por uma mudança, devem ser concedidos uma participação ativa e um senso de propriedade no planejamento e na condução da mudança”.

Os aspectos do planejamento referentes aos planos de ação, prioridades e custos e investimentos são destacados pela literatura técnica e pela teoria substantiva. Contudo, a literatura não aborda o conceito de “retorno” dentro do planejamento de uma implementação. Sobre este aspecto, os dados revelam que é imprescindível esclarecer quais serão os retornos e quais os prazos previstos para que isso se concretize. Essa informação é importante e irá influenciar outros aspectos da implementação, como o apoio da direção.

### 5.3 CONHECIMENTO SOBRE COMO FAZER

Ter conhecimento adequado sobre o método que será trabalhado é uma condição causal que evita inúmeros transtornos durante o processo

de mudança. Este conhecimento pode ser adquirido por meio de capacitação ou aprendizado com experiências. No entanto, uma das formas mais utilizadas pelas empresas é a contratação de consultoria externa. Adicionalmente, é recomendável que as empresas procurem orientar-se quanto aos princípios que regem a gestão de projetos, pois isso, aliado ao conhecimento do método, irá auxiliar de forma considerável o planejamento e gestão da mudança.

A obtenção do conhecimento é resolvida em muitos casos com a participação de profissionais que tenham experiência sobre o modelo, que já o tenham aplicado e conheçam as principais dificuldades que serão enfrentadas. Segundo Schimdt, Santos e Martins (2006, p. 153) a participação de profissionais experientes “é de suma importância para auxiliar na quebra do ceticismo”.

Com relação aos consultores externos, Al-Mashari e Zairi (1999) descrevem que o uso efetivo de consultores pode contribuir para o sucesso do programa. No entanto, os consultores devem ser devidamente capacitados para conseguir trazer para a organização as habilidades necessárias, experiência e *know-how* que normalmente custam muito para serem desenvolvidos internamente. Além do conhecimento técnico, o bom consultor deve estar habilitado para lidar com questões relativas ao gerenciamento de conflitos, gestão da mudança e gestão de projetos.

Conforme explica Bennis (1972, p. 16) “durante as fases iniciais, os agentes externos de mudança se apresentam como mais necessário”. No entendimento de Oliveira (1979, p. 22), “uma organização que se engaja no processo de DO, deve ter seus consultores internos, geralmente escolhidos entre os empregados da própria organização”. Sendo assim, o papel do consultor externo fica direcionado para etapas específicas do programa, notadamente, na etapa inicial e em eventuais questões relacionadas ao processo e/ou conteúdo durante o desenrolar do programa.

De acordo com os resultados apresentados por Beber, Ribeiro e Neto (2006), a contratação de um consultor pode proporcionar efeitos negativos para a implementação, notadamente, em casos onde se contratam consultores inexperientes ou inadequados para atenderem as necessidades específicas da empresa. É recomendável que antes da contratação, a alta direção avalie o currículo do consultor, especialmente, sua experiência com o método e com o setor específico de atuação da empresa.

Os resultados apresentados por Scherer e Ribeiro (2013) destacam que a falta de conhecimento sobre o método pode ser uma ameaça ao sucesso da implementação. Neste particular, evidencia-se a necessidade de prover formação para os envolvidos por meio de treinamentos que englobem aspectos teóricos e práticos do método. É desejável que o maior número possível de pessoas participe dos treinamentos.

Ainda com relação à capacitação, Scherer e Ribeiro (2013) também evidenciam a importância do conhecimento sobre gestão de projetos. Este conhecimento auxilia no planejamento e execução do programa de mudança, auxiliando na definição das prioridades, fatores de riscos, seqüenciamento de etapas e monitoramento dos resultados. A capacitação por meio de treinamentos, conforme Trad e Maximiano (2009) deve envolver aspectos técnicos, mas também contemplar outros conhecimentos, dentre eles, questões relacionadas ao trabalho em equipe e gerenciamento de projetos.

Se as pessoas não estiverem devidamente preparadas em termos de entendimento e habilidades para lidar com o novo método, por exemplo, porque houve treinamento insuficiente sobre como trabalhar com o novo sistema, a tendência é que o método não seja utilizado da maneira correta ou mesmo seja deixado de lado (WAAL; COUNET, 2009). Um dos efeitos da falta de conhecimento é a perda de motivação e aumento da desconfiança e resistência à mudança.

Dentre os problemas que podem ocorrer devido à falta de conhecimento apropriado sobre o método, destaca-se a adoção inadequada da metodologia de implementação, expectativas exageradas sobre os resultados e a dificuldade de convencer a alta direção quanto à necessidade de alocação de recursos. Desta maneira, com relação à aquisição de conhecimento por meio da capacitação das pessoas, Al-Mashari e Zairi (1999) ressaltam a importância de transmitir conhecimento teórico e prático sobre o método e proporcionar treinamento adequado para todos os envolvidos no programa de mudança.

O aprendizado por meio de experiências é destacado por Al-Mashari e Zairi (1999) como um método eficiente de se adquirir conhecimento de como fazer. Neste particular destaca-se a possibilidade do uso do *benchmarking* como elemento norteador do aprendizado. Desta forma, é possível, a partir de experiências externas, aprender sobre técnicas essenciais e os principais obstáculos que são comumente

enfrentados.

Os três aspectos principais que integram o conhecimento sobre como fazer – consultoria, capacitação e experiências – são destacados pela literatura técnica e pela teoria substantiva. Nesta última, contudo, alguns aspectos são aprofundados, por exemplo, a necessidade de contratar um consultor externo que tenha experiência sobre o modelo e sobre o setor de atuação da empresa. Com relação às experiências, os dados destacam que estas podem acontecer também por meio de experiências internas, a partir do conhecimento obtido em implementações passadas. Por fim, salienta-se que o termo “conhecimento sobre como fazer” emergiu a partir dos dados e não é encontrado na literatura técnica nesta perspectiva, ou seja, consultoria, capacitação e experiências normalmente são tratados de forma isolada pela literatura técnica.

#### 5.4 APOIO DA ALTA DIREÇÃO

O apoio da direção representa uma condição interveniente, na media em que o apoio pode existir, não existir, existir e ser retirado ou diminuir de intensidade. A teoria substantiva destaca que conseguir e manter o apoio da alta direção é importante, pois esta condição interfere diretamente nas outras condições. Desta forma, é preciso que algumas ações e interações sejam desenvolvidas para garantir que o apoio permaneça forte durante todo o programa.

Conforme Lawrence e Lorsch (1972, p. 65) um programa de DO “para ser eficiente deve conseguir o comprometimento e o envolvimento de todos os administradores afetados. Eles devem sentir que o programa é deles”. No entendimento de Beckhard (1972, p. 112) “o bom êxito dos esforços de DO está em boa parte relacionado à qualidade da administração dos esforços e ao comprometimento da alta administração da organização em investir a energia e o esforço pessoais necessários”.

Na mesma linha, de acordo com Bourne et al. (2002), o comprometimento e apoio da alta direção deve se estender para além das fases iniciais do programa. É este apoio que dará sustentação para que as pessoas continuem acreditando no projeto. Em casos onde se perde o apoio, a consequência é que o controle dos resultados será prejudicado, os benefícios do programa se tornam incertos e a credibilidade diminui e as pessoas se voltam para suas atividades rotineiras.

O problema da falta de apoio da alta direção para o sucesso da

implementação dos sistemas de avaliação e melhoria de desempenho é ressaltado por Kaplan e Norton (2001), ao afirmarem que a falta de envolvimento da alta cúpula afeta negativamente os programas de melhoria que utilizam o BSC. Para Beber, Ribeiro e Neto (2006) muitas vezes a alta direção possui outras prioridades e que entram em conflito com os objetivos da implementação. Estes autores também destacam a importância do programa começar de cima para baixo pois, de outra forma, pode haver resistência dos níveis superiores. Outro aspecto comentado é com relação à centralização que, quando existente, contribui negativamente para os resultados e gera insatisfação entre os diversos níveis da empresa.

Nesta conformidade, os resultados apresentados por Pietro et al (2006) sugerem que a implementação torna-se mais eficaz e rápida quando existe envolvimento da alta direção e, nesta situação, outras dimensões acabam sendo influenciadas positivamente, a exemplo da existência de uma unidade dedicada de coordenação, o gerenciamento dos resultados e o processo de comunicação. No entendimento de Scherer e Ribeiro (2013) o apoio e comprometimento da alta direção é um fator-chave que impacta diretamente no sucesso de qualquer projeto de melhoria.

A liderança é destacada por Trad e Maximiano (2009) como um ponto crítico para o sucesso do programa. Neste particular, destaca-se a importância da alta direção permanecer ativa no projeto, frequentemente estabelecendo a comunicação com os funcionários e o acompanhamento da evolução do programa. Aspectos como carisma, persistência, compromisso e alocação de recursos são pontos valiosos.

Conforme apresentado em Al-Mashari e Zairi (1999) a falta de comprometimento, apoio e liderança por parte da alta direção constitui-se num dos principais aspectos que acarretam no insucesso dos programas de mudança que envolve o processo de reengenharia dos negócios. Quando as pessoas percebem que não há um suporte ao programa por parte da alta direção, a mudança é vista como irrelevante e as condições de trabalho dos agentes de mudança ficam seriamente comprometidas.

Por meio de um processo participativo, a alta direção deve realmente se engajar no programa. Conforme Neely, Gregory e Platts (2005) os diretores devem contribuir com seu conhecimento e experiência e estarem sempre abertos à comunicação. Caso isso não ocorra, a resistência pode não ser quebrada e isso impactará diretamente

nas outras condições e ações/ interações necessárias para uma boa implementação.

Em alguns casos pode ocorrer a troca de membros da direção durante a implementação. Esse fato, conforme Waal e Counet (2009) é prejudicial para o programa, pois a nova diretoria pode entender que a mudança não é necessária. A falta de apoio irá impactar diretamente no envolvimento das pessoas, a motivação tende a decair e o modelo será abandonado de forma gradativa.

A implementação do novo sistema necessita de um período considerável de tempo desde as fases iniciais de aquisição de conhecimento, a execução e controle dos resultados, até a maturação do sistema. Durante esse período, o comprometimento e apoio da direção é essencial pois, de outra forma, o programa pode ser visto como algum modismo e perder relevância após as fases iniciais. Quando isso ocorre o programa não receberá a atenção que precisa e a sua institucionalização será dificultada (WAAL; COUNET, 2009).

O apoio da alta direção é largamente destacado pela literatura técnica como fator importante para o sucesso da mudança. A teoria substantiva também destaca este aspecto e aprofunda alguns critérios não observados pelos autores que tratam deste tema. Neste sentido, os dados evidenciam como obter o apoio da alta direção por meio de um planejamento bem elaborado. A questão do tempo também é destacada pelos dados no sentido de que a alta direção deve estar ciente de que quanto maior for o tempo de dedicação para o programa, a tendência é que menor será o tempo de maturação do modelo. Por outro lado, a liderança, destacada na literatura, não é vista como um elemento fundamental pela teoria substantiva, pelo menos neste âmbito. De acordo com os dados, a liderança é mais importante no âmbito dos membros que fazem parte da unidade de coordenação.

## 5.5 COMUNICAÇÃO

A teoria substantiva destaca a comunicação como uma estratégia eficiente para solucionar diversos problemas que surgem durante a implementação. Esta ação afeta várias outras categorias e, se bem estabelecida, proporciona efeitos positivos, como o entendimento das pessoas sobre a importância do programa, o envolvimento da alta direção (por meio de reuniões de apresentação e cobrança de resultados) e evita a transferência de gargalos entre setores, na medida em que se

tem uma visão sistêmica do funcionamento do programa.

As pessoas tendem a se envolver de forma mais concreta quando percebem que o esforço requerido realmente vale a pena (BOURNE et al., 2002). Os dados destacam o importante papel que a comunicação assume neste particular. Uma comunicação eficiente e dinâmica que transmita para as pessoas o conhecimento necessário sobre as virtudes do projeto é um fator essencial para que o programa se desenvolva.

A falta de divulgação interna é um problema que afeta seriamente a mudança. Para Beber, Ribeiro e Neto (2006) quando não há uma divulgação eficiente, as pessoas tendem a perceber o programa como algo marginal e, assim sendo, não acontece a conscientização necessária sobre a importância do programa para a empresa. Por outro lado, uma comunicação adequada, com agentes capacitados que atuem como disseminadores e multiplicadores de conhecimento, pode aumentar a participação das pessoas, devido, entre outros aspectos, ao poder de convencimento e inspiração.

Conforme Beber, Ribeiro e Neto (2006, p. 17) “as empresas podem possuir falhas na comunicação interna causado pela existência de feudos e disputas de poder”. Isso constitui um quadro grave e, geralmente, está associado a questões culturais. Isso acaba sendo reflexo da falta de confiança da alta direção e média gerência para com seus subordinados. Num ambiente onde a comunicação é dificultada haverá grande possibilidade de insucesso do programa.

Na abordagem de Prieto et al. (2006) o processo de comunicação é destacado como um fator crítico para a implementação de um sistema de melhoria de desempenho. Uma comunicação ineficiente tende a resultar em discussões confusas e falta de entendimento. Os autores sugerem que em alguns casos é útil mudar o nome de termos muito técnicos a fim de facilitar a comunicação entre os diferentes níveis.

Neste mesmo sentido, conforme destacado por Trad e Maximiano (2009) a comunicação deve ser simples e clara, de modo que possa divulgar os resultados da iniciativa, seja como forma de motivação quando forem positivos ou como forma de aprendizado quando forem negativos. O aprendizado por meio de experiências ajuda a criar um corpo de conhecimento e competências na empresa e terá como reflexo maior probabilidade de sucesso em situações futuras.

