

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA  
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA**

**Estudo da Implantação de um Programa da  
Qualidade sob a Ótica da Gestão de Mudanças**

**Autor: Dárcio José Cavana**

**Orientador: Prof. Dr. Ademir José Petenate**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA  
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA**

# **Estudo da Implantação de um Programa da Qualidade sob a Ótica da Gestão de Mudanças**

**Autor: Dárcio José Cavana**  
**Orientador: Prof. Dr. Ademir José Petenate**

**Curso: Engenharia Mecânica**  
**Área de Concentração: Gestão da Qualidade Total**

Trabalho final de Mestrado Profissional apresentado à Comissão de Pós-Graduação da Faculdade de Engenharia Mecânica como requisito para obtenção do Título de Mestre Profissional em Gestão da Qualidade Total.

Campinas, 2004  
S.P. – Brasil

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA  
BIBLIOTECA DA ÁREA DE ENGENHARIA – BAE – UNICAMP

C314e Cavana, Dárcio José  
Estudo da implantação de um programa da qualidade  
sob a ótica da gestão de mudanças / Dárcio José Cavana,  
SP: [s.n.], 2004.

Orientador: Ademir José Petenate.  
Dissertação (mestrado profissional) – Universidade  
Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia  
Mecânica.

1. Gestão de qualidade total. 2. Qualidade. 3.  
Planejamento estratégico. 4. Estratégia. I. Petenate,  
Ademir José. II. Universidade Estadual de Campinas.  
Faculdade de Engenharia Mecânica. III. Título.

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA  
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO PROFISSIONAL**

**Estudo da Implantação de um Programa da  
Qualidade sob a Ótica da Gestão de Mudanças**

Autor: **Dárcio José Cavana**

Orientador: **Prof. Dr. Ademir José Petenate**

---

**Prof. Dr. Ademir José Petenate**  
IMECC / Universidade Estadual de Campinas

---

**Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Carolina de Azevedo Ferreira de Souza**  
IE / Universidade Estadual de Campinas

---

**Prof. Dr. Olívio Novaski**  
FEM / Universidade Estadual de Campinas

Campinas, 02 de junho de 2004

## **Dedicatória**

Dedico este trabalho às pessoas sem as quais meus sonhos jamais teriam adquirido vida, inclusive este:

Aos meus pais, Paulo e Cida, à minha esposa Mercedes, de quem sempre obtive apoio, incentivo e extrema compreensão nos meus momentos mais difíceis.

## **Agradecimentos**

Ao professor Ademir José Petenate, que permitiu que a trajetória se tornasse muito mais simples.

Ao Álvaro de Souza, Adenita Gama dos Reis e Ana Maria Gomes, pelo intenso, difícil e paciente trabalho dedicado durante o tratamento dos manuscritos.

Ao Márcio Fontoura Mígues, por ter aberto o caminho.

*“A felicidade pode ser definida,  
pelo menos em parte, como o  
fruto da capacidade e do desejo  
de sacrificar o que queremos agora  
em função do que queremos  
futuramente.”*

*Stephen R. Covey*

## Resumo

CAVANA, Dárcio José, *Estudo da Implantação de um Programa da Qualidade sob a Ótica da Gestão de Mudanças*, Campinas: Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2004, 266 p. Trabalho Final de Mestrado Profissional.

A implantação de um programa estruturado sobre qualidade pode representar modificações tão profundas, no modo como as atividades são desenvolvidas em uma organização, que a estratégia utilizada para promover a transição necessita de abordagem muito mais sistematizada do que apenas a intuição, tradicionalmente, mais praticada. Desta percepção, surge o propósito do presente trabalho, ou seja, avaliar a influência de fatores relevantes, considerados em abordagens sistemáticas, em um processo real de implantação de um programa sobre qualidade. A constituição do referencial para a análise considerou alguns significativos mecanismos humanos, envolvidos em processos de mudança, e também fatores estratégicos pertinentes. Esta combinação de conceitos possibilitou descrever o processo de implantação do “Programa Q1”, na Autolatina, compreendido no período de 1988 até meados de 1995. O resultado final é constituído da descrição de situações reais, relacionadas aos fatores selecionados, considerando 10 unidades organizacionais, das 23 envolvidas neste projeto. A partir da análise de inúmeras situações, bem e malsucedidas, foi, então, possível concluir sobre a relevância dos vários fatores e também identificar determinados padrões a eles relacionados, o que possibilita abordá-los, mais apropriadamente, em projetos similares futuros.

*Palavras-Chave:*

– Gestão de Mudanças, Programa da Qualidade.

## **Abstract**

CAVANA, Dárcio José, *Managing Change While Implementing a Quality Program*, Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2004, 266 p. Trabalho Final de Mestrado Profissional.

The implementation of a structured quality program may result in such overwhelming changes to how activities are operated within an organization that the chosen transition strategy may require a more systemized approach than intuition only, which is more usually employed. Along those lines, this paper is intended to assess the effects of significant factors in systematic approaches on an actual implementation process for a quality program. The references for this analysis were selected based not only on a number of relevant human mechanisms involved in change processes but also on pertinent strategic factors. These concepts have been combined so that the implementation process of Autolatina's "*Q1 Program*", which was ran within 1988 and mid 1995, could be fully described. The description relates the elected factors and the actual situations of ten organizational units out of the 23 that are involved in this project. The analysis of a large number of situations, either successful or not, was the basis for determining how relevant different factors are, as well as identifying certain patterns relating to these factors. This will facilitate addressing them more properly under similar projects in the future.

### *Key Words:*

– Change Management, Quality Program.

## Índice

	Lista das Ilustrações .....	iii
	Abreviaturas e Siglas.....	v
	<b>Capítulo 1</b>	
1	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	1
1.1	Mitos ou Sistemas .....	2
1.2	Objetivo do Trabalho e Escolha do Objeto .....	4
1.3	Abrangência .....	8
1.4	Organização do Trabalho .....	9
	<b>Capítulo 2</b>	
2	<b>FUNDAMENTOS DO PROCESSO DE MUDANÇA</b> .....	11
2.1	Níveis de Mudança.....	12
2.2	Os Papéis na Mudança .....	15
2.2.1	Relação entre o Papel e a Percepção da Mudança .....	22
2.3	A Mudança vista como um Processo .....	27
2.3.1	As Três Fases da Mudança.....	28
2.3.2	Aspectos Significativos da Transição .....	30
2.3.3	A Influência dos Quadros Referenciais.....	35
2.3.4	Referencial de Análise para o Estudo de Caso.....	37
	<b>Capítulo 3</b>	
3	<b>O IMPACTO DA MUDANÇA</b> .....	39
3.1	Como as Mudanças Afetam as Pessoas .....	39
3.1.1	A Velocidade da Mudança .....	41
3.1.2	Alguns Sinais do Medo .....	42
3.1.3	Camuflagem .....	44
3.1.4	A Percepção da Mudança.....	45

<b>Capítulo 4</b>		
4	<b>A REAÇÃO À MUDANÇA</b> .....	49
4.1	O Fator Resistência .....	49
4.1.1	Por que se Resiste às Mudanças? Algumas Hipóteses.....	50
4.1.2	Determinantes de Sentimentos de Oposição .....	55
4.1.3	O Espectro de Possíveis Comportamentos.....	66
4.1.4	Resistência ou Relutância?.....	75
4.1.5	Referencial de Análise para o Estudo de Caso.....	80
<b>Capítulo 5</b>		
5	<b>IMPLANTAÇÃO DA MUDANÇA</b> .....	83
5.1	Fatores Estratégicos para a Implantação da Mudança .....	83
5.1.1	As Etapas do Comprometimento com a Mudança.....	83
5.1.2	Abordagem Sistemática .....	89
5.1.3	Referencial de Análise para o Estudo de Caso.....	113
<b>Capítulo 6</b>		
6	<b>ASPECTOS IMPLÍCITOS DA GESTÃO DE MUDANÇAS NA IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA DA QUALIDADE NA AUTOLATINA</b> .....	115
6.1	Visão Sumarizada do Programa Q1 .....	119
6.2	Análise dos Fatores Seleccionados .....	158
6.2.1	Os Papéis Envolvidos no Programa .....	158
6.2.2	Modelos de Relacionamento .....	176
6.2.3	Caracterização de Casos de Reação ao Programa.....	186
6.2.4	Fatores Estratégicos Envolvidos no Programa Q1 .....	208
6.2.5	Fatores que Impactaram o Desenvolvimento das Unidades .....	239
<b>Capítulo 7</b>		
7	<b>CONCLUSÃO</b> .....	251
7.1	Papéis e Estruturas de Relacionamento.....	252
7.2	Caracterização de Casos de Reação .....	254
7.3	Elementos de Estratégia para Abordagens Sistemáticas.....	256
7.4	Propostas para outros Projetos e Considerações Finais .....	260
	<b>Referências Bibliográficas</b> .....	262
	<b>Obras Consultadas</b> .....	266

## Lista das Ilustrações

<b>Figura 1.1</b>	Ciclo de Adizes.....	2
<b>Figura 2.1</b>	Tempo e dificuldades envolvidas na realização das mudanças .....	13
<b>Figura 2.2</b>	Conceito de “hábito”.....	14
<b>Figura 2.3</b>	Modelos de relacionamento das funções .....	17
<b>Figura 2.4</b>	(a) Fluxo de informação com patrocínio de sustentação; (b) “Buraco negro” organizacional.....	21
<b>Figura 2.5</b>	A mudança vista como um processo .....	28
<b>Figura 2.6</b>	Relação entre o acompanhamento e a percepção da eficácia da liderança .....	34
<b>Figura 2.7</b>	Estruturas de relacionamento do modelo de Conner e os fatores de sucesso .....	38
<b>Figura 4.1</b>	Fatores que influenciam as atitudes diante de uma mudança .....	65
<b>Figura 4.2</b>	Espectro de possíveis comportamentos diante de uma mudança.....	67
<b>Figura 4.3</b>	Grau de desconforto sentido com relação à mudança.....	73
<b>Figura 4.4</b>	Roda de mudança do indivíduo .....	76
<b>Figura 4.5</b>	Incidência dos padrões “resistência” e “relutância” .....	81
<b>Figura 5.1</b>	Fases do comprometimento com a mudança .....	84
<b>Figura 5.2</b>	O processo em oito etapas e as fases do comprometimento com a mudança .....	98
<b>Figura 5.3</b>	Relação entre visão, estratégia, planos e orçamentos .....	102
<b>Figura 6.1</b>	Processo para a qualificação Q1 .....	122
<b>Figura 6.2</b>	Critérios de avaliação dos indicadores de desempenho.....	144
<b>Figura 6.3</b>	Estrutura de relacionamento da unidade A.....	177
<b>Figura 6.4</b>	Estrutura de relacionamento das unidades B e C.....	178
<b>Figura 6.5</b>	Estrutura de relacionamento inicial da unidade B .....	179
<b>Figura 6.6</b>	Estrutura de relacionamento das unidades D e E.....	180
<b>Figura 6.7</b>	Estrutura de relacionamento da unidade F.....	181
<b>Figura 6.8</b>	Relação entre as estruturas de relacionamento das unidades E e F .....	182
<b>Figura 6.9</b>	Estrutura de relacionamento das unidades G, H, I e J .....	182
<b>Figura 6.10</b>	Estrutura de relacionamento quadrada no início do programa .....	185
<b>Figura 6.11</b>	Estrutura operacional prevalecente.....	186
<b>Figura 6.12</b>	O “continuum” da resistência à mudança.....	187
<b>Figura 6.13</b>	Distribuição da posição de apoio ou resistência: (a) no início do programa; (b) nos estágios mais adiantados.....	187
<b>Figura 6.14</b>	Pessoas envolvidas no programa ao longo do tempo .....	216
<b>Figura 6.15</b>	Influência dos exercícios bem-sucedidos no envolvimento das pessoas .....	223

<b>Quadro 2.1</b>	Atividades que minimizam a probabilidade do retrocesso.....	35
<b>Quadro 2.2</b>	Os papéis no modelo de Conner	37
<b>Quadro 4.1</b>	Espectro de possíveis comportamentos	81
<b>Quadro 5.1</b>	O processo em oito etapas	114
<b>Quadro 6.1</b>	Fatores de avaliação Q1 para fábricas de componentes.....	128
<b>Quadro 6.2</b>	Critérios de avaliação para fábricas de componentes.....	129
<b>Quadro 6.3</b>	Alvos do programa e os temas que mais os impactaram.....	175
<b>Quadro 6.4</b>	Evolução do “status” das unidades organizacionais .....	188
<b>Quadro 6.5</b>	Seqüência de eventos do Programa Q1 .....	222
<b>Quadro 6.6</b>	Ações estratégicas do Programa Q1 sob a ótica do modelo de Kotter.....	238
<b>Quadro 6.7</b>	“Status” final das unidades e os fatores que impactaram sua evolução .....	240

## Abreviaturas e Siglas

<b>AQF</b>	–	Assistência da Qualidade aos Fornecedores
<b>BIC</b>	–	<i>Best-in-class</i>
<b>CEP</b>	–	Controle Estatístico do Processo
<b>Cg</b>	–	Índice de capacidade potencial do meio de medição
<b>Cgk</b>	–	Índice de capacidade do meio de medição
<b>CIV</b>	–	<i>Conformance Index Value</i>
<b>Cp</b>	–	Índice de capacidade potencial do processo
<b>Cpk</b>	–	Índice de capacidade do processo
<b>CS</b>	–	<i>Customer Satisfaction</i>
<b>FMEA</b>	–	<i>Failure Mode and Effects Analysis</i> (Modos de Falhas e Análise de seus Efeitos)
<b>MSP</b>	–	Método de Solução de Problemas
<b>PCR</b>	–	<i>Process Capability Review</i>
<b>PDCA</b>	–	<i>Plan, Do, Check, Act</i>
<b>PETQ</b>	–	Programa de Educação e Treinamento para Qualidade
<b>Pp</b>	–	Índice de capacidade preliminar do potencial do processo
<b>Ppk</b>	–	Índice de capacidade preliminar do processo
<b>RE</b>	–	Repetibilidade e Exatidão
<b>RIAI</b>	–	Relatório de Inspeção de Amostras Iniciais
<b>R/100</b>	–	Reparos por cem veículos
<b>RR</b>	–	Repetibilidade e Reprodutibilidade
<b>TGW</b>	–	<i>Things-gone-wrong</i>
<b>TOQUI</b>	–	<i>Total Quality Involvement</i>
$\bar{X}R$	–	Carta de controle da média e amplitude
$\bar{X}S$	–	Carta de controle da média e desvio padrão

# Capítulo 1

## Introdução

Para o propósito deste trabalho, mudanças podem ser definidas como “*qualquer alteração iniciada pela administração na situação ou no ambiente de trabalho de um indivíduo*” (1)<sup>1</sup>.

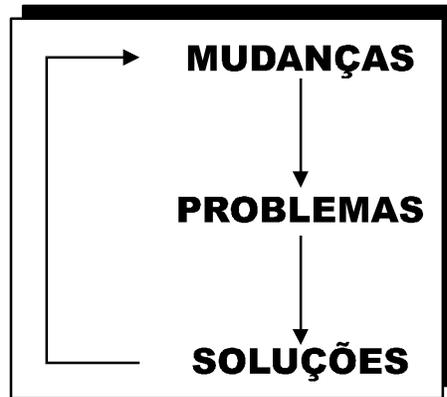
As mudanças têm sido não só uma constante na vida dos indivíduos como na das organizações empresariais.

As organizações empresariais vivem num ambiente em constante transformação, na busca de vantagens competitivas. Estas constantes mudanças externas implicam, necessariamente, em mudanças internas. O êxito organizacional depende, em grande parte, da habilidade gerencial em promover os ajustes necessários para manter a organização *pari passu* com o seu ambiente de competição (2, 3).

Adizes (4) refere-se às necessidades constantes de mudanças como um ciclo: “*mudanças criam problemas; problemas exigem soluções; e as soluções criam mais mudanças*”.

---

<sup>1</sup> Os números entre parênteses indicam a referência bibliográfica de onde os conceitos, citações ou informações foram extraídos.



*Figura 1.1 – Ciclo de Adizes (4)*

Há dois componentes envolvidos no processo de mudança, dos quais depende, fortemente, o sucesso organizacional: a qualidade envolvida na “*decisão*” e na “*implementação*” da mudança (4).

Qualidade na decisão está relacionada à idéia de questionar o *status quo*, vislumbrar os novos rumos e “escolher a coisa certa”; e que, portanto, depende da criação de visão de futuro por parte da liderança maior da organização (5, 6).

Qualidade na implementação refere-se à eficiência no modo de conduzir o processo de mudança, efetivando-a sem exigir demasiada energia gerencial (4).

Neste trabalho, a ênfase recairá sobre este segundo componente, isto é, serão abordados temas que podem contribuir para a eficiência da implementação das mudanças.

### **1.1. Mitos ou Sistemas**

Estatísticas sobre esforços de mudança em geral, tal como reengenharia, qualidade total, ou renovação cultural, nem sempre são animadoras, revelando que apenas um quinto a um terço delas alcançam o desempenho pretendido (7, 8, 9). Há, portanto, mais perdedores que vencedores nestes processos, o que não deixa de ser muito frustrador a todos aqueles envolvidos e interessados nestas transformações.

Decorrente desta incidência de experiências malsucedidas, as pessoas acabam aceitando, inconscientemente, determinadas premissas, baseadas, em grande parte, no medo e preconceitos dos mitos mais populares acerca das mudanças (10):

- Uma mudança será sempre mal gerenciada.
- A gerência não é sensível aos problemas causados durante a implementação da mudança.
- Não é possível entender porque as pessoas resistem ou aceitam as mudanças.
- Aqueles que ajudam a implementar mudanças são heróis, aqueles que resistem são vilões.
- Os empregados são propensos a resistir a qualquer mudança que seja boa para o negócio.

A intuição tem sido frequentemente utilizada como ferramenta de implantação em projetos de mudança. Na verdade, pouquíssima consideração é feita sobre os fatores conceituais envolvidos nas mudanças, a não ser aqueles resultantes do senso comum, com base nos mitos populares. Ainda assim, em algumas ocasiões, gerentes competentes alcançam bons resultados, ainda que de modo inconsciente. O ponto fraco desta abordagem, no entanto, reside exatamente na inconsciência envolvida neste procedimento e na conseqüente dificuldade de se estabelecer a relação de causa e efeito que permita o aprendizado e sua eventual repetição, com a mesma probabilidade de sucesso para situações semelhantes.

Em face à demanda constante de mudanças, é razoável dizer que haverá cada vez menos espaço para a “tentativa e erro” na vida das organizações. O gerenciamento consciente envolvido nos projetos de mudança terá sua importância cada vez mais acentuada e a competência consciente estará em alta.

Neste sentido, a experiência vivenciada representa uma extraordinária fonte de acumulação de conhecimentos que, certamente, pode servir de referência para experiências similares futuras. A análise de casos reais, a partir dos conceitos teóricos, permite compreender melhor os modelos conceituais. Em contraposição àqueles que consideram que a teoria não serve na prática e usam apenas a intuição como abordagem, pode-se dizer que o tipo de análise proposta neste trabalho, ao contrário, contribui para melhor compreensão e aplicação dos modelos e potencializa a gestão cada vez mais consciente dos projetos futuros.

O outro lado da moeda, porém, é que também dificilmente alguém encontrará uma resposta completa, universalmente aceita, para o fato de o fracasso ter probabilidade tão grande de ocorrer por ocasião das mudanças significativas. O que vários autores afirmam, no entanto, é que boa parte dos insucessos ocorre pelo fato de muitas pessoas não estarem certas de como gerenciar em períodos de mudança (4, 7, 9, 10). As dificuldades envolvidas, certamente, são inúmeras. O consenso, por outro lado, tem recaído sobre a importância das abordagens sistemáticas; sua desconsideração nos processos de implementação, seguramente responde por grande parte dos problemas nos períodos de transição. Não se tratam simplesmente de modelos padronizados, mesmo porque *“qualquer diagrama tem a tendência de simplificar demasiadamente a realidade”* (7). São abordagens que consideram a natureza dos mecanismos humanos envolvidos em processos de mudança, identificados a partir da observação de inúmeros casos de sucesso (7, 10). Considerá-las nos projetos não significa garantia plena de resultado bem-sucedido, mas tendência a aumentar significativamente a probabilidade de implementar a mudança organizacional com êxito (10).

## **1.2. Objetivo do Trabalho e Escolha do Objeto**

Diante desse quadro de tantas transformações fracassadas, parece válido analisar processos reais bem ou malsucedidos, tomando modelos conceituais teóricos como referenciais de análise. O método permite estabelecer relações de causa e efeito, envolvendo, de um lado as ações estratégicas desenvolvidas no caso real e de outro, os importantes elementos conceituais que possam, porventura, explicar os seus resultados bons ou maus, quaisquer que sejam eles. Esse é o propósito deste trabalho, analisar a implantação de um programa estruturado sobre qualidade, a

partir de três referenciais teóricos: um, envolvendo os principais papéis desempenhados em processos de mudança, outro, relacionado aos possíveis comportamentos de reação das pessoas frente a situações de mudança e, por fim, um referencial associado às ações estratégicas adotadas para conduzir a transformação.

Neste trabalho, quando se fala em analisar um projeto real de implantação de um programa estruturado da qualidade, refere-se ao *Programa QI*, adotado pela Autolatina, durante o seu período de existência.

O *Programa QI* nasceu na Ford Motor Corporation, nos Estados Unidos, e ganhou um grande reforço quando a empresa contratou o Dr. W. Edwards Deming como seu consultor, no início de 1981 (11). O programa era uma das peças da estratégia da Ford para enfrentar a investida japonesa que produzia veículos a um custo, em média, 1.400 dólares mais baixo que o seu concorrente americano (11).

O QI era recheado de “conceitos deminianos” e buscava incentivar a prática da metodologia estatística nas unidades Ford e em seus fornecedores. Naquela época, os estrategistas do *staff* corporativo da Ford idealizaram o programa como elemento motivador e alavancador da “filosofia Deming”. Era uma forma prática de implantar os seus ensinamentos.

O *Programa QI* possui elementos estratégicos provavelmente responsáveis por inúmeros momentos de sucesso nas unidades Ford e em seus fornecedores ao redor do mundo. Isso o credencia a ser o objeto de análise deste trabalho. O seu exame, sob a ótica dos conceitos de mudança, permite reconhecer inúmeros desses elementos conceituais envolvidos e também refletir sobre o seu papel e influência para o esforço da transformação. Na estratégia do QI é possível encontrar muitos dos ingredientes fundamentais relativos às ações que motivam o abandono do *status quo* e mantêm o curso da transformação, elementos extremamente necessários para promover uma transição significativa, de longa duração.

Apesar do fato de o *Programa QI* ser impregnado de “conceitos deminianos”, não é intenção, neste trabalho, analisar sua implantação considerando uma ótica apoiada nos princípios

de Deming (o “conteúdo deminiano” do Q1 pode ser avaliado, pelo leitor, através da descrição sumarizada do programa, na seção 6.1). O foco da escolha dos referenciais teóricos de análise recaiu sobre modelos que tratam das questões enfrentadas no dia-a-dia pelos profissionais de liderança das empresas, quando se defrontam com a implantação das mudanças, qualquer que seja a natureza delas.

Nos envolvemos com o Programa Q1 durante os anos de existência da Autolatina. Tivemos atuação pessoal como consultores do projeto de implantação em dez unidades da organização, elegíveis ao reconhecimento formal para o programa, quando este era considerado implantado. Neste período, quatro unidades atingiram o estágio máximo do programa, três atingiram estágios bastante adiantados, com 70 a 85% das disciplinas implantadas, enquanto outras três apresentaram muito pouco progresso. Este leque de evolução diversificada propiciou a análise de inúmeras relações de causa e efeito, tanto para situações bem-sucedidas como para as malsucedidas.

Quando nos propusemos a desenvolver este trabalho, possuíamos inúmeras indagações sobre fatos ocorridos naquele período e buscávamos respostas para uma série de especulações que conviviam conosco, durante e depois da implantação do programa. Abaixo estão reproduzidas algumas delas:

1. Por que, em algumas unidades, levou-se mais tempo para se chegar ao arranjo ideal<sup>2</sup> de pessoas, tão necessário à condução do projeto?
2. Por que determinados arranjos de pessoas favoreciam o andamento do programa, enquanto outros não ajudavam na sua evolução?
3. Por que crescia o engajamento de pessoas a cada realização de exercícios formais de avaliação sobre o cumprimento das etapas do programa?

---

<sup>2</sup> Em períodos de mudança, pessoas freqüentemente desempenham papéis diferentes daqueles previstos em suas funções normais, acumulando atribuições adicionais. Por arranjo ideal, então, deve-se entender a configuração dos relacionamentos envolvendo esses papéis que mais eficientemente permite a condução dos trabalhos previstos. O tema é tratado nas seções 2.2, 6.2.1 e 6.2.2.

4. Como explicar o longo período de “fermentação” do programa, com crescimento apenas incremental de pessoas envolvidas e posteriormente uma aceleração acentuada do envolvimento nos estágios finais de realização da unidade?
5. O que poderia explicar uma unidade progredir tanto no programa, em todas as suas áreas, com exceção de uma subunidade, que não apresentou nenhum progresso? O que poderia ter evitado isso?
6. O que explica o fato de uma pessoa não alterar sua atitude, apesar de tantas evidências de insucesso para a sua insistência em preservá-la?
7. O que explica o posicionamento tão agressivo do gerente de uma unidade contra o programa, a ponto de manifestá-lo através da criação de ilustrações pejorativas distribuídas entre os funcionários?
8. O que motivou algumas pessoas, em especial as da média liderança, a desistirem de se envolver no programa e precipitarem, voluntariamente, sua saída da empresa, sem sequer tentar desenvolver as novas habilidades?
9. O que teria evitado o movimento organizado que culminou com a paralisação total da aplicação do CEP (Controle Estatístico do Processo), por parte dos operadores de toda uma fábrica?
10. O que explica o fato de alguns executivos de uma dada unidade, por um longo período, nunca terem dado sua contribuição efetiva ao coordenador do programa sem, contudo, nunca tê-la negado, quando por ele solicitado?
11. Que fatores teriam contribuído para o envolvimento tão rápido e acentuado de toda a população de uma planta, que a fizeram ser a primeira a atingir o estágio máximo do programa?

12. Como explicar uma estratégia de implementação tão bem-sucedida, em tantos aspectos, envolvendo um número tão grande de fábricas de origens e culturas diferentes? Que aspectos da estratégia tiveram maior influência?
13. O que pode ter falhado na estratégia, para que muito do conhecimento desenvolvido e aplicado, em tão larga escala, se perdesse, em tão pouco tempo, em unidades Volkswagen, após o encerramento das atividades da Autolatina?

Muitas destas indagações são abordadas ao longo deste trabalho e várias relações de causa e efeito são estabelecidas. Com elas, possivelmente estar-se-á proporcionando um rico material para discussão e orientação para formulação de estratégias.

### **1.3. Abrangência**

Alguns assuntos, deliberadamente, não foram considerados neste trabalho, ainda que profundamente relacionados com o seu tema como, por exemplo, os aspectos da liderança e a relação “líderes e seguidores”, envolvida em processos de mudança, e o tema “adhocracia”<sup>3</sup> e sua utilização na estratégia de implementação da mudança, ambos muito pertinentes ao tema em questão.

Estes elementos permearam todo o *Programa QI* e a implementação de suas disciplinas. Certamente, sua consideração no referencial teórico-conceitual de análise do caso prático teria permitido enriquecer, sobremaneira, o resultado final deste trabalho. Todavia, ele ficaria demasiado grande. Além disso, estes temas são abrangentes o suficiente para merecerem, talvez, melhor atenção em projetos específicos, os quais são deixados aqui como propostas de desenvolvimentos futuros.

---

<sup>3</sup> O termo é aqui empregado para se referir à utilização de equipes transitórias, constituídas especificamente para conduzir projetos especiais. São as chamadas equipes “ad hoc” (12, 13). Para introduzir mudanças mais profundas em uma organização, diferentes daquelas modificações menores, corriqueiras, e que podem ser conduzidas, sem muita dificuldade, pela estrutura formal já existente, a chamada burocracia constituída, a utilização e a gestão de equipes especiais podem representar um fator de sucesso (13). Estas equipes não se vinculam ao sistema hierárquico formal estabelecido na empresa e representam uma estrutura paralela, seguindo outras relações de subordinação e que são estabelecidas provisoriamente, apenas para permanecer enquanto durar o projeto. Para se referir a este modelo de gestão, tem sido empregado o termo “adhocracia” (12, 13).

#### **1.4. Organização do Trabalho**

Para o desenvolvimento dos temas, procurou-se estabelecer uma estrutura didática para ordem de apresentação dos assuntos. Assim, no capítulo 2, são tratados os conceitos que permitem o entendimento da mudança, os papéis nela envolvidos e alguns dos princípios essenciais e chaves necessários para impulsionar e manter o curso da transição sem retrocesso. Uma discussão detalhada sobre a mudança, vista como um processo em três etapas, é também considerada e, a partir dela, são identificados elementos essenciais dos mecanismos humanos, envolvidos nos vários estágios de uma transição. Estes elementos são considerados no capítulo 5, no qual são abordados os fatores estratégicos da implantação. Também são consideradas as possíveis estruturas de relacionamento envolvendo os patrocinadores da mudança, alvos e os agentes de conhecimento. Estas definições servem de referência para caracterizar os papéis e os relacionamentos envolvidos no projeto, objeto de análise deste trabalho, levado a cabo no capítulo 6.

O capítulo 3 é dedicado ao entendimento da maneira como a mudança pode impactar as pessoas e também aos fatores envolvidos que determinam sua extensão. Dois temas são destacados para sua posterior consideração na questão da estratégia abordada no capítulo 5. O primeiro, está relacionado ao fato de uma mesma mudança poder produzir efeitos diferentes sobre pessoas ou grupos de interesse diferentes; o segundo, diz respeito a uma característica fundamental dos humanos, relacionada à necessidade de sentir controle sobre a situação nos momentos de transição.

No capítulo 4, descreve-se a maneira como as pessoas podem reagir a um processo de mudança, com especial atenção à questão da resistência. Para esta discussão, foram considerados tanto fatores individuais como de grupos organizacionais. Também é apresentada uma importante separação entre os fatores individuais, que influenciam a reação das pessoas, relacionadas à história de sua vida pregressa e que determinam seu sentimento pré-estabelecido frente a uma mudança, daqueles originados por influência direta da maneira como se gerencia a mudança. Também se descreve o espectro dos possíveis comportamentos frente às mudanças e,

posteriormente, o modelo de Judson (1) é utilizado como referência, para que no capítulo 6, durante a análise do caso prático, possam ser identificados vários dos comportamentos previstos.

O capítulo 5 trata dos fatores estratégicos envolvidos na implantação da mudança. Para o tratamento do tema, levou-se em consideração a dinâmica das fases do comprometimento das pessoas com a mudança e a sua utilização como pano de fundo para o desenvolvimento de estratégias. O processo, em oito etapas, de Kotter (7) é apresentado com um razoável detalhamento, como exemplo de “*abordagem sistemática*”. Suas etapas são descritas, separando-as entre as três fases da mudança, vista como um processo, conforme descritas por Conner (10). A partir deste referencial, assim constituído, são analisados os fatores estratégicos envolvidos no estudo de caso conduzido no capítulo 6.

Ao capítulo 6, reservou-se a análise do caso real de implantação do *Programa QI* na Autolatina. O capítulo é iniciado com uma descrição, razoavelmente detalhada, do programa para permitir a compreensão mais clara das associações estabelecidas posteriormente, compreendendo aquelas previstas nos modelos conceituais e as atividades práticas envolvidas no programa. O restante do capítulo é dedicado à análise, propriamente dita, dos fatores selecionados: os papéis envolvidos na mudança; as estruturas de relacionamento, abrangendo alvos, agentes e patrocinadores; a caracterização de casos de reação ao programa e as atividades estratégicas envolvidas na implantação do projeto.

## Capítulo 2

### Fundamentos do Processo de Mudança

Mudanças organizacionais podem ser bem ou mal conduzidas, dependendo de quão bem são aplicados, na estratégia escolhida, os conceitos envolvidos nestes processos.