A comunicação também é destacada como um ponto crítico para o sucesso da implementação no trabalho de Scherer e Ribeiro (2013). Os resultados apontam que a comunicação exerce um papel fundamental no

processo e deve acontecer tanto entre os níveis hierárquicos como entre as áreas da empresa. A comunicação deve ser eficiente no sentido de deixar claro os aspectos relacionados aos objetivos, metas e prazos. A comunicação eficiente gera maior credibilidade, envolvimento das pessoas e cria um ambiente colaborativo e democrático.

Comentando sobre as experiências com a implementação do modelo *Quantum*, Hronec (1994) explica que o processo de comunicação é de suma importância para o processo de implantação de um sistema de medição de desempenho. Com um processo de comunicação deficiente as pessoas não entendem os conceitos, não seguem um padrão pré-estabelecido, virando uma verdadeira “torre de babel”.

Nesta conformidade, conforme apresentado em Al-Mashari e Zairi (1999) os problemas relacionados à comunicação que impactam negativamente na implementação, são a comunicação inadequada sobre a necessidade e relevância da mudança, comunicação confusa que gera incertezas, comunicação ineficiente entre os agentes de mudança e os demais envolvidos e a falta de clareza quanto aos benefícios advindos da implementação.

Sendo assim, a comunicação é necessária durante todo o processo de mudança e deve abranger todos os níveis hierárquicos e departamentais. Mesmo as pessoas que não estão diretamente envolvidas com o programa devem estar cientes do que está acontecendo e dos resultados alcançados. A ação de comunicação atua como um agregador e evita a dispersão em ocasiões de resultados indesejados.

A teoria substantiva apresenta a comunicação como um fator importante para a implementação e oferece informações adicionais, não observadas na literatura técnica. Na comunicação entre setores, os dados mostram que deve existir um comitê interno que tenha a função de disseminar as informações (não confundir comitê com unidade de coordenação). Na mesma linha, chama-se a atenção para evitar ao máximo a transferência de gargalos entre setores. Com relação à comunicação entre níveis hierárquicos, a teoria substantiva destaca a importância da didática no processo de transmissão de conhecimento e traz o *feedback* como elemento importante.

## 5.6 ENVOLVER AS PESSOAS

A teoria substantiva destaca a ação de envolver as pessoas como uma estratégia empreendida para manter o engajamento dos agentes durante a implementação. Uma gestão impositiva e/ou a falta de entendimento por parte das pessoas sobre os ganhos advindos do programa, podem acarretar na falta de motivação e comprometimento com a iniciativa. Inclusive, a ação de envolver a alta direção deve acontecer a todo instante.

Sobre este aspecto, Santos e Martins (2008) destacam que o envolvimento das pessoas é um dos principais aspectos para o sucesso da implementação. As pessoas devem se sentir parte da mudança, entenderem o que está sendo feito e conhecer os benefícios. É um risco tentar envolver as pessoas apenas por meio do controle e avaliação de medidas.

A importância do envolvimento das pessoas também é destacada por Al-Mashari e Zairi (1999). Segundo os autores, as pessoas devem estar abertas e ativamente envolvidas na mudança. Conforme os dados, é importante que a mentalidade das pessoas seja aos poucos mudada de uma gestão de rotinas para uma gestão de projetos. Desta forma, a cultura da mudança será incorporada e as pessoas estarão preparadas para lidar com os percalços, aprenderem com os erros e manterem-se motivadas.

A falta de envolvimento das pessoas normalmente está vinculada a falta de motivação. Nesta conformidade, Beber, Ribeiro e Neto (2006, p. 11) afirmam que “a falta de motivação dos funcionários, que se negam a participar ou participam forçadamente, é apenas uma consequência do pouco envolvimento”. Como salientado anteriormente, algumas condições devem ser observadas para se conseguir a motivação das pessoas. Um dos aspectos importantes relacionados à motivação, conforme apresentado em Al-Mashari e Zairi (1999), é introduzir novas oportunidades de ascensão profissional, isso pode encorajar as pessoas para abraçar o programa e evitar que o medo da mudança, relacionado a eventual perda de trabalho, persista.

A teoria fundamentada revela que a apresentação dos resultados é uma forma eficaz de manter as pessoas motivadas, apesar de ser insuficiente. Neste sentido, Beber, Ribeiro e Neto (2006) comentam que os resultados de curto prazo devem ser apresentados como forma de manter a expectativa sobre os resultados que serão alcançados num

prazo maior. Com o passar do tempo, surgem resultados de médio prazo, onde já é possível constatar mudanças consideráveis na cultura organizacional e, por fim, os resultados finais devem ser apresentados como uma forma de *feedback* e motivação para futuros programas de mudança.

Neste sentido, a constatação de que o programa está trazendo benefícios para a organização é uma forma importante de motivação das pessoas para continuarem comprometidas com o programa. As pessoas passam a acreditar que o programa realmente é algo bom e que está interferindo positivamente no desempenho da organização (BOURNE et al, 2002). Isto destaca a importância de se apresentar os resultados periodicamente por meio de reuniões com a participação de todos os principais envolvidos.

De acordo com a teoria substantiva, é desejável que as pessoas entendam que existe uma relação de ganho entre o que é implementado e os resultados que serão conseguidos. Os ganhos devem girar em torno de aspectos relacionados a melhores condições de trabalho e de vida e, eventualmente, ganhos financeiros. Neste sentido, conforme Waal e Counet (2009) a falta de entendimento sobre os ganhos que serão conseguidos gera perda de foco e relevância com relação ao programa e, desta forma, será mais fácil conseguir uma atitude positiva das pessoas com relação aos novos métodos se as pessoas tiverem um entendimento sobre a necessidade do programa para a organização.

Neste contexto, o papel da média gerência é destacado por Scherer e Ribeiro (2013) como importante no processo de envolvimento das pessoas. Os gestores de nível médio, juntamente com os coordenadores da mudança, devem assumir o papel de disseminadores do conhecimento e espalhar os princípios do programa para todas as pessoas, destacando a necessidade da mudança e os ganhos advindos do processo.

Desta forma, o estilo gerencial é um fator impactante no envolvimento das pessoas. Se a intenção dos gerentes for usar o método para construir medidas e punir as pessoas em vez de usar o novo sistema para capacitar, treinar e estabelecer uma cultura de melhoria contínua, as pessoas se sentirão ameaçadas pelo programa e a tendência é que o engajamento seja menor e poderá haver casos de sabotagem (WAAL; COUNET, 2009). Nestes termos, Moura (1969, p. 51) alerta que

em qualquer hipótese, nenhum programa deve ser

imposto por determinação de uma autoridade, ao contrário, o programa só pode ter sucesso à medida em que encontra a aceitação real por parte de todos os elementos nele envolvidos.

No que diz respeito ao cuidado que se deve tomar com relação à imposição dos novos procedimentos, Al-Mashari e Zairi (1999) descrevem que podem ocorrer conflitos entre os objetivos da unidade de coordenação e os objetivos funcionais dos demais envolvidos. A conciliação parece ser a melhor alternativa em tais situações de conflito e mais uma vez chama-se a atenção para a habilidade dos membros da unidade com relação à comunicação e gestão de conflitos.

No entendimento de Rosa e Cauchick Miguel (2012) o treinamento das pessoas deve ser visto como algo essencial para que o programa atinja seus objetivos. Segundo os autores, o programa de capacitação pode gerar altos custos para a empresa, contudo, o treinamento dos funcionários é um grande diferencial e constitui-se num ponto crítico de sucesso da implementação. O treinamento deve ser continuado durante o programa.

De acordo com os dados, o treinamento dentro das ferramentas e conceitos do método, aliado com conceitos de gestão de projetos, contribui para a motivação e aumento da percepção de sucesso do programa. As mudanças normalmente trazem consigo reações e as pessoas tendem a impor resistências ao desconhecido. Nestes termos, o treinamento efetivo de todos os envolvidos ajuda a minimizar as implicações trazidas pelo processo de mudança (SCHMIDT; SANTOS; MARTINS, 2006).

Conforme sugerem Spessato e Beuren (2013) o envolvimento das pessoas também pode estar relacionado com a contratação de consultores externos. Neste ponto de vista, uma vez que a empresa não dispõe de apoio externo, o resultado da implementação será mais dependente do comprometimento dos agentes internos. Contudo, essa relação precisa ser melhor desenvolvida para que conclusões mais robustas possam ser feitas.

Para alcançar sucesso na implementação, tão importante quanto a estrutura estabelecida é a necessidade de conduzir ações que visem o ajuste do comportamento das pessoas com relação aos novos padrões. Isso passa necessariamente por uma mudança de atitude dos membros. Tudo isso passa pelo processo de envolver as pessoas, pois de nada adianta ter um método bem desenvolvido se o mesmo não é entendido e

aceito por aqueles que são responsáveis por manter a organização em funcionamento.

Sendo assim, a teoria substantiva apresenta conceitos importantes no processo de envolvimento das pessoas ao destacar, por exemplo, a importância da participação dos envolvidos na apresentação dos resultados como forma de motivação. Outro ponto não encontrado na literatura é com relação aos tipos de ganhos que devem ser proporcionados pelo modelo com vistas a conseguir o engajamento das pessoas, como o ganho relacionado ao *status*.

## 5.7 CONTROLAR OS RESULTADOS

A ação de controlar os resultados durante a implementação visa manter o programa ativo, evitar a acomodação e o retorno para o estágio inicial. A análise dos resultados e a manutenção das melhorias incorporadas são aspectos importantes nesta ação. Com relação à análise, os indicadores destacam-se como instrumentos essenciais e devem ser desenvolvidos durante a fase de planejamento. De acordo com os dados, o cumprimento de prazos é um indicador dos mais importantes e deve receber atenção redobrada, pois o descumprimento de prazos gera perda de credibilidade do programa. Com relação à ação de manter as melhorias, tem-se como condição o tempo de dedicação da unidade de coordenação e a documentação das novas rotinas.

A implementação normalmente está entrelaçada com a avaliação, onde são feitas verificações programadas com o objetivo de colher informações para orientar os agentes de mudança com relação a eventuais divergências entre o que está sendo feito e o que se é esperado.

Para Bourne et al. (2003) para se ter sucesso na condução de um programa de mudança orientado por sistemas de avaliação de desempenho, é imprescindível que todo o processo de execução seja gerenciado e controlado. Dependendo das circunstâncias, esse processo de controle pode levar um tempo considerável. No entanto, o sucesso da implementação está diretamente ligado a este controle e gerenciamento.

O diagnóstico, os projetos de melhoria e o controle durante a implementação, devem ser atividades conjuntas e as pessoas devem estar conscientes sobre as importâncias destas para o sucesso do programa. Durante a implementação torna-se imperativo diagnosticar os prováveis desvios, entender suas causas e interações existentes e

priorizar ações, que efetivamente maximizem a realização do objetivo proposto (SCHMIDT; SANTOS; MARTINS, 2006). Conforme a teoria substantiva, o grau de eficiências das ações de gerenciar e controlar os resultados irá refletir diretamente nas consequências de mudança de cultura e habilidade para competir.

A dificuldade de lidar com as medidas de desempenho presentes é ressaltada por Bourne et al. (2002). Quando as pessoas entendem o significado dos indicadores o processo se torna mais fácil, pois eles próprios comprometem-se com a causa. No entanto, em situações onde não se tem um envolvimento suficiente, são necessários esforço e tempo adicional no sentido de controlar o que está sendo feito e preservar o que foi previsto no planejamento.

As novas rotinas e procedimentos decorrentes da implementação devem ser incorporadas e usadas no gerenciamento cotidiano da organização. Os resultados alcançados devem ser analisados e discutidos, e eventuais ações corretivas precisam ser tomadas no tempo devido (WAAL; COUNET, 2009). Tudo isso passa por uma manutenção diária do que vai sendo incorporado até que as novas rotinas e princípios estejam enraizados na nova cultura.

No processo de avaliar e controlar os resultados, de acordo com a teoria substantiva, é importante que se preste atenção quanto à adequação dos indicadores aos resultados que se deseja alcançar. Conforme a mudança vai acontecendo pode ocorrer que alguns indicadores se tornem irrelevantes e precisem ser atualizados ou substituídos. Esse processo de retroalimentação é fundamental para evitar que medidas inadequadas interfiram negativamente no processo de implementação.

A literatura técnica presta pouca atenção à questão do controle dos resultados no processo de implementação. Alguns autores salientam a importância, mas não avançam no sentido de orientar como fazer e porque fazer. Neste sentido a teoria substantiva destaca que o processo de controle deve ser feito pela unidade de coordenação, por meio da utilização de indicadores, e que a alta direção deve estar ciente que este processo necessita de tempo de dedicação suficiente por parte da Unidade. A dedicação da Unidade para fazer o controle irá refletir diretamente na manutenção das novas rotinas.

## 5.8 MUDANÇA DA CULTURA

A mudança da cultura, conforme apresentado nos resultados deste trabalho, é uma consequência da implementação. É conseguida de forma satisfatória quando as condições essenciais estão bem estruturadas e as ações/ interações são desenvolvidas de maneira eficiente. Neste aspecto, destaca-se a mudança das pessoas, com a introdução de uma mentalidade de melhoria contínua. Importante ressaltar também a mudança nos processos. O processo gerencial passa a ser orientado por uma gestão de projetos e o processo produtivo passa a ser orientado a partir de indicadores ou novas rotinas de trabalho.

Nestes termos, Oliveira (1979, p. 37) entende que “a única maneira viável de se mudarem as organizações consiste em se mudarem suas ‘culturas’, isto é, mudarem-se os sistemas dentro dos quais as pessoas trabalham e vivem”.

Quando o programa ocorre de maneira satisfatória tem-se então a institucionalização dos resultados, ou seja, a organização conseguiu passar do seu estado problemático para o estado considerado satisfatório. Ressalta-se que, mais do que os resultados diretamente relacionados à eficácia da organização, como produtividade e lucratividade, a institucionalização do programa de DO proporciona à organização uma nova cultura, com a formação de agentes internos de mudança e a educação para a auto-renovação.

Neste sentido, para que o programa alcance os objetivos propostos é necessário que tenha como resultado o enraizamento dos princípios do novo método na cultura organizacional. Isso é conseguido, de acordo com Beber, Ribeiro e Neto (2006), a partir do momento em que o programa é visto como algo sério e que veio para ficar. Não haverá resultados satisfatórios sem a mudança de cultura. Desta forma, é necessário que os novos princípios sejam entendidos, aceitos e se tornem um hábito, conforme sugerem Scherer e Ribeiro (2013).

Entretanto, vários fatores contribuem para o aumento das resistências à nova cultura, dentre eles, a própria forma como o método foi estabelecido. Conforme Fernandes e Fonseca (2007, p. 40) “a adoção de práticas gerenciais desenvolvidas em outros países influencia a cultura organizacional, pois nela introduz valores e características das sociedades onde foram desenvolvidas”. Em alguns casos, como o método BSC, pode haver conflito devido às diferenças da cultura americana (onde o modelo foi desenvolvido) e outras culturas, como a

brasileira.

Nos resultados apresentados por Spessato e Beuren (2013) evidencia-se que normalmente uma implementação do BSC gera algum choque na cultura da empresa. Neste caso, ocorre mudança na forma de se gerir a empresa, por meio da incorporação de uma visão estratégica e de integração e alinhamento dos planos de ação. Os processos gerenciais e produtivos passam a se articular de forma coordenada e alinhada.

A questão da mudança cultural também é destacada por Rosa e Cauchick Miguel (2012), como sendo um ponto importante para o sucesso do programa. A preocupação com a mudança da cultura deve acontecer desde as etapas iniciais e pode ser potencializada por meio da capacitação dos funcionários. Conforme Bourne et al. (2002), a forma como as novas rotinas são incorporadas afeta diretamente a resistência das pessoas à mudança. Alguns podem se sentir aborrecidos com o novo padrão de controle e desejar deixar a mudança.

As pessoas podem perceber as medidas como uma forma de ataque pessoal e começarem a ter medo da mudança e se sentirem intimidados pela alta direção. Nestes termos, a resistência das pessoas com relação à mudança de cultura pode estar ligada com o fato de o novo método de avaliação de desempenho ser visto como uma ameaça (WAAL; COUNET, 2009). Normalmente os novos procedimentos tornam as coisas mais transparentes, a fim de se identificar os pontos críticos e conduzir soluções de melhoria e, em alguns casos, essa transparência pode incomodar algumas pessoas, principalmente, àquelas onde a cultura da acomodação se faz presente.

Existem vários aspectos que contribuem para o aumento da resistência das pessoas, entre eles o próprio medo da mudança, falta de otimismo e elevado ceticismo com relação ao programa que está sendo proposto, preocupações relacionadas à segurança no trabalho e a perda da função e a imaturidade da organização para lidar com situações de mudança (AL-MASHARI; ZAIRI, 1999).

Curiosamente, Bourne et al. (2002) descrevem alguns estudos de casos em que o sucesso da implementação parece estar ligado com a existência de uma cultura paternalista. Nesses casos, a cultura é considerada como uma condição causal e, diferentemente do que é apresentado no modelo aqui proposto, a mudança de cultura não é entendida como uma consequência. Nas entrevistas, contudo, ficou claro que culturas do tipo coercitiva são prejudiciais para o processo de mudança e, nestes termos, uma das consequências de uma

implementação bem sucedida é a mudança no processo gerencial de uma cultura coercitiva para uma cultura participativa.

O modelo gerencial do tipo matricial foi destacado nas entrevistas como sendo algo favorável para o processo de implementação e mudança de cultura. Contudo, sobre este aspecto, Moura (1978) destaca que, por exemplo, para um problema mal-estruturado, talvez, a estrutura matricial seja a melhor solução, contudo, para outras situações esta não será necessariamente a melhor saída.

Desta forma, para que a mudança de cultura aconteça de forma saudável, a organização deve dispor de certas competências e habilidades e prestar atenção a algumas questões, como não subestimar o aspecto humano, considerar os processos e a cultura existente, confiança entre a alta direção, média gerência e nível operacional, não tentar impor modelos que deram certos em outros contextos e a falta de disposição e colaboração entre as áreas (AL-MASHARI; ZAIRI, 1999).

## 5.9 HABILIDADE COMPETITIVA

Conforme apresentado na teoria substantiva, a habilidade competitiva, como consequência de uma implementação bem sucedida, proporciona à organização inúmeros benefícios relacionados com a melhoria do desempenho e o aumento da competitividade. Dentre os ganhos, destacam-se o aumento da produtividade e lucratividade e a melhoria da imagem perante os colaboradores internos e o mercado. Programas mal-sucedidos, por outro lado, trazem resultados adversos que impactam negativamente sobre essas questões.

De acordo com a maneira como a organização tratar o processo de intervenção de um programa de desenvolvimento organizacional – recursos alocados, apoio e envolvimento da diretoria, consultoria, engajamento das pessoas, dentre outros - diferentes resultados ou consequências podem ser observadas. Em outras palavras, não há garantia de resultados positivos e, infelizmente, muitas organizações vem constatando esse fato da forma mais árdua possível, ou seja, por meio do agravamento da situação, devido a perda de energia e recursos investidos. Quando isso acontece, nenhuma mudança é observada ou as modificações são temporárias, não se sustentam e, conseqüentemente, não há o desenvolvimento efetivo para um estágio superior.

Para Spessatto e Beuren (2013) os benefícios de um BSC implementado giram em torno da conquista de vantagem competitiva,

liderança de mercado e maior lucratividade. Isso é conseguido por meio de mudanças estruturais e comportamentais que se conseguem a partir da adoção de novas práticas, técnicas e princípios que estão intrínsecos ao método que foi trabalhado.

No entendimento de Lima, Carvalho e Herkenhoff (2010), o processo de avaliação de desempenho como um instrumento de gestão tem o objetivo de melhorar os resultados das empresas. Desta forma, os modelos implementados com sucesso devem ser capazes de contribuir para a evolução e desenvolvimento da organização. Para Wongrassamee, Gardiner e Simmons (2003) os sistemas de avaliação de desempenho possibilitam o crescimento contínuo das organizações, pois oferecem condições de planejar e executar melhorias operacionais e gerenciais. Na medida em que a organização vai se desenvolvendo, as pessoas adquirem competências internas nos âmbitos da gestão, da mudança e do desempenho.

Os benefícios advindos do programa são normalmente vistos como uma razão para manter as melhorias. Os resultados apresentados por Bourne et al (2002) descrevem que em empresas onde houve insucesso na implementação não existia uma percepção sobre os benefícios do programa.

Quando as pessoas não conseguem visualizar como consequência da implementação a existências de benefícios ou resultados melhores no desempenho da organização, ocorre que houve falhas durante o programa e o novo método não foi ou não está sendo usado da forma como deveria. Sem benefícios aparentes as pessoas irão perder a motivação para continuar dedicando tempo e esforços para o programa e a consequência será o abandono (WAAL; COUNET, 2009).

Em alguns casos pode acontecer que a empresa foca principalmente nas exigências do mercado e dá menos importância ao processo de gerenciamento e controle internos (WAAL, COUNET, 2009). Conforme os resultados aqui apresentados, a melhoria da imagem da empresa está ligada às melhores condições de produtividade e condição de vida das pessoas, ou seja, não são coisas independentes. Se os ganhos obtidos com o novo método forem exclusivamente para fins externos, pode acontecer que as pessoas passem a considerar o programa irrelevante e comecem a perder a motivação para continuar se empenhando na mudança.

## 5.10 CONSIDERAÇÕES GERAIS

Neste capítulo apresentou-se uma aproximação dos resultados da teoria substantiva “Uma Fase de Mudança e Aprendizado” com resultados emergentes da literatura técnica. Para tanto, as categorias que compõem a teoria substantiva foram discutidas separadamente. Desta maneira, ressaltou-se que muitos aspectos apresentados nas categorias são também descritos na literatura técnica. Contudo, as características da teoria substantiva referentes às suas propriedades, dimensões e relacionamentos permitem um novo olhar sobre o fenômeno da implementação de uma forma mais profunda e relacional.

Os resultados encontrados na literatura técnica são descritos na maioria dos casos de forma isolada, desconsiderando a relação entre cada fator crítico da implementação. Por outro lado, a teoria substantiva permite uma visão sistêmica do fenômeno por meio da compreensão e integração das categorias. Sob esta perspectiva, é possível perceber, por exemplo, que para se ter o Apoio da Alta Direção é fundamental que se tenha um bom Planejamento. Da mesma forma, o Apoio da Alta Direção é fundamental para a existência de uma Unidade de Coordenação que, por sua vez, irá interferir diretamente na eficiência do Controle dos Resultados.

Por fim, destaca-se que a intenção deste capítulo não foi confrontar os resultados da teoria substantiva com os da literatura técnica, mas apresentar uma aproximação entre os resultados. O fato de haver convergência entre os resultados não torna a teoria substantiva menos relevante, antes disso, contribui para o fortalecimento do modelo.

## 6 CONCLUSÃO

No início deste estudo fez-se referência ao alto índice de insucesso na implementação de sistemas de melhoria de desempenho. A literatura tem apresentado resultados que confirmam esta situação. Os estudos alertam sobre a necessidade de as empresas criarem um ambiente favorável que permita a obtenção de resultados efetivos e promovam o desenvolvimento da organização.

Atendendo aos objetivos, foi apresentado um modelo teórico que explica o fenômeno da implementação, seus principais elementos e relacionamentos. Com base na teoria substantiva “uma fase de mudança e aprendizado” constatou-se que as organizações apresentam dificuldades para promover a mudança necessária desde um estado problemático até um estado mais desenvolvido. Isso acontece devido à complexidade inerente ao processo de implementação que abrange desde questões mais técnicas, como o conhecimento do modelo que será implementado, até questões mais comportamentais, como o envolvimento das pessoas.

De acordo com os resultados apresentados, o fenômeno da implementação possui condições, ações e interações e consequências que tem a função de integrar estrutura e processo, a fim de lidar com as peculiaridades inerentes à mudança e proporcionar um aprendizado para a organização por meio da aquisição de competências técnicas e comportamentais. Sobre os aspectos comportamentais destaca-se o papel da estrutura como elemento capaz de alinhar os objetivos organizacionais e individuais.

Quando aspectos estruturais (canais de comunicação, unidade de coordenação, plano de cargos e salários, dentre outros) e comportamentais (envolvimento de pessoas, motivação, aspectos culturais, dentre outros) não são observados de maneira adequada, a mudança e o aprendizado tornam-se difíceis de acontecer, culminando no fracasso das iniciativas.

Desta forma, a fase de implementação foi apresentada neste trabalho como sendo constituída por condições, ações e consequências. A condição de contexto “realidade da empresa” cria a situação que leva à implementação. As razões para se iniciar uma fase de mudança podem ser as mais variadas, desde uma crise externa, uma reestruturação interna ou mesmo um desejo dos diretores.

Ligada à condição de contexto descrita acima estão as condições causais “planejamento” e “conhecimento sobre como fazer”. A situação ideal para iniciar a implementação é observada quando a empresa dispõe de um bom planejamento (planos de ação, indicadores, responsáveis, dentre outros) e também apresenta um bom nível de conhecimento sobre o modelo que será implementado e também sobre a gestão de projetos.

Por sua vez, a condição interveniente “apoio da alta direção” é necessária para iniciar o programa e o apoio deve ser mantido durante o processo. Caso o apoio diminua durante a implementação, os agentes de mudança irão se deparar com um cenário impróprio para dar continuidade à mudança. Desta forma, é importante que a mudança inicie a partir da alta direção e que a motivação dos diretores se mantenha até o final do programa.

Em face das condições existentes surgem as ações e interações. Nestes termos, aspectos estruturais e comportamentais devem ser considerados. As ações de “manter a comunicação” e “controlar os resultados” são estratégias empreendidas que dependem da estrutura organizacional, ao passo que a ação de “envolver as pessoas” está mais próxima dos aspectos comportamentais.

As consequências da implementação de programas de melhoria de desempenho são dependentes da forma como as condições foram estruturadas e as ações empreendidas. As consequências desejáveis são uma mudança positiva de cultura, com a diminuição das resistências e melhora do clima organizacional e o aprendizado conseguido por meio da aquisição de competências para lidar com a mudança e para competir no mercado.

Diante do exposto, foi possível estabelecer algumas proposições que explicam questões que devem ser observadas pelas organizações a fim de aumentar as chances de obter sucesso na implementação de um programa que vise o desenvolvimento da organização. Essas proposições são apresentadas a seguir.

Conhecer a realidade da empresa. É por meio do conhecimento da realidade da empresa que se entende os motivos pelo qual o programa de melhoria está sendo proposto. O contexto no qual a organização está inserida exerce influência na implementação, por exemplo, o tamanho da empresa, os setores e o mercado de atuação. A empresa precisa considerar as suas particularidades e verificar se estas são compatíveis com o modelo proposto. Em outras palavras, o modelo precisa ser adequado com o contexto da empresa.

Da mesma forma, conhecer os processos da empresa constitui-se num fator determinante para a eficácia da implementação. Os processos podem ser produtivos e gerenciais. Empresas com processos produtivos mais artesanais, por exemplo, encontrarão dificuldades para empreender um programa de mudança que seja baseado na padronização das atividades. Com relação aos processos gerenciais, ressalta-se que empresas familiarizadas com uma estrutura matricial e com os princípios da gestão de projetos terão maior facilidade de trabalhar com o programa de mudança.