Mesmo não sendo uma ciência exata, autores extraem da observação de processos bem-sucedidos, lições que podem ser usadas, com maior probabilidade de sucesso, em esforços de mudanças, por aqueles com responsabilidade por conduzi-los (1, 7, 9, 10).

Estes autores identificam elementos básicos, relacionados com padrões de comportamento das pessoas frente às mudanças e também com fatores estratégicos organizacionais, que orientam a aplicação de determinadas diretrizes que estimulam o envolvimento e minimizam as forças de resistência ao esforço da mudança.

Este trabalho trata de um conjunto de conceitos relacionados ao processo de mudança. Sem a pretensão de fazer uma lista completa, foram reunidos, dos diversos autores, aqueles conceitos mais pertinentes com a proposta de analisar, sob o prisma de mudança, um caso real, vivenciado, de implantação de um programa da qualidade, em uma empresa de grande porte.

Grosso modo, os conceitos envolvidos em processos de mudança estão relacionados ao entendimento do próprio conceito de mudança, à maneira como as mudanças afetam as pessoas,

aos fatores que minimizam resistências e aos fatores ligados à utilização de abordagens sistemáticas para promover mudanças. Este capítulo aborda o entendimento do próprio conceito de mudança.

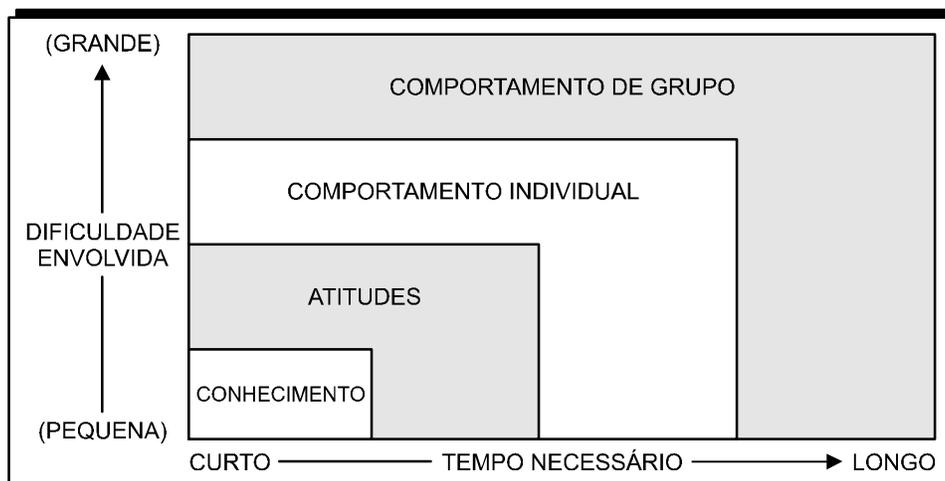
## **2.1. Níveis de Mudança**

Não existe mudança de qualquer espécie, enquanto as pessoas que nela estejam envolvidas não assumirem e desempenharem, integralmente, seus novos papéis, constituídos de novos padrões de comportamento necessários à nova situação.

Segundo Smith, *“a menos e até que as pessoas assumam responsabilidade por sua própria mudança, não haverá desempenho nem mudança”* (9).

Para Conner, as metas almejadas em um esforço de mudança, quer seja organizacional (como, por exemplo, a instalação de um novo sistema de informação) ou uma macro mudança (uma nova ordem econômica mundial, por exemplo), não serão atingidas, a não ser que haja micro implicações para as pessoas envolvidas. Segundo ele, *“até que as pessoas sintam uma conexão pessoal entre seu próprio comportamento e a resolução de um assunto macro ou organizacional, o problema é simplesmente um exercício intelectual e não é relevante em nível pessoal”* (10).

Novos padrões de comportamento podem significar, segundo Paul Hersey e Kenneth H. Blanchard, quatro níveis de mudanças nas pessoas: mudanças de conhecimento, mudanças de atitude, mudanças de comportamento e mudanças na realização de grupos ou organizações (14). A figura 2.1 mostra a relação de tempo e a dificuldade de realização desses níveis de mudança.



**Figura 2.1 – Tempo e dificuldades envolvidas na realização das mudanças (14)**

As mudanças de conhecimento são geralmente as mais fáceis. Um padrão de resposta que demonstre a aquisição de um novo conhecimento pode ser obtido após a utilização de mecanismos não tão complicados como leitura, demonstração, participação em palestras, treinamentos, etc.

Mudanças de atitude são mais difíceis e demandam mais tempo, pelo fato destas estruturas de atitudes, ao contrário das estruturas de conhecimento, serem já dotadas de carga emocional (14). Kurt Hanks chama estas estruturas de “*mapas de atitude*” (15). Cada pessoa tem seu mapa.

A partir das experiências vivenciadas ao longo da vida, a mente de uma pessoa cria tais mapas para padronizar suas reações. Eles funcionam como um referencial, guiam e definem suas escolhas, reações e seu comportamento no futuro. Esta padronização permite a ela poupar recursos e atenção para coisas novas que ocasionalmente acontecem.

A mudança de atitude só ocorre em situações em que a preservação do “velho e bom” mapa representa um problema à pessoa, diante de uma nova situação. Mesmo assim, ela o faz com relutância, já que sua tendência é preservar o referencial que a serviu por tanto tempo. É preciso que a “*dor*” e o “*conflito*”, do mapa que não mais funciona, faça com que o investimento nele não valha mais a pena.

Mudanças de comportamento individual tendem a ser ainda mais difíceis e necessitam mais tempo do que as anteriores para a sua realização (14). Nelas estão envolvidas alterações em padrões de hábitos reforçados por um longo período de tempo.

Para Stephen R. Covey, hábitos são o resultado da interseção entre o conhecimento, a capacidade e a vontade (16). A figura 2.2 ilustra esta definição.



**Figura 2.2 – Conceito de “hábito” (16)**

O conhecimento é o “*paradigma teórico*”, “*o que fazer*” e “*porquê*”. A capacidade é o “*como fazer*” e a vontade é a “*motivação*”, o “*desejo de fazer*”. Estes três elementos precisam estar reunidos, se uma pessoa deseja tornar algo um hábito em sua vida.

Não é suficiente saber o que fazer, nem tão pouco saber como fazer, a não ser que se queira de fato fazer. Em poucas palavras, formar ou mudar um hábito exige esforço nestas três direções.

Fatores complicadores adicionais estão presentes nas mudanças de comportamento do indivíduo, na qualidade de membro de um grupo, pois, nestes casos, o processo envolve mudanças de costumes, tradições e padrões (14).

O grupo tende a funcionar como um campo de força, uma unidade reforçadora de velhos costumes, e trabalha para trazer de volta, aos tradicionais padrões do grupo, as iniciativas na direção de novos comportamentos. É difícil, portanto, modificar o comportamento de um

membro do grupo, sem modificar antes (3), ou concomitantemente (7), as normas do grupo. Este tema é retomado no capítulo 5, no qual são abordados os fatores estratégicos envolvidos na implantação de mudanças.

## **2.2. Os Papéis na Mudança**

Na bibliografia consultada, durante o desenvolvimento deste trabalho, a melhor descrição dos papéis desempenhados durante a implantação de um esforço de mudança é aquela apresentada por Conner (10). Ela tem as características essenciais básicas para ser utilizada como modelo para descrever o caso prático, no capítulo 6.

Para Conner, a designação de funções nos projetos de mudança raramente segue um caminho linear; algumas pessoas acabam desempenhando mais de um papel e com alguma frequência, trocam de funções. Este arranjo é fundamental para que a transição seja bem-sucedida. Esta mesma visão é defendida por Waterman (13) quando diz que *“toda mudança ignora as linhas burocráticas convencionais. Aquilo que de mais estimulante acontece numa organização dá-se fora dos canais apropriados”*.

Em sua descrição, Conner caracteriza quatro funções distintas, as quais ele considera críticas ao processo de mudança: patrocinadores, agentes, alvos e defensores.

### **a) Patrocinadores**

São indivíduos ou grupos que têm o poder de sancionar ou legitimar uma mudança. Eles selecionam as mudanças que devem ocorrer, as comunicam a toda a organização, alocam recursos e preparam o ambiente para possibilitar a implementação. Normalmente, para grandes mudanças, este papel é desempenhado por um gerente sênior, da cúpula administrativa da organização. Para mudanças menores ou mais localizadas, o patrocínio pode ser de um gerente de nível intermediário ou até mesmo de um supervisor.

## **b) Agentes**

O agente é a pessoa ou grupo responsável por realmente fazer a mudança. Ele transforma os desejos dos patrocinadores em planos efetivos e os fazem acontecer, diagnosticam os possíveis problemas e buscam soluções. A habilidade do agente é fator essencial para o sucesso de qualquer projeto de mudança.

Pessoas de qualquer nível, dentro da estrutura organizacional, podem desempenhar este papel, dependendo, como será visto adiante, da abrangência da mudança e do arranjo estrutural adotado durante o processo. Pode, por exemplo, ser um gerente de uma área de apoio, incumbido da tarefa pela administração; pode ser um gerente de linha de comando ou mesmo um especialista do *staff*, que detém um conhecimento importante.

## **c) Alvos**

Os alvos são as pessoas que representam o foco da mudança. São as que precisam de fato mudar, desempenhar novos papéis, adquirir novas habilidades e desenvolver novos comportamentos, necessários para a efetivação da nova situação desenhada pela mudança. Elas devem entender a mudança e precisam se adaptar a ela.

## **d) Defensores**

Os defensores são indivíduos ou grupos que querem realizar uma mudança, mas não possuem o poder para sancioná-la. São pessoas dentro das organizações que, por exemplo, fazem recomendações para reduzir gastos, modificar procedimentos, mas não conseguem obter suporte dos patrocinadores que poderiam aprovar suas propostas.

Para Conner, as pessoas podem desempenhar vários papéis conforme a situação: uma mesma pessoa pode ser um agente para o seu superior e, ao mesmo tempo, um patrocinador perante sua própria equipe.

Uma abordagem interessante, também apresentada por Conner, são os modelos de possíveis “relacionamentos” entre as funções. Ele descreve três formas básicas de relacionamentos: linear, triangular e quadrada. A figura 2.3 ilustra estas situações.

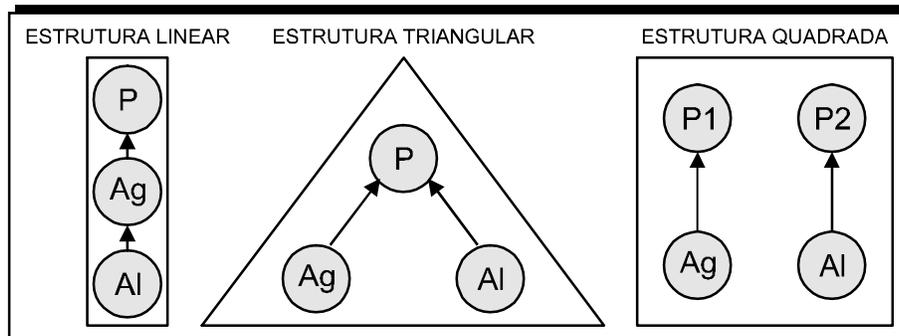


Figura 2.3 – Modelos de relacionamentos das funções (10)

O modelo linear é o tradicional esquema gerencial de comando comum. Aqui o alvo (Al) reporta-se ao agente (Ag) e este ao patrocinador (P). O patrocinador delega responsabilidades ao agente, o qual deve lidar com o alvo a fim de assegurar a ocorrência da mudança. Esta estrutura é a mais simples de se entender porque reflete a típica hierarquia organizacional: a gerência sênior pede para os gerentes de nível médio que façam seus funcionários cumprirem as determinações da mudança.

Embora pareça lógico, este caminho não representa segurança de mudança bem-sucedida. Um fator de sucesso deste modelo é, certamente, o comprometimento de toda a gerência com o esforço da mudança. Como será abordado adiante, podem ocorrer os chamados “buracos negros” que, na linguagem de Conner, significam gerentes, dentro da estrutura, não comprometidos e, de certa forma, impedindo que as diretrizes da mudança cheguem aos alvos.

No modelo triangular, tanto alvos como agentes respondem, hierarquicamente, ao mesmo patrocinador. Uma situação comum para este tipo de relacionamento é quando o patrocinador é um executivo sênior. Os alvos são os gerentes de linha e os agentes atuam em atividades de suporte, como recursos humanos, por exemplo. Para Conner, uma dificuldade neste tipo de relacionamento reside no fato de os agentes não possuírem poder de decisão frente aos alvos, já

que não há, entre eles, nenhuma relação de subordinação. Em mudanças de vulto, este fator complicador pode ser fatal para a implementação da mudança. O sucesso na utilização deste tipo de estrutura está intimamente relacionado com a atuação do patrocinador, no sentido de apoiar, sistematicamente, as ações propostas pelos agentes, demonstrando aos alvos o seu real comprometimento.

Numa estrutura de relacionamento do tipo quadrada, os agentes respondem, hierarquicamente, a um patrocinador, enquanto os alvos respondem a um segundo patrocinador. Esta estrutura tende a apresentar problemas quando o patrocinador “1” orienta os agentes a procurarem apoio para a mudança diretamente junto aos alvos, “passando por cima” do patrocinador “2”. Em situações como esta, dificilmente os alvos reagem frente a grandes mudanças, a menos que as diretrizes venham de seu próprio patrocinador, que, em última instância, é quem gerencia e controla as conseqüências sobre eles. Em tais casos, o patrocinador “1” e os agentes atuam, na verdade, como defensores, pois não possuem o poder para sancionar a mudança.

Para este tipo de estrutura ser bem-sucedida, os agentes devem ser orientados, por seus patrocinadores, a buscar, antes de tudo, o apoio dos patrocinadores dos alvos e a convencê-los de que as medidas são necessárias e válidas para os resultados da mudança.

Todas as quatro funções são importantes num processo de mudança, mas particularmente importante são aquelas em posição de liderança. Patrocinadores são normalmente os gerentes sêniores ou gerentes intermediários e, certamente, não haverá mudança a menos que eles demonstrem bastante comprometimento. Patrocinar não significa apenas defender a mudança. Como diz Conner, (10) *"o patrocínio requer muito mais do que idéias ou retórica; requer a habilidade e disposição de aplicar as recompensas e pressões significativas que produzem o resultado desejado"*. Para ele, um bom patrocinador deve ter (síntese das principais idéias):

- *Poder* para legitimar as mudanças junto aos alvos.
- *Desconforto* com o *status quo* que torna a mudança atraente.

- *Visão* de qual mudança deve acontecer.
- *Disposição* de alocar recursos (tempo, dinheiro, pessoas) necessárias para a implementação bem-sucedida.
- *Visão, a um longo prazo*, do efeito que a mudança terá na organização.
- *Sensibilidade e empatia* pelas questões pessoais que vêm à tona com as mudanças.
- *Tempo, habilidade, disposição* de demonstrar, publicamente, o suporte e o comprometimento com a mudança.
- *Tempo, habilidade e disposição* de se reunir, privativamente, com indivíduos ou grupos-chaves para transmitir suporte pessoal à mudança.
- *Técnicas de gerenciamento de conseqüências* para recompensar os que facilitam a aceitação da mudança ou expressar descontentamento com aqueles que a inibem.
- *Procedimentos de monitoria* para acompanhar tanto os progressos quanto os problemas.
- *Disposição para se sacrificar* e prosseguir, apesar do preço da transição.
- *Persistência* para rejeitar qualquer ação de curto prazo, que seja inconsistente com os objetivos de longo prazo da mudança.

Ainda com relação a patrocinadores, Conner (10) faz uma distinção entre os “*patrocinadores de início*” (Pi) e os “*de sustentação*” (Ps). Os de início são aqueles com poder suficiente para decidir um rompimento com o *status quo* e sancionam uma grande mudança. Estes ocupam os níveis mais altos na hierarquia da organização. Já os patrocinadores de sustentação são pessoas em posição mais próxima dos alvos, incumbidas da tarefa de manter, com relação a eles, a motivação e atenção sobre os objetivos da mudança.

O sucesso de uma transição depende, fundamentalmente, da capacidade do patrocinador de início em conquistar, desde logo, o apoio efetivo dos patrocinadores de sustentação. Os alvos são, na verdade, influenciados, efetivamente, pelas conseqüências locais. A mensagem de uma nova visão, num local com fraco patrocínio de sustentação, é interpretada pelos alvos como “não há nada com o que se preocupar, é apenas uma bronca do grande chefe” (10).

Sobre o tema da sustentação, Robbins e Finley (17), num conjunto de doze regras para implementar mudanças, definem a quinta regra como “*crie redes de influência e apoio*”. Para eles, a ausência desta rede significa criar uma “*mudança no vácuo*”. Estas redes criam pontos de controle e redutores de ansiedade para qualquer mudança. Elas têm o papel de verificar se o caminho está correto e se modificações são necessárias. Esta rede é constituída de pessoas de influência, estrategicamente bem colocadas, que advogam pela mudança dentro da organização (17).

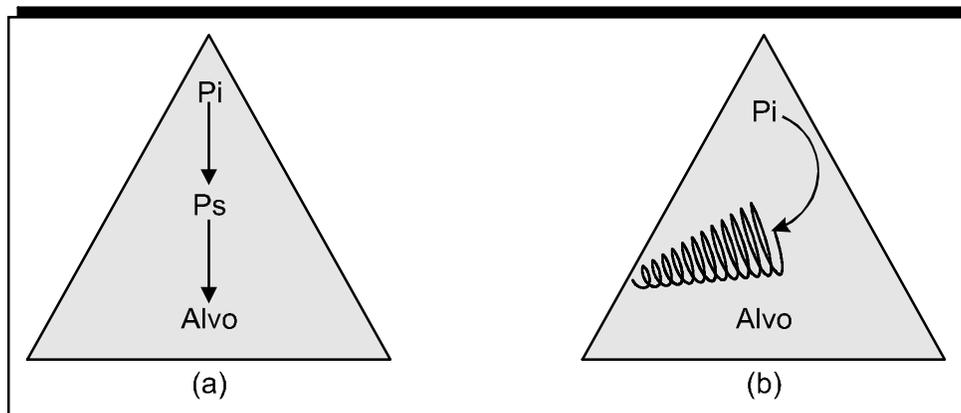
Kotter (7), em seu “*Processo de Oito Etapas*” para implementação de mudanças, o qual será abordado no capítulo 5, sobre estratégia, também trata este tema quando cita a importância de se criar uma “*coalizão administrativa*” forte, com as seguintes características principais:

1. *Poder de posição*, com peças-chave suficientes na diretoria, em especial os gerentes da linha principal, de forma que as pessoas que ficaram de fora não possam bloquear o progresso com facilidade.
2. *Especialização*, de modo que todos os pontos de vista e os conhecimentos específicos necessários, estejam presentes, para que decisões inteligentes sejam tomadas.
3. *Credibilidade*, isto é, que sejam pessoas com reputação reconhecida na organização, para que suas declarações sejam levadas a sério pelos demais funcionários.
4. *Liderança*, ou seja, que o grupo possua um número de líderes com competência para conduzir o processo de mudança.

Kotter (7) distingue dois papéis na coalizão administrativa que poderiam fazer, grosso modo, um paralelo com os conceitos de patrocinador, de início e de sustentação, de Conner (10). Ele argumenta que “*gerência e liderança são pontos necessários na coalizão e devem funcionar como um trabalho em equipe. A gerência mantém o processo sob controle, enquanto a liderança conduz a transformação*”. Para ele, uma coalizão constituída de bons gerentes e líderes fracos não terá sucesso e vice-versa.

Conner (10) utiliza uma simbologia especial para descrever os problemas decorrentes de um patrocínio de sustentação fraco (ou, usando a linguagem de Kotter, uma gerência fraca). Ele a chama de “*buraco negro organizacional*”. De modo semelhante ao conceito de origem na astrofísica, existem pontos no universo corporativo onde a retórica da mudança, de origem na cúpula administrativa, ao cair nestas estruturas “*desaparecem sem deixar rastros*”. Em outras palavras, níveis intermediários da gerência, por vezes, retêm ou distorcem a informação e a impedem de chegar ao restante da organização. A figura 2.4 é uma ilustração desta visão.

Quando isto acontece, há uma forte tendência de as pessoas ignorarem as diretrizes, o que dilata o tempo de reação da organização na direção da mudança e diminui, significativamente, as chances da mudança acontecer no prazo e orçamento previstos (10).



**Figura 2.4 – (a) Fluxo de informação com patrocínio de sustentação; (b) “Buraco negro” organizacional (10)**

Em linguagem simples, “*buracos negros*” significam a falta de compromisso efetivo com a mudança, que pode ocorrer com pessoas nos diversos níveis da hierarquia organizacional (gerência de nível médio, supervisão e assim por diante). Minimizar sua ocorrência é, certamente, uma das tarefas mais difíceis, num processo de transformação, e depende de uma estratégia bem arquitetada por aqueles que têm a responsabilidade de conduzi-la. Mais sobre este tema será abordado no capítulo 5, específico para isso.

Para pessoas no desempenho das quatro funções, Conner (10) faz algumas recomendações bastante oportunas. Aos patrocinadores, a recomendação é para não se envolverem em mais mudanças do que podem, ou melhor, do que são capazes de conduzir. Aos agentes, a orientação é para não procurarem encobrir um patrocínio fraco, agindo como um pseudo-patrocinador, enquanto quem deveria estar desempenhando este papel não cumpre com os seus deveres. Para os alvos, a sugestão é que não participem de grandes mudanças sem saber, de fato, o que é esperado deles, quais as conseqüências que os afetam e o grau de comprometimento do seu patrocinador com respeito ao esforço. Aos defensores, a mensagem é para não confundirem o desejo de mudar com a probabilidade de sucesso, já que as mudanças não são possíveis enquanto não forem devidamente patrocinadas.

### **2.2.1. Relação entre o Papel e a Percepção da Mudança**

Outra abordagem sobre papéis é apresentada por Judson (1). Ele distingue dois grupos num processo de implementação de mudanças: as pessoas que se ocupam com sua introdução e execução e as que são afetadas por suas conseqüências. Numa analogia com Conner, num grupo haveria os patrocinadores e agentes e no outro os alvos. Ao contrário de Conner, Judson praticamente não distingue papéis paralelos aos da estrutura formal da organização daqueles desempenhados em situação de implementação de mudança. Para ele, dentre todos os responsáveis pela realização de uma mudança, existem quatro papéis distintos: o criador da mudança (esta é a exceção com relação à estrutura formal), o gerente responsável pelo sucesso ou fracasso final, os supervisores, de primeiro e segundo nível, ligados, diretamente, aos problemas da sua execução e os especialistas do *staff*, disponíveis para assessorar, com base em seus conhecimentos especializados. Para Judson (1), cada um destes papéis parece ter uma estrutura

característica, que tende a afetar o seu titular na maneira como ele considera e enfrenta a mudança. No sumário abaixo, são apresentados alguns aspectos relevantes destas características e diferenças de percepção da mudança, relacionadas aos quatro papéis.

#### **a) O criador da mudança**

Este é o que vê a necessidade da mudança e planeja aquilo que acredita ser a solução que irá satisfazer aquela necessidade. Relaciona-se com a mudança do seguinte modo:

- Como um pai orgulhoso, tende a supervalorizar as virtudes da mudança e a racionalizar seus defeitos e limitações.
- Quando toma parte direta do processo de implantação, tende a querer que o sucesso seja alcançado segundo os seus termos.
- Tende a resistir a qualquer tentativa de modificação de seus planos originais.
- Suas avaliações tendem a ser menos objetivas e racionais e mais influenciadas pelo envolvimento e identificação emocional.

Ainda com relação ao papel de criador da mudança, Judson (1) observa que ele não constitui uma função separada na organização e qualquer um pode, num dado instante, gerar uma idéia de mudança, inclusive um operário. Outra observação diz respeito àquelas situações, nas quais a implantação da mudança depende de outras pessoas para o seu sucesso. Neste caso, o papel mais eficiente para o seu criador é o de assessor, sem ter o controle direto sobre os acontecimentos.

## **b) O gerente**

O gerente é o responsável pela instituição e implementação de uma mudança e também pelo seu sucesso ou fracasso final. Dentro de uma organização, quando uma mudança é necessária, somente a administração de linha pode introduzi-la e executá-la, visto que esta se encontra em melhor posição para influenciar as atitudes e comportamento do pessoal sob seu comando.

O gerente, quando não é o criador da idéia, relaciona-se com a mudança do seguinte modo:

- Ao contrário do criador, ele tende a observar a mudança de forma mais objetiva, dimensionando melhor suas vantagens e problemas.
- Tende a ser temeroso quanto à influência que a mudança pode causar sobre sua posição.
- Tende a preocupar-se mais com os efeitos da mudança, sobre suas operações e sobre o seu pessoal. Suas atitudes são também influenciadas pelas reações dos subordinados.
- Tende a ter mais disposição que o criador para encontrar alternativas diferentes do plano original quanto aos métodos empregados na implantação.

Para finalizar, Judson (1) atribui ao gerente dois objetivos básicos com relação a qualquer mudança. Primeiro, ele deve assegurar-se, antes de ser introduzida, que a mudança é legítima, com objetivos e benefícios potenciais realistas e que o método proposto para sua execução seja factível. Para Judson, o gerente encontra-se em uma posição relativamente alta dentro da organização, o que lhe permite exercer forte influência nos objetivos e métodos de execução de uma mudança, enquanto ela ainda estiver em forma de proposta. Ele considera omissão não exercer esta influência, e atribui a este fato a responsabilidade por muitos insucessos em processos de mudança. Uma vez comprometido, o segundo objetivo do gerente é introduzir e executar a mudança, e conseguir os resultados planejados, o que vai depender, essencialmente, de sua capacidade de administrar todos os aspectos do processo.

### **c) O supervisor**

Judson (1) usa o termo supervisor para representar todo o pessoal de comando de primeira linha, em contato direto com o pessoal de operação.

Assim como o gerente, o supervisor é responsável pela instituição e implantação da mudança em sua área de atuação. Alguns fatores relacionados com a sua posição na estrutura organizacional são significativos na maneira como os supervisores percebem e enfrentam a mudança. São eles:

- Ele está numa posição com menos possibilidade de influenciar a mudança, seus objetivos e métodos, enquanto esta estiver na fase de proposta.
- Ele normalmente detém menos informação e está muito mais distante dos benefícios abrangentes que podem advir da mudança para poder se convencer de sua implantação.
- Ele está muito próximo das operações e dos operários, o que o faz fortemente influenciável quanto aos efeitos que a mudança pode causar sobre ambos.

Diante desses fatores, o supervisor percebe a mudança, segundo Judson, do seguinte modo:

- Ele tende a demonstrar mais insegurança que os gerentes, visto que, não raro, se encontra na condição de executar uma mudança sobre a qual tem mais dúvidas do que confiança.
- Sua motivação em conseguir melhores resultados tende a ser menor que a do gerente. O supervisor está numa posição mais predisposta a encontrar meios-termos e agir com mais prudência.
- O comprometimento do supervisor com o sucesso da realização de uma mudança tende a ser menor que o do seu gerente.

#### **d) O especialista do *staff***

Para Judson, o especialista do *staff* não tem responsabilidade direta pelos resultados alcançados num processo de mudança. Sua tarefa é aconselhar e orientar com base em seu campo de conhecimento, mas se os seus conselhos são ou não adotados, isto é responsabilidade do gerente. O especialista é também menos susceptível às reações do pessoal envolvido na mudança, por não pertencer à linha de comando. Por tudo isso, seria de se esperar do titular da posição de especialista, uma visão mais objetiva da mudança do que as demais. No entanto, pelo fato de ser um conselheiro e recomendar métodos relativos à sua especialização, muitas vezes suas atividades se assemelham às do criador de idéias. As características são as seguintes:

- O especialista tende a ter um envolvimento emocional e apego às suas próprias idéias e, conseqüentemente, tende a apresentar certa inflexibilidade às tentativas de modificações de suas sugestões.
- Ele tende a ignorar as possíveis implicações sociais e psicológicas da mudança como um todo. Para ele, o aspecto técnico é mais relevante.
- Devido a sua alta especialização, ele tende a subestimar contribuições para modificar a idéia original oriunda da supervisão ou do pessoal de operação.
- Por sua familiaridade com a técnica envolvida, ele, muitas vezes, não consegue avaliar e entender o grau de dificuldade que as pessoas têm para absorver e aplicar os novos conhecimentos.
- Não raro, o especialista tem dificuldade de se comunicar adequadamente com os envolvidos pela mudança, pela falta de habilidade em traduzir assuntos técnicos numa linguagem mais compreensível para esta população.

Ao encerrar o tema, sobre funções na mudança, parece oportuno acrescentar dois comentários pertinentes. Primeiro, é importante observar que diferença no desempenho, por parte dos responsáveis pelo cumprimento dos vários papéis em processo de mudança, se origina não somente do papel organizacional específico representado pela pessoa, mas também de fatores individuais como personalidade e experiência (1). Outro ponto, que merece atenção, é o da importância em se ter disponível uma descrição sobre as características de cada papel, mesmo que se possa ter sobre ela eventuais ressalvas. Acontece que ela pode ser utilizada como uma referência útil para se planejar ações de comunicação, treinamento, estrategicamente direcionadas a cada segmento da população e, desta forma, eventualmente minimizar atitudes indesejadas no processo.

### **2.3. A Mudança vista como um Processo**

A gestão bem-sucedida da mudança depende, em grande parte, de planos estratégicos arquitetados que consideram-na um processo em andamento e não um evento binário, do tipo “antes e depois”. Nos eventos bem-sucedidos, os planos são constituídos de ações que vão do estado presente, passam pela fase de transição e vão consolidar a situação final desejada (1, 3, 14, 15). Abordar a mudança como um processo, significa considerar, na estratégia, os mecanismos humanos de mudança comportamental (10).

Perceber a mudança como um processo contínuo parece funcionar como um mecanismo de defesa para as pessoas que possuem maior facilidade ao enfrentar períodos de transição. Ao contrário, percebê-la de forma binária, sim ou não, preto ou branco, diminui a tolerância da pessoa para o convívio com a ambigüidade. Também torna mais lenta sua adaptação ao ritmo da mudança (10).

A baixa tolerância para situações ambíguas representa uma fonte natural significativa de resistência em processos de mudança e não considerá-la, adequadamente, no planejamento da transição, pode comprometer todo o processo.

### 2.3.1. As Três Fases da Mudança

O mecanismo de mudança de comportamento é constituído de três fases que se sobrepõem: o estado presente, o estado de transição e o estado desejado (10) ou, como alguns outros autores preferem, *descongelamento, mudança e recongelamento* (3, 14). Veja a figura 2.5.



*Figura 2.5 – A mudança vista como um processo (10)*

O descongelamento é o período do processo em que forças atuam sobre o estado de equilíbrio do *status quo* e faz com que o indivíduo passe a ver a necessidade da mudança. Ele representa a quebra de costumes, hábitos, tradições, o jeito antigo de fazer as coisas. Este mecanismo pode ocorrer de forma lenta, natural, em situações nas quais respostas comportamentais padronizadas da pessoa não mais atendem aos resultados necessários frente a elas. Neste caso, a pessoa sente a necessidade de experimentar novos padrões e age nesta direção. O mecanismo também pode ser provocado; esta, certamente, é a situação mais comum em ambientes organizacionais, nos quais o fator tempo é muito considerado. Nestes casos, o processo pode ser estimulado por planos estratégicos deliberadamente definidos. Tais planos envolvem, fundamentalmente, duas frentes de ação características: uma, que estimula as forças de impulso e trabalha a motivação da pessoa e a outra, que reduz as forças de contenção e evidencia as ineficiências da velha prática frente às novas necessidades (14).

A fase de mudança ocorre quando a pessoa está preparada para aceitar novos padrões de comportamento (14). Ela começa a se liberar do *status quo* e a desenvolver novas atitudes e comportamento na direção do estado desejado (10). Este estado de transição é caracterizado por um período de muita instabilidade, conflito e estresse. Nele, a pessoa vive uma condição em que o equilíbrio do estado presente é quebrado e ainda está longe a estabilidade do estado desejado. Como diz Conner (10), *“durante o estado de transição, as pessoas não são nem o que eram, nem*

*o que ainda se tornarão*”. Não raro, pessoas com menor tolerância para situações ambíguas buscam recuperar o estado de equilíbrio, voltando ao velho modo como as coisas eram antes (3, 10). Existem ainda extremos de pessoas que optam por permanecer em situações familiares, mesmo sabendo que não funcionam mais, somente para não terem de enfrentar a presumida ambigüidade do desconhecido (10). Em situações de grupo, ocorre também o desconforto para aqueles que saem na frente e dão os primeiros passos em direção às novas práticas, o que faz com que, para muitos, seja mais fácil esperar que os outros tomem a iniciativa (3).