Outro ponto importante da realidade da empresa é com relação à cultura. Empresas que estão acostumadas com uma cultura mais participativa encontrarão maiores facilidades para lidar com a implementação. O clima organizacional é um ponto determinante para o sucesso do programa desde as suas fases iniciais. Organizações que apresentem um clima instável não estão aptas a dar início à implementação. Primeiramente será necessário solucionar os conflitos internos e preparar o ambiente para a incorporação das melhorias desejadas.

Algumas empresas possuem um setor específico para melhorias, como um departamento de melhoria contínua ou de desenvolvimento organizacional. Este tipo de estrutura auxilia na coordenação da mudança. Empresas que não dispõem desta facilidade devem se organizar de forma a montar uma equipe de trabalho que tenha dedicação exclusiva para o programa, a fim de garantir a eficiência, por exemplo, no planejamento e controle dos resultados.

Planejamento. O planejamento por vezes é encarado como algo simples e rotineiro, contudo, é comum que este seja negligenciado na adoção de um programa de melhoria. Para que a empresa esteja mais próxima de atingir bons resultados com a implementação, é necessário que prioridades sejam estabelecidas nos níveis gerenciais e operacionais. Da mesma forma, os diretores precisam estar cientes dos custos e investimentos necessários para o programa.

Os custos e investimentos estão relacionados à aquisição ou adequação de equipamentos e tecnologias, à qualificação, inclusive com a contratação de profissionais externos, e à dedicação das pessoas, que pode ser parcial ou exclusiva. A questão da dedicação deve ser considerada como um custo interno, na medida em que pessoas deixam de executar suas atividades rotineiras para se dedicar ao programa de melhoria. É desejável que os custos e investimentos não sejam muito

elevados. Contudo, caso a diretoria considere que a empresa não dispõe dos recursos necessários, é melhor que o programa não seja iniciado, evitando, desta forma, a interrupção do mesmo durante o seu desenvolvimento.

Os planos de ação estabelecidos no planejamento da implementação devem estar alinhados com o planejamento estratégico da organização. Desta forma, evitam-se conflitos de interesse e, de certa forma, se tem a garantia que o programa está em consonância com os grandes objetivos organizacionais. Devem ser estabelecidos prazos parciais e o prazo final da implementação. Da mesma forma, os responsáveis devem ser nomeados, considerando os níveis gerenciais e operacionais. Um ponto importante na definição dos planos de ação e no planejamento como um todo, é a definição de indicadores que servirão para acompanhar, analisar e controlar o progresso do programa de mudança. Neste âmbito, é interessante que se trabalhe com indicadores tangíveis e intangíveis.

O retorno previsto é outra parte importante do planejamento que deve estar bem especificada. Este ponto é muito importante para transmitir para os principais envolvidos o que a organização irá ganhar com a adoção do programa. Desta maneira, devem ficar claros os retornos esperados sobre os processos produtivos e gerenciais e também os ganhos sobre a imagem da organização, que podem ser internos e externos.

Conhecimento sobre como fazer. A empresa não precisa necessariamente ser uma especialista no modelo que será implementado, contudo, é certo que quanto maior for o conhecimento sobre o modelo, maiores serão as chances de se obter sucesso na sua implementação. O consultor externo é uma figura muito utilizada para trazer esse conhecimento para dentro da organização. Contudo, é necessário avaliar o contexto da empresa e verificar se o consultor deve ser utilizado para etapas específicas ou para todas as etapas. Os resultados apresentados sugerem que consultores externos são mais importantes quando utilizados em etapas específicas. No mesmo sentido, é necessário que o consultor externo tenha conhecimento satisfatório sobre o setor de atuação e da dinâmica de funcionamento da empresa. Por fim, o consultor externo deve possuir um amplo conhecimento sobre o modelo em termos práticos e teóricos.

A capacitação também deve ser utilizada para proporcionar o conhecimento necessário sobre o modelo e gestão de projetos. É

interessante que a capacitação contemple pessoas dos diferentes setores da organização nos níveis gerencial e operacional. Aliada à capacitação, as experiências se constituem numa fonte valorosa de conhecimento. Neste contexto, experiências internas e externas devem ser consideradas.

**Apoio da direção.** Se a alta cúpula da organização não estiver convencida sobre a importância do programa de melhoria, sugere-se que o mesmo não seja iniciado. É imprescindível que a iniciativa parta dos níveis mais altos e que haja apoio e comprometimento destes durante toda a fase de implementação. O tempo é um fator que precisa ser considerado em termos de maturação do programa, que pode ser maior ou menor, e também em termos da necessidade de tempo de dedicação das pessoas ao programa. Neste aspecto, quanto menor for o tempo de maturação, menor será o tempo necessário de deslocamento de pessoas desde a sua função original para a o programa de melhoria e, neste sentido, maior será a probabilidade de convencimento e apoio da diretoria.

Conforme ressaltado, é fundamental que a diretoria esteja convencida sobre os retornos do programa. Neste sentido, o planejamento deve ser claro, informativo e convincente. Quanto mais confuso for o planejamento, menor será o convencimento dos diretores. Na mesma linha, é importante que a diretoria conheça o modelo que será implementado, seus princípios, objetivos e resultados. Pode se dizer que quanto mais profundo for o conhecimento do modelo por parte da diretoria, maior será a chance de esta se convencer sobre a necessidade e a importância da mudança.

**Controle dos resultados.** As consequências da implementação serão mais ou menos satisfatórias dependendo do grau de eficácia do controle dos resultados do programa. Neste aspecto, enfatiza-se a importância de desenvolver bons indicadores no planejamento, que serão usados para a análise e controle dos resultados. Os indicadores devem ser realistas e adequados à realidade da empresa. Indicadores muito ambiciosos devem ser evitados, a fim de não desmotivar as pessoas envolvidas. Neste particular, chama-se a atenção sobre a necessidade de cumprir os prazos estabelecidos, sendo que a credibilidade do programa está diretamente relacionada a este critério.

A manutenção das melhorias que vão sendo incorporadas é outro ponto importante do controle dos resultados. Deve-se evitar ao máximo que as pessoas abandonem as novas rotinas e procedimentos em detrimento do que era praticado anteriormente. Para assegurar esta

manutenção, a dedicação das pessoas envolvidas na coordenação do programa deve ser suficiente. Os resultados demonstram que uma dedicação integral é o cenário ideal. Da mesma forma, a documentação das novas rotinas contribui sobremaneira para a manutenção das melhorias e evita a perda de informações em casos de substituição de pessoas.

Envolvimento das pessoas. O envolvimento das pessoas deve acontecer desde o início do programa. Da mesma forma, deve haver uma preocupação constante por parte da coordenação em manter o nível de motivação das pessoas num patamar satisfatório. As pessoas devem estar cientes sobre os ganhos que a adoção do programa irá proporcionar. Os ganhos devem girar no âmbito das melhorias na execução da função, eventualmente em termos financeiros, com a adoção de programas como o PLR e também com ganhos de status, por meio da valorização das pessoas.

No mesmo sentido, ouvir as pessoas é um ponto fundamental que deve ser observado, sendo que quanto maior for a imposição das coisas, maior será a chance de as pessoas travarem o processo e a implementação fracassar. Sendo assim, é importante que reuniões aconteçam periodicamente com a participação das pessoas envolvidas e que outros canais de comunicação, formais e informais, façam parte do cotidiano da empresa. As pessoas precisam ser ouvidas e se sentirem parte do processo.

Adicionalmente, a organização deve preocupar-se em apresentar os resultados parciais da implementação, a fim de envolver as pessoas e, em caso de resultados positivos, contribuir para a manutenção e eventual aumento da motivação. A oferta de palestras e cursos direcionados durante a implementação também irá auxiliar no envolvimento das pessoas durante todo o programa.

Comunicação. Uma empresa que não se comunica dificilmente conseguirá angariar esforços para alcançar um determinado objetivo. Desta maneira, a organização deve estabelecer uma estrutura que permita que as pessoas dos mais diversos níveis hierárquicos e setores consigam se comunicar. A comunicação entre setores deve ser sistêmica. Mesmo os setores que, eventualmente, não participem de forma mais direta da implementação, devem estar cientes do que está acontecendo. É importante que exista um comitê composto por pessoas de diferentes setores e que, por meio da comunicação, se evite problemas como a transferência de gargalos.

Da mesma forma, a comunicação entre níveis hierárquicos deve acontecer e ser feita de forma eficiente. O *feedback* deve ser uma regra. Cada reunião deve iniciar com a prestação de contas do que foi feito desde a última reunião. A diretoria deve cumprir suas promessas e sempre manter os níveis abaixo informados sobre os acontecimentos. Adicionalmente, a transmissão de informações e conhecimento deve ser feita da forma mais didática possível, evitando ruídos e confusões.

Mudança de cultura. Não há qualquer possibilidade de que a implementação aconteça de forma satisfatória se não houver uma mudança de cultura na organização. Essa mudança está ligada às pessoas e aos processos. A mudança das pessoas deve ser sustentável e proporcionar, dentre outras melhorias, a diminuição da resistência com relação às mudanças. Com relação à mudança de processos, esta deve acontecer no âmbito gerencial e produtivo, com a adoção de uma estrutura mais próxima à matricial e a incorporação efetiva das novas rotinas e procedimentos.

Habilidade competitiva. A habilidade para competir é uma consequência de uma implementação. Se durante o processo a empresa observou os itens destacados anteriormente, há grande possibilidade que o programa de mudança tenha atingido sucesso e, desta forma, a habilidade para competir se tornou maior. Neste cenário de sucesso, é provável que a empresa tenha desenvolvido competências e aprendizado que permitirão a sua diferenciação com relação aos concorrentes.

A implementação bem sucedida proporcionará aumento da lucratividade e redução de custos, melhorias na produtividade, com maior segurança no trabalho e funcionários mais satisfeitos. Da mesma maneira, um diferencial competitivo será os ganhos relativos à melhora da imagem da organização perante o mercado e seus colaboradores internos. A aquisição de certificações e o reconhecimento por meio de premiações são indicadores de que a organização possui uma imagem saudável diante dos *stakeholders*.

Desta forma, foram apresentadas algumas proposições para as empresas aumentarem as chances de obterem sucesso nos seus programas de mudança e melhoria de desempenho. Chama-se a atenção que esses aspectos devem ser considerados a partir de uma visão sistêmica, a fim de integrar estrutura e processo que fazem parte do fenômeno da implementação. A estrutura está relacionada às condições e consequências, ao passo que o processo relaciona-se às ações e interações.

## 6.1 RELEVÂNCIA TEÓRICA

Uma das maiores justificativas para a realização deste trabalho foi relacionado à incapacidade das grandes teorias sobre o processo de desenvolvimento e mudança organizacional e avaliação de desempenho organizacional em explicar de forma convincente, destacando particularidades, conceitos e relacionamentos, como ocorre o processo de implementação de sistemas de melhorias e porque um grande número de empresas falham na tentativa de implementação dos modelos. Desta forma, optou-se por utilizar a metodologia da Teoria Fundamentada nos Dados, a fim de investigar uma realidade substantiva a partir de um olhar interpretativo.

O estudo, de certa forma, resgata a abordagem sobre desenvolvimento organizacional, ressaltando a importância e necessidade da evolução organizacional ao longo de sua vida. Da mesma forma, autores clássicos como Bennis (1972) e Lawrence e Lorsch (1972; 1973) são destacados, permitindo perceber que muitas ideias propostas na época do desenvolvimento da abordagem do DO se mostram atuais e podem contribuir para a eficiência da implementação de programas de melhoria de desempenho nas organizações.

Com base na fundamentação teórica deste trabalho, que abordou o desenvolvimento organizacional sob uma perspectiva de mudança planejada, desde um estado problemático até um estado ideal, e os modelos de avaliação de desempenho como sistemas de melhorias e indutores do desenvolvimento das organizações, ressaltou-se a problemática da dificuldade das organizações em lidar com a implementação de melhorias e, neste sentido, ficou evidente a necessidade de uma investigação para contribuir no sentido de preencher a lacuna teórica existente na literatura sobre esta questão, principalmente considerando o contexto brasileiro.

A análise da literatura existente indicou que, apesar de um tímido crescimento de trabalhos abordando a temática da implementação, a maior parte dos casos trata o tema de forma descritiva e quantitativa, que objetivam a validação de modelos existentes. Desta forma, as questões particulares de cada contexto acabam sendo ignoradas ou não consideradas de forma efetiva. Sendo assim, este estudo avança ao propor um modelo teórico integrativo, construído a partir de uma realidade substantiva.

A partir de uma perspectiva estrutural e comportamental, este estudo buscou superar as visões limitadas das escolas clássica e humanística, propondo um modelo integrativo e interpretativo. A metodologia adotada permitiu que fossem evidenciados os significados que os gestores atribuíam às suas experiências, tendo como resultado final um modelo que representa as condições, ações e consequências que constituem o fenômeno da implementação. O método utilizado permite a possibilidade de dar vozes aos gestores em vez de apresentar modelos pré-concebidos e “forçar” uma validação. Assim, a teoria substantiva proposta emergiu a partir das experiências dos entrevistados e representa a realidade de um contexto específico.

O uso do instrumento analítico chamado de paradigma, proposto por Strauss e Corbin (2008), permitiu a configuração de uma nova forma de enxergar o fenômeno da implementação, a partir da associação de categorias em nível de estrutura e processo. Desta forma, aspectos ressaltados na literatura, como apoio da direção, passam a ser vistos a partir de outro ângulo, na medida em que são destacados as subcategorias, propriedades, dimensões e relacionamentos.

A categoria “realidade da empresa”, por exemplo, reforça a necessidade de considerar as especificidades de cada contexto empresarial, conforme destacado logo na introdução deste trabalho, a fim de evitar a transposição de modelos generalistas que muitas vezes foram construídos a partir da realidade de grandes corporações. Já na abordagem sobre desenvolvimento organizacional na década de 1960, este ponto foi ressaltado como determinante para o sucesso ou fracasso de um programa de mudança e melhoria de desempenho.

A teoria substantiva “Uma fase de mudança e aprendizado” destaca aspectos importantes que devem ser considerados na implementação de sistemas de melhorias de desempenho. As categorias descritas são ressaltadas na literatura especializada como importantes para o sucesso num programa de mudança. Adicionalmente, entretanto, descrevem-se subcategorias, propriedades, dimensões e relacionamentos entre categorias, que conferem uma visão sistêmica para o fenômeno estudado.

## 6.2 RELEVÂNCIA PRÁTICA

Os resultados apresentados neste estudo oferecem uma melhor compreensão sobre o fenômeno da implementação. Os achados apontam

para os elementos considerados mais importantes pelos gestores e oferecem dicas de como estruturar condições, desenvolver ações e buscar consequências, a fim de obter sucesso nos programas. O conjunto de categorias apresentadas explicam a fase de implementação como sendo integrativa e dinâmica.

Uma das principais contribuições práticas deste estudo é o seu aporte para os gestores no sentido de tronar os programas de melhoria mais úteis para as organizações. A teoria substantiva é proposta a partir de uma linguagem proveniente do ambiente organizacional, onde evita-se o uso de termos complicados e muito técnicos, a fim de facilitar o entendimento por parte dos gestores que efetivamente estão passando por dificuldades em seus programas de desenvolvimento organizacional.

As categorias que constituem o modelo oferecem para os gestores a possibilidade de pensar sobre a implementação considerando aspectos estruturais e comportamentais da organização, que são representados por meio, por exemplo, do planejamento, envolvimento de pessoas, controle dos resultados e mudança da cultura. Esses aspectos precisam ser considerados e trabalhados de forma que os gestores consigam lidar de forma satisfatória com as expectativas dos indivíduos, as prioridades da organização e os aspectos culturais.

O processo de mudança com o objetivo de atingir melhores índices de desempenho afeta a estrutura e o comportamento das organizações. Não raras vezes ocorrem confrontos de crenças e valores que culminam no afloramento das resistências e boicotes ao programa. No entanto, quando as pessoas são consideradas parte do processo, são ouvidas e percebem que a mudança não é uma ameaça, aumentam-se as chances de se conseguir o envolvimento e comprometimento do corpo social. Sobre este aspecto, as categorias “envolver as pessoas” e “comunicação” oferecem contribuições relevantes para os gestores.

O nível de abstração atingido pelo modelo permite aos gestores se enxergarem dentro das situações representadas e refletirem sobre qual a melhor posição tomar, considerando a realidade de suas organizações. Desta forma, tenta-se alertar para alguns fatos corriqueiros que em muitos casos são os responsáveis diretos pelo insucesso das implementações, como a transposição de modelos generalistas.

Neste sentido, algumas preocupações dos gestores são evidenciadas, como a desconfiança que as empresas vêm demonstrando para com os consultores externos. Neste sentido, a categoria “conhecimento sobre o modelo” destaca o papel da consultoria externa,

demonstrando por meio de suas propriedades, os cuidados que devem ser tomados no momento da escolha de uma consultoria externa, demonstrando também por meio das variações dimensionais, a forma como essa consultoria pode ser utilizada de maneira mais satisfatória.

O modelo também destaca o papel da alta direção que deve assumir seu papel de líder maior da organização e participar efetivamente da implementação. Nesta perspectiva, os resultados chamam a atenção dos gestores sobre a questão do tempo e sua relação com a implementação, bem como sobre a necessidade da participação da diretoria durante todo o processo. Aspectos como descentralização e autonomia também são destacados.

Por fim, a teoria substantiva sobre a fase de implementação de sistemas de melhoria de desempenho tem acima de tudo um caráter pragmático, na medida em que explica o fenômeno, destaca as principais facilidades e dificuldades enfrentadas e apresenta proposições, com o objetivo de contribuir para que as organizações consigam lidar com esta fase de mudança de uma maneira menos conturbada e mais efetiva.

### 6.3 RELEVÂNCIA METODOLÓGICA

Conforme destacado na parte introdutória deste trabalho, a pesquisa na área de gestão de operações é caracterizada por seu enfoque quantitativo e as pesquisas qualitativas se concentram no método do estudo de caso. Neste sentido, este trabalho proporciona um avanço metodológico na área, na medida em que utiliza o um método qualitativo, interpretativo e que tem como principal objetivo a geração de uma teoria substantiva.

A maneira como os procedimentos de coleta e análise dos dados se desenvolveu confere um aspecto particular a esta investigação. A coleta e análise foram feitas de forma sistemática. Não foram utilizados modelos pré-concebidos e as coletas normalmente foram guiadas pelos resultados das análises anteriores. O processo de codificação, as ferramentas analíticas e as validações constantes dos dados conferem confiabilidade aos resultados.

Um fato interessante que merece ser destacado é que a metodologia *Grounded Theory* proporciona uma aproximação entre academia e empresas, na medida em que os gestores sentem-se valorizados e à vontade para expressar suas opiniões, em vez de serem confrontados com modelos oriundos de grandes teorias, e serem, em

alguns casos, considerados como objetos necessários para validações teóricas. Ficou claro que a metodologia usada atraiu os gestores para a pesquisa.

Chama-se a atenção que a *Grounded Theory* não é uma metodologia que desconsidera as teorias vigentes. Esse fato tem causado muita confusão entre os iniciantes neste método. Antes disso, o pesquisador precisa ter um conhecimento profundo das teorias existentes sobre determinado fenômeno, para que possa chegar à conclusão de que existem lacunas que necessitam de uma abordagem metodológica alternativa para serem preenchidas. No mesmo sentido, as grandes teorias de maneira alguma são ignoradas durante o desenvolvimento do trabalho. Antes disso, estas têm papel fundamental e podem inclusive serem usadas durante o desenvolvimento da teoria substantiva.

Além da necessidade de amplo conhecimento teórico sobre o tema, a *Grounded Theory* proporciona desafios ao pesquisador, como a necessidade de estar em contato direto com gestores. Este fato, importante ressaltar, foi um dos principais desafios encontrados para a conclusão deste trabalho. Devido ao rigor da metodologia referente à amostragem teórica, o pesquisador normalmente precisa ter acesso a uma quantidade grande de casos. Este fato pode atrasar ou mesmo inviabilizar a pesquisa, dependendo da situação. Contudo, quando os gestores percebem a seriedade do trabalho e entendem o propósito da metodologia, aumentam-se as chances de se conseguir sucesso com a pesquisa.

Por fim, destaca-se que o método é usado essencialmente para problemas empíricos e que seus resultados são fundamentados exclusivamente em dados oriundos das experiências dos participantes da pesquisa. Desta forma, a metodologia aqui empregada proporciona um conhecimento empírico para a ciência da administração, sem, contudo, negligenciar os aspectos teóricos existentes.

## 6.4 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

A teoria substantiva apresentada neste estudo “Uma fase de mudança e aprendizado” destacou os principais aspectos inerentes ao processo de implementação de sistemas de melhorias de desempenho em organizações. Apesar da consistência dos resultados apresentados, logicamente o assunto estudado é complexo e ainda proporciona oportunidades para futuras investigações, buscando cada vez mais o

entendimento sobre o fenômeno em questão. Neste sentido, existe a oportunidade de replicação do modelo apresentado em outras realidades, com o objetivo de comparar e aprimorar os resultados.

Na mesma linha, neste estudo alguns temas foram destacados de forma marginal, como os custos para as empresas que não conseguem obter sucesso em tais programas. Neste sentido, sugere-se que este horizonte seja mais bem explorado, inclusive, com a utilização da *Grounded Theory*, a fim de tornar claro para gestores e acadêmicos que o alto índice de insucesso nas implementações destacado na literatura é algo grave e que pode ser o responsável pela perda de capacidade competitiva das organizações.

Outra questão que ficou sem resposta diz respeito à perda de confiança dos gestores para com os consultores externos. Esse fato ficou evidente durante a investigação, mas por motivos de foco, não foi aprofundado. Sendo assim, futuros estudos poderiam investigar as técnicas de abordagem dos consultores externos e a relação entre o que é prometido com o que é realmente conseguido com a consultoria. Outra linha poderia ser mais focada nos gestores, para tentar entender o porque desta desconfiança, pois, em alguns casos, o consultor pode ser visto como uma ameaça pelo gestor, e este pode estar na verdade com receio de perder o seu posto.

Por fim, estudos poderiam ser conduzidos com o objetivo de investigar o papel da *Grounded Theory* no âmbito da administração no sentido de aproximar o meio acadêmico e empresarial, uma vez que ficou evidente durante este estudo que os gestores sentem-se mais a vontade para contribuir quando percebem que a parte acadêmica está realmente interessada em aprender com suas experiências práticas. O método pode ser inclusive um elo que facilite o relacionamento entre professores, estudantes e gestores.



## REFERÊNCIAS

- AL-MASHARI, M.; ZAIRI, M.. BPR implementation process: an analysis of key success and failure factors. **Business Process Management Journal**, v. 5, n. 1, p. 87-112, 1999.
- APPELBAUM, S. H. Socio-technical systems theory: an intervention strategy for organizational development. **Management Decision**, v. 35, n. 6, p. 453-463, 1997.
- ARKADER, R. A. A pesquisa científica em gerência de operações no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 1, p. 70-79, 2003.
- ATTADIA, L. C. L.; MARTINS, R. A.. Medição de desempenho como base para a evolução da melhoria contínua. **Revista Produção**, v. 13, n. 2, p. 33-41, 2003.
- BANDEIRA-DE-MELLO, R.; CUNHA, C. J. C. A.. Grounded theory. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B.. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- BEBER, S. J. N.; RIBEIRO, J. L. D.; NETO, F. J. K.. Análise da causa do fracasso em implantações de BSC. **Revista Produção**, v. 6, n. 2, p. 1-22, 2006.
- BECKHARD, R.. **Desenvolvimento organizacional: estratégias e modelos**. São Paulo: E. Blucher, 1972.
- BENNIS, W. G. **Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas**. São Paulo: E. Blucher, 1972.
- BENTHAM, J.; MILL, J. S.. **Uma introdução aos princípios da moral e da legislação**. São Paulo: Nova Cultural, 1979.
- BITTICI, U. S.; TURNER, T.; BEGEMANN, C.. Dynamics of performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 20, n. 6, p. 692-704, 2000.

BOND, C. SENEQUE, M. Conceptualizing coaching as an approach to management and organizational development. **Journal of Management Development**, v. 32, n. 1, p. 57-72, 2013.

BOURNE, M.; KENNERLEY, M.; FRANCO-SANTOS, M.. Performance Managing through measures: a study of impact on performance. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 16, n. 4, p. 373-395, 2005.

BOURNE, M.; MILLS, J.; WILCOX, M.; NEELY, A.; PLATTS, K.. Designing, implementing and updating performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 20, n. 7, p. 754-771, 2000.

BOURNE, M.; NEELY, A.; MILLS, J.; PLATTS, K.. Why some performance measurement initiatives fail: lessons from the change management literature. **International Journal of Business**, v. 5, n. 2/3, p. 245-269, 2003a.

BOURNE, M.; NEELY, A.; MILLS, J.; PLATTS, K.. Implementing performance measurement systems: a literature review. **International Journal of Business Performance Management**, v. 5, n. 1, p. 1-24, 2003b.

BOURNE, M.; NEELY, A.; PLATTS, K.; MILLS, J.. The success and failure of performance measurement initiatives: Perceptions of participating managers. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 11, p. 1288-1310, 2002.

BUCKLEY, W. F.. **A sociologia e a moderna teoria dos sistemas**. São Paulo: Cultrix: Ed. Univ. S. Paulo, 1971.

BURRELL, G.; MORGAN, G.. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann, 1979.

BÜSCHER, A.. **Negotiating Helpful Action**: A substantive theory on the relationship between formal and informal care. 2007. 195 p. Thesis

(Academic Dissertation). Department of Nursing Science, University of Tampere, Finland.

CARNEIRO DA CUNHA, J. A.. **Avaliação de desempenho e eficiência em organizações de saúde: um estudo em hospitais filantrópicos**. 2011. 242 f. Tese (Doutorado) – Curso de Administração, Departamento de Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

CARNEIRO DA CUNHA, J. A.; CORRÊA, H. L.. Avaliação de desempenho organizacional: um estudo aplicado em hospitais filantrópicos. **Revista de Administração de Empresas**. v. 53, n. 5, p. 485-499, set./out. 2013.

CASSIANI, S. H. D. B.; CALIRI, M. H. L.; PELÁ, N. T. R.. A teoria fundamentada nos dados como abordagem da pesquisa interpretativa. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 4, n. 3, p. 75-88, dez. 1996.

CAUCHICK MIGUEL, P. A.. Adoção do estudo de caso na engenharia da produção. In: CAUCHICK MIGUEL, P. A. (Org.) **Metodologia de pesquisa em engenharia da produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p. 129-144.

\_\_\_\_\_. Estudo de caso na engenharia da produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Revista Produção**, v. 17, n. 1, p. 216-229, 2007.

CHARMAZ, K.. **A construção da teoria fundamentada: guia prático para análise qualitativa**. Porto Alegre: ARTMED, 2009.

CORREA, H. L.; PAIVA, E. L.; PRIMO, M. A. M.. A pesquisa em gestão de operações no Brasil: um breve relato de sua evolução. **Revista de Administração de Empresas-Eletrônica**, v. 9, n. 2, p. 1-9, 2010.