A estratégia de gerenciamento da transição, certamente, terá de considerar todas estas dificuldades para que a mudança possa se concretizar. Quanto às ações necessárias, como já mencionado, estão relacionadas à manutenção da motivação e à minimização de fatores inibidores, temas que serão abordados na seção 2.3.2.

Quando as pessoas estão preparadas para aceitar novos padrões de comportamento, são dois os mecanismos através dos quais este processo tem mais probabilidade de ocorrer: *identificação e interiorização* (14). A identificação ocorre quando o ambiente disponibiliza um ou mais modelos com os quais as pessoas se identificam e, através dos quais, podem aprender os novos padrões de comportamento, tentando ser iguais a eles. A interiorização ocorre quando o indivíduo é colocado diante de situações, frente às quais, para sua adaptação, são necessários novos comportamentos. A interiorização é mais comum em ambientes de influência, nos quais a orientação de mudança é deixada ao próprio indivíduo. Os dois mecanismos não se excluem, pelo contrário, um processo de mudança bem-sucedido é resultado, muitas vezes, de uma estratégia que combina as duas abordagens (14).

Há ainda um outro mecanismo, por vezes apresentado também como indutor de mudanças. Trata-se da *“obediência imposta”*. Nestes casos, a pessoa é levada a mudar através do gerenciamento de conseqüências, conduzido por alguém em posição de comando. Segundo Hersey e Blanchard (14), em tais situações, existe uma tendência de se verificar o comportamento modificado enquanto o agente de mudança estiver presente e, eventualmente, abandonado,

quando se afasta. Eles também consideram mais apropriado não tratar este mecanismo como um indutor de mudanças, mas, sim, considerá-lo um instrumento para descongelamento.

A fase do recongelamento ocorre quando os novos comportamentos tornam-se mais naturais, automáticos, passando a fazer parte, como comportamento padronizado, da personalidade e relações comportamentais do indivíduo. O novo comportamento converte-se em hábito, gasta-se menos energia e diminui a ansiedade ao fazer acontecer os novos padrões (3, 14).

O recongelamento é facilitado quando o novo comportamento foi aprendido, através do mecanismo da interiorização, visto que, nesses casos, o novo comportamento ajusta-se mais naturalmente à personalidade do indivíduo. Se, por outro lado, a aprendizagem deu-se pela identificação, então há a tendência do novo comportamento somente persistir enquanto perdurar a relação de influência do indivíduo e o modelo de referência, a não ser que novos modelos substitutos sejam disponibilizados ou então que haja um forte apoio social e reforço para as demonstrações de novas e desejadas atitudes (14). Isso mostra a importância de uma estratégia de gerenciamento que promova um ambiente que reforça, continuamente, a mudança na direção desejada. Este é também o motivo de frustração de muitos programas de treinamentos que acabam apresentando efeitos muito reduzidos com relação àqueles que se esperavam; as pessoas voltam ao seu ambiente que não reforça os novos padrões e, eventualmente, até os hostiliza (14).

### **2.3.2. Aspectos Significativos da Transição**

Iniciar mudanças significativas não é tão difícil quanto mantê-las e concluí-las a contento. Num jogo de associação de palavras, certamente, usaríamos algo como tenacidade, contumácia, teimosia, ou coisa assim, para caracterizar aquelas pessoas que costumam se sair vencedoras na condução destes processos. Tais palavras expressam a idéia do perfil de comportamento caracterizado por “seguir sempre adiante, na direção do objetivo, apesar de todas as dificuldades e da duração da jornada”.

Ainda que, usando abordagens aparentemente diferentes, vários autores descrevem aspectos do gerenciamento de mudança que consideram importantes para a manutenção do curso da transição sem retrocesso. Estes aspectos objetivam não só motivar as pessoas a abandonarem o estado atual, como continuar reforçando a motivação na direção do estado desejado, ajudando-as a enfrentar as dificuldades da transição.

Para Conner (10), há dois pré-requisitos para uma mudança organizacional bem-sucedida: “*dor*” e “*remédio*”. A “*dor*” é o resultado de um conjunto de informações suficientemente grande, que justifica e motiva o abandono do *status quo*; e o “*remédio*” são ações desejáveis e possíveis de serem realizadas, que resolvem o problema ou aproveitam a oportunidade apresentada pela situação. O sucesso do projeto de mudança depende de quão bem se gerenciam estes dois aspectos.

Uma orquestração bem feita das mensagens de dor visa, primeiro, demonstrar o comprometimento da organização com a mudança e, segundo, gerar o incentivo necessário para que as pessoas afastem-se do que estavam, até então, corretamente, fazendo, e assumam um compromisso com a mudança. Com relação ao outro aspecto, a venda do remédio, este provê a motivação para prosseguir em direção do estado desejado.

Com respeito às mensagens de dor, Kotter (7) as chama de “*comunicação da visão da mudança*” e atribui o seu sucesso à sua capacidade de atingir as pessoas nos aspectos intelectual e emocional. Para ele, estar intelectualmente consciente da necessidade da mudança não é suficiente para que a pessoa assuma o compromisso de realizá-la. É preciso mais: é preciso acreditar na visão, confiar em si próprio e em outras pessoas, aceitar sacrifícios e tudo o mais de caráter emocional.

Para Kotter (7), a manutenção do curso da transição depende da efetividade do gerenciamento de dois fatores, ambos relacionados à motivação e envolvimento das pessoas: a “*remoção de barreiras*” e a “*realização de conquistas de curto prazo*”. Para ele, a realização de novas práticas em um esforço de mudança, normalmente, encontram barreiras que, se não tratadas em tempo, impactam negativamente o envolvimento das pessoas. Há quatro tipos de

barreiras: as relacionadas com estruturas formais, não compatíveis com as novas práticas e que dificultam a ação; aquelas devido à deficiência de habilidades necessárias, que prejudicam a ação; incompatibilidades dos sistemas do tipo recompensa, promoção, avaliação de desempenho, etc, que não valorizam as novas práticas; e aquelas associadas com pessoas em posição de comando que, por não aceitarem a nova visão, desencorajam as ações na direção da sua implementação. Neste mesmo sentido, Killmann (3) recomenda manter trabalhos que localizem os obstáculos que estão bloqueando a mudança e impedindo que as pessoas convertam em ação suas percepções e implementem ações que as eliminem.

Os resultados esperados nas mudanças significativas, normalmente, demandam muito tempo antes de se evidenciarem. Isto pode representar munição para os incrédulos e até minar a convicção dos aliados que acreditam na nova visão. Planejar, então, conquistas de curto prazo, é uma outra recomendação de Kotter (7), para sustentar o curso da transição. As comemorações destas pequenas vitórias ajudam a demonstrar que os sacrifícios valem a pena. Também desencorajam os críticos, criam motivação e contribuem até para transformar pessoas neutras em aliadas. Sobre isso, Robbins e Finley (17) escrevem: *“a graxa que mantém o processo de mudança em andamento em uma direção constante é o reforço positivo”*. Mais ainda, *“o reforço não precisa esperar por resultados obtidos. Teoricamente, ele está embutido no processo e é recompensado pelo progresso em direção aos resultados”*.

Vários outros autores atribuem ao reforço positivo papel significativo para a agilização da aprendizagem de novos comportamentos e também associam o retrocesso na direção dos velhos hábitos, ao fato de o ambiente deixar de ser reforçador (3, 13, 14).

O *“acompanhamento sistemático”* parece exercer papel importante para a manutenção do curso do projeto de mudança e minimiza a possibilidade de retrocesso (1, 17). O acompanhamento pode ser confundido, em uma rápida análise, com os conceitos de remoção de barreiras e realização de conquistas de curto prazo. No entanto, a intenção desta prática parece ter uma amplitude maior.

A instituição de métodos sistemáticos de acompanhamento, além de contribuir para assegurar que os resultados sejam alcançados, permite também um exame objetivo acerca dos próprios métodos empregados no processo de mudança, os quais poderão ser revistos ou mesmo substituídos por outros mais apropriados. Isto dá flexibilidade ao projeto.

Improvisar maneiras de as pessoas vivenciarem a mudança é outro componente essencial na transição. Sobre isto, Waterman (13) diz: *“não jogue fora o livro de regras, mas não as siga cegamente se o bom senso lhe disser que elas não funcionarão”*. A flexibilidade e a improvisação, quando combinadas com a marcação serrada do acompanhamento sistemático, impedem que a equipe reverta à velha forma de trabalhar, aos velhos relacionamentos, comportamentos, processos e velhos hábitos (1, 9, 13, 17).

A importância do acompanhamento é demonstrada por Goldsmith (18). Ele descreve o resultado de uma pesquisa sobre o impacto do acompanhamento envolvendo mais de 8.000 gerentes.

Cada gerente foi orientado a selecionar três áreas para melhorar e desenvolver um plano de ação para a mudança desejada. Também deveria discutir o plano de ação com sua equipe e junto a ela fazer o acompanhamento para verificar o progresso e dar assistência adicional. Decorridos cerca de oito meses do início do processo, os integrantes da equipe de trabalho de cada gerente responderam a um questionário que abordava dois aspectos da liderança:

1. O quanto à eficácia do gerente havia se alterado nesse período, para melhor (+3) ou para pior (-3);
2. O grau de acompanhamento realizado (não fizeram; fizeram algum acompanhamento; fizeram acompanhamento constante).

O resultado da pesquisa revelou que a eficiência da liderança percebida pelos membros da equipe estava claramente relacionada ao grau de acompanhamento realizado (figura 2.6). Os gerentes que se enquadravam entre os que *não acompanhavam*, foram considerados apenas um

pouco mais eficazes do que eram oito meses antes. Aqueles que fizeram *algum acompanhamento*, já receberam uma pontuação significativa, com 89% deles considerados como mais eficazes. Uma pontuação acentuadamente alta tiveram os gerentes que praticaram o *acompanhamento constante ou periódico*: 95% deles foram percebidos como mais eficazes e 55% tiveram a classificação mais alta, +3.

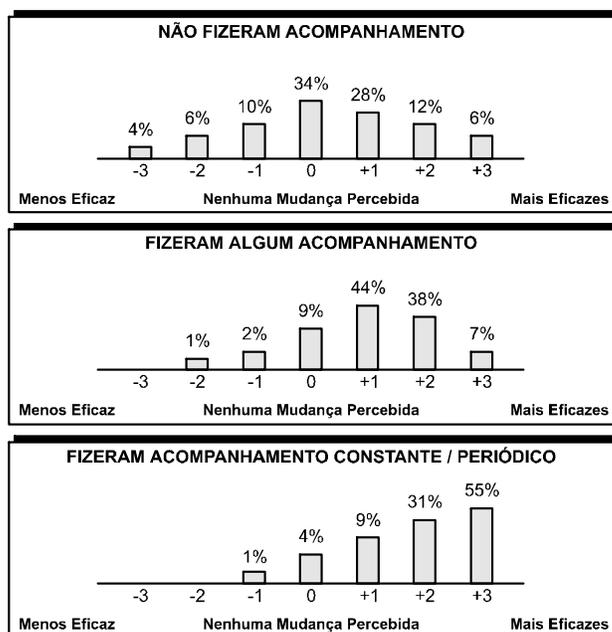


Figura 2.6 – Relação entre o acompanhamento e a percepção da eficácia de liderança (18)

O quadro 2.1 resume os aspectos importantes para a sustentação de uma transição sem retorno. Nele, verificam-se dois grupos de elementos que têm a finalidade, primeiro, de motivar o abandono do *status quo*, e segundo, de manter a motivação para prosseguir para o estado desejado.

**Quadro 2.1 – Atividades que minimizam a probabilidade de retrocesso**

<b>FINALIDADE</b>	<b>ATIVIDADE</b>	<b>CONSIDERAÇÕES IMPORTANTES</b>
MOTIVAR O ABANDONO DO "STATUS QUO" (Gerenciamento da Dor)	COMUNICAÇÃO DA VISÃO	ATINGIR ASPECTOS INTELECTUAL E EMOCIONAL
MOTIVAR PARA MANTER O CURSO DA TRANSIÇÃO (Remédio)	REMOÇÃO DE BARREIRAS	RELACIONADAS A: ESTRUTURA, HABILIDADE, SISTEMA E CHEFIA
	COMEMORAÇÃO DE CONQUISTAS DE CURTO PRAZO (Reforço Positivo)	—
	ACOMPANHAMENTO SISTEMÁTICO	CONTEMPLANDO: FLEXIBILIDADE E IMPROVISAÇÃO

A comunicação bem planejada e executada da mudança, que consiga atingir ambos os aspectos, intelectual e emocional das pessoas, atua para incentivar o abandono da situação atual.

A energia para enfrentar as dificuldades da transição vem da remoção das barreiras que prejudicam as novas práticas, do planejamento e comemoração de conquistas de curto prazo ou outras formas de reforço positivo, e o acompanhamento gerencial sistemático que contempla a flexibilidade e a improvisação quanto aos métodos originalmente planejados.

### **2.3.3. A Influência dos Quadros Referenciais**

Na seção 2.2.1, foi mencionado que pessoas diferentes percebem a mudança de formas diferentes, dependendo de sua posição na organização, de seu papel na mudança e de suas características individuais. Isto significa que o gerenciamento de uma transição não permite lidar com uma só realidade, mas realidades múltiplas, representadas por fontes múltiplas de esperança, expectativa, medo, etc. (1, 10).

O grau de receptividade e disposição para a mudança do estado atual e o nível de atração real das pessoas pelo estado desejado depende do quadro referencial de cada um (10). Quadro (ou mapa) referencial de uma pessoa, como já mencionado em 2.1, é o seu modelo para entender o mundo. Os quadros referenciais determinam as expectativas das pessoas. As expectativas, por sua vez, influenciam o que elas percebem e como processam as informações. As informações

direcionam os seus pensamentos e, desta forma, estabelecem as alternativas que julgam ter disponíveis para tomarem suas decisões. Como base nestas decisões, elas se engajam em atividades que, em geral, reforçam suas expectativas originais.

Não se pode esperar, portanto, que as mesmas mensagens de dor funcionem igualmente e motivem a todos, indistintamente, a abandonarem a condição atual. Uma massa crítica de informações deve ser desenvolvida, considerando todos os grupos, os vários níveis hierárquicos, toda sorte de receios, expectativas, necessidades, e deve ser orquestrada de modo que todos saibam que suas preocupações são compreendidas e consideradas (10).

As ações que mantêm a motivação durante a transição e que conduzem ao estado desejado precisam, de alguma forma, ter pontos de partida vinculados aos quadros referenciais das pessoas (15). Soluções que não consideram as habilidades atuais e jogam as pessoas para muito longe de suas zonas de conforto, representadas por seus quadros referenciais, resultam, normalmente, em grande resistência e desmotivação (17).

O gerenciamento de mudanças é, portanto, o gerenciamento das múltiplas percepções (10, 19). Relacionada a isso, há uma abordagem de Adizes (4) que enriquece este conceito. Para ele, o conflito envolvendo vários grupos, em uma organização, é um subproduto da mudança. Não há mudança sem conflitos decorrentes das diferenças de interesses e necessidades peculiares aos vários grupos envolvidos. O conflito pode ser destrutivo ou sinérgico. Se for destrutivo, nenhuma decisão será implementada eficazmente, porque não há convergência de interesses. E para ser sinérgico, onde todos aprendem com as diferenças peculiares de cada grupo, é preciso que haja *respeito e confiança* mútuos: respeito para compreender e aprender com as diferenças e confiança para aceitar sacrifícios. Só existe disposição para aceitar sacrifício no curto prazo, se houver confiança de que haverá retribuição no longo prazo.

Esta visão de Adizes reforça a necessidade e importância de se aceitar, respeitar e considerar, na estratégia, as diferenças naturais existentes entre os quadros referenciais dos vários grupos de pessoas envolvidos na implantação da mudança.

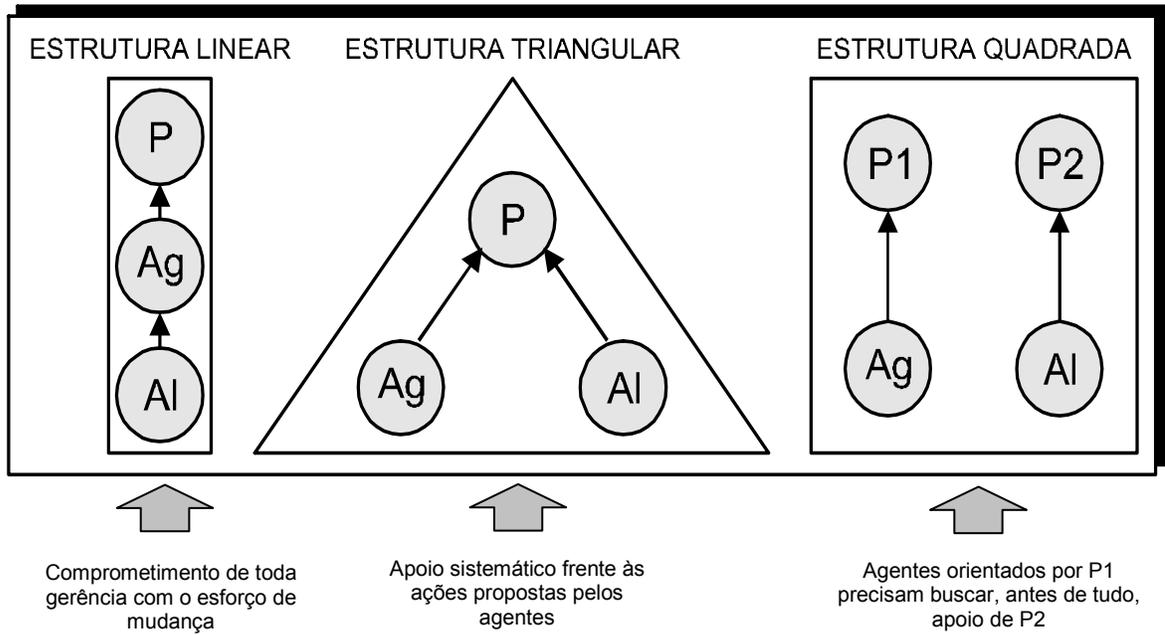
É possível, agora, complementar o quadro 2.1, recomendando que sejam levados em consideração os quadros referenciais das pessoas no planejamento e execução dos dois grupos de atividades: as que motivam o abandono do *status quo* e as que motivam a manutenção do curso da transição.

#### 2.3.4. Referencial de Análise para o Estudo de Caso

Inúmeras questões apresentadas na Introdução do trabalho têm relação estreita com o tratamento dado à definição dos papéis que surgem, adicionalmente, nos períodos de mudança e a forma de relacionamento envolvido entre eles. A abordagem de Conner será, então, utilizada, no capítulo 6, para a condução da análise do caso real. Uma visão resumida deste referencial pode ser observada através do quadro 2.2 e da figura 2.7, a seguir:

*Quadro 2.2 – Os papéis no modelo de Conner (10)*

<b>Patrocinadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selecionam a mudança</li> <li>Comunicam a mudança</li> <li>Alocam recursos</li> <li>Preparam o ambiente</li> </ul>
<b>Agentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transformam os desejos em planos</li> <li>Fazem os planos acontecerem</li> <li>Diagnosticam problemas</li> <li>Buscam Soluções</li> <li>Treinam os alvos</li> </ul>
<b>Alvos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adquirem novas habilidades e comportamentos</li> <li>Desempenham novos papéis</li> </ul>



**Figura 2.7 – Estruturas de relacionamento do modelo de Conner e os fatores de sucesso (10)**

## Capítulo 3

### O Impacto da Mudança

#### 3.1. Como as Mudanças Afetam as Pessoas

O termo “*choque do futuro*”, utilizado pela primeira vez por Alvin Toffler, em 1965 (12), parece ter se consolidado para representar o efeito que mudanças em excesso podem causar nos indivíduos quando realizadas em um curto espaço de tempo. As conseqüências são índices elevados de estresse, manifestados de diferentes formas, como úlceras, conflitos de relacionamento ou mesmo suicídio, devido à falta de capacidade de adaptação na rapidez requerida. Em outras palavras, o “*choque do futuro*” ocorre quando as pessoas precisam absorver mais quebras significativas em suas expectativas do que podem assimilar (12, 20).

O “*choque do futuro*” pode ser definitivo como “*aquele ponto quando os humanos não podem mais assimilar mudança sem demonstrar um comportamento disfuncional*” (10).

Esclarecendo a definição, pode-se dizer que a pessoa não deixa de mudar quando entra em “*choque do futuro*”, mas torna-se menos efetiva. Isto significa que recursos adicionais, além daqueles normalmente utilizados pelas pessoas, são cada vez mais necessários para que elas alcancem os mesmos padrões de eficiência.

Há uma série de sintomas que sinalizam o comportamento disfuncional. Conner (10) apresenta uma interessante classificação, resumida a seguir, que relaciona os sintomas à severidade do impacto nas pessoas:

a) no início do “*choque do futuro*”, os baixos níveis de disfunção podem ser marcados por:

- Confiança reduzida
- Comportamento defensivo e acusatório
- Decisões mal tomadas
- Conflitos com companheiro de trabalho
- Comportamento explosivo

b) outros sintomas, físicos e psicológicos, podem se manifestar, à medida que o comportamento disfuncional aumenta:

- Sentimento de vitimação
- Moral baixo
- Dores de cabeça e de estômago
- Apatia ou complacência

c) nos níveis extremos, podem ocorrer disfunções severas, tais como:

- Depressão crônica
- Abuso de substâncias nocivas
- Esgotamento físico e psicológico
- Suicídio

Projetos de mudança importantes podem ter seus objetivos frustrados se seus condutores não forem capazes de perceber e evitar os efeitos do “*choque do futuro*”. Pessoas saturadas, física e emocionalmente, sob o efeito do “*choque do futuro*”, não podem realizar, ou melhor, não conseguem, ainda que queiram, todas as ações necessárias em direção ao resultado desejado. Ainda que os motivos que levaram a uma decisão de mudança sejam os mais corretos e nobres, sua implantação efetiva depende dos fatores que induzem ao “*choque do futuro*”. São estes fatores que serão tratados nesta seção.

### **3.1.1. A Velocidade da Mudança (10)**

A velocidade da mudança não é um conceito comumente abordado pelos autores que tratam da mudança e, no entanto, parece ser aquele que melhor explica o “*choque do futuro*”.

Do mesmo modo como pessoas diferentes possuem características físicas diferentes, comportamentos diferentes, umas andam mais rápido e pensam mais rápido que outras, elas também assimilam mudanças em ritmos diferentes. Este ritmo varia de acordo com a capacidade de cada um em absorver as implicações da mudança.

As mudanças representam para cada pessoa, perigos ou oportunidades, dependendo da combinação de sua *disposição* e *habilidades* necessárias para sua realização. Quando estes ficam aquém da necessidade, ocorre uma quebra de expectativa e se esta quebra é significativa, a pessoa experimenta o “*choque do futuro*”.

Cada pessoa é dotada, naturalmente, de um ritmo próprio de absorção de mudanças que lhe permite assimilar suas implicações de forma mais efetiva. A isto, dá-se o nome de “*velocidade de*

*mudança*”. Quando a pessoa assimila menos mudança do que é capaz, ela deixa de viver o máximo de seu potencial. Quando, por outro lado, tenta assimilar mais do que permite o seu limite, normalmente, ela enfrenta sérios problemas. Fazendo uma analogia, é como se cada pessoa possuísse um orçamento próprio de pontos de absorção de quebras de expectativas. A cada quebra, uma certa quantidade de pontos é consumida em forma de recurso adicional de energia utilizado na assimilação. Isso envolve uma redução de energia intelectual, elevação do estresse psicológico e diminuição da saúde e do vigor físico. Querer absorver mais mudanças do que permite o próprio limite significa “*quebrar o orçamento*” de recursos de energia adicional.

O conceito de velocidade de mudança pode ser ampliado. Na verdade, não só cada pessoa, mas também cada grupo ou organização, tem um determinado número de pontos de assimilação, que representa sua capacidade de absorver mudanças.

A velocidade mais rápida da mudança é a dos indivíduos. Organizações se movem mais vagarosamente. Ninguém, pessoas ou organizações, possui um suprimento ilimitado de pontos de assimilação e, portanto, ninguém, pessoas ou organizações, pode absorver as mudanças inevitáveis mais rapidamente do que permite sua própria velocidade de mudança.

O gerenciamento efetivo da velocidade das mudanças nas organizações pode ser considerado um fator de sucesso da organização e de sua existência, ao longo do tempo. Através dele a organização pode promover transformações necessárias em tempo certo, para adequar-se, sempre que preciso for, às condições de mercado de seu ambiente operacional.

### **3.1.2. Alguns Sinais do Medo**

Nesta seção, será discutido, brevemente, como se sente uma pessoa com comportamento disfuncional numa situação de enfrentamento de mudança de caráter pessoal. São aquelas situações nas quais as quebras de expectativas são tão significativas, no entendimento das pessoas que as enfrentam, que a desorientação toma conta.

É comum encontrar pessoas que já vivenciaram situações onde foram amplamente dominadas pelo medo, quando não puderam adequadamente assimilar alguma mudança em suas vidas. São situações do tipo perda de emprego, desaparecimento de um ente querido, notícia de uma enfermidade muito grave, mudança de escola no meio do período letivo, separação do casal, ou coisa assim.

Situações deste tipo podem provocar um choque psicológico tão significativo, que podem causar um grande estrago nas emoções das pessoas. As implicações são imediatas: perda da segurança e coragem, altíssimo sentimento de ansiedade, trauma, intimidação, medo ou terror absoluto. A sensação que dá é que as ligações com o “mundo exterior” são rompidas e a pessoa não consegue desviar, um só instante, o pensamento para fora de si mesma. Pessoas nestas circunstâncias não conseguem dormir, e, eventualmente quando o fazem, acordam aos sobressaltos, suam demasiadamente à noite e perdem o apetite, a ponto de emagrecerem muitos quilos em apenas um par de dias. Elas têm sua capacidade intelectual extremamente prejudicada e um conseqüente declínio aparente na habilidade de lidar com seus próprios ambientes. Períodos como estes podem representar situações tão insuportáveis, que, eventualmente, algumas pessoas encontram na autodestruição da própria vida a solução dos seus problemas.

Mudanças significativas e imprevistas, que destroem expectativas, podem causar medo e ansiedade nas pessoas que as enfrentam. O impacto decorre de uma característica própria do ser humano, que é a acentuada necessidade de ter controle sobre a situação (10). Todos fazem projeções sobre o futuro e gastam muita energia se preparando para manter uma perspectiva geral em suas vidas. As mudanças significativas criam uma situação de acentuada ambigüidade, muitas vezes intolerável, devido a esta necessidade de controle. Por essa razão, a maioria das pessoas investe numa vida ordenada e previsível. Em certas situações, porém, quando uma mudança significativa acontece, algumas pessoas podem, eventualmente, acreditar não possuem preparo emocional e intelectual suficientes para enfrentar aquele “futuro inesperado”. Quando isso acontece, elas podem perder a confiança em sua capacidade de lidar com a situação projetada do futuro e são, então, dominadas pela sensação de perda de controle. Para algumas pessoas, isto pode representar um grande pesadelo e o “*choque do futuro*” pode impactar suas vidas.

Ao encerrar a seção, vale ressaltar que a sensação de perda de controle não é decorrente da mudança em si, mas da maneira como a pessoa a percebe. Isto significa que uma mesma mudança pode causar impactos diferentes em pessoas diferentes, mas este fato será melhor abordado na seção 3.1.4.

### **3.1.3. Camuflagem**

Muitas vezes, as pessoas acreditam estar preparadas para enfrentar uma situação adversa iminente. Aceitam o fato como natural e têm até explicações lógicas para ele. Normalmente, quando isso acontece, trata-se apenas de um subterfúgio encontrado por ela para proteger sua alma apavorada. Quanto maior é o medo, mais as pessoas se esforçam para demonstrar tranquilidade. Se houver mais pessoas compartilhando da mesma opinião, reforçando as mesmas explicações, tanto melhor. As pessoas ficam ainda mais tranquilizadas quando compartilham com outras pessoas opiniões semelhantes (10).

O grande problema que acaba por surpreender as pessoas é que sua preparação intelectual não implica, necessariamente, na sua prontidão emocional e, diante do evento consumado, ainda assim, a desorientação, o medo e a ansiedade tomam conta. A razão para que isto aconteça é que as pessoas desenvolvem mais rapidamente uma compreensão racional e intelectual sobre a mudança do que está preparada emocionalmente para enfrentar suas implicações (9).

Em outras palavras, a “cabeça e o coração” possuem velocidades de mudança diferentes (10). O aspecto racional consegue processar dados num ritmo muito maior do que conseguem o nosso corpo e nossas emoções. Daí, as pessoas se surpreenderem por não estarem preparadas, o quanto supunham, e sofrem as mesmas implicações: angústia, ansiedade, insônia, perda de apetite, etc.

É importante reconhecer este fato e considerá-lo numa estratégia de mudança (veja 2.3.2). As mensagens que vão motivar as pessoas a enfrentar um período de ambigüidade não podem apenas limitar-se a abordar o lado racional, lógico da mudança, mas é preciso “tocar” suas

emoções e desejos. Enquanto as pessoas não se sentirem emocionalmente convencidas a mudar, aprender algo pela prática, não o farão (7, 9).

#### **3.1.4. A Percepção da Mudança**

Lidamos com mudanças diariamente: no trabalho, quando aprendemos a usar um novo procedimento; em casa, quando os móveis são trocados; na cidade, quando há modificações no trânsito, etc. As mudanças são absorvidas tão naturalmente, que as pessoas nem se dão conta delas. Não causam nenhuma desorientação, medo ou ansiedade. Isto significa que o ser humano tem um certo preparo para conviver com mudanças. Mas se é assim, o que distingue, então, uma situação corriqueira, sem conseqüências, daquelas que causam tanto impacto? Esse fator está associado ao que Conner chama de “*natureza da mudança*” (10).

A “*natureza da mudança*” não é um fator que depende das características da mudança em si, mas de como as pessoas a percebem. Em outras palavras, pessoas diferentes podem encarar uma mesma mudança de formas diferentes; o referencial está nas pessoas e não na mudança.

Em resumo, as mudanças podem ser percebidas pelas pessoas como positivas, negativas, grandes ou pequenas e desta maneira de sentir resulta a direção de suas possíveis reações; tema que será discutido na seção 4.1.3.

A cada mudança que uma pessoa se depara, na verdade, ela está confrontando sua capacidade ao desafio apresentado. A capacidade deve aqui ser entendida como o conjunto de habilidades e a disposição em utilizá-las (9, 10). Nas ocasiões em que o nível de exigência requerido pelo desafio é compatível com a capacidade há um equilíbrio de forças na situação. Nestes casos, é possível prever o resultado final e, de certo modo, as pessoas sentem-se confortáveis. O equilíbrio de forças é quebrado naquelas situações para as quais as exigências requeridas pelo desafio da nova situação são maiores que a capacidade. Em situações assim, não é possível prever, com precisão, o que vai acontecer, a pessoa tem suas expectativas quebradas e se vulnerabiliza para o choque da mudança.

Fazendo uma analogia, pode-se comparar as situações de equilíbrio com a luta entre dois boxeadores da mesma categoria de peso e as situações em que o desafio supera a capacidade, com a do boxeador “peso pena” que deve enfrentar, por exemplo, um adversário “peso pesado”. No primeiro caso, o lutador sabe que pode vencer, perder, se machucar, mas nada que não permita sua recuperação, em um par de dias. No segundo caso, o lutador peso pena já não sabe avaliar a extensão dos danos físicos que poderá sofrer.