CROSS, K. F.; LYNCH, R. L.. The "SMART" way to define and sustain success. **National Productivity Review**, v. 8, n. 1, p. 23-33, 1988/89.

DANTAS, C. D. C.; LEITE, J. L.; LIMA, S. B. S.; STIPP, M. A. C.. Teoria fundamentada nos dados – aspectos conceituais e operacionais: metodologia possível de ser aplicada na pesquisa em enfermagem. **Rev. Latino-am Enfermagem**, v. 17, n. 4, p. [S.I], 2009.

DESCAMPS, C.. **As ideias filosóficas contemporâneas na França (1960-1985)**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1991.

DONE, A.; VOSS, C.; RYTTER, N. G.. Best practice interventions: Short-term impact and long-term outcomes. **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 5, p. 500-513, jul. 2011.

DURKHEIM, É.. As regras do método sociológico (cap. primeiro); Da divisão do trabalho social (livro I, cap. 1), in **Durkheim, coleção os pensadores**. São Paulo: Abril Cultural, 1978.

FAYOL, H.. **Administração industrial e geral**: previsão, organização, comando, coordenação, controle. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.

FERNANDES, F. P. P.; FONSECA A. C. P. D.. A implantação do *Balanced Scorecard* em empresas brasileiras sob a perspectiva da cultura nacional. **ABCustos**, v. 2, n. 1 p. 1-23, 2007.

FITZGERALD, L.; JOHNSTON, R.; BRIGNALL, S.; SILVESTRO, R.; VOSS, C.. **Performance Measurement in Service Business**. London: CIMA, 1991.

FOGUEL, S.; SOUZA, C. C. **Desenvolvimento organizacional**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1984.

FREderico, G. F.; MARTINS, R. A. Modelo para alinhamento entre a maturidade dos sistemas de medição de desempenho e a maturidade da gestão da cadeia de suprimentos. **Gestão & Produção**, v. 19, n. 4, p. 857-871, 2012.

FROEHLICH, C.; BITENCOURT, C. C. Desenvolvimento organizacional com base em estratégias de diversificação. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v1, n. 2, p. 241-262, 2008.

GHALAYINI, A. M.; NOBLE, J. S. The changing basis of performance measurement. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 16, n. 8, p. 63-80, 1996.

GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. **The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research**. New York: Aldine de Gruyter, 1967.

GLASER, B. G.. **Basics of grounded theory analysis Emergence vs. forcing**. California: Sociology Press, 1992.

GOESSLER, L. G. M.. **Uso de Sistemas de Medição de Desempenho para Melhoria Contínua: Um estudo da Influência do Estilo de Gestão**. 120p. Tese (Mestrado) –Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2009.

GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F.. Melhoria contínua no ambiente ISO 9001: 2000: estudo de caso em duas empresas do setor automobilístico. **Revista Produção**, v. 17, n. 3, p. 592-603, 2007.

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. 2ª ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

HAMPTON, D.. **Administração Contemporânea**. 3º ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.

HAYES, R. H.; PISANO, G. P. Beyond Eorld-Class: the new manufacturing strategy. **Harvard Business Review**, v. jan/feb, p. 77-86, 1994.

HESKETH, J. L.. **Desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1977.

HRONEC, S. M. **Sinais vitais**: usando medidas do desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa. São Paulo: Makron Books, 1994.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. **Harvard Business Review**, v. jan-feb, p. 70-79, 1992.

\_\_\_\_\_. Putting the balanced scorecard to work. **Harvard Business Review** . v. 71, n. 5, p. 134-142, sep./oct. 1993.

\_\_\_\_\_. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o *Balanced Scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. 14ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KEEGAN, D. P.; EILER, R.G.; JONES, C. R.. Are your performance measures obsolete? **Management Accounting**, v. 70, n. 1, p. 45-50, 1989.

LACERDA, R. T. O.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.. Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho. **Gestão & Produção**, v. 19, n. 1, p. 59-78, 2012.

LACERDA, D. P.; DA SILVA, E. R. P.; NAVARRO, L. L. L.; OLIVEIRA, N. N. P.; CAULLIRAUX, H. M.. Algumas caracterizações dos aspectos metodológicos na área de Operações: Uma análise a partir de periódicos nacionais e internacionais. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 31. Rio de Janeiro, 2007. **Anais...** Rio de Janeiro: AnPAD, 2007.

LADYSHEWSKY, R. K. The manager as coach as a driver of organizational development. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 31, n. 4, p. 292-306, 2010.

LAGE, M. C. Utilização do *software* NVivo em pesquisa qualitativa: uma experiência em EaD. **ETD Educação Temática Digital**, v. 12, p. 198-226, 2011.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W.. **O desenvolvimento de organizações**: diagnóstico e ação. São Paulo: E. Blucher, 1972.

\_\_\_\_\_. **As empresas e o ambiente**: diferenciação e integração administrativas. Petrópolis: Vozes, 1973.

LEBAS, M. J.. Performance Measurement and Performance Management. **International Journal of Production Economics**, v. 41, p. 23-35, 1995.

LEITE, N. R. P.; ALBUQUERQUE, L. G. de. A estratégia de gestão de pessoas como ferramenta do desenvolvimento organizacional. **RIAE**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 32-55, 2010.

LIMA, G. B.; CARVALHO, N. C.; HERKENHOFF, D. A.. Avaliação de desempenho baseada na ISO 9004: 2000: Estudo de caso em uma empresa de manutenção . **INGEPRO – Inovação, Gestão e Produção**, v. 2, n. 6, p. 96-107, 2010.

LINCOLN, Y.; GUBA, E. G.. Paradigmatic controversies, contradictions and emerging confluences. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. S.. **The handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: SAGE, 1994.

LOWENBERG, J.S. Interpretative research methodology: broadening the dialogue. **Adv. Nurs. Sc.**, v. 16, n. 2, p. 57-69, 1993.

MALINOWSKI, B.. A teoria funcional. In: **Uma teoria científica da cultura**. Rio de Janeiro: Zahar, 1970.

MARR, B.; SCHIUMA, G.. Business performance measurement – past, present and future. **Management Decision**, v. 41, n. 8, p. 680-687, 2003.

MASKELL, B.. Performance measures for world class manufacturing. **Management Accounting**, May, p. 32-33, 1989.

MORGAN, G.. Paradigmas, metáforas e resoluções de quebra-cabeças na teoria das organizações. **Revista de Administração de Empresas-RAE**, v. 45, n. 1, p. 58-71, 2005.

MORIN, E.. **Ciência com consciência**. Lisboa: Europa-América, 1982.

MOURA, P. C. C.. **O benefício das crises: desenvolvimento organizacional e mudança planejada**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978.

\_\_\_\_\_. **Desenvolvimento de organizações**. Rio de Janeiro: PETROBRAS, 1969.

NAIR, N.; VOHRA, N. The case of OD in an NGO in India. **Journal of Management Development**, v. 30, n. 2, p. 148-159, 2011.

NAKANO, D. N.. Métodos de pesquisa adotados na engenharia da produção e gestão de operações. In: CAUCHICK MIGUEL, P. A. (Org.) **Metodologia de pesquisa em engenharia da produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p. 63-72.

NEELY, A.. The evolution of performance measurement research: Developments in the last decade and a research agenda for the next. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 12, p. 1264-1277, 2005.

NEELY, A.; BOURNE, M.. Why measurement initiatives fail. **Measuring Business Excellence**, v. 4, n. 4, p. 3-7, 2000.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K.. Performance measurement system design: A literature review and research agenda. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 12, p. 1228-1263, 2005.

NEELY, A.; MILLS, J.; PLATTS, K.. Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 20, n. 10, p. 1119–1145, 2000.

OLIVEIRA, G. A.. **Desenvolvimento organizacional: teoria e diagnóstico**. Rio de Janeiro: Ed. da FGV: Escola de Administração Fazendária, 1979.

PAIVA, E. L.. **Conhecimento organizacional e o processo de formulação de estratégias de produção**. 200 f. Tese (Doutorado) – Curso de Administração, Departamento de Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

PARKER, L. D.; ROFFEY, B. H.. Back to the drawing board: revisiting grounded theory and the everyday account's and manager's reality. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**. v. 10, n. 2, p. 212-247, 1997.

PARSONS, T.. Sugestões para um tratado sociológico da teoria de organização. In: Etzioni, A. (org.), **Organizações complexas**. São Paulo: Atlas, 1967.

PERROW, C.. **Análise organizacional: um enfoque sociológico**. São Paulo: Atlas, 1976.

PINTO, M. R.; SANTOS, L. S.. Em busca de uma trilha interpretativista para a pesquisa do consumidor: uma proposta baseada na fenomenologia, na etnografia e na *Grounded Theory*. **RAE-eletrônica**, v. 7, n. 2, p. [S.I.], 2008.

PRIETO, V. C. et al.. Fatores críticos na implementação do *Balanced Scorecard*. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 13, n. 1, Apr. 2006.

PRIGOGINE, I.; STENGERS, I.. **A nova aliança: metamorfose da ciência**. 3ª ed. Brasília: Ed.Universidade de Brasília, 1997.

QSR INTERNATIONAL. **Sobre a QSR Internacional e o NVivo.**

2012. Disponível em: <[http://www.qsrinternational.com/other-languages\\_portuguese.aspx](http://www.qsrinternational.com/other-languages_portuguese.aspx)>. Acesso em: 16 out. 2012.

RADCLIFFE-BROWN, A.. Sobre o conceito de função em ciências sociais. In: **Estrutura e função na sociedade primitiva**. Petrópolis: Vozes, 1973.

RADNOR, Z. J.; BARNES, D.. Historical analysis of performance measurement and management in operations management.

**International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 56, n. 5/6, p. 384-396, 2007.

ROCHA-PINTO, S.; DEL CARPIO, G.. Fatores Críticos para a Implantação do *Balanced Scorecard*: A Visão de Consultores Organizacionais. **Revista Base**, v. 8, n. 4, p. 311-324, 2011.

ROMAN, D. J.; MARCHI, J. J.; ERDMANN, R. H.. A abordagem qualitativa na pesquisa em Administração da Produção no Brasil. **Revista de Gestão**, v. 20, n. 1, p. 131-144, 2013.

ROSENWEIG, J.; KAST, F.. O conceito moderno: enfoque sistêmico. In: **Organização e administração – um enfoque sistêmico**. São Paulo: Pioneira, 1980.

ROSA, C. A.; CAUCHICK MIGUEL, P. A.. Adoção do programa Seis Sigma em um fornecedor automotivo: análise de fatores relevantes na implementação. **Teoria e Prática em Administração**, v. 2, n. 2, p. 151-172, 2012.

SANTOS, A.: MARTINS, M.. Modelo Referência para Estruturar o Seis Sigma nas Organizações. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 15, n. 1. p. 43-56, 2008.

SCHEIN, E. H.. **Process consultation: lessons for managers and consultants**. Reading, Mass: Addison-Wesley, 1987.

SCHERER, J. O.; RIBEIRO, J. L. D.. Proposição de um modelo para análise dos fatores de risco em projetos de implantação da metodologia *lean*. **Gestão e Produção** [online], v. 20, n. 3, p. 537-553, 2013.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L.; MARTINS, M. A.. **Avaliação de empresas**: foco na análise de desempenho para o usuário interno. São Paulo: Atlas, 2006.

SCHRÖEDER, C. S.. **Educação a distância e mudança organizacional na Escola de Administração da UFRGS**: uma teoria substantiva. 252 f. Tese (Doutorado) – Curso de Administração, Departamento de Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

SCHWANDT, T.. Três posturas epistemológicas para a investigação qualitativa: interpretativismo, hermenêutica e construcionismo social. In: DENZIN, N. K., LINCOLN, Y. S.. e colaboradores. **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens, Porto Alegre: Bookman, 2006.

SCOPINHO, R. A.; MARTINS, A. F. G. Desenvolvimento organizacional e interpessoal em cooperativas de produção agropecuária: reflexão sobre o método. **Psicol. Soc.**, Porto Alegre, v. 15, n. 2, Dec. 2003

SELLITTO, M. A.; WALTER, C.. Avaliação do desempenho de uma manufatura de equipamentos eletrônicos segundo critérios de competição. **Produção**, v. 16, n. 1, p. 34-47, abr. 2006.

SELZNICK, P.. Fundamentos da teoria de organização. In: Etzioni, A. (org.), **Organizações complexas**. São Paulo: Atlas, 1967.

SILVA, C. E. S.; ARAÚJO, F.. Relação entre melhoria contínua e o sistema de avaliação de desempenho – estudo de caso em malharias retilíneas. **GEPROS**, v. 1, n. 2, p. 149-162, 2006.

SLACK, N.. The Importance-Performance Matrix as a Determinant of Improvement Priority. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 14, n. 5, p. 59-75, 1994.

SKINNER, W.. Manufacturing – missing link in corporate strategy. **Harvard Business Review**, v. 47, n. 3, p. 136-145, 1969.

SPESSATTO, G.; BEUREN, I. M.. Análise das diferenças na implantação do *Balanced Scorecard* nas maiores empresas da região sul do Brasil. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 20, n. 2, 2013.

STRAUSS, A.; CORBIN, J.. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TAN, K. H.; PLATTS, K.. Linking operations objectives to actions: A plug and play approach. **International Journal of Production Economics**, v. 121, n. 2, p. 610–619, 2009.

TRAD, S.; MAXIMIANO, A. C. A.. Seis sigma: fatores críticos de sucesso para sua implantação. **Revista de administração contemporânea**, Curitiba, v. 13, n. 4, dez. 2009.

VERGARA, S. C.; CALDAS, M. P.. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 4, p. 66–72, dez. 2005.

WAAL, A. A.; COUNET, H.. Lessons learned from performance management systems implementations. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 58, n. 4, p. 367-390, 2009.

WALTER, O. M. F. C.; TUBINO, D. F.. Métodos de avaliação da implantação da manufatura enxuta: uma revisão da literatura e classificação. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 20, n. 1, mar. 2013.

WALTON, R. E.. **Pacificação interpessoal**: confrontações e consultoria de uma terceira parte. São Paulo: E. Blucher, 1972.

WONGRASSAMEE, S.; GARDINER, P. D.; SIMMONS, J. E. L.. Performance measurement tools – the Balanced Scorecard and the EFQM excellence model. **Measuring Business Excellence**, Bradford, v. 7, n. 1, p. 14-29, 2003.

WOOD JÚNIOR, T. (ORG). Fordismo, Toyotismo e Volvismo. In: WOOD JUNIOR, T.. **Mudança organizacional**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2004. Cap. 11, p. 229-248.



**APÊNDICE A - Informações sobre a Estadia de Pesquisa realizada  
na Hochschule Osnabrück – University of Applied Sciences –  
Alemanha**

1 Dados de Identificação

**Doutorando:** Darlan José Roman

**Processo Número:** Bolsa DAAD – PKZ A13/74 259

**Modalidade:** Estadia de Pesquisa na Alemanha para doutorandos

**Instituição:** Hochschule Osnabrück – University of Applied Sciences –  
Alemanha

**Professor Orientador:** Dr. Andreas Büscher

**Vigência da Bolsa:** 01/03/2014 a 31/05/2014

## 2 Documento de Aprovação da Bolsa

**DAAD** Deutscher Akademischer Austausch Dienst  
German Academic Exchange Service

# STIPENDIENURKUNDE

Der Deutsche Akademische Austauschdienst ist eine gemeinsame Einrichtung der deutschen Hochschulen.  
Er fördert mit öffentlichen Mitteln die internationale akademische Zusammenarbeit, insbesondere den Austausch von Studierenden und Wissenschaftlern.  
Die Stipendien des DAAD werden auf der Grundlage von Auswahlentscheidungen unabhängiger wissenschaftlicher Kommissionen vergeben.

Im Rahmen seiner Programme verleiht der Deutsche Akademische Austauschdienst

**Darlan Jose Roman**

ein Stipendium zur wissenschaftlichen Aus- und Fortbildung in Deutschland.

Ich beglückwünsche Sie zu diesem Stipendium und wünsche Ihnen einen erfolgreichen Aufenthalt in Deutschland. Ich hoffe, dass Sie neben Ihren fachlichen Aufgaben auch die Gelegenheit wahrnehmen werden, unser Land, seine Menschen und seine Kultur näher kennenzulernen. Ich würde mich freuen, wenn Sie auch nach Rückkehr in Ihr Heimatland weiterhin die Verbindung mit Ihren deutschen Partnern und dem DAAD aufrechterhalten würden.

Bonn, den 09.12.2013



*Margret Wintermantel*

Prof. Dr. Margret Wintermantel  
Präsidentin des Deutschen Akademischen Austauschdienstes

Diese Urkunde ist nur wirksam in Verbindung mit der Stipendienzusage des zuständigen DAAD-Beirates.

### 3 Atestado de Estadia na Hochschule Osnabrück – University of Applied Sciences



Hochschule Osnabrück  
University of Applied Sciences

Hochschule Osnabrück - Postfach 19 40 - 49009 Osnabrück

**Fakultät Wirtschafts- und  
Sozialwissenschaften**

**International Faculty Office (IFO)**

Caprivistraße 30 A  
49076 Osnabrück

Telefon (0541) 969-0  
Durchwahl 969-3009  
Telefax 969-3010  
Internet: <http://www.hs-osnabrueck.de>  
e-mail: [H.reichel@hs-osnabrueck.de](mailto:H.reichel@hs-osnabrueck.de)

Ihr Zeichen, Ihre Nachricht vom

(Bitte bei Antwort angeben)  
Mein Zeichen  
**W/IFO/RE**

Bearbeitet von

Osnabrück  
11.03.2014

## Bescheinigung

Hiermit bestätige ich, dass Herr Darlan Roman von der Universidade Federal de Santa Catarina, Florianopolis, Brasilien, vom 5. März bis 27. Mai 2014 im Rahmen eines Forschungsprojekts an der Hochschule Osnabrück, Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, tätig sein wird. Nach Beendigung dieses Projekts wird er wieder an seine Heimathochschule in Brasilien zurückkehren.

i. A. Heike Reichel  
International Faculty Office

Hochschule Osnabrück  
University of Applied Sciences  
Faculty of Business Management and Social Sciences  
International Faculty Office (IFO)  
PO Box 1940, D-49009 Osnabrück



## **APÊNDICE B - Roteiros de Entrevista**

### 1 Roteiro utilizado no segundo grupo amostral

#### **Entendendo o processo de implementação de sistemas de melhorias**

Questões norteadoras (emergentes das entrevistas com o primeiro grupo amostral)

- Agregar ganho para a companhia (valor ao produto, retorno econômico, aumento de produtividade, crescimento da empresa)
  - Conhecer a realidade da empresa (limitações da estrutura, tamanho, processo produtivo, adequar a realidade com os conceitos)
  - Criar uma cultura na empresa (cultura das pessoas, mudar gradativamente, tornar uma rotina)
  - Desenvolver um planejamento (caracterizar projetos, criar planos de ação, estabelecer prazos)
  - Enfrentar a resistência (dificuldade de mudança das pessoas, falta de apoio, dificuldade de descentralização de poder)
  - Envolver as pessoas (participação em reuniões (criar um ambiente desafiador, valorizar, perceber um retorno)
  - Gerenciar os resultados (analisar, cobrar, fazer reuniões, cumprir os prazos estabelecidos)
  - Incorporar as melhorias (criar uma sistemática de funcionamento)
  - Manter a comunicação (contato entre seções, entre gerência e operacional)
  - Fazer a manutenção (manter as melhorias implementadas)
  - Montar um grupo de trabalho (formado por pessoas-chave, multiplicar o conhecimento)
  - Não impor as coisas (não engessar o processo, ouvir as pessoas)
  - Ter apoio da diretoria/ gerência
  - Ter conhecimento de como fazer (contratar consultor, dar treinamento, se espelhar em casos de sucesso)
  - Necessidade de investir (disponibilidade de recursos - pessoas, tempo, financeiro)
  - Ter uma unidade de coordenação dedicada (dedicação exclusiva, ter autonomia)
-

---

 Modelo Provisório

<b>Condição</b>		<b>Ação/ Interação</b>		<b>Consequência</b>
Conhecendo realidade da empresa	a	Criando uma cultura na empresa		Agregando ganho para a companhia
Desenvolvendo planejamento para a implantação	um a	Enfrentando resistência	a	Incorporando as melhorias nas atividades
Tendo apoio da alta e média gerência		Envolvendo pessoas	as	
Tendo conhecimento de como fazer		Tendo uma unidade de coordenação dedicada		
Mantendo o sistema de melhorias funcionando		Gerenciando resultados	os	
		Mantendo comunicação	a	
		Montando grupos de trabalho		
		Não tentar impor as coisas		
		Tendo que investir		

2 Roteiro utilizado no terceiro grupo amostral

### **Entendendo o Fenômeno da Implementação de Sistemas de Melhorias nas Organizações**

**Agregar ganho para a companhia:** Retorno Econômico; Retorno Sócio-ambiental; Aumento de Produtividade.

**Conhecer a realidade da empresa:** Considerar as limitações da estrutura; Adequar a realidade da empresa com os conceitos; Conhecer a vivência da empresa; Entender o processo produtivo.

**Desenvolver um planejamento:** Analisar os investimentos; Caracterizar os projetos; Levantar os custos; Criar planos de ação; Estabelecer prazos; Priorizar os problemas; Ter um objetivo definido.

**Tendo apoio da direção/ gerência:** Estar convencido com relação ao retorno; Exigir o cumprimento do prazo; Reforçar o compromisso com a causa; Entender a questão do tempo; Pessoas entenderem que se tem apoio da gerência.

**Ter conhecimento de como fazer:** Aprender com as experiências do passado; Dar treinamento para as pessoas; Unir teoria com experiência de chão de fábrica; Usar consultores para etapas específicas.

**Ter uma unidade de coordenação dedicada:** Dedicar-se integralmente às melhorias; Ter uma equipe focada do início até o fim; Ter de um setor, departamento específico para projetos de melhoria; Manter alguém coordenando por um determinado tempo.

**Criando uma cultura na empresa:** Considerar a cultura atual; Criar uma cultura do novo; Enfrentar dificuldade das pessoas para mudar; Formalizar a ideia de programas de melhoria; Quebrar as resistências.

**Envolvendo as pessoas:** Acreditar no projeto; Deixar claro quais serão os ganhos; Estar aberto para escutar as ideias; Evitar a imposição; Mostrar os resultados obtidos; Selecionar bem o pessoal; Valorizar as pessoas

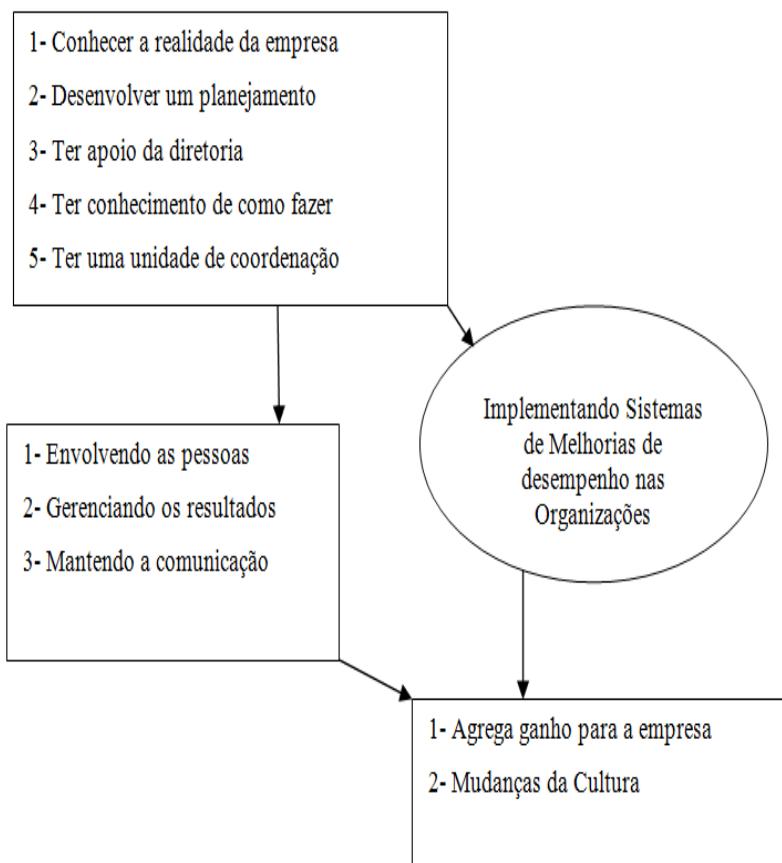
**Gerenciando os resultados:** Analisar e avaliar os resultados: Cobrar os o cumprimento de prazos; Fazer reuniões; Mostrar os resultados obtidos.

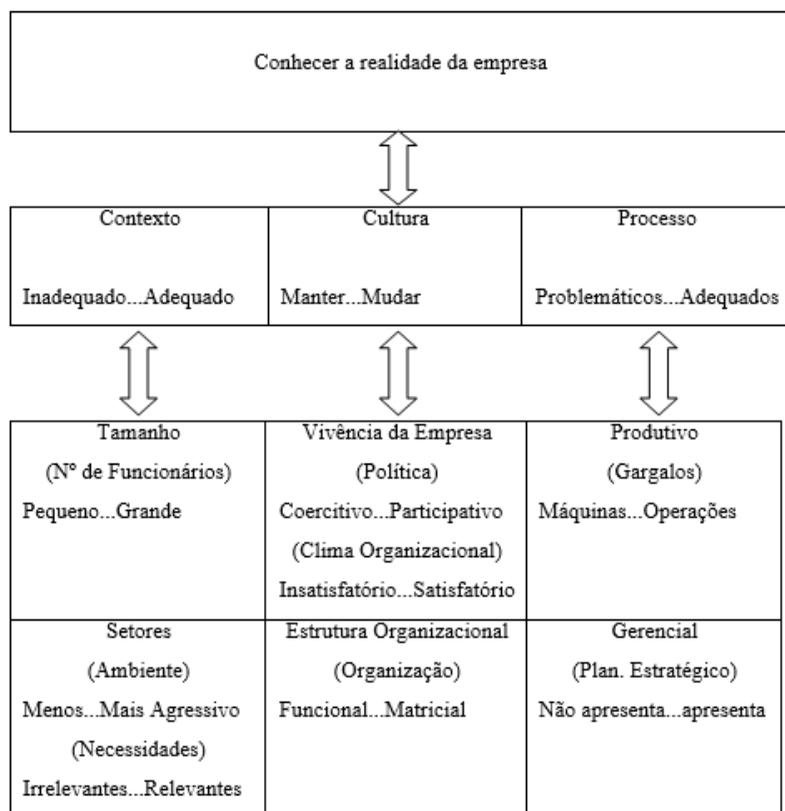
**Mantendo a comunicação:** Compor grupo com pessoas chave dentro da fábrica; Manter o contato entre as seções; Manter comunicação eficiente entre a direção, gerência e a parte operacional.