Foi mencionado, acima, o fato de as pessoas perceberem as mudanças como negativas ou positivas, conforme as circunstâncias. Há dois fatores envolvidos que determinam esta percepção. O primeiro fator está relacionado ao resultado real da mudança e o quanto suas conseqüências são desejáveis ou contrariam as expectativas da pessoa envolvida. O segundo fator está relacionado ao grau de influência que ela acredita ter sobre a situação. Parece que quando suas habilidades e disposição podem, de algum modo, influenciar o resultado final, ela se sente mais confortável com a mudança. Ela se sente bem diante de uma mudança positiva, não apenas porque seus efeitos atendem suas expectativas, mas também pelo sentimento de satisfação que origina quando o processo atende à sua necessidade de ter controle. Por outro lado, uma mudança não é percebida como negativa apenas por seus efeitos indesejáveis, que contrariam as expectativas, mas também pela inabilidade da pessoa em prever seus resultados e ter controle sobre eles.

Os eventos negativos seriam menos traumáticos se existissem condições antecipadas para a pessoa se preparar, intelectual e emocionalmente, para as suas conseqüências. Em 2.3.2, mencionou-se que para a manutenção do curso de uma transição era importante a remoção de barreiras relacionadas, entre outras, à habilidade das pessoas. Em 2.3.3 também foi comentado que no planejamento das ações que conduzem ao novo estado desejado, se levasse em consideração, como ponto de partida, o quadro referencial das pessoas. Fica mais claro agora explicar a razão para estes fatos. O fator “*grau de controle*” tem um peso enorme no comportamento das pessoas, quer percebam, inicialmente, a mudança como positiva ou negativa. Se elas se dão conta de que possuem habilidades que as permitem determinar ou influenciar significativamente o resultado dos eventos, estarão mais confortáveis e mais predispostas a enfrentar a mudança. Este fato precisa ser considerado, na estratégia da mudança, no início e no decorrer do processo. Na partida da transição, as ações planejadas precisam considerar o

repertório inicial de habilidades das pessoas. Depois, no decorrer do processo, pode-se provê-las, antecipadamente, das demais habilidades que serão necessárias para o seu ajustamento às novas práticas requeridas pela mudança.

Outra percepção acerca da “*natureza da mudança*” é o seu “tamanho”. O tamanho de uma mudança independe da quantidade de eventos envolvidos, tampouco da extensão geográfica atingida ou mesmo do volume de recursos necessários. Não são fatores como estes que fazem as pessoas perceberem as mudanças como grandes ou pequenas. Aqui, o que importa é o quanto a mudança quebra as expectativas dos afetados.

Uma mudança é pequena quando não existe diferença significativa entre a realidade e o que a pessoa projetava sobre o que ia acontecer. Em situações como esta, elas simplesmente ajustam suas expectativas e se adaptam à mudança. Nestas circunstâncias, elas são capazes de prever os acontecimentos, com alguma precisão, e se prepararem para eles. Ainda que o evento seja visto como negativo, a adaptação lhes permite alcançar uma forma de equilíbrio psicológico, e, assim, não são surpreendidas. Estes ajustes são tão comuns na vida das pessoas e são assimilados com tanta naturalidade, que elas acabam não se dando conta de que alguma mudança aconteceu (10).

Ainda sobre a questão do controle sobre a situação, esta sensação decorre da habilidade de contrapor as expectativas com a realidade percebida. As emoções de conforto ou desânimo decorrem desta contraposição ou não-contraposição. Na mudança percebida como pequena, a contraposição acontece, o equilíbrio é possível e a pessoa tem a sensação de controle sobre sua vida.

Uma pessoa considera uma mudança grande, quando é acentuada a diferença entre a realidade e o que ela projetava sobre o que aconteceria. A não-contraposição entre a realidade e as expectativas projetadas causa a sensação de perda de controle sobre a situação e ela fica, então, desorientada. A mudança é grande, então, quando é assim percebida pelas pessoas afetadas. Isso quer dizer que uma mesma mudança não impacta do mesmo modo pessoas diferentes (1, 10). O fato se deve às diferenças existentes com relação ao que cada pessoa ou grupo de pessoas projeta para o seu futuro e também às diferenças de preparo existentes para que cada pessoa ou grupo se

contraponha às implicações da mudança (1, 9). Isso não pode ser negligenciado por aqueles com responsabilidade de conduzir processos de transição, e também reforça a importância dos dois aspectos da estratégia, mencionados na seção 2.3.3. O primeiro, com relação às mensagens para motivar e intensificar a disposição para mudar. Tais mensagens devem considerar, tanto quanto possível, os vários grupos de interesse e que possuem, frente à mudança, expectativas diferentes. O segundo aspecto contribui acentuadamente para o processo durante a transição. Nesta fase, as ações que levam ao estado desejado precisam considerar as habilidades necessárias para que os implicados no projeto possam enfrentar as novas condições planejadas. As eventuais carências devem ser providas, antecipadamente, com ações eficazes de capacitação, para que as pessoas não tenham a sensação de perda de controle, fato que normalmente acontece quando são “jogadas” para muito longe de suas zonas de conforto.

## Capítulo 4

### A Reação à Mudança

#### 4.1. O Fator Resistência

Dentre os temas abordados na bibliografia consultada que tratam de mudanças, “*resistência*” é aquele que, talvez, com mais frequência aparece. Para sintetizar, em poucas palavras, como o fator resistência é descrito pelos diversos autores, é suficiente dizer que a idéia geral é de que a resistência deve ser encarada como um processo natural do ser humano a qualquer tentativa de modificação do *status quo*. É conceito geral, também, que a resistência pode ser minimizada se trabalhada adequadamente, considerando alguns fatores que possam induzi-la, como a carência de habilidade necessária para enfrentar a mudança, a desconfiança com seus propósitos, suas conseqüências, etc.

De todo material consultado, optou-se por selecionar, para desenvolver este capítulo, apenas alguns assuntos mais em linha com o propósito deste trabalho. Os temas estão relacionados ao próprio entendimento do fator resistência, sua forma de manifestação e os possíveis fatores indutores. Eles tanto ajudam a descrever o caso que será tratado no capítulo 6, como orientam o desenvolvimento de estratégias que permitem tratar o problema de forma planejada e preventiva.

#### 4.1.1. Por que se Resiste às Mudanças? Algumas Hipóteses

Para James O'Toole (21), “*pouca consideração séria tem sido dada ao fenômeno da resistência à mudança*” e, como consequência, a sociedade “*paga um preço enorme por isso*”. Ele atribui a esta ausência de reflexão séria sobre o tema, a provável disponibilidade de “*farta sabedoria popular sobre o assunto*”.

O'Toole apresenta uma lista constituída de 33 hipóteses mais populares, retiradas de centenas de especulações sobre as raízes da resistência à mudança. Estas especulações estão relacionadas a vários campos do conhecimento humano: ciência, direito, psicologia social, etc. Não se pretende, aqui, reproduzir a lista, mas apenas dar alguns exemplos, com adaptações no texto (21):

- (1) **Homeostase** – A mudança contínua não é uma condição natural da vida; conseqüentemente, a resistência é um instinto humano saudável.
- (2) **Inércia** – Quando uma grande massa está em movimento, é necessária uma força considerável para alterar o seu curso.
- (3) **Medo** – Os seres humanos têm um medo inato do desconhecido. Preferimos arriscar nossa sorte com o demônio que conhecemos.
- (4) **Egoísmo** – As mudanças podem ser boas para os outros, ou mesmo para o sistema em geral, mas, a menos que sejam especificamente boas para nós, resistiremos a elas.
- (5) **Falta de autoconfiança** – As mudanças ameaçam nossa auto-estima. Situações novas exigem habilidades, capacitações e atitudes novas, mas nós não temos confiança suficiente para enfrentar os desafios.
- (6) **Choque do futuro** – Quando as pessoas sentem-se subjugadas por mudanças de porte, elas se encolhem e resistem à idéia de que a espécie seja capaz de tanta adaptação.

- (7) ***Falta de conhecimento*** – Não sabemos como mudar. A ignorância e a análise equivocadas prejudicam a eficiência das mudanças.
- (8) ***Visão de curto prazo*** – As pessoas não conseguem protelar a satisfação. Elas estão sempre mais inclinadas a preferir o interesse presente em relação àquele distante ou remoto.
- (9) ***A falácia da exceção*** – As mudanças devem funcionar em outro lugar qualquer, mas nós somos diferentes. Não podemos aprender nada com os outros, a menos que sua situação seja exatamente igual à nossa.
- (10) ***A natureza não age aos saltos*** – As mudanças na natureza só ocorrem em etapas muito curtas e espaçadas.

Todas as hipóteses apresentadas por O’Toole, como ele mesmo diz, “*parecem estar corretas*”. Todas estas causas, combinadas ou não, aparecem em determinados momentos na vida das organizações. Sua conclusão é que, pelo senso comum, “*tudo na sociedade parece conspirar contra a receptividade à mudança*”. É necessário, porém, encarar a lista de uma outra forma. Segundo O’Toole, cada hipótese não resiste a um teste de lógica simples: o da exceção possível de ser imaginada a cada uma das “regras da lista”.

A análise da resistência à mudança não pode se limitar a compreender o comportamento do indivíduo frente a ela. É preciso considerar que o comportamento de grupo não é a tradução da somatória das reações individuais. Os grupos se comportam de maneira diferente dos indivíduos. E, portanto, a Psicologia presta uma ajuda limitada à questão da resistência dos grupos frente às mudanças (21).

A causa da rejeição coletiva a uma nova proposta, possivelmente, esteja relacionada ao grande investimento coletivo que os membros do grupo efetuaram, durante muito tempo, sobre uma abordagem. Ainda que promissora, não deixa de ser uma hipótese muito difícil de comprovação, visto que as raízes do comportamento coletivo são muito profundas para se poder desvendá-las (21).

Diante destas dificuldades, O'Toole propõe procurar uma explicação para a resistência à mudança que corresponda a um padrão mais simples, prático, e, preferencialmente, útil para os que a promovem. Utilizando, como suporte, fatos históricos relacionados à administração de grandes empresas, não descritos aqui, ele pressupõe a existência de duas, ou, possivelmente, três fontes de resistências dos grupos organizacionais.

#### **(a) Primeira fonte: A Cultura Organizacional**

A história de sucesso de qualquer grupo organizacional reitera sua convicção de que as práticas operacionais adotadas, ao longo do tempo, bem como a forma de conduzi-las, são legítimas. Mais ainda, desenvolve em seus membros a crença de que perenizá-las pode representar a garantia de sucesso para suas atividades futuras. Por que modificar o que está dando certo? Este seria o pensamento provável da maioria dos integrantes do grupo.

Estes pressupostos culturais ou valores compartilhados representam a força que mantém unidos os integrantes dos grupos organizacionais. Não fosse esta força, os grupos, organizações, sociedades, se desintegrariam. Se de um lado, ela é necessária para a cooperação eficiente e duradoura, fundamental para a preservação do grupo, de outro, é a principal fonte de resistência às mudanças (21).

#### **(b) Segunda fonte: Valores da Sociedade**

O formato organizacional de muitas organizações possui raízes profundas nos valores tradicionais da cultura Ocidental e Oriental: atributos de conhecimento, sabedoria, competência, talento e capacidade são, por exemplo, privilégios da elite, guardiã da sociedade. Similarmente, os executivos de organizações empresariais constituem a elite colocada no topo da hierarquia, graças à *“sua manifesta virtude, habilidade, talento, inteligência, experiência e sabedoria”*.

Esse conceito “moderno” de corporação admite, conscientemente ou não, muitas das premissas que parecem ter sido emprestadas da Filosofia e da História, e de pensadores como Aristóteles, Platão e Confúcio (21).

Seguem, abaixo, alguns exemplos:

- ***A noção de hierarquia***

- As pessoas são indolentes por natureza; são uma ameaça à eficiência; portanto, precisam ser controladas.
- Grupos de pessoas tendem à anarquia.
- O caos é inimigo da eficiência e só pode ser evitado por uma liderança enérgica, oriunda de uma elite esclarecida.
- O progresso é resultado da disciplina, ordem e obediência.
- A eficiência exige uma divisão de tarefas, metódica e hierarquizada, com base na competência.
- O sistema hierárquico é, por definição, estratificado por classes; uma estrutura organizacional na qual a liderança utiliza seu poder para manter a ordem e a disciplina dos grupos e dos indivíduos.

- ***A corporação e o indivíduo***

- O ser humano está disposto a abandonar a liberdade e a igualdade naturais em troca da segurança do Estado.
- A medida mais importante de um sistema não é a liberdade ou a igualdade dos indivíduos, mas um Estado ou organização eficiente e “bem ordenado”.

- Uma organização bem ordenada é fonte de progresso e uma necessidade para o avanço da civilização. E tais organizações são, por definição, hierárquicas e governadas, de cima, por um pequeno número de indivíduos, possuidores de um nível de sabedoria e virtude muito superior àquele encontrado nos degraus inferiores.

Para O’Toole, a combinação dos dois fatores, “*as forças tribais de coesão*” (a cultura organizacional) e a “*sabedoria dos tempos*” (valores da sociedade), em conjunto, constituem duas fontes poderosas de resistência grupal. Ele se utiliza deste modelo para explicar dois fatos históricos americanos: a rejeição, por parte da GM, às propostas de mudança apresentadas por Peter Drucker, em 1946, e o conhecido fato do Dr. W. Edwards Deming ter sido ignorado pelos executivos americanos, por várias décadas, antes de ser reconhecido por seu trabalho realizado no Japão.

### **(c) Uma terceira fonte?**

Ainda explorando fatos da história das organizações americanas, O’Toole propõe uma possível terceira fonte de resistência, relacionada à interação de líderes e liderados.

Analisando comentários, dos próprios personagens dos fatos explorados ou de analistas, ele propõe algumas questões interessantes que, de certa forma, orientam seu pensamento na direção da hipótese de “*falha da própria liderança*”.

Por exemplo, alguns analistas creditam a possibilidade do fracasso de determinados projetos ao *timing* inadequado da nova proposta, isto é, a idéia seria demasiado prematura para o atual momento da organização. O *timing* inadequado para O’Toole, na verdade, pode estar muito mais relacionado à forma encontrada por determinados líderes de se safarem da responsabilidade por conduzirem a mudança e usarem, como desculpa, a idéia de que o momento ainda não é maduro, o suficiente, para introduzi-la. É uma forma de racionalização. Ele acrescenta, propondo a seguinte questão: “*os líderes têm responsabilidade de agir, mesmo quando o mundo não estiver pronto para a mudança?*”.

Alguns analistas dão um peso acentuado ao problema da resistência aos liderados, sua miopia, seu ceticismo, seu forte apego ao *status quo*, e assim por diante. Neste aspecto, O’Toole propõe as seguintes questões: “*Seria possível dizer que as pessoas adotam o ‘status quo’ porque não conseguem imaginar algo melhor?*”. “*O problema restringe-se aos liderados, ou é papel do líder transmitir visão àqueles que carecem de imaginação e esperança aos abatidos?*”.

Os fatos analisados por O’Toole mostram que alguns líderes com idéias inovadoras falharam em não formar seguidores. Por este motivo, suas idéias só se concretizaram muito tempo depois. Eles tentaram impor sua visão de sociedade ideal apenas pela força das idéias. Quanto mais forçavam, mais as pessoas resistiam. As causas da resistência, para O’Toole, não representaram apenas deficiências dos liderados em potencial ou tão somente das lideranças. A resistência surgiu da interação complexa entre o suposto possível líder e os supostos possíveis liderados.

O’Toole conclui que “*há dois lados no insucesso de promover mudanças necessárias. Além da sempre presente resistência social, há também o problema relativo à habilidade do agente de mudanças para superar aquelas forças*”. Mais ainda, “*o domínio de habilidade para superar a resistência à mudança, contudo, é que separa a massa de indivíduos com boas idéias daqueles poucos líderes capazes de implementá-las*”.

#### **4.1.2. Determinantes de Sentimentos de Oposição**

O’Toole (21) trata o tema resistência em um nível abrangente, tendo como referência a própria organização e a forma como seus dirigentes se posicionam frente à proposição de mudanças e aos agentes de mudança. Em sua análise, ele não considera, significativamente, os fatores de comportamento individual que eventualmente contribuem para os sentimentos de oposição à mudança. O comportamento de grupo, para ele, é mais importante.

Uma abordagem mais específica é proposta por Arnold Judson (1), que analisa o comportamento das pessoas dentro do contexto da organização, frente às proposições de mudança já em curso ou em vias de implementação. São situações assumidas e desejadas pela liderança da

organização ou uma gerência em particular. É, portanto, um outro referencial de análise. Esta visão está mais em linha com a proposta deste trabalho e muito mais familiar às situações vivenciadas na Autolatina e discutidas no capítulo 6.

Os fatores que determinam os sentimentos de oposição das pessoas frente às situações de mudança estão relacionados, alguns com a personalidade das pessoas, outros com o contexto organizacional e os restantes, aos conflitos de interesses próprios e os da organização (1).

Para Judson, *“as atitudes de qualquer pessoa para com uma mudança são conseqüências de pelo menos sete fatores que se inter-relacionam de modo complicado”*. São eles:

- Sentimentos predispostos diante de mudanças de quaisquer espécies.
- Extensão dos sentimentos de insegurança.
- Crenças e normas culturais em vigor que podem estar em conflito com a mudança.
- Extensão da confiança nos superiores, sindicato e no grupo de trabalho.
- Acontecimentos históricos relacionados com mudanças.
- Apreensões e esperanças específicas a respeito da mudança em particular.
- A maneira de fazer a mudança.

Inicialmente, será apresentado um sumário do significado de cada um destes fatores e depois, então, será mostrado como eles estão relacionados ao sentimento de resistência.

### **a) Sentimentos predispostos diante de mudanças de quaisquer espécies**

Cada pessoa carrega, dentro de si, lembranças, conscientes ou não, das suas experiências com mudanças, no período de infância, que persistem no modo de influenciar sua atitude frente a mudanças no presente. É pouco provável que ela tenha consciência sobre estes sentimentos, mesmo assim, eles influenciam profundamente sua atitude diante de qualquer mudança.

Até chegar à maturidade, a pessoa vivencia, desde o nascimento, uma série de experiências com mudanças: a própria mudança de ambiente no nascimento; a substituição do leite materno; o uso do *toilette*; o primeiro contato com a escola; só para exemplificar algumas. Estas experiências podem ter representado situações muito ou pouco dolorosas, dependendo das circunstâncias em que se realizaram. Em todas estas experiências, a criança precisou trocar o benefício da situação do momento por gratificações ou vantagens futuras e incertas. A situação é muito mais favorável, para as crianças que enfrentam estes períodos, quando os pais são compreensíveis, flexíveis e tolerantes. O amor e o carinho recebidos por essas crianças, como forma de recompensa, muito provavelmente, permite a elas encarar as mudanças de modo mais favorável. Por outro lado, para crianças cujos pais são mais severos, inflexíveis e que fazem exigências desarrazoadas, cada experiência pode representar uma situação extremamente dolorosa. Sua tendência, na vida adulta, será olhar qualquer mudança com desconfiança e temor.

### **b) Extensão dos sentimentos de insegurança**

Outro fator, como o anterior, também relacionado aos sentimentos predispostos, é a medida que cada pessoa tem de seu próprio sentimento de segurança.

Uma pessoa com uma história de eventos bem-sucedidos em situações de mudança, desde a infância, tem em sua personalidade traços de autoconfiança provavelmente bastante acentuados. Pessoas com estas características enfrentam situações de mudança com muito menos apreensão do que aquelas menos confiantes em si mesmas.

As pessoas autoconfiantes são chamadas, por Conner (10), de “*peçoas do tipo o*”, orientadas pela oportunidade. São pessoas que têm uma visão otimista e vêem a mudança como uma oportunidade potencial a ser explorada. As pessoas com baixa autoconfiança são chamadas, por ele, de “*peçoas tipo p*”, orientadas pelo perigo. Têm uma vida pessimista e encaram a mudança como uma situação ameaçadora.

### **c) Crenças e normas culturais em vigor que podem estar em conflito com a mudança<sup>4</sup>**

Na seção anterior, foi mencionado que a cultura organizacional e os valores compartilhados, ao mesmo tempo em que representam a força que mantém o grupo unido, necessária para sua preservação, por outro lado, podem significar, também, uma fonte de resistência em um processo de mudança (21).

Para Conner (10), “*a cultura é o quadro referencial que ajuda e distingue um grupo de peçoas de outro. A cultura estabelece um conjunto inigualável de regras formais e informais sobre como precisamos nos comportar e o que acreditamos ser verdade*”. A cultura corporativa é análoga à personalidade individual.

A cultura tende a exercer forte influência sobre as atitudes e comportamentos dos membros do grupo e se torna um fator importante diante de situações de mudança, nas quais é necessário o desenvolvimento de atitudes comportamentais para sua efetivação.

Se a mudança que se deseja implementar tem pouco em comum com a cultura prevalecente, as chances de sucesso tendem a diminuir muito. Por outro lado, as chances aumentam quanto mais alinhadas são a cultura e as crenças existentes aos comportamentos e suposições requeridos pela nova iniciativa (10).

---

<sup>4</sup> Para uma leitura mais profunda sobre o tema, recomenda-se o trabalho de Silvana Hoffmann (22).

#### **d) Extensão da confiança nos superiores, sindicato e no grupo de trabalho**

Um outro fator que influencia o sentimento de uma pessoa frente a situações de mudança, tem origem na natureza de seu relacionamento com seus superiores e com os grupos de que faz parte. A lealdade e a confiança são os elementos fundamentais nestas relações.

Comprometer-se com um processo de mudança significa abrir mão dos benefícios atuais e situações familiares em troca de possíveis vantagens e recompensas futuras, que só advirão após um longo e estressante período de transição e enfrentamento de muitos problemas de soluções desconhecidas.

Se a pessoa depositar considerável dose de confiança em seu superior imediato e em seu gerente, tenderá a acreditar que, apesar das dificuldades, seu bem estar estará salvaguardado. Isto ajudará seu engajamento no processo. Se, por outro lado, a relação não estiver pautada em um clima de confiança, dificilmente acreditará em promessas de benefícios futuros. Dessa forma, a disposição de qualquer pessoa com relação a mudanças, depende, muito significativamente, do grau de confiança em seus superiores (1, 19).

Este fator é complicado, pois é difícil ser trabalhado no momento presente da mudança. O sentimento de confiança não se desenvolve de um momento para o outro, mas é o resultado da natureza do comportamento das pessoas envolvidas ao longo de muito tempo. Portanto, gerentes que não usufruam da confiança de seus liderados terão muito mais dificuldades em colocar em curso seus planos de ação de uma transição.

O fator confiança é determinante também na relação da pessoa com seus pares e o sindicato. Se o sindicato apóia o processo de mudança de uma organização e conta com a devida confiança de seus representados, estes tenderão a apoiar o processo, por acreditarem que seus interesses serão respeitados.

### **e) Acontecimentos históricos relacionados com mudanças**

Também exercem influência sobre as atitudes das pessoas, diante de qualquer mudança, os acontecimentos históricos que a precedem. Os mais significativos são aqueles relacionados com mudanças na mesma organização, propensos a uma associação, por parte das pessoas, com os fatos atuais.

Normalmente, as pessoas encaram os acontecimentos passados como precedentes para o que provavelmente deve acontecer no futuro. Estes eventos são, muitas vezes, citados como “provas” das reais atitudes ou pretensões da organização na efetivação das mudanças e são encarados como “padrão” que se repetirá no futuro.

As pessoas analisam os eventos passados e avaliam pontos que consideram importantes, como, por exemplo:

- O ponto até o qual os administradores provaram serem dignos de confiança.
- A maneira pela qual foram feitas mudanças no passado.
- A natureza dos efeitos posteriores dessas mudanças passadas.

Assim como acontece com os padrões de confiança, também é difícil trabalhar o sentimento relacionado aos acontecimentos históricos, no momento da mudança. A esta altura, a pessoa já pode ter desenvolvido uma expectativa negativa relacionada a ela. Se, por outro lado, os eventos passados forem capazes de proporcionar um sentimento positivo, então este fato pode ser explorado de maneira vantajosa na situação presente.

## **f) Apreensões e esperanças específicas a respeito da mudança em particular**

As atitudes das pessoas, com relação a uma mudança em particular, sofrem a influência de suas apreensões ou expectativas esperançosas, originadas de qualquer conflito ou harmonia existentes entre suas próprias necessidades e as da organização.

As mudanças promovidas pela organização, na direção da satisfação de suas necessidades<sup>5</sup>, induzem as pessoas, nelas envolvidas, a refletirem sobre quaisquer conflitos ou harmonia existentes entre seus interesses e os da organização.

Se houver harmonia, as pessoas sentem-se mais seguras e tendem a desenvolver expectativas positivas em relação ao futuro. Se, por outro lado, existirem conflitos, elas ficam apreensivas e desenvolvem sentimentos de desconfiança quanto ao futuro. Nestas circunstâncias, as dúvidas levantadas pelas pessoas abrangem vários aspectos. Eis alguns exemplos (1):

- **Relacionadas à maneira como o trabalho será feito:**
  - Em que medida serei eficiente na nova situação?
  - Que coisa nova terei de aprender? Serei capaz de aprendê-la?
  - Quais serão os novos padrões que terei de adotar? Serei capaz de fazê-lo?

---

<sup>5</sup> No exercício de sua visão de futuro, uma organização precisa responder às mudanças de cenários atuais e projetados, revisando, sistematicamente, suas estratégias. Esta prática visa manter seu compromisso com o desempenho global, isto é, com a busca sustentada dos resultados relevantes para a organização, levando em consideração todas as partes interessadas – clientes, acionistas, proprietários, força de trabalho, fornecedores, sociedade e outras, dependendo do perfil da organização (23). Na linguagem de Adizes (4), as mudanças constantes promovidas na organização têm como finalidade manter a empresa eficaz e eficiente no curto e longo prazo. Eficácia, no curto e longo prazo, corresponde, respectivamente, ao atendimento às necessidades imediatas dos clientes e às ações empreendedoras que permitirão atender suas necessidades futuras. Eficiência corresponde, no curto prazo, à maneira sistematizada, organizada, disciplinada de realização de suas ações e, no longo prazo, à projeção de um sistema que satisfaça a necessidade de todas as partes interessadas em perenizar a organização e crie, entre elas, um clima de cooperação.

- **Relacionadas ao grupo de trabalho, ao superior e ao subordinado:**

- Terei de trabalhar com um novo grupo ou com algumas pessoas novas?
- O que pensarão os colegas quando eu colaborar nesta mudança?
- Alguém perderá o emprego em consequência desta mudança?
- Terei um novo chefe? Poderei compará-lo com o atual? Será que nos daremos bem?
- O que pensarão de mim os meus novos subordinados? Terão um bom conceito ao meu respeito?

- **Relacionadas à organização:**

- De que maneira meu futuro será afetado? Minhas chances de progredir serão afetadas?
- Será que a organização terá em mim a mesma confiança que tinha antes?

Algumas destas dúvidas surgirão, de fato, dos conflitos de interesses. Outras, porém, poderão não ter base real e serem produto da imaginação da pessoa apreensiva. De qualquer maneira, todas precisarão ser consideradas e tratadas positivamente pela administração, no processo de transição.

### **g) A maneira de fazer a mudança**

Os sentimentos das pessoas frente às mudanças e também suas atitudes são influenciados pela maneira como elas são introduzidas. Os efeitos causados, pela maneira como uma mudança é feita, podem ser independentes dos causados pela mudança, propriamente dita. Isto significa que mesmo uma mudança, vista inicialmente como positiva, pode desenvolver sentimentos de oposição por parte das pessoas insatisfeitas com os métodos empregados para introduzi-la.

Segundo Conner (10), a maneira como as pessoas são abordadas, e não a própria mudança, muitas vezes é o que causa resistência. Uma reação comum das pessoas é: *“o novo procedimento não nos incomodou tanto quanto a maneira com que a direção lidou com a situação”*.

Frente à forma como a mudança é introduzida, as atitudes das pessoas podem ser influenciadas por diversos motivos, dependendo de como se sentem em relação a isso. Alguns exemplos (1):

- Sentem que devem mudar seu comportamento sem qualquer razão aparente; não entendem o real motivo da mudança.
- Sentem que a mudança é colocada de forma irrevogável e irreversível, não podendo influenciá-la.
- Não possuem informações suficientes sobre a mudança e suas implicações.
- Sentem que não são consideradas como indivíduos, mas tratadas apenas como grupo. Desta forma, ressentem a falta de consideração e reconhecimento de suas necessidades individuais.
- Não recebem o tempo necessário para uma adequação e ajuste frente à nova situação.

Ao contrário do que acontece à maioria dos fatores, citados anteriormente, o sentimento relacionado à maneira como a mudança é feita não carrega nenhuma carga emocional anterior. Ele só se desenvolve durante o processo de mudança, propriamente dito, e é totalmente decorrente da habilidade dos gerentes.

Os fatores de “a” a “g”, descritos acima, interagem para determinar como se sente um indivíduo envolvido em um projeto de mudança. Para Judson (1), não se conhece, com precisão, a maneira como estes fatores se inter-relacionam para determinar os sentimentos e as atitudes do indivíduo frente à mudança. Entretanto, ele desenvolve, com ressalvas, uma proposta muito

criativa para auxiliar a visualização e o entendimento destas relações. Recorre aos conceitos matemáticos para descrever o modelo.

Dos sete fatores descritos, cinco deles tendem a potencializar o sentimento de resistência. Isto é, a resistência se intensifica quanto mais acentuados forem os sentimentos relacionados a:

- 1) Apreensão predisposta contra qualquer mudança. (fator a)
- 2) Conflitos com crenças culturais. (fator c)
- 3) Apreensões específicas sem resposta. (fator f)
- 4) Fatores passados prejudiciais à mudança. (fator e)
- 5) Irritação com a maneira de fazer a mudança. (fator g)

Alguns outros fatores tendem a influenciar, de modo inverso, reduzindo a resistência. Em outras palavras, o sentimento de oposição é minimizado, quanto mais acentuados forem os sentimentos relacionados a:

- 6) Senso pessoal de confiança. (fator b)
- 7) Confiança na gerência, sindicato, grupo de trabalho. (fator d)
- 8) Fatores passados favoráveis à mudança. (fator e)
- 9) Expectativas boas confirmadas. (fator f)
- 10) Satisfação com a maneira de fazer a mudança. (fator g)

É fato conhecido também que alguns destes fatores tendem a exercer forte influência sobre a intensidade de outros. Em outras palavras, estes sentimentos acabam potencializando os demais. É o caso, por exemplo, dos sentimentos predispostos do indivíduo contrário a mudanças de qualquer espécie. Eles invadem o seu pensamento e influenciam os sentimentos relacionados a uma mudança em particular, potencializando suas apreensões. A pessoa, provavelmente, interpretará os dados disponíveis da forma mais pessimista e negativa possível.

A confiança depositada na gerência, sindicato e no grupo de trabalho também tem influência sobre as expectativas das pessoas de verem suas necessidades consideradas. Favorece, positivamente, a forma de encarar a maneira como a mudança é conduzida.

O sentimento pessoal de segurança do indivíduo também impacta em favor da mudança. Ele influencia suas interpretações sobre os fatos passados, esperanças de ver seus anseios considerados e a forma como a mudança é conduzida. Nestas circunstâncias, o indivíduo tende a interpretar, de forma mais otimista, os dados disponíveis relacionados aos fatos passados e presentes e encarar como oportunidade positiva a mudança em curso.

Para completar a idéia, Judson considera os fatores “*apreensão predisposta a respeito de qualquer mudança*” e “*senso pessoal de segurança*” como funções da personalidade básica do indivíduo e fruto de suas experiências passadas e, como consequência, tendem a permanecer fixos ou constantes quando ele atinge a idade adulta. Todas estas considerações podem ser vistas na figura 4.1.



Figura 4.1 – Fatores que influenciam as atitudes diante de uma mudança (1)

Algumas considerações importantes sobre a exposição acima (1):

- A gerência não pode ter qualquer influência sobre os sentimentos predispostos de cada pessoa, ou sobre o senso geral de segurança.
- Por ocasião de uma mudança, a gerência tem controle total somente sobre a influência de dois fatores: um deles corresponde à extensão das apreensões causadas por conflitos entre os interesses das pessoas envolvidas e os da organização e quantas dúvidas relacionadas aos eventos futuros são respondidas com eficiência (fator f). O outro corresponde aos sentimentos originados pelo modo como a mudança é conduzida (fator g).

Embora a expressão matemática não represente a tradução exata do relacionamento real existente entre os diversos fatores, que influenciam as atitudes das pessoas frente às mudanças e, talvez, nem seja completa em relação a eles, ainda assim, pode representar um instrumento útil para a interpretação de fatos e orientar, previamente, o planejamento de ações que ajudem a minimizar os sentimentos de oposição, em especial com relação às variáveis sobre as quais a administração tem pleno controle.

#### **4.1.3. O Espectro de Possíveis Comportamentos (1, 10)**

Diante de uma situação de mudança, o comportamento individual ou do próprio grupo pode variar dentro de um espectro de possibilidades, que vai da resistência ativa, num extremo, ao apoio entusiástico, no outro. A figura 4.2 ilustra esta situação.

<b>ACEITAÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cooperação e apoio entusiásticos</li> <li>- cooperação</li> <li>- cooperação sob pressões da gerência</li> <li>- aceitação</li> </ul>
<b>INDIFERENÇA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- resignação passiva</li> <li>- indiferença</li> <li>- apatia; perda de interesse no trabalho</li> </ul>
<b>RESISTÊNCIA PASSIVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fazer somente aquilo que for ordenado</li> <li>- comportamento regressivo</li> <li>- não aprender</li> <li>- protestos</li> <li>- trabalhar segundo as regras</li> </ul>
<b>RESISTÊNCIA ATIVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fazer o menos possível</li> <li>- diminuir o ritmo de trabalho</li> <li>- retraimento pessoal</li> <li>- cometer “erros”</li> <li>- causar danos</li> <li>- sabotagem deliberada</li> </ul>

*Figura 4.2 – O espectro de possíveis comportamentos diante de uma mudança (1)*

## **Resistência**

A resistência é uma reação natural, conseqüência dos sentimentos de frustração causados a um indivíduo quando seus desejos e necessidades entram em conflito direto com forças externas, que impedem sua realização (1).

Estas quebras de expectativa produzem uma perda de equilíbrio psicológico, ao qual, inconscientemente, a pessoa dá muito valor (10). Quanto maior for a discrepância percebida, entre o que ela antecipava e a nova realidade causada pela mudança, mais acentuado será o seu sentimento de frustração.

Uma das formas de manifestação de sentimentos de frustração é a agressividade, a hostilidade, que pode ser dirigida à fonte suposta causadora da frustração, ou a outras pessoas e entidades, de seu relacionamento pessoal, ou ainda contra si própria (1, 14).

Outras formas de manifestação de comportamento frustrado também podem aparecer, como a racionalização, a regressão, a fixação e a resignação (14).

*Racionalização* significa apresentar desculpas, como, por exemplo, atribuir a outros a razão de sua incapacidade de atingir determinado objetivo ou, então, desdenhar o objetivo não alcançado: “não era bem isto o que, na verdade, eu queria”.

A *regressão* é o comportamento da pessoa frustrada, caracterizado pelo abandono das tentativas construtivas na direção da solução de seus problemas, trocadas por ações primitivas, que não levam a lugar algum. Chutar o pneu do carro que não dá a partida, atirar o prato no chão durante uma discussão com o cônjuge, são exemplos deste tipo de comportamento.

A *fixação* é uma manifestação da pessoa frustrada, caracterizada pela apresentação repetida de um mesmo padrão de comportamento, ainda que a prática tenha demonstrado ser totalmente improdutivo para a situação considerada. Em outras palavras, a frustração pode congelar respostas antigas e habituais e impedir o uso de novas e eficientes. A recusa, teimosa, em aceitar novos fatos e desenvolver novos comportamentos, diante de uma mudança, mesmo quando a experiência mostra que os anteriores não se sustentam mais, são sintomas comuns de fixação, num ambiente organizacional.

A *resignação* ou *apatia* são manifestações de comportamento que ocorrem depois de prolongada frustração. O indivíduo perde a esperança de atingir seus objetivos diante da atual situação e busca reduzir sua pressão psicológica afastando-se da realidade e da fonte de sua frustração.

Agressão, racionalização, regressão, fixação e resignação são todos sintomas de frustração e podem ser indicações de problemas para o processo de mudança em curso.

A resistência pode tomar várias formas. A forma final depende de alguns fatores, como a personalidade do indivíduo; suas atitudes pessoais em relação à mudança; a natureza da mudança, propriamente dita, e as forças que derivam do grupo e do contexto do ambiente (1).

A agressividade, contra a fonte suposta de frustração, pode levar um indivíduo à prática de sabotagem, por meios deliberados. A diminuição do ritmo de trabalho, o cometimento de erros “não intencionais”, são exemplos de comportamento agressivo, devido a alguma mudança. Uma demonstração mais sutil e menos evidente de sabotar uma mudança poderia ser trabalhar seguindo as regras, ou então, seguir estritamente as ordens da liderança. O absenteísmo, como forma de retraimento pessoal, pode ser outro exemplo de atitude de resistência a uma mudança.

A oposição a mudanças pode tomar tanto formas ativas como passivas. A regressão para níveis menos maduros de comportamento, como, por exemplo, um gerente que se sente incapaz de tomar quaisquer decisões frente a uma mudança considerada, por ele, difícil e complicada, e não as toma, pode representar uma forma passiva de resistir a mudanças; um outro exemplo é aquele do funcionário que acha extremamente difícil aprender uma nova prática e desiste de tentar. Outros comportamentos também representam manifestações de resistência, como, por exemplo, aquele de um gerente que começa a fixar-se em uma tarefa sem sentido com relação ao processo de mudança, como a organização de arquivos ou alterações no arranjo físico do escritório; tudo não passa de uma fuga para não ter que enfrentar a mudança. Há também a tentativa de afastamento por completo da fonte de frustração, quando a pessoa perde todo o interesse pelo trabalho e começa a supervalorizar alguma atividade totalmente diferente, como a pescaria, a coleção de orquídeas, e assim por diante.

Muitas vezes, os sentimentos agressivos, originados da frustração de uma pessoa, são direcionados contra o seu próprio íntimo, resultando aquilo que se costuma chamar de “doença psicossomática”, isto é, sem causa física aparente, podem surgir: pressão arterial alta, úlceras, crises de enxaqueca, e assim por diante.

Estas últimas manifestações de oposição, com características mais passivas ou de indiferença, podem, aparentemente, causar danos menos imediatos à mudança do que a forma mais ativa, como a sabotagem, mas não são menos importantes.

Conner (10) classifica a resistência, conforme as pessoas a manifestam, em “*resistência aberta*” e “*resistência oculta*”. No primeiro caso, ela é expressa abertamente, através de

memorandos, reuniões departamentais, ou outras formas públicas. No segundo caso, a resistência não é tornada pública, ela é velada, e não pode ser percebida antes que seus efeitos comecem a prejudicar o projeto. Para Conner, a resistência oculta é causada devido a um baixo nível de confiança dos alvos com a administração e também em função de uma participação inadequada. Nesta linha de pensamento, ele recomenda encorajar a resistência aberta. Isso permite esclarecer e minimizar as possíveis causas das inquietudes das pessoas. Quando elas não podem discutir sobre suas aflições e não participam das decisões, seus sentimentos podem adquirir a forma de uma “*inquietude clandestina*”, que pode se manifestar desde a reclamação indireta até a sabotagem direta. Quando a manifestação é oculta, ela pode não ser percebida, até que destrua o projeto de mudança (10).

Todas as situações descritas, até aqui, representam manifestações individuais de sentimentos de oposição. As manifestações, no entanto, também podem ocorrer de forma organizada, quando um grupo de pessoas é afetado por um processo de mudança. Em algumas ocasiões, as reações mais intensas de alguns membros do grupo contagiam os demais, ainda que para estes os sentimentos de frustração não sejam tão significativos. Um outro motivo que pode induzir uma reação organizada é a necessidade de autoproteção, que cada um tem, e que vê, na forma organizada, a maneira mais eficiente de obtê-la.

Em outras ocasiões, os órgãos oficiais de representação dos empregados assumem a liderança do movimento. O seu engajamento pode se dar por solicitação dos representados ou mesmo por sua própria iniciativa, como uma maneira de firmar uma posição perante a organização. Isso estimula a recomendação do envolvimento prévio, por parte da empresa, dos órgãos de representação nas discussões que antecedem um projeto de mudança (1).

Esta ação, se considerada na estratégia de implantação da mudança, pode representar, de um lado, um tempo adicional nas fases de preparação, mas, de outro, um ganho enorme no decorrer do projeto, visto que a probabilidade de a organização ter de enfrentar movimentos organizados de oposição se reduz, acentuadamente.

## **Indiferença**

O comportamento indiferente, em relação à mudança, caracteriza-se, normalmente, por duas manifestações distintas. Numa delas, a pessoa (ou grupo) envolvida parece acreditar que o processo não a afeta, ou se o fizer, não representa nada muito significativo. Em tais situações, ela ignora os problemas e não se envolve com eles. É como se dissesse: “isso realmente não é problema meu e, portanto, eu não me meto”.

Uma outra situação de indiferença, sutilmente diferente da anterior, é aquela em que a pessoa ou grupo parece deliberadamente evitar tratar de questões relacionadas ao processo de mudança, valorizando, por outro lado, outros temas, sem relação com os problemas pertinentes ao projeto. É possível, então, que a indiferença seja uma forma sutil de comportamento de oposição (1).

O fato é que a indiferença, de certo modo, acaba por retardar o processo de implantação das modificações, na medida em que as pessoas não antecipam as questões que precisam ser tratadas em tempo real e retardam seu aparecimento e solução. Essas pessoas postergam o seu próprio treinamento e, eventualmente, também de outros envolvidos nas práticas necessárias para a efetivação da mudança. Tudo isso representa um esforço adicional da administração, que poderia ser evitado, não fosse a presença de grupos indiferentes ao esforço da transformação.

## **Aceitação**

Do mesmo modo que os sentimentos de oposição se apresentam sob várias formas, os de aceitação da mudança podem também se manifestar através de um leque de possibilidades. A maneira mais extrema de manifestação é a cooperação entusiástica. Nestas ocasiões, normalmente, as pessoas vêm nos resultados da mudança a possibilidade de realização de suas expectativas.

A cooperação de um grupo pode, em algumas situações, representar, na verdade, uma ação de natureza defensiva. O grupo pode, por exemplo, considerar que a não cooperação colocaria em

risco sua estabilidade. Pode também acreditar que a falta de cooperação, eventualmente, excluiria o grupo de quaisquer benefícios potenciais futuros.

A aceitação de uma mudança não significa, necessariamente, gostar dela. Também não significa que não haverá resistência, ainda que a pessoa ou grupo, a tenha considerado, inicialmente, como positiva. Conner (10) descreve um padrão para a evolução do comportamento das pessoas, ao longo do tempo, diante de mudanças percebidas, de início, como positivas. A idéia geral é que toda reação positiva a uma mudança carrega, inicialmente, por parte das pessoas, uma certa dose de otimismo ingênuo frente a todas as suas implicações. Algumas acabam não correspondendo aos anseios e necessidades das pessoas e essa quebra de expectativas desencadeia os sentimentos de oposição à mudança. Conner cita, como exemplo clássico desta situação, o casamento: todos, inicialmente, acham que vai ser ótimo, mas depois têm problemas para se adaptar. As dificuldades podem, eventualmente, ser tão grandes na concepção de algumas pessoas, que elas acabam por desistir do processo de adaptação e do casamento em si.

O padrão para a “*reação positiva à mudança*” é constituído de cinco etapas (10):

1. Otimismo desinformado
2. Pessimismo informado
3. Realismo esperançoso
4. Otimismo informado
5. Conclusão

A figura 4.3 representa o grau de desconforto ou pessimismo sentido por uma pessoa em relação ao tempo, numa situação de reação inicial positiva.

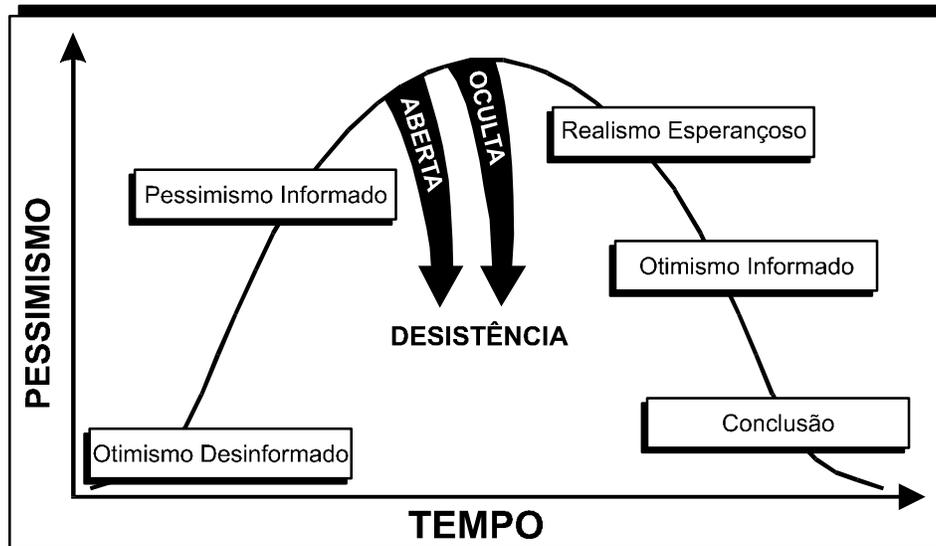


Figura 4.3 – Grau de desconforto sentido com relação à mudança (10)

Na fase inicial, o entusiasmo presente é baseado num conjunto de dados insuficientes para uma projeção mais fundamentada. À medida que a mudança se desenvolve, a pessoa descobre que muito daquilo que ela projetava não acontece e outras coisas para as quais não estava preparada, e também não desejava, começam a acontecer. A segunda fase do processo, então, se desenvolve a partir do aprendizado inevitável para quem está envolvido num projeto de mudança. O “*pessimismo informado*” sempre segue o “*otimismo desinformado*”. Na melhor das hipóteses, segundo Conner, haverá uma reavaliação da pessoa com relação à sua posição inicial; isso, por si só, representa a base do “*pessimismo informado*”. A consequência desta fase vai depender do grau de tolerância ao pessimismo suportado pela pessoa. Se o pessimismo excede o seu nível de tolerância, então ocorre a desistência. Enquanto o “*pessimismo informado*” é duvidar da decisão da mudança, a desistência é retirar-se dela.

A desistência pode manifestar-se aberta ou ocultamente. Ambas são prejudiciais ao processo de mudança. A forma aberta, no entanto, é menos danosa ao processo, pelo fato de que o problema, no mínimo, é reconhecido e pode ser trabalhado. Neste estágio do processo, as manifestações dos sentimentos de oposição seguem os mesmos padrões já destacados no início da seção.

A evolução para a etapa seguinte pode ocorrer em duas situações: aquela em que a pessoa tem tolerância suficiente para manter-se no processo e não desistir, ou, ainda, aquela em que, apesar da desistência, ela ocorre de maneira aberta e os problemas são colocados à tona. Para estas situações, à medida que os problemas levantados são resolvidos, as preocupações decorrentes do *“pessimismo informado”* começam a perder intensidade e dão lugar ao *“realismo esperançoso”*. Ainda nada de euforia, apenas um sentimento do tipo “acho que pode dar certo”.

Na fase do *“realismo esperançoso”*, a pessoa tem várias questões abertas, que ainda precisam ser tratadas, mas há uma disposição para experimentar, aprender e vivenciar novas situações. Aos poucos, as preocupações vão diminuindo, a confiança aumenta e a pessoa, então, entra no estágio do *“otimismo informado”*. Neste momento, ela demonstra muita segurança com o processo de mudança e tem plena consciência do esforço despendido até chegar a este ponto.

Para Conner (10), é muito provável encontrar casos envolvendo *“uma grande mudança, originalmente percebida como positiva que não gere, ao menos, reavaliação e dúvida – a base para o pessimismo informado”*. Isto representa uma fonte de preocupação para o gerenciamento da mudança, já que pode haver, no meio do caminho da transformação, um aumento nas fileiras dos opositores, reforçadas por aqueles resistentes extemporâneos, menos “tolerantes ao pessimismo”. O fenômeno, portanto, é previsível. A recomendação de Conner para sua minimização é utilizar a *“venda consciente”* como abordagem de comunicação da mudança. Para ele, no desenvolvimento das ações de divulgação, é importante ajudar as pessoas a reconhecerem, desde cedo, as dificuldades que enfrentarão no transcorrer do processo. É preciso evitar que elas, inadvertidamente, desenvolvam expectativas muito irrealistas e saibam, também, que haverá custos envolvidos. Todos precisam ter consciência do verdadeiro preço a pagar, antes dos benefícios que advirão da nova situação. Isto aumenta a probabilidade das pessoas passarem pelo estágio do *“pessimismo informado”*. Fazendo isso, estabelece-se também se as pessoas têm ou não determinação suficiente para enfrentar todo o processo. É possível que haja alguma perda com esta atitude, mas é preferível que a desistência ocorra antes do que durante o processo quando, então, muito recurso já houver sido despendido.

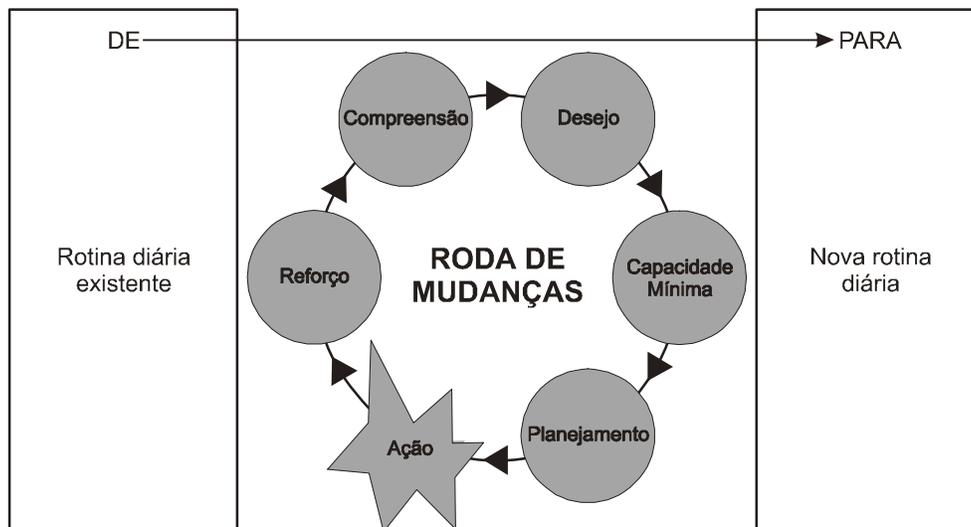
#### 4.1.4. Resistência ou Relutância?

Douglas Smith (9) considera que não se deve confundir relutância com resistência. Para ele, é muito pequena a quantidade de pessoas que, de fato, resiste às mudanças. A grande maioria, entre 60 e 80% das pessoas, de qualquer empresa de tamanho razoável, não opõem resistência, apenas não estão prontas, estão curiosas e relutantes em relação ao que virá pela frente.

A maioria destas pessoas consegue enxergar o lado positivo da mudança. As reações de ansiedade e cautela, porém, são naturais, quando cresce o temor de perda da segurança econômica, da auto-estima, dos amigos ou da auto-realização. Todos estes componentes aparecem, naturalmente, na imaginação das pessoas, sempre que se encontram diante de uma nova situação.

A relutância deve ser interpretada como conseqüência de carência, acentuada em pelo menos um dos dois fatores: *habilidade* e *disposição* (9, 10). A *habilidade* está relacionada ao aprendizado das novas qualidades ou comportamentos mínimos necessários para o desempenho na nova situação e a *disposição* é o desejo de aprendê-los ou aplicá-los. A grande maioria das pessoas, nas organizações, tem capacidade mínima necessária para desenvolver suas habilidades, elas apenas relutam em desenvolvê-las. A questão, então, que se segue, é: o que se pode fazer para conseguir a adesão das pessoas ao esforço de transformação?

De suas observações, relacionadas às entidades de ajuda a necessitados, como alcoólicos anônimos, ou similares, Smith (9) assume que há um certo padrão pelo qual a maioria dos adultos passa quando aprende novas habilidades ou comportamentos. Ele chama este padrão de “*Roda de Mudança do Indivíduo*”, que envolve as seguintes etapas (figura 4.4):



*Figura 4.4 – Roda de mudança do indivíduo (9)*

- **Desenvolve a compreensão da necessidade de mudar e o desejo de fazê-lo**

Normalmente, as pessoas desenvolvem mais rapidamente a compreensão racional da necessidade de mudança do que estão, emocionalmente, preparadas para realizá-la. E, enquanto não estiverem emocionalmente convencidas a aprender, pela prática, o novo comportamento, não o farão.

- **Dispõe de capacidade mínima necessária para aprender novas habilidades, novos comportamentos e novas relações**

De nada adianta compreender a necessidade de desenvolver um novo comportamento, desejar fazê-lo, se a pessoa não possui a capacidade, mínima necessária, para aprender a nova habilidade. Felizmente, a maioria dos adultos possui esta capacidade e isso, normalmente, não representa um entrave para o processo de mudança. O que pode representar um obstáculo é a estratégia de mudança que, eventualmente, não oferece condições para que este potencial seja desenvolvido.

- **Elabora um plano de ação, por mais rudimentar que seja (9, 24)**

Pessoas que desenvolvem novas habilidades ou comportamentos, normalmente, o fazem a partir da definição de um plano, por mais simples que seja. Por exemplo, as pessoas que desejam abandonar um estilo de vida sedentário assumem reservar um horário para frequentar, pelo menos uma vez por semana, uma academia ou uma escola de natação.

- **Age**

Ninguém, jamais, aprendeu a nadar sem cair na água. As pessoas que vivenciam a nova experiência desenvolvem melhor a compreensão da importância da mudança e o desejo de fazer parte dela. Como diz Smith (9), “*a mudança de comportamento e habilidade é um jogo que se deve jogar para vencer*”, e a melhor maneira de fazê-lo é perseguir um resultado de desempenho com metas que exijam novas habilidades e comportamentos.

- **Responde ao reforço que se segue à ação (9, 24)**

O *reforço* é um componente importante, que ajuda a pessoa a agir, persistentemente, na direção da mudança desejada. São três as fontes de reforço que ajudam a estimular os indivíduos: o próprio desempenho, resultado bem-sucedido da ação desenvolvida; a maneira como a estrutura do ambiente em que a pessoa está inserida valoriza o novo comportamento ou, pelo menos, não conflita com ele; e o quanto a pessoa sente-se integrada ao grupo envolvido no mesmo processo de mudança.

- **Responde, repetidamente, a cada uma destas fontes possíveis de relutância até que as novas habilidades e o novo comportamento estejam integrados à vida cotidiana**

A pessoa que consegue incorporar uma nova habilidade ou comportamento, normalmente, o faz depois de vivenciar várias tentativas. Antes disso, é muito difícil que ela os tenha integrado aos seus esforços diários.

Para Smith (9), adotar uma estratégia, que considere o padrão descrito na “*Roda das Mudanças do Indivíduo*”, permitirá envolver, para o esforço da mudança, aqueles 60 ou 80% de pessoas relutantes. Também aparecem os resistentes contumazes, que, provavelmente, revelar-se-ão, após alguns meses de trabalho sério na direção da mudança. Para estes, a recomendação é colocá-los de lado, dando-lhes outras atribuições, de modo a não atrapalhar o processo ou mesmo demiti-los, se não houver outra alternativa (9, 24). O fato é que para cada elemento inteiramente resistente, uma ou mais pessoas estarão dispostas a liderar o processo, desde o início.

Smith apresenta um conjunto de questões, para auxiliar tanto a identificação de fontes de relutância, como dar a direção de ações em resposta a ela. Um resumo, com as principais questões, é apresentado abaixo (9):

1. A pessoa compreende, intelectualmente, a necessidade de mudar, inclusive por que as novas habilidades, os novos comportamentos são importantes para o desempenho da organização, bem como para o desempenho pessoal de cada um?
2. A pessoa compreende, intelectualmente, os comportamentos e as habilidades específicas que a mudança exige?
3. A pessoa está emocionalmente envolvida na mudança? Acredita que o aprendizado de novas habilidades e novos comportamentos é inevitável? Está convencida das conseqüências do desempenho, relativos ao sucesso e ao fracasso, tanto para si quanto para a empresa?
4. A pessoa possui as capacidades, mínimas necessárias, para realizar a mudança?
5. A pessoa possui um plano de ação? O plano exige metas específicas de desempenho, além de treinamento e conscientização?
6. A pessoa tomou providências? Ela vivenciou a mudança, dentro de um contexto de desempenho envolvendo metas específicas e relevantes?

7. Que tipo de reforço você e outros ofereceram quando ela agiu? Que tipo de reforço você poderá oferecer quando a pessoa tomar novas providências?

Para a gerência, responsável por levar a cabo a implantação de um processo de mudança, Smith (9) recomenda uma abordagem que ajude as pessoas a manterem o curso, durante a transição. Os pontos colocados enriquecem e complementam os aspectos estratégicos, já abordados na seção 2.3, quando foi discutido o tema da mudança, vista como um processo. Abaixo, será apresentado um resumo de suas colocações (9):

- Aproveitar a aptidão e identificar as fontes de relutância, em vez de exagerar na ação contra a resistência.
- Identificar as pessoas que estão prontas para mudanças e, imediatamente, engajá-las em sua iniciativa. No caso daqueles que estiverem relutantes, procurar conhecer a razão dessa atitude e tomar alguma providência.
- Agir com base no que as pessoas sabem, em vez de subestimá-las.

Os gerentes precisam reconhecer quando eles próprios não possuem habilidades e comportamentos necessários para a mudança e acreditar que as pessoas possuam, tanto quanto ele, capacidade mínima necessária para aprender, atuar e mudar. Não acreditar na capacidade das pessoas pode ser uma desculpa para a sua própria relutância.

- Improvisar maneiras de as pessoas vivenciarem a mudança, em vez de se preocupar apenas em saber se elas compreendem porque isso é necessário.

Os elementos essenciais da mudança exigem que ela seja vivenciada, conseqüentemente, os gerentes devem procurar oportunidades para que as pessoas vivenciem as novas abordagens.

- Recusar a parar na “adesão”.

Ajudar as pessoas a vivenciarem a mudança e suas conseqüências não se limita ao envolvimento superficial, subentendido pela noção de “adesão”. A adesão ocasional, normalmente conseguida através de *workshops* ou reuniões similares, com a mesma finalidade, fica aquém da compreensão, do desejo, da ação e do reforço necessários para uma mudança significativa de comportamentos ou habilidades (2, 9).

- Estar sempre atento ao propósito, aos resultados de desempenho e ao trabalho.

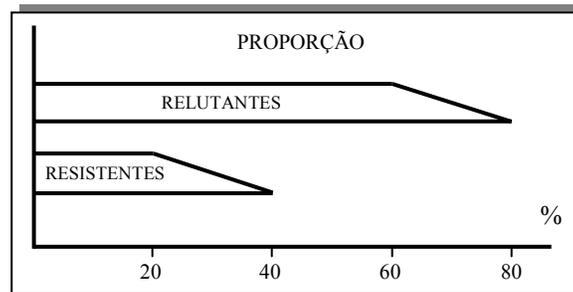
O objetivo básico da mudança é o desempenho, não a mudança em si. A gerência não deve se perder no debate de minúcias das estratégias e dos desenhos organizacionais e negligenciar o gerenciamento das pessoas, o trabalho que elas realizam, as dificuldades que encontram e os resultados alcançados.

#### **4.1.5 Referencial de Análise para o Estudo de Caso**

Diversas questões levantadas na Introdução deste trabalho têm relação com as reações das pessoas diante de processos de mudança. Neste sentido, o modelo referencial utilizado na análise do caso real levará em conta um leque acentuado de possíveis manifestações, tomando, por base, o espectro de possíveis comportamentos abordados por Judson (1). O quadro 4.1 e a figura 4.5 resumem a idéia geral. Para aquelas situações envolvendo comportamentos resistentes, será utilizada, adicionalmente, a classificação dos sentimentos de frustração de Hersey e Blanchard (14). O padrão descrito por Conner (10), relacionado ao fenômeno da aceitação, seguido, ocasionalmente, de resistência posterior, também será considerado. Completa o referencial, a proposta de Smith (9), envolvendo a diferença conceitual entre resistência e relutância, com incidência, acentuadamente maior, nos casos práticos, deste último padrão.

*Quadro 4.1 – Espectro de possíveis comportamentos (1, 10, 14)*

	<b>RESISTÊNCIA</b>	<b>INDIFERENÇA</b>	<b>ACEITAÇÃO</b>
<b>Caracterização</b>	<b>SENTIMENTOS DE FRUSTRAÇÃO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resignação</li> <li>• Fixação</li> <li>• Regressão</li> <li>• Racionalização</li> <li>• Agressividade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ignorar o fato</li> <li>• Evitar o envolvimento</li> <li>• Valorizar outros temas</li> </ul>	<b>CONVENIÊNCIA OU HARMONIA COM AS EXPECTATIVAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperação</li> <li>• Entusiasmo</li> </ul>
<b>Formas de Manifestação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ativa</li> <li>• Passiva</li> <li>• Individual</li> <li>• Organizada</li> </ul>	---	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sem resistência posterior</li> <li>• Com resistência posterior</li> </ul>



*Figura 4.5 – Incidência dos padrões “resistência” e “relutância” (9)*

Finalmente, na conclusão do tema sobre comportamento, vale ressaltar que a forma através da qual as pessoas reagem às mudanças, em termos gerais, tem relação com o que elas projetam para o futuro e o impacto que a nova situação pode causar sobre suas expectativas iniciais (10). Assim, mudanças alinhadas às expectativas tendem a gerar percepção positiva acerca delas e a provocar, nas pessoas, reações favoráveis. Ao contrário, aquelas não alinhadas, normalmente provocam percepção negativa e podem desencadear reações contrárias a elas (10). Portanto, o processo de mudança sempre envolve uma confrontação entre interesses pessoais e organizacionais, como já abordado em 2.3.3.

A reação das pessoas também pode se potencializar, dependendo do seu maior ou menor preparo para adaptar-se à nova situação, tanto com respeito à sua habilidade<sup>6</sup>, quanto à sua disposição para enfrentar a transição.

Por tudo isso, parece razoável esperar um certo padrão de respostas, no qual há uns poucos resistentes, manifestando-se através das diversas formas já descritas; uma grande maioria relutante, aguardando, com ansiedade, o que vai acontecer e um pequeno grupo de adeptos iniciais, que se engajam, desde cedo, ao processo<sup>7</sup>. Isto reforça a importância dos aspectos da estratégia utilizada na condução da transformação. Assim, impulsionar o processo com a ajuda dos engajados; conquistar o contingente de relutantes, aumentando-lhes a disposição e minimizar os efeitos da resistência, proporcionada pelos insatisfeitos, é atribuição da gerência, e o resultado de uma estratégia bem desenvolvida, a partir da adoção de uma abordagem sistemática. É sobre isto que trata o próximo capítulo.

---

<sup>6</sup> Habilidade, aqui, significa o repertório necessário de competências para a adaptação à nova situação (10).

<sup>7</sup> Isto significa que não deve causar surpresa, situações reais apresentando as proporções sugeridas por Smith (9).

## Capítulo 5

### Implantação da Mudança

#### 5.1 Fatores Estratégicos para a Implantação da Mudança

##### 5.1.1. As Etapas do Comprometimento com a Mudança

A probabilidade de sucesso de um projeto de mudança está intimamente relacionada à estratégia adotada para sua implantação. Ela sempre tem como finalidade básica conquistar o engajamento do maior número de pessoas envolvidas, para que a transição seja tenazmente realizada, superando todas as dificuldades pertinentes. O comprometimento é, então, a essência do sucesso deste processo. Entender o seu mecanismo é pré-requisito fundamental para o desenvolvimento de qualquer projeto de implementação de mudança.

Conner (10) descreve três etapas específicas no processo de comprometimento: *preparação*, *aceitação* e *comprometimento*, propriamente dito. A figura 5.1 é uma representação visual dos conceitos envolvidos no modelo.