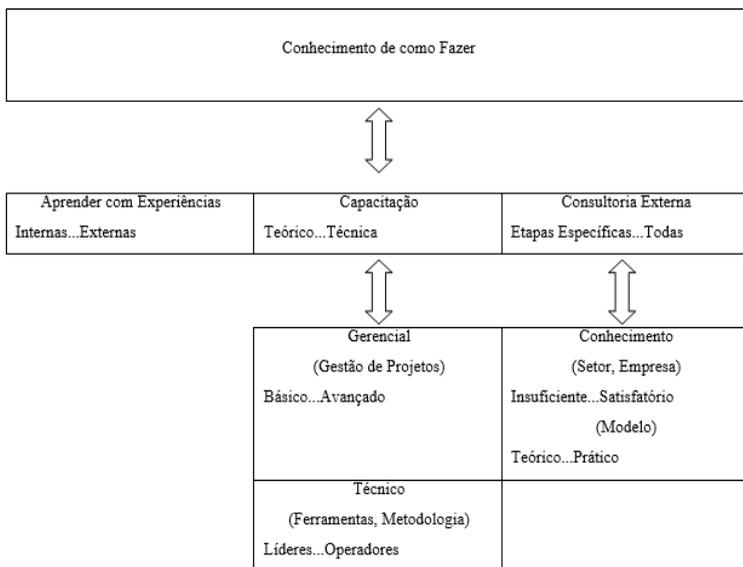
**Melhorias incorporadas nas atividades:** Criada uma sistemática de funcionamento; Cuidar para não voltar a rotina que era antes.

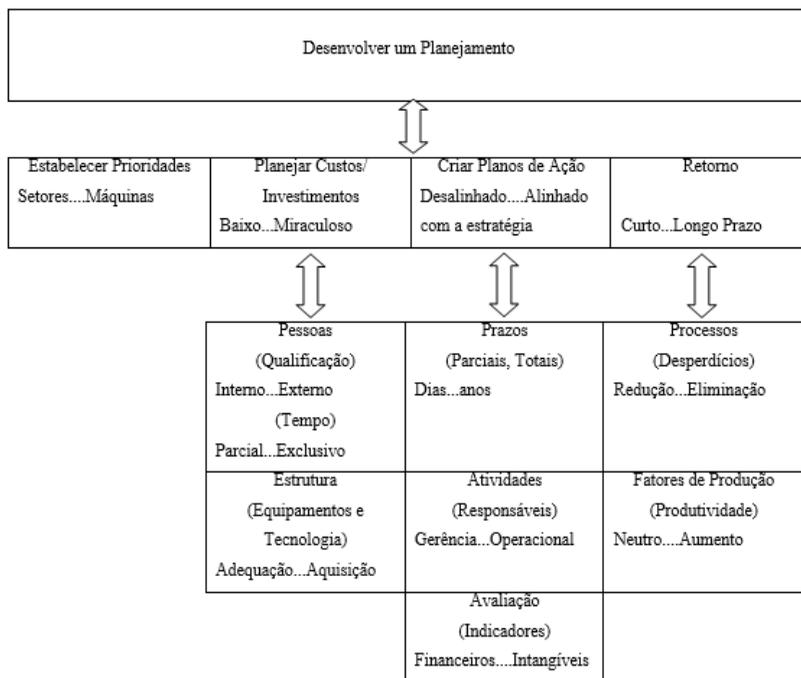
**Manter o sistema de melhorias funcionando:** Dar importância para a manutenção; Manter o ânimo do pessoal por meio de avaliações específicas; Ter um cronograma pra questão de manter.

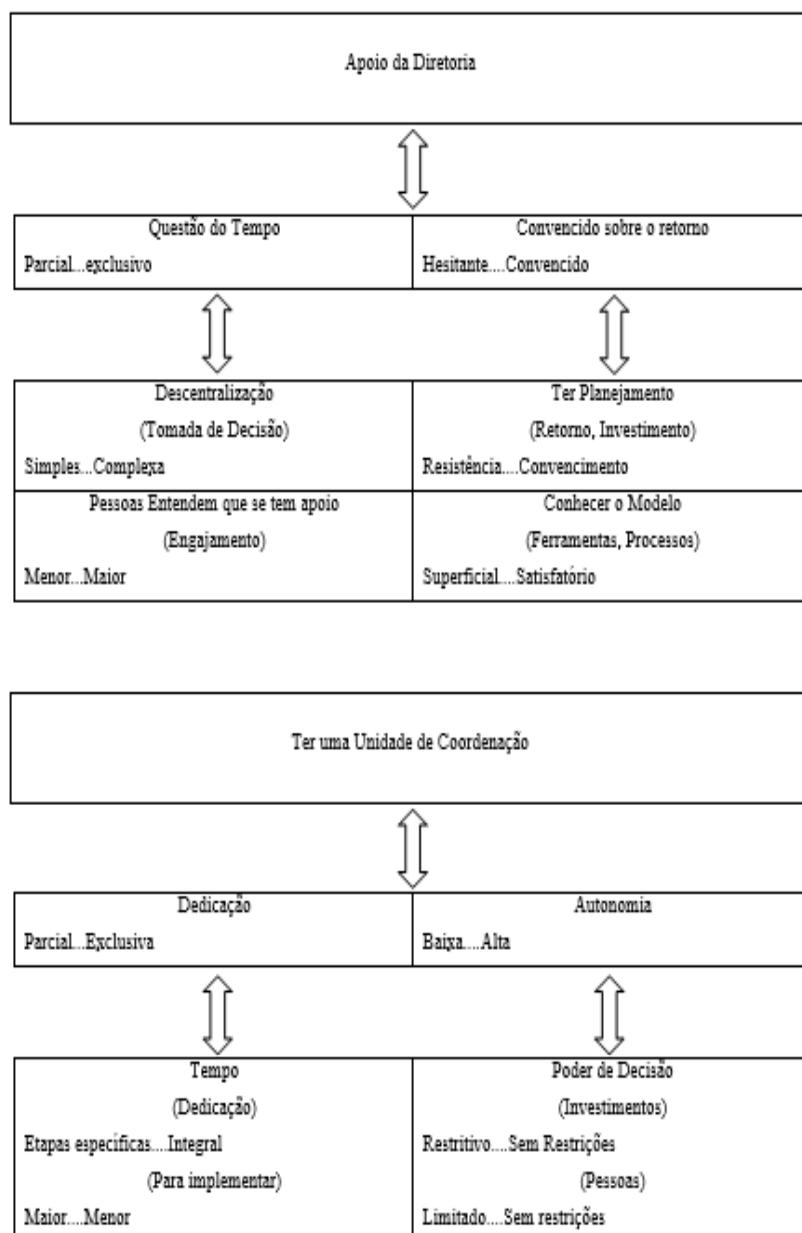
### 3 Roteiro utilizado no quarto grupo amostral

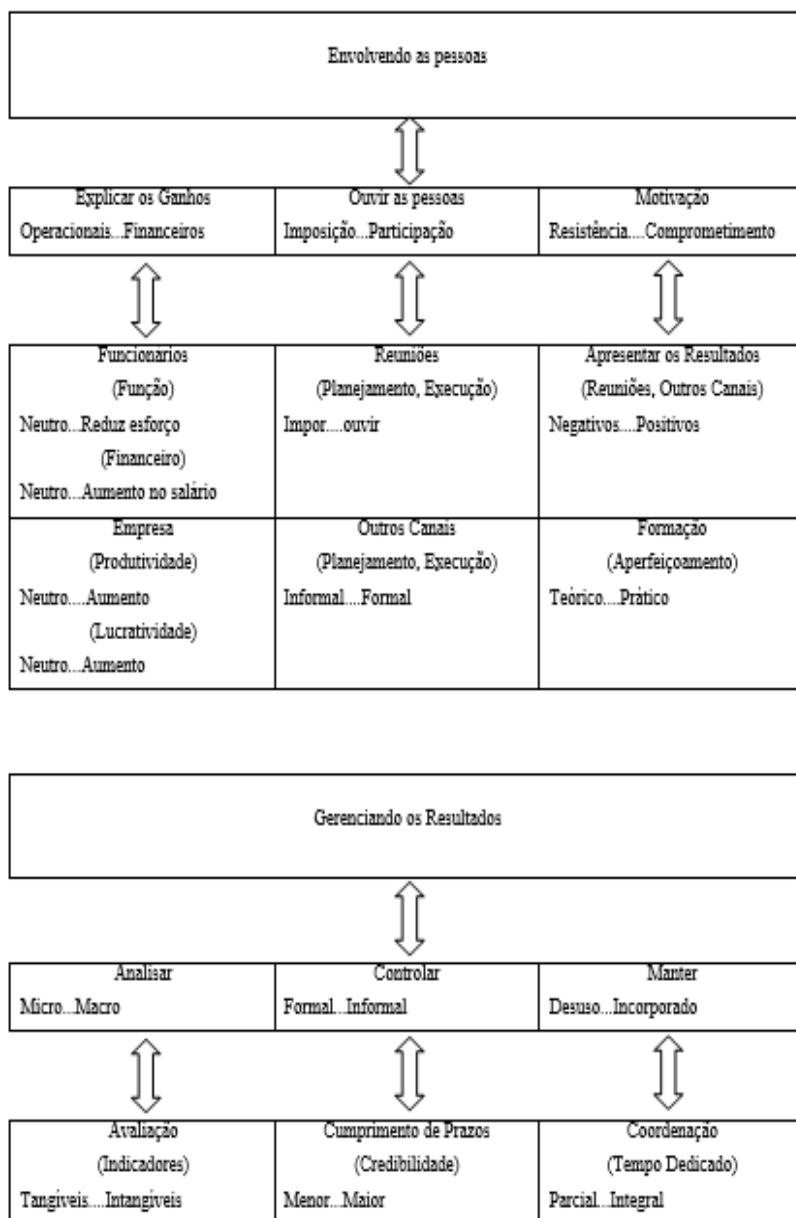


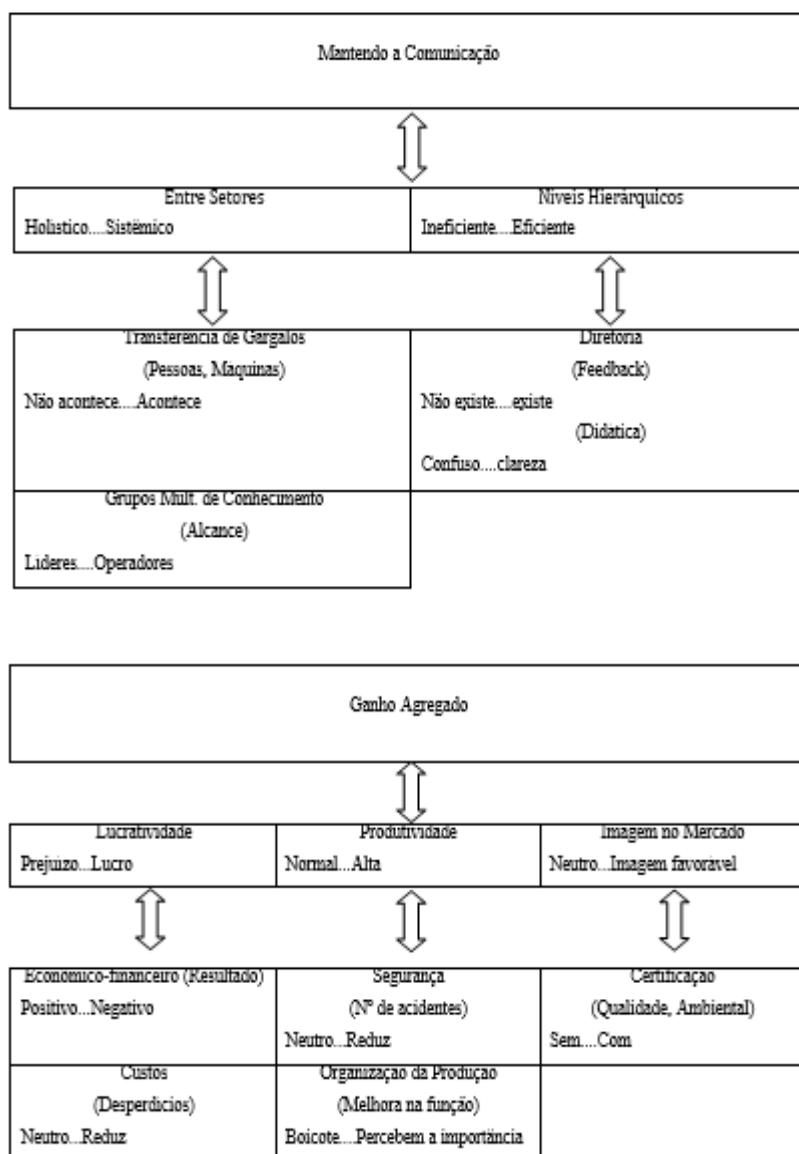


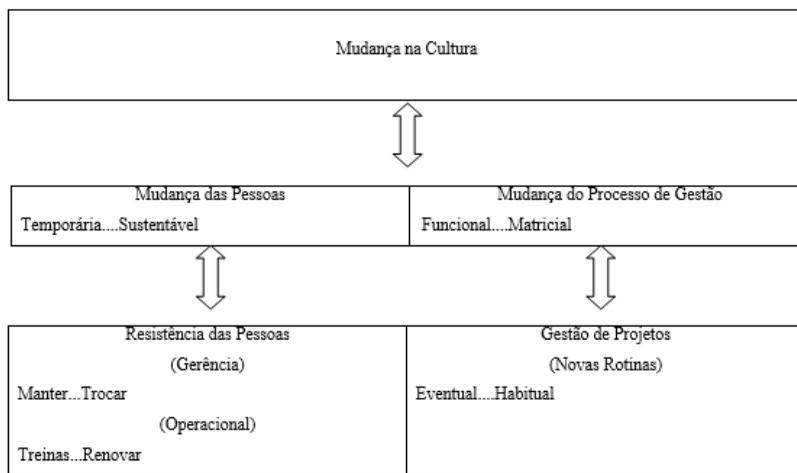












## 4 Roteiro utilizado no quinto grupo amostral (validação)