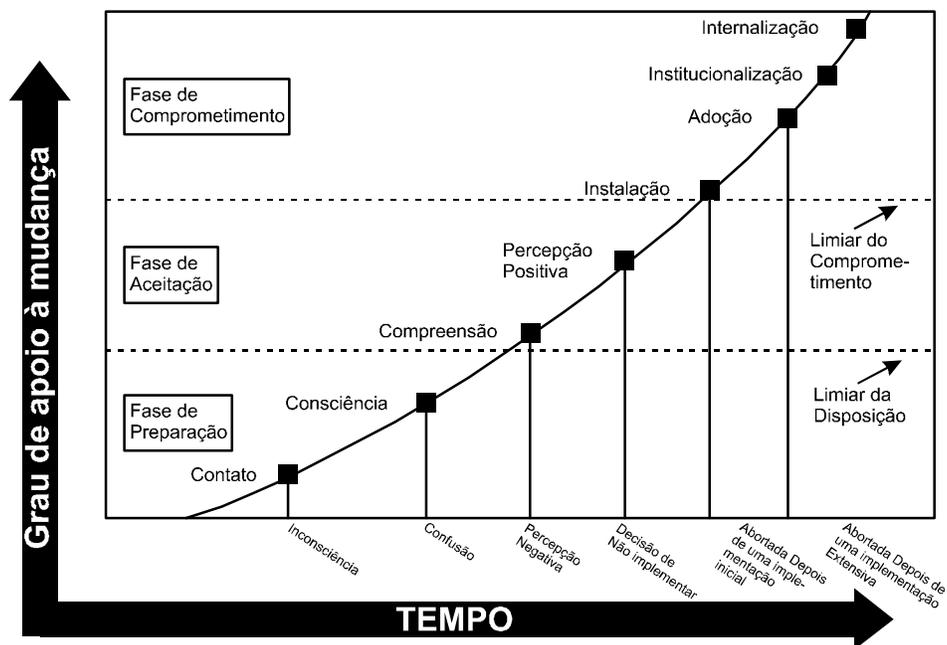


Figura 5.1 – Fases do comprometimento com a mudança (10)

O eixo vertical demonstra o grau de suporte à mudança; o eixo horizontal mostra o tempo durante o qual a pessoa tem sido exposta a ela. Este modelo permite visualizar como o apoio ao projeto pode progredir ou regredir ao longo do processo. O progresso, na direção do comprometimento, é representado pelo avanço para a próxima etapa e as ameaças ao sucesso de cada etapa são representadas pelas linhas verticais.

## Preparação

- Contato

A fase de preparação representa o resultado das ações que levam as pessoas a terem o primeiro contato com a mudança iminente. Ela pode ocorrer de diversos modos (reuniões, memorandos, palestras, etc.) e, normalmente, depende do papel que cada um irá, supostamente, desempenhar no processo: alvo, agente ou patrocinador. O entendimento sobre o projeto nem sempre ocorre nos níveis desejados. São dois, então, os resultados possíveis, frutos desta ação inicial: *inconsciência* e *consciência*. A *inconsciência* representa a ameaça de sucesso nesta fase e

diminui as chances de uma preparação adequada na direção do comprometimento. Já a *consciência* avança o processo de preparação.

- Consciência

A pessoa passa pelo estágio da consciência quando se dá conta de que aquilo que está sendo apresentado, como preparação de mudança, tem implicações que afetam o seu trabalho. É normal, neste estágio, uma certa confusão, entre as pessoas, sobre a dimensão do efeito específico que resultará da mudança. É possível que elas possam não ter informação suficiente para entender a natureza, o alcance e os fundamentos da mudança.

Há dois resultados possíveis da fase de consciência: *confusão* e *entendimento*. Enquanto a *confusão* diminui as chances de uma preparação adequada, o *entendimento* permite avançar o processo para a segunda fase, a *aceitação*.

### **Aceitação**

- Entendimento (Compreensão)

O processo de *aceitação* de uma mudança começa com a compreensão de sua natureza e propósito. A *consciência* e a *compreensão* são elementos essenciais para que as pessoas possam julgar a mudança conforme seus próprios critérios, valores ou quadros referenciais. Desses julgamentos, podem resultar percepções positivas ou negativas com respeito à mudança. Quando as pessoas começam a pensar sobre ela e a agir de modo a compreender seus propósitos e implicações, então, começam a estabelecer juízo de valor a respeito. Isto significa que elas cruzaram o chamado "*limiar da disposição*".

A percepção negativa, nesta fase, pode sinalizar resistência. Pode, mas não necessariamente. Acontece que uma pessoa, por exemplo, pode não concordar com a essência de uma nova prática e, mesmo assim, aceitá-la, por alguma implicação positiva mais forte que seus motivos. Também pode acontecer de o alvo aceitar a mudança como sendo muito positiva, apesar

de algumas percepções negativas relacionadas a ela. Na verdade, esta primeira oportunidade de resistência, que pode acontecer neste ponto do processo, é decorrente, normalmente, do desenvolvimento de uma percepção predominantemente negativa com respeito à mudança.

É importante ressaltar que atitudes de resistência (abertas ou ocultas) somente ocorrem quando a pessoa tem entendimento suficiente sobre a mudança, para poder formar uma percepção e julgamento. Acontece que patrocinadores e agentes interpretam, erroneamente, os sinais de inconsciência e confusão como sintomas de resistência por parte dos alvos e este tipo de engano é prejudicial ao desenvolvimento da estratégia em busca do comprometimento.

Os dois resultados possíveis do estágio do entendimento são a “*percepção negativa*” e a “*percepção positiva*”. Enquanto o primeiro reduz o suporte à mudança, e pode promover um ambiente de resistência, o segundo aumenta o apoio e a probabilidade de aceitação.

- Percepção Positiva

Quando a pessoa desenvolve uma *percepção positiva* sobre uma mudança, seu próximo passo é decidir se vai ou não apoiá-la. Não se trata de um apoio automático; a pessoa pode enxergar a mudança de modo positivo e, mesmo assim, decidir não implementá-la. Ver algo novo como positivo é uma coisa; outra, bem diferente, é decidir comprometer tempo, energia e outros recursos para colocá-lo em prática.

Patrocinadores têm o poder de decidir não seguir adiante. Apesar de reconhecerem os aspectos positivos, eles podem, por exemplo, considerar que o retorno possa não compensar o preço da implantação. Já os agentes e alvos não possuem este poder de decisão, mas podem, no entanto, decidir quanto do seu suporte pessoal será emprestado ao processo de mudança. Por esta razão, nesta fase, os patrocinadores podem pagar um alto preço, caso não considerem a possibilidade de relutância, por parte dos alvos e agentes, e não reconhecerem os seus sinais.

Os dois resultados possíveis do estágio da *percepção positiva* são a “*decisão de não apoiar a implementação*” ou uma “*decisão formal de iniciar a mudança*”.

## Comprometimento

- Instalação

A decisão de iniciar a mudança leva ao início da fase operacional do projeto, a instalação. Um segundo marco importante é atingido, “*o limiar do comprometimento*”. Pela primeira vez, recursos verdadeiros são disponibilizados e utilizados numa fase experimental e objetivos de curto prazo são atrelados às metas de longo prazo.

É normal surgir, nesta fase, algumas dificuldades. Elas já foram abordadas em seções anteriores. Apenas para recordar, podem ser citadas as estruturas organizacionais e os sistemas (por exemplo, o de reconhecimento) não compatíveis com as novas práticas. À medida que essas dificuldades são resolvidas, num ambiente que encoraje a discussão aberta de todos estes assuntos, desenvolve-se um nível mais realístico de convicção sobre a mudança em si, e o desenvolvimento do comprometimento pode avançar para o estágio seguinte. Também pode acontecer o contrário, e a fase operacional pode ser “*abortada*”.

Há, então, dois resultados possíveis para a fase de instalação: ou a mudança é “*abortada*” depois da implementação inicial, ou ela é “*adotada*” para um teste mais longo.

- Adoção

A *adoção* difere da etapa de *instalação*, essencialmente, pela abrangência e foco de análise. A abrangência está relacionada ao desdobramento da experiência piloto para todas as frentes onde a mudança se aplica. Com relação ao foco de análise, enquanto a instalação atenta para questões iniciais, a *adoção* examina as implicações de longo prazo da mudança. Adotar a mudança representa um avanço considerável na direção do comprometimento, mas ainda representa uma opção da organização e pode não acontecer; a mudança, neste estágio, ainda está sendo avaliada.

Conner lista algumas razões típicas para o cancelamento da proposta após um período experimental. São elas (10):

- A organização se depara com problemas logísticos, econômicos ou políticos, que só aparecem depois de um período de testes.
- A necessidade que estimulou o comprometimento inicial não mais existe.
- Os objetivos estratégicos da organização se modificam e não mais incluem os resultados da mudança.
- Pessoas em posições-chave, como as de patrocinador e agente, deixam a organização ou não estão tão ativas no projeto como antes.

Quanto às possibilidades de evolução neste estágio de adoção, a mudança poderá ser “*eliminada*” após uma extensiva utilização ou “*institucionalizada*” como uma prática padrão da organização.

- Institucionalização

Até a etapa de adoção, a mudança é discutida com foco na viabilidade e no interesse em se seguir ou não em frente. Até então, ela é tratada em caráter experimental. Ao se seguir em frente com a mudança, desvia-se o foco da discussão para como transformá-la numa prática padrão regulamentada, dentro da organização. Ela agora deve deixar de ser uma prática paralela para se transformar numa norma estabelecida. As estruturas, os sistemas de recompensa e punições, precisam ser alterados, permitindo sua adequação às novas formas de atuação. Os patrocinadores esperam, agora, que todas as pessoas da organização abracem a mudança e a adotem na rotina diária.

Mas a institucionalização não é o final da linha, em termos de comprometimento das pessoas; elas podem adotar as novas práticas apenas para não sofrerem sanções devido às novas

normas, o que não significa, portanto, acreditar de fato na mudança. Os velhos hábitos continuam latentes, prontos para reassumirem a cena, a qualquer sinal de “guarda baixa”<sup>8</sup>.

- **Internalização**

O último estágio na evolução do comprometimento é aquele em que a pessoa assume a mudança como se fosse sua. As novas práticas são orientadas por suas próprias crenças e valores. As pessoas que atingem este nível de comprometimento não têm suas ações orientadas pelas normas ou procedimentos regulamentados; elas as praticam orientadas por uma motivação interna, porque acreditam nesta nova forma de agir e se comportar.

O comprometimento internalizado é acompanhado por um entusiasmo que pode contagiar outras pessoas do ambiente. Pessoas nestas circunstâncias agem como se fossem patrocinadores e tendem a envolver as outras no processo.

### **5.1.2. Abordagem Sistemática**

Parece haver um consenso, entre a maioria dos autores, o fato de ser impraticável desenvolver, para tratar as mudanças, métodos universalmente aplicáveis ou então, um conjunto de leis rígidas, com as quais se pudesse enfrentar as mudanças com garantia prévia de sucesso (1, 10). Por outro lado, parece unânime a idéia de que a implantação de mudanças pode ser gerenciada, com maior possibilidade de êxito, quando utilizadas abordagens sistemáticas, que consideram conjuntos de fatores importantes que podem normalmente afetar o processo (1, 3, 10). Tais fatores são descritos nesta seção, enquanto se apresenta a síntese de alguns modelos sistemáticos.

---

<sup>8</sup> Ao se chegar a esta etapa, muito esforço precisa ainda ser despendido na direção da conquista dos aspectos emocionais de um significativo número de pessoas. Para um aprofundamento neste tema, recomenda-se a leitura do capítulo 10, do livro de John Kotter (7), o qual trata do estabelecimento de novos métodos de cultura como última etapa de implantação de um projeto de mudança.

## **A) O enfoque sistemático de fazer mudança de Arnold S. Judson**

Arnold S. Judson (1) descreve cinco fases administrativas de ação na realização de qualquer mudança. Para cada uma das fases, ele estabelece uma relação de fatores com os quais os gerentes deveriam se ocupar. Estes fatores funcionam como uma espécie de guia de orientação e objetivam assegurar que nada importante tenha sido esquecido. A proposta é que, a partir da lista, os gerentes levantem os dados importantes pertinentes à situação, façam suas estimativas, e tomem a decisão sobre como agir.

### **Fase 1 – Analisar e planejar a mudança**

Nesta fase, há três objetivos: primeiro, antecipar os efeitos da mudança e problemas que dela possam advir; segundo, preparar respostas e soluções antecipadas para as dúvidas e problemas previstos; e terceiro, desenvolver um plano de ação experimental. Estas ações devem estar desenvolvidas antes que qualquer trabalho prático seja desencadeado. Deste modo, a gerência estará preparada para enfrentar as possíveis oposições às mudanças.

### **Fase 2 – Comunicar a mudança**

Aqui, são dois, os objetivos envolvidos. Primeiro, assegurar-se de que todos os implicados tenham pleno conhecimento dos objetivos da mudança, dos resultados esperados, dos benefícios, dos métodos e prazos de execução, e como estas pessoas serão possivelmente afetadas por ela.

### **Fase 3 – Conseguir a aceitação das mudanças de comportamento necessárias**

Esta é, ainda, uma fase prévia às ações de transição, propriamente ditas. Sua finalidade é conseguir um acordo sobre as alterações específicas no comportamento do pessoal envolvido, necessárias para a efetivação das novas condições desejadas.

As alterações de comportamento são determinadas, essencialmente, pela natureza da mudança, pelos objetivos desejados e pelo método selecionado para atingi-los. O acordo sobre os

métodos empregados para a transição deverá envolver uma maioria significativa de pessoas, afetadas pelo projeto.

#### **Fase 4 – Fazer a transição inicial**

Normalmente, é aconselhável testar o método de transição em caráter experimental. Esta é a finalidade desta fase. Isso pode ser feito restringindo-se o processo, inicialmente, a um grupo experimental, antes do envolvimento de toda a população, ou então, estabelecendo um período experimental com todos os envolvidos, antes de estabelecer a mudança como definitiva (1, 20).

O importante, nesta fase, é que ela tenha uma duração suficiente, para que se encontrem soluções eficazes para os problemas que certamente aparecerão com o desenvolvimento da mudança.

#### **Fase 5 – Consolidar as novas condições**

A finalidade da última etapa de uma situação de mudança é a consolidação das novas condições e o acompanhamento de sua evolução até que o sucesso tenha sido assegurado. Para isso, é necessário estabelecer métodos sistemáticos, que permitam, não só identificar e corrigir problemas adicionais não previstos, mas também comparar os resultados com as expectativas iniciais. Durante este acompanhamento, é possível, eventualmente, concluir sobre a necessidade de modificar o plano original, quando disso resultar uma resposta mais efetiva frente aos objetivos.

#### **B) Oito erros comuns nos processos de mudança**

Kotter (7) desenvolve seu modelo a partir de um conjunto de oito erros administrativos, responsáveis, segundo ele, pela maioria dos fracassos ocorridos em processos de transformação. São eles:

## **Erro 1 – Permitir complacência excessiva**

É um grande equívoco estratégico iniciar um projeto e não estabelecer, junto aos funcionários e gerentes, um alto senso de urgência. As pessoas responsáveis pela transformação falham em não desenvolvê-lo, por várias razões inter-relacionadas:

- Superestimam, o quanto podem, impulsionar grandes mudanças.
- Subestimam a dificuldade de retirar as pessoas de suas áreas de conforto.
- Não reconhecem o quanto suas próprias ações podem, inadvertidamente, reforçar o *status quo*.
- Não têm paciência com ações preliminares, partindo, o mais rápido possível, para o projeto em si.
- Confundem urgência com ansiedade e, deixando-se levar pela segunda, afundam as pessoas, mais e mais, em suas trincheiras, criando uma resistência ainda maior à mudança.

## **Erro 2 – Falhar na criação de uma coalizão administrativa forte**

Nas transformações bem-sucedidas, o que se vê, normalmente, são pessoas de grande poder de influência dentro da organização trabalhando em conjunto como uma equipe, na direção do objetivo comum. As comissões fracas, sem influência, ou indivíduos isolados, independentemente da competência ou carisma, nunca possuem qualidades necessárias para vencer a tradição ou inércia.

Os equívocos envolvidos neste tema, normalmente, são:

- Subestimar as dificuldades de produção da mudança e, conseqüentemente, a importância de uma coalizão forte.
- Desvalorizar a necessidade de tal equipe e supor que a mudança possa ser conduzida por um executivo de recursos humanos ou da qualidade assegurada.

### **Erro 3 – Subestimar o poder da visão**

A visão tem o poder de ajudar a alinhar e inspirar ações de um grande número de pessoas em direção ao futuro desejado pela mudança. Sem ela, para orientar o processo decisório, toda tomada de decisão, por parte dos funcionários, pode transformar-se em intermináveis debates e gerar conflitos.

Os equívocos mais comuns, encontrados em projetos malsucedidos relacionados à visão, são:

- Planos e programas tentando fazer o papel da visão.
- Visões mal formuladas, complicadas, que não conseguem obter uma reação que signifique compreensão e interesse.

### **Erro 4 – Comunicar a visão de forma ineficiente**

Uma grande mudança só é possível se a maioria das pessoas envolvidas desejar fazê-la. No entanto, a opção por integrar-se ao esforço, aceitando os sacrifícios, não acontecerá, a menos que possam imaginar os benefícios potenciais e crer que a transformação seja possível. Sem uma comunicação confiável, em grande quantidade e eficiente, elas nunca serão conquistadas em seus aspectos racional e emocional.

Os equívocos mais observados, com relação à comunicação da visão, são:

- Tentar promovê-la lançando mão de algumas poucas reuniões ou enviando alguns memorandos.
- O diretor gasta tempo considerável fazendo discursos para grupos de funcionários, mas a maioria dos gerentes fica em silêncio.
- Algumas pessoas, importantes na organização, comportam-se de forma incoerente com a comunicação verbal e o resultado é o aumento do ceticismo, enquanto a confiança na nova mensagem diminui.

### **Erro 5 – Permitir que obstáculos bloqueiem a nova visão**

As pessoas, ainda que apóiem a nova visão, sentem-se impotentes diante de obstáculos que, em muitas ocasiões, aparecem em seus caminhos. Às vezes, os obstáculos são fruto da imaginação delas; nestes casos, o desafio é convencê-las de que não existem barreiras. Em outras ocasiões, eles são bem reais, relacionados, normalmente, a problemas de estrutura, sistemas de recompensa e avaliação, superior hierárquico contrário à nova visão, etc. Estes fatores adversos, se não enfrentados em tempo, podem levar os funcionários a desacreditar no compromisso real da alta direção com o projeto e liquidar sua motivação (7, 24).

O engano que mais freqüentemente se observa, com respeito às barreiras, e que inibe o progresso em direção à visão é:

- Dirigentes responsáveis evitam encarar as barreiras, quer por problemas políticos ou inabilidade e permitem o enfraquecimento dos funcionários.

### **Erro 6 – Falhar na criação de vitórias de curto prazo**

As transformações significativas, normalmente, levam tempo e os esforços correm o risco de perderem o impulso se não houver metas, de curto prazo, para serem atingidas e comemoradas. Manter compromissos, com as metas intermediárias, ajuda a segurar a

complacência em níveis baixos e a comemoração de suas conquistas contribui para manter os adeptos motivados e a enfraquecer a resistência dos incrédulos.

O equívoco que normalmente se comete, neste tema, é o seguinte:

- Os administradores simplesmente presumem que as boas coisas irão acontecer naturalmente ou, então, ficam seduzidos por uma visão grandiosa, que não se preocupam com os acontecimentos de curto prazo.

### **Erro 7 – Declarar vitória prematuramente**

Para uma mudança significativa, podem ser necessários alguns anos até sua assimilação profunda (de três a dez anos, segundo Kotter, dependendo da abrangência da mudança e tamanho da organização). Enquanto isso, os novos métodos estão frágeis e sujeitos a regressão. As forças contrárias ao esforço da mudança estão latentes e os adversários atentos e prontos para aproveitar qualquer flanco aberto no campo de batalhas. Presumir a vitória, prematuramente, pode aumentar a complacência e permitir um certo relaxamento de todos os mecanismos que haviam sido estabelecidos para conduzir a transformação. Isso interrompe o impulso na direção da mudança e permite que as forças ligadas à tradição assumam o controle da situação.

O equívoco mais comum que se comete, neste tema, é o seguinte:

- Deixar-se levar pela tentação de declarar a vitória de uma grande mudança com a primeira melhoria significativa no desempenho da organização. Após a comemoração, os opositores apontam para a vitória como sinal de que a guerra acabou e que as tropas devem se retirar.

### **Erro 8 – Negligenciar a incorporação sólida de mudanças à cultura corporativa**

Uma mudança só estará definitivamente consolidada quando se transformar na maneira natural de se fazer as coisas na organização. Enquanto os novos comportamentos não estiverem

enraizados nas normas sociais e valores comuns, eles estarão sujeitos à deterioração, tão logo se reduzam os esquemas de pressão que impulsionam o projeto. Conseguir essa consolidação leva tempo e, pelo menos, dois fatores devem ser considerados para a incorporação das novas práticas à cultura da empresa. O primeiro, é um esforço para demonstrar como novos comportamentos têm ajudado, efetivamente, para melhorar o desempenho. O segundo, é assegurar que a próxima geração administrativa dará continuidade ao processo, para que os novos métodos tenham tempo suficiente para se incorporar à cultura da empresa.

Os equívocos que freqüentemente são observados, relacionados à cultura e mudança, são:

- Falta de sensibilidade daqueles que lideram os esforços de mudança para as questões culturais envolvidas. Este é o engano principal. Os dois equívocos, a seguir, são conseqüências deste.
- Não adoção de ações que demonstrem às pessoas como os novos comportamentos, efetivamente, contribuem para a melhora do desempenho. Com isso, elas fazem suas conexões, por conta própria, e podem realizar interpretações imprecisas e não enxergar as vantagens dos novos métodos.
- Não alterar os critérios de promoção. Se a nova geração administrativa não estiver alinhada com a nova visão, todo esforço, de anos, pode cair por terra em um curto espaço de tempo. Também será um erro não alterar os critérios de avaliação de desempenho e de seleção de novos colaboradores, valorizando o perfil adequado à nova situação.

### **C) O Processo de Oito Etapas de John P. Kotter**

Para Kotter (7), quaisquer métodos usados em transformações bem-sucedidas baseiam-se no princípio fundamental de que a mudança jamais acontecerá, facilmente, por uma série de razões, várias delas já descritas neste trabalho. Com certo receio, apresenta seu próprio modelo,

pois, como ele mesmo afirma, “*todos os diagramas tendem a simplificar excessivamente a realidade*”.

O método tem oito etapas, cada qual associada a um dos oito erros fundamentais que fragilizam os esforços de transformação. São elas:

1. Estabelecimento de um senso de urgência
2. Criação de uma coalizão administrativa
3. Desenvolvimento de uma visão e estratégia
4. Comunicação da visão da mudança
5. Como investir no *empowerment* dos funcionários para ações abrangentes
6. Realização de conquistas de curto prazo
7. Consolidações de ganhos e produção de mais mudanças
8. Estabelecimento de novos métodos na cultura

As quatro primeiras etapas do processo ajudam a descongelar o *status quo*. As fases de cinco a sete reforçam as novas práticas e ajudam a manter o curso da transformação. A última, ajuda a consolidar a transformação através da mudança na cultura.

Pode-se enxergar, no modelo de Kotter, uma forma bastante interessante de considerar, em uma estratégia de implementação, dois aspectos importantes do processo de mudança: os conceitos envolvidos na “*mudança vista como um processo*”, como discutido em toda a seção 2.3, e “*as etapas do comprometimento*”, como visto na seção 5.1.1. Na figura 5.2, buscou-se mostrar esta relação.

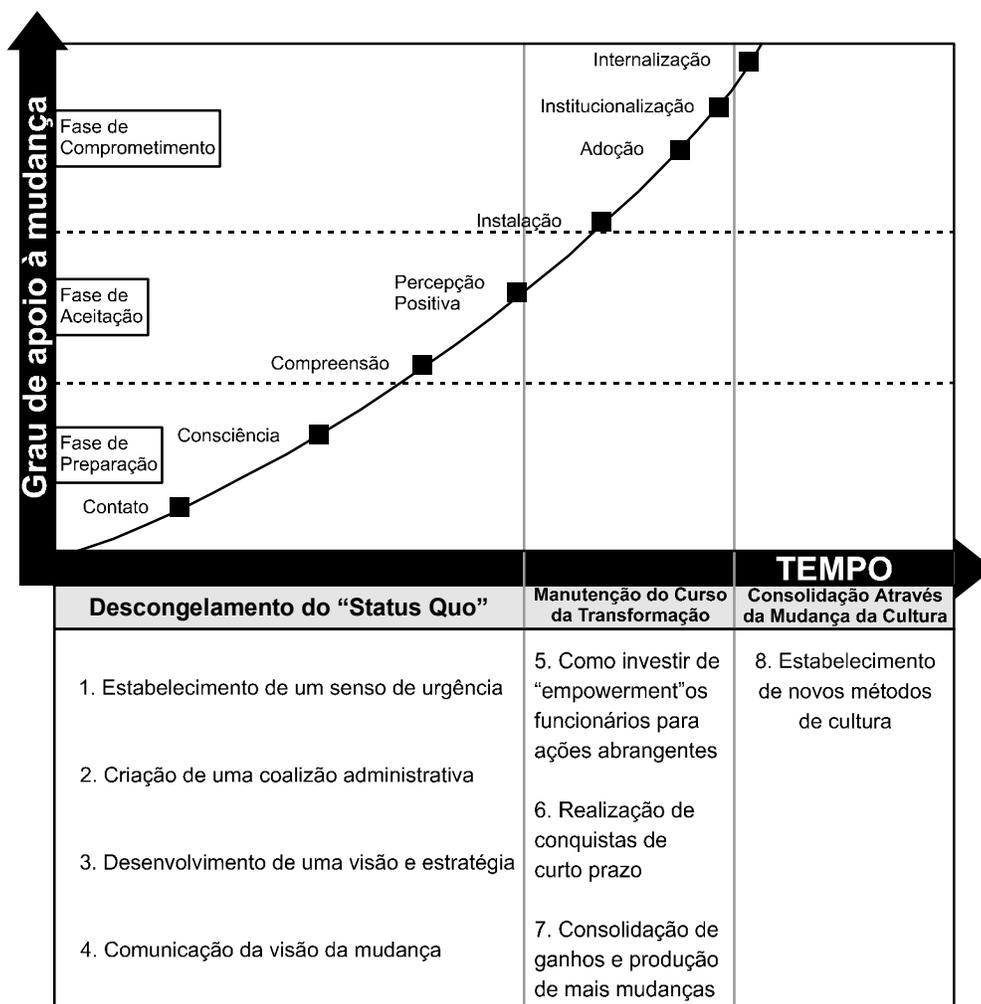


Figura 5.2 – O processo em oito etapas e as fases do comprometimento com a mudança (7, 10)

A seguir, será apresentada a idéia central, resumida, de cada uma das etapas:

### (1) Estabelecimento de um senso de urgência

Se uma grande mudança se justifica em uma organização, é preciso, então, fazer com que um contingente acentuado de pessoas acredite realmente que o *status quo* é inaceitável. Isto se faz com uma combinação de ações de combate à complacência, valorização do cenário desejado e informação a todo segmento de funcionários.

Abaixo, são exemplificados alguns meios básicos para estruturar o senso de urgência (7):

- Eliminar sinais de excesso (como instalações suntuosas, salas e cardápios especiais para executivos, etc).
- Definir padrões mais elevados no processo de planejamento.
- Mudar sistemas de avaliação interna, que enfoquem metas pouco agressivas.
- Divulgar mais dados, ampliando as informações que demonstrem fragilidade da organização, frente aos concorrentes.
- Insistir para que as pessoas conversem mais com clientes insatisfeitos e acionistas desapontados.
- Refrear otimismo sem fundamento das pessoas que ocupam cargos mais elevados.
- Usar consultores para forçar a obtenção de dados mais relevantes e debates mais honestos nas reuniões da gerência.
- Bombardear as pessoas com informações sobre as oportunidades futuras, as notáveis recompensas pela capitalização dessas oportunidades e a incapacidade atual da organização em persegui-las.

## **(2) Criação de uma coalizão administrativa**

Desenvolver a visão e comunicá-la a um grande número de pessoas; definir estratégias e conduzir os projetos de mudança; remover barreiras e modificar a cultura corporativa são tarefas que não podem ser conduzidas por um único indivíduo, por mais poderoso que ele seja. Nem mesmo uma comissão fraca é capaz de fazê-lo. Para realizar tudo isso, é necessário constituir, nas fases iniciais do projeto, uma coalizão administrativa forte (7, 20). A escolha bem feita da equipe é fundamental. Existem quatro características que parecem ser essenciais para uma coalizão eficaz:

1. *Poder de posição* – Envolver as pessoas-chaves da primeira linha de comando, de modo que as que ficarem de fora não possam bloquear o progresso com facilidade.
2. *Especialização* – Reunir pessoas com as especializações necessárias, de modo a garantir que todas as disciplinas e campos de conhecimento estejam presentes. Assim, decisões inteligentes poderão ser tomadas, sempre que houver necessidade.
3. *Credibilidade* – Reunir pessoas com reputação reconhecida na empresa, para que suas declarações sejam levadas a sério pelos funcionários.
4. *Liderança* – Compor o grupo com pessoas portadoras de aptidões de liderança e gerência, especialmente a primeira.

Esta questão da liderança é especialmente importante. A gerência e a liderança devem funcionar, paralelamente, num trabalho em equipe. Enquanto a gerência mantém o processo sob controle, a liderança conduz a transformação.

Com relação ao tamanho do grupo, ele será tanto maior quanto maior for o tamanho da empresa. Meia dúzia de pessoas pode ser suficiente para uma empresa de pequeno porte; de 20 a 50 indivíduos podem ser necessários numa grande organização.

Dois tipos de pessoas devem ser evitados nesta coalizão:

- Pessoas com excesso de ego.
- Pessoas que geram desconfiança no resto da equipe.

### **(3) Desenvolvimento de uma visão e estratégia**

Elaborar uma visão é um exercício da mente e coração: razão, emoção e intuição são os ingredientes fundamentais. É uma tarefa complexa e deve sempre envolver um grupo de pessoas. Do primeiro esboço, ao produto final, pode-se levar meses ou mesmo anos.

As visões eficazes parecem possuir pelo menos seis características-chaves (7):

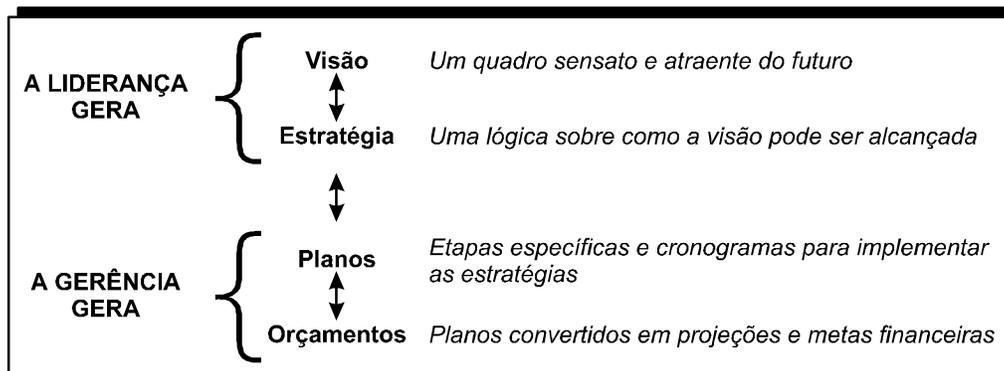
1. *Imaginável* – Apresenta um quadro de como pode ser o futuro.
2. *Desejável* – Atraente, em longo prazo, a todos os grupos de interesse: funcionários, acionistas, clientes.
3. *Viável* – Abrange objetivos realistas e atingíveis.
4. *Concentrada* – Clara, o suficiente, para fornecer uma diretriz no processo decisório.
5. *Flexível* – Geral, o suficiente, para permitir iniciativa individual e respostas alternativas, de acordo com as condições inconstantes.
6. *Comunicável* – De fácil assimilação; pode ser facilmente explicada em cinco minutos.

Em um processo de mudança, uma visão adequada atende a três objetivos importantes:

1. Ao esclarecer a direção geral da transformação. Com isso, ela simplifica centenas de decisões mais detalhadas.
2. Ao motivar as pessoas a tomarem medidas certas, mesmo se as etapas iniciais forem dolorosas.

3. Ao ajudar a coordenar as ações das diversas pessoas, até mesmo milhares de indivíduos, de uma forma incrivelmente rápida e eficiente.

A visão ajuda a alinhar todo o sistema de gestão da organização. A partir de sua direção, os desenhos da estratégia, de longo e médio prazos, podem ser elaborados e os planos e orçamentos, de curto prazo, melhor definidos. A figura 5.3 mostra a relação entre estes elementos de gestão, combinados às funções de liderança e gerenciamento.



*Figura 5.3 – Relação entre visão, estratégia, planos e orçamentos (7)*

#### **(4) Comunicação da visão da mudança**

Em um processo de mudança, as vantagens advindas da visão só se realizarão quando a maioria dos envolvidos compreender os seus objetivos e direção. Daí a importância de uma comunicação eficaz (7, 20).

Em processos malsucedidos, o fracasso na comunicação é normalmente atribuído à resistência generalizada. Ainda que o fator resistência tenha um peso significativo, como já abordado em capítulos anteriores, o sucesso da comunicação da visão está relacionado a um problema mais básico. É preciso considerar que aceitar uma visão de futuro é uma tarefa emocional e intelectual desafiadora. Em situações como estas, a mente das pessoas gera inúmeras indagações que precisam de respostas para elas se sentirem confortáveis. A tarefa puramente intelectual, embora difícil, normalmente é a menos importante para o exercício geral. Já o

trabalho emocional é bem mais difícil e envolve questões relacionadas a: não se prender ao *status quo*, abandonar outras opções futuras, aceitar sacrifícios, confiar nos outros, etc.

Sete princípios parecem estar ligados a processos bem-sucedidos de comunicação da visão. Um sumário, de seus elementos-chaves, é apresentado a seguir (7):

- *Simplicidade* – Jargões e linguagem técnica devem ser eliminados.
- *Metáforas, analogias e exemplos* – Uma imagem verbal vale mais que mil palavras.
- *Fóruns múltiplos* – Usar todos os recursos de comunicação formais e informais disponíveis.
- *Repetição, repetição, repetição* – Muitas informações competem em nossa mente. As idéias são absorvidas quando ouvidas muitas vezes.
- *Liderança através de exemplos* – Comportamento de pessoas-chaves inconsistente com a visão esmaga toda a comunicação.
- *Explicação de inconsistências aparentes* – Inconsistências não explicadas minam a credibilidade.
- *Mão dupla* – Dar a oportunidade de indagações e aperfeiçoamentos.

##### **(5) Como investir no *empowerment* dos funcionários para ações abrangentes**

Nenhum projeto de mudança significativa será, efetivamente, realizado se um grande número de pessoas não ajudar. A idéia deste estágio é exatamente auxiliar a capacitar as pessoas para que elas possam desenvolver as ações de transformação. A conclusão bem-sucedida dos estágios 1 a 4 do processo já é um grande passo nesta direção. Porém, ainda que haja acentuada disposição das pessoas para assumirem a responsabilidade de conduzir as ações envolvidas, é

comum existirem obstáculos que impeçam suas realizações. O estágio 5 tem, então, a finalidade de investir no *empowerment* de um grande número de pessoas, para que elas possam tomar as providências necessárias, removendo o maior número de barreiras possível, que as impeçam de seguir com suas ações.

Vários são os obstáculos que podem surgir, mas, particularmente importantes, são os relacionados a estruturas, habilidades, sistemas e chefias (já mencionados na seção 2.3.2, quando foram abordados os “*aspectos significativos da transição*”):

*Estrutura* – Estruturas organizacionais desalinhadas com a visão criam barreiras às ações na direção da implementação da mudança; se não forem removidas a tempo, os funcionários podem se frustrar, a ponto de contaminar todo o esforço de transformação.

*Habilidades* – Novas práticas exigem novos comportamentos, técnicas e atitudes. Treinamento insuficiente, do tipo errado ou não realizado na época certa, não aumentará a confiança das pessoas, tão necessária para iniciar as ações.

*Chefia* – Elementos de chefia com dificuldade ou desinteresse de desenvolverem os comportamentos apropriados para a nova situação, desencorajam as ações de implementação. Se os funcionários perceberem que estas pessoas não são enfrentadas, eles ficam desinteressados e desistem de seguir com suas ações.

As ações básicas para remoção dessas barreiras, essencialmente, são (7):

- *Comunique uma visão sensível aos funcionários* – Se os funcionários tiverem um senso comum de propósito, será mais fácil iniciar ações que visem alcançá-lo.
- *Crie estruturas compatíveis com a visão* – As estruturas devem ser redesenhadas, mesmo contrariando interesses pessoais, para permitir fluir as ações na direção da visão.

- *Ofereça o treinamento de que os funcionários necessitam* – O treinamento deve ser na quantidade necessária, do tipo mais eficiente, e, normalmente, deve envolver técnicas e atitudes necessárias para suportar as ações. Uma análise prévia, cuidadosa, para identificar o treinamento mais apropriado, deve ser conduzida antes de se iniciar o processo.
- *Alinhe os sistemas de informação e de pessoal com a visão* – Primeiramente, é preciso identificar os sistemas que, prioritariamente, precisam ser modificados e depois enfrentar os defensores da tradição, que, normalmente, tentarão impedir a modificação.
- *Enfrente os chefes que atrapalham a mudança necessária* – Primeiramente, deve-se dar a oportunidade para as pessoas se enquadrarem no novo sistema, oferecendo a ajuda necessária para que possam fazê-lo. Se isso não funcionar, ou elas devem mudar de função, de modo a não atrapalhar, ou serem substituídas.

## **(6) Realização de conquistas de curto prazo**

Mudanças significativas necessitam de tempo, às vezes, muito tempo, para que todo o potencial de resultado possa ser demonstrado. Isto pode representar um perigo ao projeto, já que a maioria das pessoas espera ver evidências de que os esforços são válidos. É preciso, então, considerar, no planejamento das ações, algumas metas intermediárias para serem perseguidas e conquistadas (7, 20). Esta é a finalidade da etapa.

As melhorias, em curto prazo, ajudam a manter o impulso durante a transição, em pelo menos seis aspectos (7):

1. *Fornecem provas que os sacrifícios valem a pena* – As conquistas ajudam a justificar os custos envolvidos.
2. *Reconhecem os agentes da mudança* – Após muito trabalho, essas vitórias elevam o moral e a motivação.

3. *Ajudam a sincronizar a visão e as estratégias* – As conquistas oferecem, à coalizão administrativa, dados concretos sobre a viabilidade de seus ideais.
4. *Desencorajam os cínicos e os resistentes que atuam em causa própria* – As melhorias rápidas minam os esforços dos cínicos e do grupo de resistência, e retiram um pouco de munição dos oponentes.
5. *Mantêm os chefes no seu lugar* – As conquistas fornecem, aos que ocupam cargos mais altos na hierarquia, evidências de que a transformação está no caminho certo.
6. *Criam motivação* – Essas vitórias têm a capacidade de transformar pessoas neutras em aliados, e, os aliados relutantes, em auxiliares ativos, e assim por diante.

Em esforços de mudanças bem-sucedidas, as conquistas, em curto prazo, não acontecem por acaso. Elas são planejadas e as ações são conduzidas para que os resultados aconteçam.

O planejamento e a condução destas ações faz aumentar a pressão sobre as pessoas e é uma forma útil de manter a taxa de urgência: “um pouco mais de pressão não faz mal a ninguém” e mantém o curso da transição (7).

Uma conquista, em curto prazo, não representa truque em curto prazo. Elas são reais e devem apresentar pelo menos três características:

1. *Ser visível*: qualquer um pode ver se o resultado é real ou apenas alarde.
2. *Não ser ambígua*: pouco se pode discutir sobre o apelo.
3. *Estar relacionada* claramente ao esforço da mudança.

## **(7) Consolidação de ganhos e produção de mais mudanças**

As organizações são constituídas de vários sistemas, interligados entre si. Estas interdependências estão ficando cada vez mais intensas, devido ao alto nível de concorrência existente, que obriga as organizações a trabalharem com estoques cada vez mais baixos; restringirem o tempo de desenvolvimento de novos produtos; reduzirem custos fixos; melhorarem a qualidade de seus produtos e serviços, de modo a manter a competitividade.

Seria muito mais fácil desenvolver projetos de mudanças em sistemas constituídos de partes independentes. Mas não é assim que as coisas acontecem. Ainda que o foco de mudança se concentre em uma das partes, todos os elementos conectados devem mover-se, de algum modo, para que o elemento-alvo possa ser mudado.

Nos estágios iniciais da transformação, talvez não haja necessidade de alterações significativas nestes elementos, mas, se, à medida que o projeto avança, as conexões não mudarem, então elas poderão interromper o processo. Nesse estágio de desenvolvimento da mudança, este fato, por si só, indica que haverá mais trabalho pela frente do que se supunha, originalmente. Um risco que se corre é o de a coalizão administrativa desanimar, reduzir o senso de urgência e permitir que as forças da tradição reassumam o controle. Se isso acontecer, todo o esforço, de talvez alguns anos de trabalho, pode se desfazer com uma rapidez impressionante.

A liderança da organização precisa aprender a lidar com esta situação. Desenvolver vários projetos, simultaneamente, não é tarefa para poucos. Mais pessoas precisam ser arregimentadas para ajudar, e muito mais delegação precisa ser praticada (6, 7). O estágio 7 pode se tornar um processo extremamente longo, no qual um número muito grande de pessoas ajuda a liderar e a gerenciar diversas ações da mudança. As qualidades que caracterizam o estágio 7 são citadas, a seguir (7):

*Mais mudança, não menos* – A coalizão usa a credibilidade auferida por conquistas, em curto prazo, para empreender mais e maiores projetos de mudança.

- *Mais ajuda* – Mais pessoas são desenvolvidas, promovidas e contratadas para ajudar nas mudanças.
- *Liderança da gerência sênior* – Este grupo se preocupa em manter a clareza de finalidades compartilhadas para o esforço geral e os níveis de urgência altos.
- *Liderança e gerenciamento de projetos por parte dos escalões inferiores* – Os escalões inferiores na hierarquia tanto fornecem liderança para projetos específicos, quanto gerenciam estes projetos.
- *Redução de interdependência desnecessária* – Para facilitar a mudança, em curto e longo prazo, os gerentes identificam as interdependências necessárias e as eliminam.

#### **(8) Estabelecimento de novos métodos na cultura**

Enquanto as forças de motivação, que orientam as pessoas para as novas práticas introduzidas, não brotarem das raízes mais profundas da cultura da empresa, elas estarão sujeitas ao retrocesso.

A cultura corporativa está relacionada aos padrões de comportamento e aos valores compartilhados pelo grupo de pessoas da organização. Os padrões de comportamento referem-se às ações comuns, difundidas e encontradas em um grupo. São exemplos destes padrões:

- Os gerentes usarem ternos de cor cinza ou azul-marinho.
- Os funcionários sempre trocarem palavras iniciais de cordialidade nos contatos telefônicos, antes de entrar no tema-foco da ligação.
- Os gerentes trabalharem pelo menos uma hora adicional, após o encerramento da jornada normal.

Já os valores compartilhados referem-se às crenças e suposições comuns, adquiridas, ao longo do tempo, pelos membros da organização e tendem a estabelecer um comportamento grupal. Os valores compartilhados são mais profundos que os padrões de comportamento, mais difíceis de serem identificados e extremamente mais difíceis de serem modificados. São exemplos destes valores:

- Os engenheiros de desenvolvimento de novos produtos “sabem” o que é melhor para os clientes.
- Os funcionários do setor produtivo são mais preocupados com a quantidade do que com a qualidade.
- Os funcionários da qualidade são os “legítimos” representantes dos clientes na organização.

O desenvolvimento da cultura de uma organização é o resultado de um processo histórico de aprendizagem coletiva, resultado de muitas regras e decisões bem-sucedidas, acumuladas com o tempo. Normalmente, não é um processo planejado e sua evolução, ao longo do tempo, faz surgir um conjunto de crenças, comportamentos e suposições, comuns ao grupo (10).

As crenças são o conjunto de valores, que reflete o que as pessoas entendem por verdadeiro ou falso, bom ou ruim, o que funciona ou não funciona sobre o seu ambiente (10). Relacionadas às crenças, é comum se encontrar as declarações verbais ou escritas, formalizadas ou não, que traduzem o que o grupo planeja ou acha que deve fazer.

Comportamentos são ações que refletem como as pessoas normalmente agem no dia-a-dia; como se vestem; como se comunicam entre si; como conservam seus equipamentos. Estes são apenas alguns exemplos de comportamentos associados à cultura da organização.

As suposições são a essência da cultura, as explicações inconscientes, os pressupostos básicos utilizados pelo grupo para suportar a continuidade na aplicação das suas crenças e

comportamentos. Estes pressupostos consolidam-se a partir do desenvolvimento dos padrões de crenças e comportamentos bem-sucedidos aplicados, repetidamente, em situações semelhantes. Com o tempo, estes padrões tornam-se rotina e são aplicados, cada vez mais, inconscientemente.

Enquanto as crenças e os comportamentos influenciam as ações do grupo, em níveis mais observáveis, as suposições e os pressupostos básicos, que correspondem às idéias compartilhadas pelo grupo, exercem influência em um nível mais profundo, de forma, normalmente, inconsciente e não-intencional. A influência ocorre, por exemplo, através de regras informais, diretrizes não-oficiais ou através da expressão *“essa é a maneira como as coisas são feitas por aqui”* (10).

A perpetuação da cultura é uma tendência natural dos grupos organizacionais. As idéias ou valores compartilhados estabelecem um comportamento grupal que persiste, através do tempo, mesmo quando mudam os membros do grupo (7). São inúmeros os mecanismos, através dos quais a cultura tende a se perpetuar. Apenas para citar alguns, o processo passa pela seleção dos novos membros da organização, privilegiando, normalmente, aqueles com maior “potencial” de adaptação à cultura prevalecente. Passa também pelo treinamento, normalmente informal, que responde pela “adaptação” do indivíduo às regras estabelecidas e sua aceitação pelo próprio grupo. Outro mecanismo de perpetuação é o processo de reconhecimento e promoção que, em última instância, reconhece os que se enquadram melhor no “perfil” da organização e têm um “bom relacionamento” com as pessoas que decidem a promoção. Com o tempo, os mesmos profissionais que passaram por todo este processo e que, atualmente, ocupam posições elevadas na hierarquia do grupo, influenciam, agora, o processo seletivo e de reconhecimento dos novos integrantes e, assim, o ciclo recomeça.

Transformações significativas estabelecem, nos grupos organizacionais, um estado de superposição das “velhas” crenças, comportamentos e suposições, com elementos “novos” que, eventualmente, sejam mais compatíveis com o sucesso do projeto. Tais processos enfrentam, das forças da tradição, uma oposição natural, que sai em defesa da manutenção dos elementos culturais básicos, predominantes.

Para Conner (10), as chances de introduzir mudanças organizacionais bem-sucedidas aumentam, quanto mais condizentes elas forem com a cultura vigente e, ao contrário, diminuem, acentuadamente, quando são radicalmente incompatíveis com ela. Neste último caso, o resultado desejado só acontece se a introdução da mudança for também acompanhada de modificações nas crenças, comportamentos e suposições existentes na cultura atual. A dificuldade maior recai sobre os valores compartilhados, que são os elementos mais difíceis de serem modificados, uma vez que funcionam, normalmente, em um nível aquém da consciência e da observação e isso dificulta discuti-los, abertamente.

Parece lógico que, se as idéias compartilhadas são o resultado de muitos anos de experiência de um grupo organizacional, também são necessários anos experimentando algum tipo de experiência bem-sucedida para criar alguma transformação consistente e duradoura (7). Esta é a justificativa de Kotter para que o trabalho de mudança cultural ocorra no final do processo e não antes. Para ele, as mudanças de comportamento e atitudes (influenciadas pelas crenças e regras explícitas do comportamento do grupo) começam mais cedo, neste processo. Estas alterações dão origem a novas práticas, que respondem por melhores resultados que aqueles que histórica e, geralmente, eram conseguidos. Somente se estabelece a mudança dos elementos culturais, então, quando as pessoas conseguirem estabelecer, claramente, um forte vínculo entre os resultados superiores e associá-los às novas práticas. E isso leva muito tempo. Dessa forma, Kotter considera praticamente impossível mudar a cultura de uma organização, sem nenhum processo prévio de transformação geral bem-sucedido, com resultados superiores, quando comparados aos vinculados às antigas práticas.

Até se chegar ao estágio 7, as novas práticas conseguem, em geral, alterar o nível mais superficial da cultura relacionada aos padrões de comportamento, mas, muito possivelmente, não têm ainda suas raízes brotando dos valores compartilhados. Esta é, então, a essência do estágio 8: modificar a cultura para perpetuar os novos comportamentos.

Mas como isso pode ser feito? Kotter responde a esta questão, descrevendo o que uma grande organização desenvolveu, neste sentido, em um processo de transformação muito bem-sucedido. A descrição é reproduzida a seguir (7):

1. Falaram, insistentemente, sobre as evidências que mostravam o quanto as melhorias estavam ligadas às novas práticas.
2. Falaram, muito, sobre a origem da antiga cultura, como ela havia servido bem à firma, mas que não era mais útil.
3. Ofereceram aos funcionários, maiores de 55 anos, um atraente programa de aposentadoria precoce e trabalharam duro para convencer todos os que abraçaram a nova cultura a não deixar a empresa.
4. Eles se certificaram de que as novas contratações não estavam sendo escolhidas de acordo com as regras e valores antigos.
5. Procuraram não promover ninguém que não apreciasse profundamente as novas práticas.
6. Eles se certificaram de que os três candidatos, avaliados para substituir o executivo principal, não tinham nada da cultura da era anterior, em suas mentes.

Um pequeno conjunto de diretrizes básicas pode orientar a definição das ações para o estabelecimento de mudanças culturais. São elas (7):

- *Vem por último, não primeiro* – A maioria das alterações nas regras e valores compartilhadas ocorre no final do processo de transformação.
- *Depende dos resultados* – Os novos métodos penetram em uma cultura somente depois que estiver bastante claro que eles funcionam e são superiores aos antigos.
- *Exige muita conversa* – Sem a instrução verbal e apoio, as pessoas, freqüentemente, relutam em admitir a validade das novas práticas.

- *Pode envolver a rotatividade* – Às vezes, a única forma de mudar a cultura é mudar as pessoas-chaves.
- *Torna as decisões sobre sucessão cruciais* – Se os processos de promoção não forem mudados, para serem compatíveis com as novas práticas, a antiga cultura irá se reafirmar.

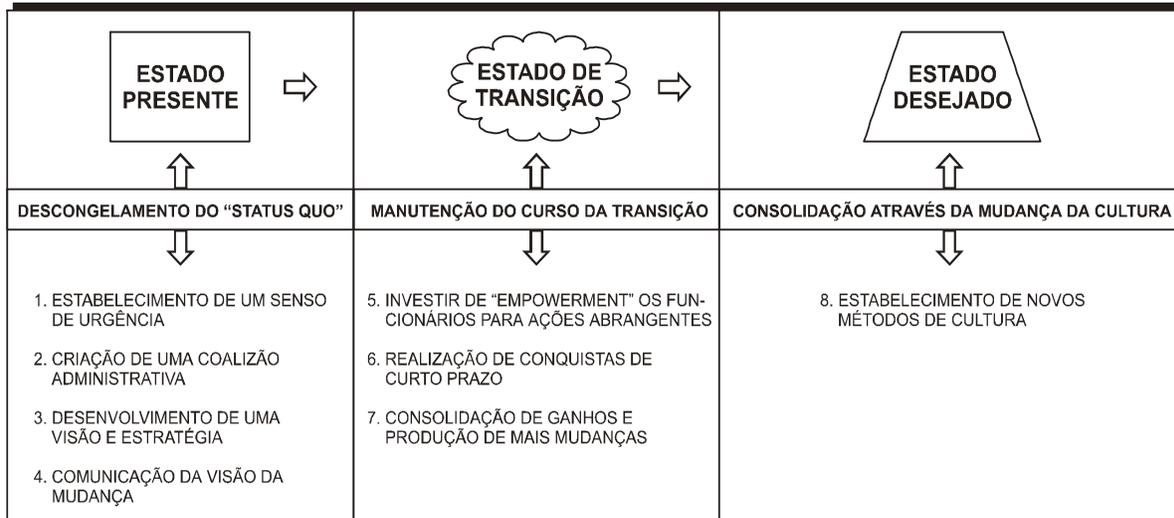
### **5.1.3 Referencial de Análise para o Estudo de Caso**

Uma reflexão sobre os elementos estratégicos considerados nas abordagens sistemáticas, como estes aqui apresentados, permite concluir sobre a importância do papel de tais fatores, quando presentes nos projetos de mudança. Permite imaginar, também, a maior fragilidade predominante naqueles processos conduzidos com a utilização apenas da intuição como estratégia.

A contrapartida, porém, é que as abordagens conceituais teóricas também podem significar apenas uma visão simplificada da realidade, deixando, portanto, um flanco aberto para o seu próprio aperfeiçoamento, com a incorporação de conhecimento aprendido através da análise dos casos reais. Parece oportuno, portanto, desenvolver estudos a partir das experiências vivenciadas, tomando as abordagens teóricas como referência. Este é o propósito do próximo capítulo.

Várias são as questões levantadas na Introdução deste trabalho, relacionadas a fatores estratégicos. Para, então, descrever estes aspectos do caso prático, será utilizada a abordagem sistemática de fazer mudança de Kotter (7). Apenas serão consideradas, adicionalmente, as fases da mudança vista como um processo, propostas por Conner (10). Isto, para permitir reunir as oito etapas do modelo de Kotter em três grupos distintos, conforme sua função estratégica: descongelamento do *satus quo*, manutenção da transição e consolidação através da mudança da cultura. O quadro 5.1 dá uma visão resumida deste referencial.

**Quadro 5.1 – O processo em oito etapas (7, 10)**



O próximo capítulo é dedicado à análise da implantação do Programa Q1 na Autolatina, considerando os três modelos referenciais construídos nos capítulos anteriores: “Papéis e estrutura de relacionamento”, “Espectro de possíveis comportamentos” e o “Processo em oito etapas”. O capítulo começa com uma descrição, razoavelmente detalhada, do Programa Q1, para permitir, posteriormente, uma melhor compreensão das associações estabelecidas entre as práticas envolvidas no caso real e os fatores conceituais considerados nos modelos. Posteriormente, as descrições das várias situações reais, envolvidas naquele projeto corporativo, terão seu desenvolvimento direcionado pelos três referenciais já definidos.

## Capítulo 6

### **Aspectos Implícitos da Gestão de Mudanças na Implantação de um Programa da Qualidade na Autolatina**

A Autolatina Brasil S/A,  *Holding* que administrava as montadoras de veículos Volkswagen e Ford, na América do Sul, iniciou, em junho de 1988, a implantação de seu processo relacionado à filosofia da qualidade total, denominado *Total Quality Involvement* (TOQUI).

Duas frentes de ações foram desenvolvidas para alavancar o processo: o *Programa de Educação e Treinamento para a Qualidade* (PETQ) e o *Programa QI*. O primeiro, respondia pelo treinamento formal dos conceitos e ferramentas envolvidos e era conduzido por uma equipe de Engenheiros da Qualidade, que desenvolveu uma variedade de cursos, destinados a todos os seguimentos da população: operadores, média liderança, gerentes, multiplicadores e assim por diante. O PETQ era constituído, essencialmente, de três grupos de treinamentos. Dois deles, eram considerados “amplo-empresariais” e se destinavam a todos os funcionários da organização. O primeiro, tinha a missão de divulgar a política da qualidade da empresa, seu projeto sobre qualidade total e os conceitos nele envolvidos, como foco do cliente; gerenciamento de processos; relação clientes e fornecedores; indicadores de desempenho internos e externos; o ciclo PDCA, etc. Estes treinamentos eram chamados *Treinamentos QT*. O segundo grupo, denominado *Treinamentos em Métodos Estatísticos*, ou *Treinamentos ME*, era constituído de uma família de cursos, com conteúdos básicos, voltados ao entendimento conceitual e à aplicação

do CEP (Controle Estatístico do Processo). Outras ferramentas estatísticas, básicas<sup>9</sup>, eram também abordadas. Havia um treinamento adequado a cada segmento da população, conforme seu envolvimento com o tema. Por exemplo, para as pessoas com responsabilidade de liderar a implantação de gráficos de controle e estabilizar os processos havia o *ME4*, um programa com 40 horas de duração. Normalmente, participavam deste curso os engenheiros de processos, supervisores, gerentes de produção e outros profissionais, que por algum motivo necessitavam, em seus trabalhos, conhecer o conteúdo dos temas que eram nele tratados. São exemplos destes temas: distribuição de frequências; modelos de distribuição Normal, Binomial e de Poisson; teoria geral das cartas de controle; cartas de controle para variáveis e atributos; planos de amostragem; estabilidade, capacidade de processos e de máquinas; estudos de “curto prazo”; ferramentas auxiliares e processo de implantação.

Enquanto as cartas de controle eram selecionadas e introduzidas pelos engenheiros de processo, os encarregados eram seus usuários e necessitavam saber como operá-las, isto é, precisavam identificar e interpretar os sinais de instabilidade, associá-los às modificações no processo e tomar as ações corretivas e preventivas necessárias. Para esta população havia o *ME2*, com duração de 24 horas e conteúdo voltado para esta finalidade. Completavam a lista, ainda, o *ME5*, um curso de 8 horas, voltado aos executivos em geral, com a finalidade de mostrar a importância do pensamento estatístico em qualquer processo e o *ME1* que, em 4 horas, procurava tirar o receio dos operadores de produção com relação à utilização das cartas de controle. Este último era normalmente apresentado por “*multiplicadores*” da própria área produtiva, os quais eram preparados pelos engenheiros da qualidade. Para auxiliar os multiplicadores nesta tarefa, eles recebiam todos os recursos audiovisuais necessários e eram treinados, durante 24 horas, em um curso chamado *Multiplicadores de ME1*, durante o qual praticavam suas apresentações, guiando-se por um roteiro “imagem e texto”, chamado *Manual do Multiplicador ME1*. Dois filmes, de 10 minutos cada um, desenvolvidos especialmente para compor o conteúdo do *ME1*, ajudavam o operador no entendimento dos conceitos e também o multiplicador em sua missão. Lúdicos no roteiro de apresentação, mas corretos no tratamento dos conceitos, os filmes resumiam, cada um deles, os dois blocos de apresentação conduzidos pelo multiplicador.

---

<sup>9</sup> Além das cartas de controle, eram também abordadas as ferramentas: lista de verificação, estratificação, histograma, gráfico de Pareto, gráfico de dispersão e diagrama de causa e efeito.

O terceiro grupo de treinamentos visava atender necessidades específicas e, portanto, não eram considerados “amplo-empresariais”. Eram integrantes deste grupo, entre outros, os cursos: *Método de Solução de Problemas (MSP)*; *Modos de Falhas e Análise de seus Efeitos (FMEA)*<sup>10</sup>; *Variabilidade dos Meios de Medição*; *Técnicas Didáticas para Multiplicadores de Treinamentos*; *Preparação de Multiplicadores de Métodos Estatísticos*; *Preparação de Multiplicadores de Qualidade Total* e *Administração da Qualidade Segundo Dr. Deming*. Este último era um seminário de 8 horas. Em seu conteúdo havia trechos filmados do seminário conduzido pelo Dr. W. Edwards Deming, em julho de 1989, para uma audiência constituída de altos executivos da Autolatina e seus principais fornecedores. A finalidade do seminário era divulgar, a outras camadas da população, os conceitos de Deming, adotados pela organização.

Há registro da participação de cerca de 10.000 pessoas nos treinamentos, apenas nos primeiros 18 meses de existência do PETQ, entre meados de 1989, início dos primeiros cursos, e o ano de 1990 (25). Em 1989, a quantidade de eventos de treinamento já era tão grande, que não havia espaço interno suficiente, nas unidades fabris da Autolatina, para poder comportá-los. Espaços alternativos, então, tiveram de ser desenvolvidos. Apenas para comentar um deles, em São Bernardo do Campo, onde se concentrava o maior contingente de funcionários da Autolatina, havia um restaurante nas proximidades da unidade Volkswagen; era um desses tradicionais restaurantes de famílias de origem italiana da região. Lá se realizou, no segundo semestre de 1989, o primeiro curso *ME2*, em um espaço improvisado, no primeiro andar do prédio, separando-o do restante do salão por um conjunto de mesas empilhadas, coberto por muitas toalhas de mesa, presas umas às outras. A partir deste primeiro evento e com uma utilização cada vez mais intensa das áreas livres do restaurante para os treinamentos, um acordo entre seus proprietários e a Autolatina transformou o primeiro e segundo andares do prédio em uma espécie de centro de convenções, com a construção de 7 ou 8 salas apropriadas, cada uma referenciada, por iniciativa dos proprietários do restaurante, com o nome de um produto da Autolatina: Santana, Escort, Parati e assim por diante. Com o passar do tempo, o restaurante se especializou neste tipo de serviço e, atualmente, atende a muitas empresas da região. A Volkswagen é ainda o seu maior usuário, tanto para os seus programas de treinamento de ordem geral, como também

---

<sup>10</sup> FMEA – Sigla normalmente usada para esta metodologia, em decorrência de seu título original em inglês *Failure Mode and Effects Analysis*.

para os cursos do atual *Programa de Educação e Treinamento para a Qualidade*. O PETQ se transformou em uma tradição na Volkswagen, que manteve sempre um grupo de especialistas, na ativa, desenvolvendo treinamentos e outras ações de cunho promocional, para suportar toda sua estratégia corporativa relacionada ao tema “qualidade”.

Para dar suporte ao projeto TOQUI, a direção da Autolatina liberou recursos da ordem de US\$1.0 milhão anuais, dos quais a metade se destinava ao PETQ (26). Estes recursos, obviamente revisados anualmente e após sua liberação inicial em 1989, foram mantidos e utilizados no projeto até o fim da existência da Autolatina, no final de 1994. Durante este período, o PETQ contribuiu, acentuadamente, para o alinhamento conceitual e o estabelecimento de uma linguagem comum entre todos os níveis hierárquicos da organização e entre as duas empresas, Ford e Volkswagen. Através do conjunto de treinamentos formais, também suportou toda a necessidade de conhecimento teórico do pessoal envolvido na implantação das várias disciplinas<sup>11</sup> que constituíam o *Programa QI*.

O *Programa QI* funcionava como elemento motivador para aplicação prática de todos os conceitos, através de um sistema que reconhecia as unidades organizacionais que atingiam um certo nível de excelência, como será explicado na seção 6.1. O programa era conduzido por uma pequena equipe de consultores internos, que davam assistência técnica e treinamento *on-the-job* para as equipes das várias unidades.

Através do *Programa QI*, a Autolatina promoveu uma grande transformação em suas práticas de gestão da qualidade. Introduziu novos conhecimentos, exigiu mudanças de atitude, comportamentos individuais e de grupo, envolvendo mais de 40 mil pessoas de todos os níveis hierárquicos, pertencentes a dez conjuntos industriais, situados no Brasil e na Argentina. Este processo de transformação, certamente, foi permeado de todas as dificuldades e oportunidades inerentes a projetos de mudança significativos e, por esta razão, ele é utilizado como objeto de estudo para este capítulo.

---

<sup>11</sup> Os elementos do sistema da qualidade *QI* eram chamados de “disciplinas *QI*”, as quais são apresentadas na seção 6.1.

Durante a análise, buscou-se traçar um paralelo entre os aspectos teoricamente envolvidos em projetos de mudança, tais como os descritos nos capítulos anteriores, e algumas situações do projeto em questão que tenham, eventualmente, relação entre si. Cumpre ressaltar que o conteúdo da análise é uma interpretação pessoal e não representa consenso ou posição formal da empresa. Cabe também registrar que os acontecimentos históricos, quando contados algum tempo depois, tendem a ganhar, na versão dos fatos, uma lógica e simplicidade muito maior que o contexto real. É também relevante o fato de a interpretação carregar uma dose acentuada de influência da percepção de quem atuava como um agente interessado e extremamente envolvido no processo de implantação.

Os fatos relatados ocorreram no período de junho de 1988, início oficial do *Programa Q1*, até meados de 1995, quando então o programa deixou de ser, nas unidades Volkswagen, um projeto formal, devido ao encerramento das atividades da Autolatina. Neste período, tivemos atuação pessoal no Escritório Central da Qualidade, área responsável pelo projeto, primeiro, até 1991, como membros da equipe de treinamento e, posteriormente, de 1992 a 1995, como consultores internos do programa.

### **6.1. Visão Sumarizada do Programa Q1 (27, 28, 29)**

- **Significado do Q1**

Q1 era uma forma simbólica, utilizada para representar o esforço envolvido na transformação dos processos e sistemas existentes nas unidades organizacionais, elevando-os aos níveis de excelência, idealizados pela organização. É difícil, em poucas palavras, caracterizar esta situação desejada, mas, em resumo, um sistema de gestão seria considerado Q1 quando:

- Tivesse uma forte orientação voltada para o cliente.
- Trabalhasse com fatos e dados.
- Utilizasse intensamente o pensamento estatístico.

- Utilizasse o trabalho de equipe, com intensa participação do pessoal operacional.
- Utilizasse uma linguagem comum, do operário ao gerente da fábrica.
- Se caracterizasse pela prevenção e aperfeiçoamento contínuo.
- Tivesse um completo domínio dos seus processos.

Cabe ressaltar que os termos utilizados, nos itens acima, não representavam apenas questões semânticas, mas eram características avaliadas e mensuradas de modo bastante objetivo, como mostrado, logo mais adiante.

- **Prêmio Q1**

O *prêmio Q1* era o reconhecimento formal, por parte da organização, do esforço feito pela fábrica por ter conseguido atingir, em seus processos e sistemas, o nível de excelência idealizado. O *Manual Q1* o define:

*“O prêmio Q1 identifica e reconhece uma fábrica detentora, como tendo alcançado um nível de excelência em qualidade, obtido através da implantação de um sistema de aperfeiçoamento contínuo que objetiva atender as necessidades e expectativas dos clientes internos e externos”.* (30)

O *prêmio Q1* era puramente simbólico, quando em cerimônia oficial e com participação, preferencialmente, do maior número possível de pessoas, de todos os níveis da fábrica ganhadora, a diretoria entregava ao seu gerente uma placa de bronze, para figurar no saguão principal da unidade, e uma bandeira com o símbolo Q1, para destacar, a qualquer visitante, uma equipe especial por ter conduzido aquela unidade a uma condição diferenciada na organização.

- **Processo para a qualificação Q1**

A preparação de uma fábrica até sua petição ao prêmio passava por várias fases, resumidas a seguir (30):

- Decisão de ser Q1
- Conscientização e treinamento
- Organização e planejamento
- Seqüência de auto-avaliações e ações de melhoria
- Petição ao *prêmio Q1*
- Avaliação final

A figura 6.1 dá uma visão desta preparação para a qualificação:

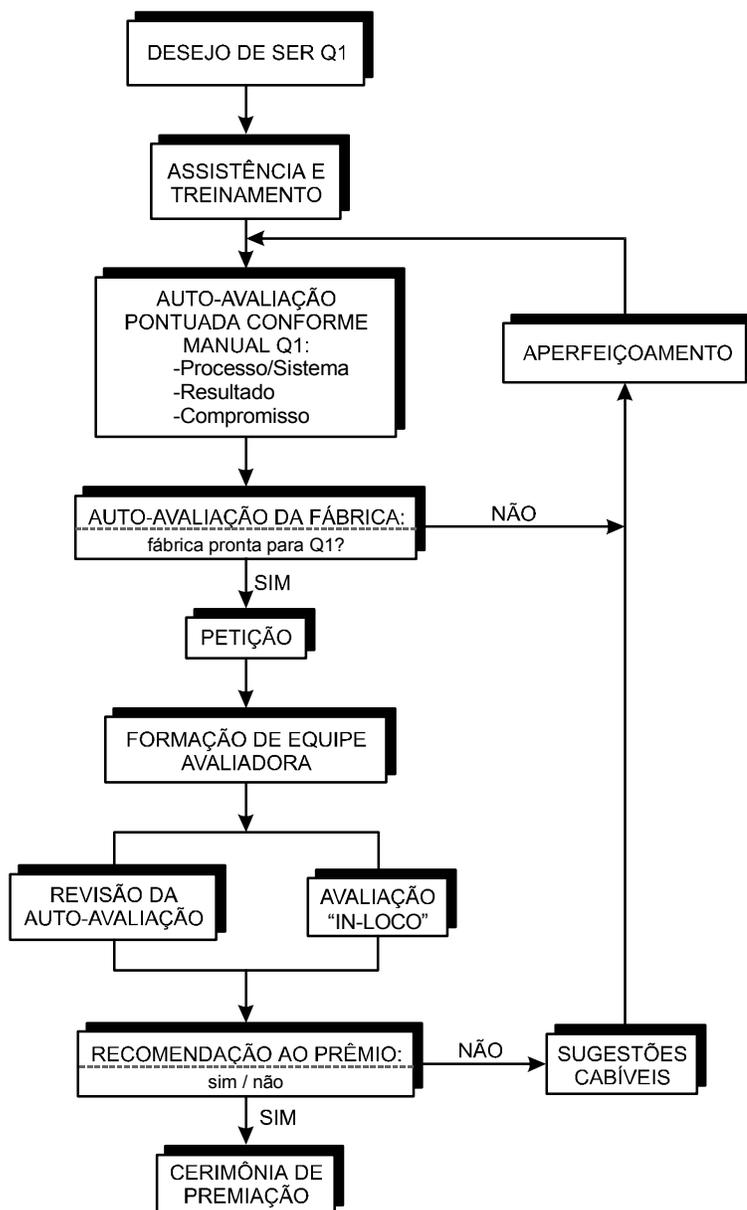


Figura 6.1 – Processo para a Qualificação Q1 (30)

*a. Decisão de ser Q1*

Pode parecer estranho o destaque para a “decisão de ser Q1”, mas era uma atitude importante para um gerente de fábrica e para a organização, pois o programa, embora corporativo, era voluntário. Nenhuma fábrica era obrigada a participar do movimento. Isso precisa ser destacado, pois é um aspecto importante desse processo de mudança, relacionado ao desejo de abandonar o *status quo*. Isto será abordado na próxima seção. A decisão era importante também para que a fábrica pudesse receber as ações de treinamento e assistência técnica, por parte do Planejamento Central da Qualidade (escritório da Diretoria da Qualidade Assegurada, responsável por estas atividades).

*b. Conscientização e treinamento*

Em 1988, com exceção de algumas poucas pessoas, de origem Ford, todo este processo era pouco conhecido. Para a maioria das pessoas das fábricas, era muito difícil imaginar, naquela época, tudo o que seria necessário desenvolver e como fazê-lo, para conseguir chegar ao sonho de ser Q1. Para reduzir esta carência, as fábricas dispunham de várias ações de treinamento formal e no trabalho, suportadas pela direção da empresa. Só para se ter uma idéia, existiam seminários de linha filosófica sobre *Qualidade Total* (família de treinamentos QT), específicos para cada segmento da população: *QT1* para o pessoal operacional, *QT2* para a média liderança e *QT2E* para os executivos. Também existiam os treinamentos sobre ferramentas, como *Controle Estatístico do Processo*, *Metodologia para Solução de Problemas*, *Análise dos Modos e Efeitos das Falhas*, etc. Multiplicadores para estes treinamentos também podiam ser desenvolvidos, para levar a mensagem a um maior número de pessoas. Para o Q1, especificamente, palestras eram conduzidas, fundamentalmente, para o nível gerencial e técnico.

O treinamento formal, embora extremamente importante, não seria suficiente para suportar o processo e o treinamento *on-the-job* foi, então, disponibilizado através de um serviço de assessoria técnica. No auge da atividade, havia uma equipe de três consultores para as unidades do Brasil e um para as da Argentina. Além disso, as fábricas também recebiam, na frequência compatível com seu progresso, assistência de um consultor internacional do quadro do *Quality*

*Office* da Ford Motor Company de Detroit, escritório responsável pelo Q1 em todas as unidades Ford no mundo.

A utilização ou não de todos estes recursos dependia do real desejo das unidades de ser Q1 e, a maneira como sua intensidade era distribuída entre as unidades, de um modo geral, era proporcional ao progresso por elas demonstrado no projeto.

Estas atividades de treinamento não foram ações desenvolvidas apenas para o período inicial do projeto, mas, na verdade, foram ações que tiveram grande desenvolvimento e suportaram todas as necessidades que emergiram no transcorrer dos esforços de sua implantação.

*c. Organização e planejamento*

Um coordenador para o *Programa Q1* era nomeado pelo gerente da planta a partir da manifestação do seu desejo de participar do processo. Em geral, era um executivo. Este coordenador orientava a constituição da chamada *Equipe Q1*, com características multifuncionais e fundamental para o planejamento das ações operacionais. Todo este pessoal precisava desenvolver grande familiaridade com as exigências do programa para poder propor planos para a sua implantação.

A partir desta organização, o Q1 passava a fazer parte da rotina da unidade. Figurava como tema obrigatório nas reuniões periódicas gerenciais e também disputava, junto com outros projetos relevantes, aspectos como: prioridade para suas ações, recursos e o envolvimento das pessoas.

A organização interna da planta, para o suporte do programa, representava um elemento inicial chave para o seu progresso. Enquanto algumas questões não se resolviam, relacionadas, por exemplo, à escolha certa das pessoas, o relacionamento da equipe com a chefia envolvida, o patrocínio forte do gerente da fábrica, também não se verificava uma evolução eficaz do programa. Este tema será discutido na próxima seção, durante a análise da organização relacionada com os aspectos da mudança associados à definição dos papéis.

*d. Seqüência de auto-avaliações e ações de melhoria*

Auto-avaliações eram realizadas pela *Equipe QI* e toda chefia envolvida, para identificar discrepâncias e oportunidades de aperfeiçoamento em áreas nas quais o sistema da qualidade pudesse estar deficiente. Nova auto-avaliação era realizada após a implementação das ações, de modo a fechar o ciclo *Planejar, Implementar, Analisar e Agir*. Os ciclos de auto-avaliação eram repetidos até que a fábrica julgasse estar pronta para a petição.

O *Manual QI* (31, 32) era o livro-guia da condução das auto-avaliações, o referencial para a compreensão da abordagem e atribuição de pontos de cada elemento do sistema da qualidade. Estes elementos eram conhecidos por *Disciplinas QI*.

A auto-avaliação focava três temas fundamentais: (1) *Adequação do sistema da qualidade*; (2) *Auditorias e resultados* e (3) *Compromisso da gerência*, cada qual, com o seguinte detalhamento:

**(1) Adequação do sistema da qualidade**

- Planejamento da qualidade e gerenciamento de mudanças
- Métodos estatísticos para o controle e aperfeiçoamento dos processos
- Medição e avaliação
- Qualidade no recebimento, processamento e expedição
- Manuseio, armazenamento, acondicionamento e identificação
- Organização, limpeza e condições de trabalho
- Trabalho em equipe e solução de problemas
- Procedimentos e instruções de qualidade

Cada uma destas disciplinas correspondia a uma ou mais questões de auto-avaliação do manual, num total de vinte.

## **(2) Auditorias e resultados**

- Revisão de segurança
- Revisão da capacidade de processo
- Revisão dos sistemas produto/processo
- Amostras iniciais e estudos da capacidade potencial do processo
- Avaliação formal e endosso do cliente
- Indicadores internos da qualidade
- Experiência no campo e indicadores externos
- Utilização de métodos estatísticos
- Viabilidade de manufatura

## **(3) Compromisso da gerência**

- Entendimento
- Envolvimento
- Treinamento
- Apoio e implantação

Alguns dos itens de avaliação, acima, só se aplicavam para fábricas do tipo montadora, enquanto outros, para as de componentes. Existiam, ainda, os que eram comuns a todas elas. Eram consideradas fábricas de componentes, aquelas relacionadas às seguintes atividades produtivas: estamparia, fundição, usinagem e montagem de agregados mecânicos como: motor, transmissão e eixos. As montadoras reuniam as atividades: montagem de carroceria, pintura e montagem final de veículos. Por este motivo, existiam dois manuais de orientação, o *Manual QI* para plantas montadoras (31) e o *Manual QI* para fábricas de componentes (32).

O quadro 6.1 mostra a totalidade dos quesitos de avaliação, incluindo as vinte questões envolvidas no sistema da qualidade. O quadro considera a estrutura de avaliação do manual para fábricas de componentes. Na seqüência, o quadro 6.2 mostra o sistema de pontuação e as exigências mínimas para candidatura ao prêmio.

*Quadro 6.1 – Fatores de avaliação Q1 para fábricas de componentes (32)*

**I ADEQUAÇÃO DO SISTEMA DA QUALIDADE**

**I A Revisão do Sistema da Qualidade**

- I A. 1 Planejamento da Qualidade
- I A. 2 FMEA de Processo e Planos de Controle
- I A. 3 Modificações de Projeto e Processo
- I A. 4 Controle Estatístico do Processo
- I A. 5 Estudos Estatísticos Preliminares
- I A. 6 Estabilidade e Capacidade do Processo
- I A. 7 Aperfeiçoamento Contínuo
- I A. 8 Qualidade na Recepção
- I A. 9 Auditoria do Processo/Produto
- I A.10 Procedimentos Escritos
- I A.11 Instruções para Controle e Monitoração de Processo
- I A.12 Calibradores e Equipamentos de Teste
- I A.13 Manutenção dos Calibradores e Equipamentos de Teste
- I A.14 Identificação do Produto
- I A.15 Certificação da Amostra Inicial
- I A.16 Reação do Problema do Cliente
- I A.17 Inspeção, Medição e Teste
- I A.18 Procedimentos e Standards de Reparo/Retrabalho
- I A.19 Manuseio, Armazenagem e Embalagem
- I A.20 Limpeza, Housekeeping, Ambiente e Condições de Trabalho

**I B Revisão de Segurança**

**I C Revisão dos Sistemas: Produto/Processo**

**II A Relatório de Inspeção da Amostra Inicial**

**II B Estudos de Potencial de Processo**

**III Conhecimento da Qualidade Junto aos Clientes Internos**

**IV Conhecimento da Qualidade no Campo**

**V Compromisso da Gerência com a Qualidade**

**VI Utilização de Métodos Estatísticos**

**VII Viabilidade da Manufatura**

*Quadro 6.2 – Critérios de avaliação para fábricas de componentes (32)*

<b>ÍTEM DE AVALIAÇÃO</b>	<b>PONTUAÇÃO MÁXIMA</b>	<b>MÍNIMO REQUERIDO</b>	<b>ESCLARECIMENTOS</b>
I.A. REVISÃO DO SISTEMA	20	16	MÍNIMO 7 PARA CADA QUESTÃO E NO MÍNIMO 40 DOS 50 PONTOS POSSÍVEIS PARA AS CINCO QUESTÕES SOBRE CONTROLE ESTATÍSTICO
I B. REVISÃO DE SEGURANÇA	APROVAÇÃO	APROVAÇÃO	-
I C. REVISÃO DOS SISTEMAS PRODUTO/PROCESSO (CIV)	10	-	-
II. A. AMOSTRAS INICIAIS	5	-	-
II B. ESTUDOS DE POTENCIAL DE PROCESSO	5	-	-
III. CONHECIMENTO DA QUALIDADE JUNTO AOS CLIENTES INTERNOS	25	-	ENDOSSO DOS CLIENTES DEVE SER OBTIDO ATÉ NO MÁXIMO 6 MESES ANTES DA PETIÇÃO
IV. CONHECIMENTO DA QUALIDADE NO CAMPO	15	-	-
V. COMPROMISSO DA GERÊNCIA	20	14	MÍNIMO 5 PARA CADA QUESTÃO INDIVIDUALMENTE
TOTAL DE PONTOS	100	85	-
VI. UTILIZAÇÃO DE MÉTODOS ESTATÍSTICOS	SIM	SIM	-
VII. ESTUDOS DE VIABILIDADE	SIM	SIM	-

O procedimento utilizado pelas fábricas, para chegar à pontuação, era, resumidamente, o seguinte:

#### I A – Revisão do Sistema

O *Manual Q1* trazia, para cada uma das questões do sistema da qualidade, na página à direita, a explicação da questão e seus elementos chaves, e na página à esquerda, as diretrizes para sua pontuação. A escala de pontuação tinha uma estrutura que considerava o enfoque do sistema em análise e sua aplicação e, em geral, a pontuação representava:

<b>PONTUAÇÃO</b>	<b>SISTEMA / PROCESSO EM ANÁLISE</b>
0	Inexistente
1 – 2	Incipiente / Incompleto
3 – 4	Discrepâncias Muito Significativas
5 – 6	Discrepâncias Pouco Significativas
7 – 8	Implementado / Eficiente / Eficaz
9 – 10	Inovação / <i>State of the Art</i>

A equipe discutia cada questão com base em evidências reais, como cartas de controle, relatórios de manutenção dos calibradores, etc, e os registros dos comentários complementavam o relatório de auto-avaliação, juntamente com a proposta de ações de aperfeiçoamento do sistema.

Os pontos resultantes da auto-avaliação (200 no máximo, considerando as 20 questões) precisavam ser transformados, na escala de zero a 20, devido ao peso atribuído a este item na avaliação geral, como pôde ser visto no quadro 6.2.

Para uma visão de como o manual orientava a equipe, a seguir, será reproduzida a orientação para a questão IA. 4, Controle Estatístico do Processo (32).

**Questão 4. Está em uso o Controle Estatístico do Processo (CEP) para as características do produto e parâmetros do processo considerados Críticos ou Significativos?**

*Indicar as características do produto e parâmetros do processo, ora sendo controlados através do CEP. Avaliar a efetividade da implementação do CEP (ex.: treinamento, gerenciamento de carta de controle, melhora contínua).*

**- Como as características significativas são escolhidas?**

*A fábrica utiliza a abordagem de time multifuncional com a participação do cliente, sempre que possível, para determinar as características significativas? Existe um procedimento documentado para a determinação das características significativas? As características escolhidas são realmente significativas?*

**- Descrever os métodos utilizados pelo CEP. São eles apropriados para os processos que estão sendo controlados?**

*Listar os métodos em uso. Ex.: cartas  $\bar{X}R$ ,  $\bar{X}S$ , cartas de medianas, cartas por atributos. São utilizadas, sempre que possível, as cartas do tipo variáveis? Cartas anteriores estão disponíveis para a análise de tendências?*

**- Avaliar a reação da fábrica às condições de descontrole do processo. A reação ocorre como especificada no Plano de Controle? Qual o papel dos operadores? E dos supervisores?**

*As causas das condições de descontrole são registradas nas cartas de controle ou em outros locais de fácil visualização? Existem procedimentos escritos para a reação às condições de descontrole?*

*Quem é responsável pela reação? As causas reais são determinadas? Os problemas são resolvidos de forma definitiva ou eles reaparecem?*

*Há uma revisão interna das cartas para verificar a efetividade de sua utilização? A gerência revisa as cartas regularmente?*

**- Avalie a utilização do CEP pela fábrica, baseado nas evidências das cartas de controle, diários de bordo dos processos, e outros documentos pertinentes.**

#### **Questão 4. Guia para Pontuação**

0. *A fábrica não utiliza o CEP.*
1. *A fábrica não utiliza o CEP, mas iniciou o treinamento do seu pessoal (dos gerentes até os operadores).*
2. *A fábrica iniciou o treinamento de seu pessoal e iniciou a coleta de dados.*
3. *A fábrica tem uma aplicação piloto em andamento ou, então, tem deficiências significativas nas aplicações estabelecidas (ex.: ausência de limites de controle ou das linhas da média das amplitudes e média das médias.)*
4. *A fábrica tem um certo número de aplicações piloto em andamento. As reações registradas para as condições de descontrole apresentam muitas deficiências.*
5. *A fábrica tem utilizado métodos apropriados de CEP, para pelo menos 60% das características significativas, por pelo menos três meses. A reação às condições de descontrole é bem documentada, apresentando apenas discrepâncias pouco significativas.*
6. *A fábrica tem utilizado os métodos apropriados de CEP, em no mínimo 90% das características significativas, por pelo menos seis meses. Reação às condições de descontrole é bem documentada, apresentando apenas pequenas discrepâncias pouco significativas.*
7. *A fábrica tem utilizado, efetivamente, métodos apropriados de CEP em todas as características significativas, por pelo menos um ano, ou desde a identificação da característica como significativa. Reação apropriada é registrada para virtualmente todas as condições de descontrole.*
8. *Conforme 7 e mais, causas especiais de variação estão virtualmente eliminadas. Aplicações de cartas de controle se estendem além daquelas previstas em planos de controle.*
9. *Várias cartas de controle evidenciam aperfeiçoamento do processo através da redução de causas comuns de variação.*
10. *Inúmeras cartas de controle evidenciavam aperfeiçoamento do processo através da redução de causas comuns de variação.*

## I B – Revisão de Segurança

Na fabricação de veículos, existem peças ou conjuntos que podem comprometer a segurança de seus usuários se, eventualmente, apresentarem alguma falha de funcionamento. Há também componentes, dos quais se requer um nível de desempenho que obedeça a normas específicas ou regulamentações governamentais. Estes são os que possuem influência sobre a emissão de gases poluentes, ruídos, etc. Todos são classificados como “*itens de documentação obrigatória*”. Isto significa que devem ser submetidos a forte controle durante a fabricação e montagem. Além disso, os registros destes controles, que comprovam as condições requeridas na fabricação, precisam ser guardados por muitos anos.

Plantas que tivessem atividades relacionadas com a fabricação, ou montagem de itens de documentação obrigatória, deveriam se submeter, no prazo máximo de até um ano antes da petição, a uma auditoria, denominada “*Revisão de Segurança*”. A análise era conduzida pelo setor de “*Regulamentação do Produto e Informações Técnicas*”, escritório responsável pelas atividades corporativas de “*Segurança Veicular*”. Nestas revisões, eram verificadas todas as atividades de planejamento de qualidade para o conjunto de itens de segurança, fabricados ou montados na planta, bem como as condições de operação e controle.

Com relação a este quesito, a fábrica não poderia ter nenhuma pendência aberta até a petição, quando, então, o setor de “*Regulamentação do Produto*” emitiria uma carta oficial à direção da organização, concordando com sua petição quanto aos aspectos de “*Revisão de Segurança*”.

## I C – Revisão dos Sistemas: Produto/Processo

Nas fábricas de componentes, esta revisão representava um programa destinado a avaliar a conformidade das peças contra especificação, com a atenção voltada ao exame da efetividade das disciplinas que constituíam o sistema de controle dos processos e de manufatura. Os elementos-chaves deste exercício eram os seguintes:

- Eles eram conduzidos pelos consultores do *Quality Office* ou do Planejamento Central de Qualidade.
- Uma lista mestra de características de produtos era desenvolvida, com orientação dos consultores, considerando todos os clientes da planta, os principais processos, o ponto de vista das áreas de Qualidade Assegurada e Engenharia do Produto, de modo a garantir que as mais importantes características seriam medidas.
- A meta era realizar pelo menos 2500 medições em cada exercício.
- As amostras eram selecionadas, exclusivamente, de material aprovado, isto é, eram retiradas de lotes prontos para embarque ou liberados para o próximo processo.
- As medições, normalmente 30 por característica, eram realizadas pelos mesmos meios de medição utilizados normalmente para a liberação das peças e pelas mesmas pessoas que as realizavam no dia-a-dia.
- O Índice de Conformidade (*Conformance Index Value* – CIV) era, então, calculado:

$$CIV = \frac{\text{Quantidade de Medidas Fora da Especificação}}{\text{Total de Medidas Realizadas}} \times 100$$

- A transformação do índice em pontuação, para a avaliação da planta, era feita da seguinte forma:

**10 para  $CIV \leq 0,25\%$**

**0 para  $CIV > 1,0\%$**

Os valores intermediários podiam ser obtidos por:

$$\text{Pontuação} = 40/3 (1-CIV)$$

Para as fábricas montadoras, o fato de não serem produtoras de peças tornava o exercício para a determinação do CIV inadequado para analisar a capacidade de seus processos em atender as expectativas e necessidades de seus clientes. Um outro tipo de exercício era, então, desenvolvido e cumpria este mesmo papel. Denominado Revisão de Capacidade do Processo (*Process Capability Review* – PCR) os elementos-chaves eram os seguintes:

- Eles eram conduzidos pelos consultores do *Quality Office* ou do Planejamento Central da Qualidade.
- Uma matriz, constituída de todas as características de produtos e parâmetros de processo significativos e críticos, controlados pelo CEP, era desenvolvida, para permitir visualizar as condições de estabilidade e capacidade dos processos. A significância destas características se fundamentava no fato de estarem estreitamente relacionadas com fatores do produto final, importantes para o funcionamento do veículo, sua aparência externa e tudo o mais que significasse qualidade, na percepção do cliente final.

Características e parâmetros, num total de 50, eram selecionados pelos consultores e representavam um corte transversal dos processos de montagem da planta, com a seguinte distribuição:

CARROCERIA	15
PINTURA	10
MONTAGEM FINAL	25
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>

- A fábrica dispunha de um período de aproximadamente 30 dias, a partir do anúncio das características escolhidas, para preparar um caderno com o histórico completo de todos os 50 casos. Neste período, ela também se preparava para uma apresentação formal *in-loco*, para os consultores. Este evento durava de três a quatro dias.

- O conteúdo básico, de cada caso apresentado, era próximo do seguinte:

*(1) Histórico da característica, com os indicadores que demonstrassem sua significância (reclamações dos clientes, gráficos, etc.).*

*(2) Fluxograma do processo e as instruções de operação.*

*(3) Plano de controle.*

*(4) Sistemática de reação ao descontrole e responsabilidades.*

*(5) Sistemática de reação à não-conformidade.*

*(6) Procedimentos operacionais para o controle do processo.*

*(7) Estudos de capacidade dos meios de medição (RR).*

*(8) Cartas de controle do período instável e as ações.*

*(9) Cartas de controle do processo estável.*

*(10) Estudos de capacidade: Cp/Cpk, Histograma, Papel Normal e ações para melhorar a capacidade.*

*(11) Cartas de controle do processo atual com os novos valores de Cp/Cpk.*

*(12) Indicadores e gráficos para demonstrar o aperfeiçoamento na visão do cliente.*

- As apresentações eram realizadas pelas próprias equipes de redução de variabilidade, constituídas, conforme o caso, por: operador, encarregado, engenheiro de processo, engenheiro da qualidade, técnico de manutenção, etc.
- Cada caso recebia uma pontuação, que podia variar de zero a quinze, conforme o seguinte critério definido no manual para montadoras (31):

- 0- *O processo não é estável. Não se pode afirmar nada sobre capacidade. Não se tomou nenhuma ação de contenção.*
- 1- *Foram tomadas ações de contenção, mas não se tem, ainda, nenhuma definição para o problema.*
- 2-3 *A utilização de outros métodos estatísticos (gráficos de Pareto, diagramas de causa e efeito, etc.) e o método “8 passos de solução de problemas” já foi iniciado (2 pontos), ou está em andamento (3 pontos), mas não foram implementadas, ainda, as ações corretivas.*
- 4-5 *Conforme 3 e mais, ações corretivas foram implementadas, mas ainda é muito cedo para avaliar a efetividade.*
- 6-9 *Conforme 5 e mais, a utilização de métodos estatísticos e de solução de problemas aperfeiçoaram, significativamente, o processo, mas a estabilidade ainda não foi alcançada. (As pontuações de 7 a 9 podem ser atribuídas para os casos onde apenas poucos pontos recaiam fora dos limites de controle calculados.)*
- 10- *O processo está estável e ações de controle estão estabelecidas.*
- 11-12 *O processo está estável e, para características controladas por medidas variáveis, tem um  $Cpk \geq 1,0$ . Para processos avaliados por atributos, o processo indica uma tendência de melhora favorável, ou na redução de “p” ou, então, na redução da variação (limites de controle mais fechados), ao longo de pelo menos 12 meses (11 pontos). O processo indica tendência de melhora favorável, tanto na redução de “p”, como na redução da variação, ao longo de pelo menos 12 meses (12 pontos). (Doze pontos representa a pontuação máxima possível para os processos avaliados por atributos.)*
- 13- *O processo está estável, e tem  $Cp \geq 1,33$  e  $Cpk \geq 1,0$*
- 14- *O processo está estável, e tem  $Cp \geq 1,67$  e  $Cpk \geq 1,0$*
- 15- *O processo está estável, e tem  $Cp \geq 2,0$  e  $Cpk \geq 1,0$*

- Avaliados todos os casos, a pontuação final era obtida por:

$$\text{PCR} = \frac{\text{Total de Pontos dos 50 casos}}{50}$$

50

- A pontuação máxima para o PCR era 15 e a ele estava associado o mesmo valor de ponderação para a avaliação final das plantas montadoras, com relação a este critério de avaliação.

## II A – Amostras Iniciais

Para uma fábrica produtora de componentes, é importante ter um sistema que contemple a aprovação e especificação das amostras iniciais, avaliadas antes do início de sua produção e que também garanta a preservação de suas características ao longo de sua produção em série. Este sistema está relacionado com a questão 15 do manual para fábrica de componentes (32).

As avaliações das amostras iniciais são realizadas para produtos novos ou modificados e considera os requerimentos dimensionais, teste de materiais e exames funcionais. Os resultados são registrados nos Relatórios de Inspeção de Amostras Iniciais (RIAI), os quais são arquivados e representam a garantia, ao cliente da peça, de sua fabricação nas condições planejadas. A preservação das condições iniciais é garantida a partir de auditorias realizadas, de tempos em tempos, onde, através do exame de amostras da produção seriada, verifica-se a necessidade ou não da correção dos meios de produção. As informações originadas destas avaliações atualizam e mantêm vivos os RIAIs.

Os pontos em jogo, neste item de avaliação da planta, estão relacionados ao arquivamento e atualização destes dados.

Para a realização da revisão, uma lista completa era apresentada com todos os projetos novos ou modificados, desenvolvidos pelo menos nos últimos 24 meses, considerando a data de realização do exercício. A partir desta lista, os relatórios envolvidos neste período eram

examinados e conferidos os dados resultantes das avaliações e testes frente às especificações. Cada documento analisado ganhava, então, uma pontuação, de acordo com o seguinte critério:

- 5. *completo e de acordo com as especificações*
- 2. *incompleto ou em desacordo com as especificações*
- 0. *não há RIAI*

O resultado final era obtido considerando a média de todas as pontuações indicadas.

## II B – Estudos de Potencial de Processo

A fábrica deveria realizar, para todos os seus novos ou modificados itens de fabricação, estudos estatísticos preliminares para a totalidade das características do produto e parâmetros do processo, considerados críticos e significativos. Estas avaliações tinham a finalidade de disponibilizar informações antecipadas, tanto sobre as possíveis fontes de variação, quanto ao potencial do processo, para fabricar os produtos atendendo às especificações.

Estes estudos eram realizados sob condições controladas. Pelo menos vinte subgrupos eram requeridos, cada um constituído de três a quatro peças. A estabilidade deveria ser demonstrada através de gráficos de controle e a normalidade, mediante o uso de histograma e papel de probabilidade normal.

Por ser um estudo realizado em um curto espaço de tempo e, portanto, não considerar todas as possíveis variações que poderiam influenciar o processo, o índice de capacidade se identificava por Ppk, para distingui-lo do índice Cpk, usado em estudos de capacidade de longa duração.

O resultado mínimo desejado para Ppk era 1,67. Para resultados inferiores, a fábrica deveria desenvolver e implementar planos de melhoria, visando a redução da variabilidade.

Para efeitos da avaliação da planta, a pontuação do item estava relacionada ao último *status* de todos os estudos desenvolvidos nos últimos 24 meses, cada qual, avaliado da seguinte forma:

5. *se completo e Ppk*  $\geq 1.67$

4. *se completo e Ppk*  $\geq 1.33$

3. *se completo e Ppk*  $< 1.33$

0. *se não realizado*

O resultado final era obtido considerando a média de todas as pontuações individuais.

### III – Conhecimento da Qualidade Junto aos Clientes Internos

A característica típica de uma fábrica de componentes é fornecer seus produtos para outras unidades operacionais. Uma fábrica de fundição, por exemplo, tem como clientes típicos as fábricas de usinagem e montagem de componentes mecânicos. Também são seus clientes as divisões de engenharia de desenvolvimento e produtos, a quem fornecem protótipos e amostras para ensaios de desenvolvimento.

Uma fábrica usinadora e de montagem de agregados mecânicos, só para citar um outro exemplo, normalmente é fornecedora de outra fábrica de componentes, de operações de montagem de veículos, da divisão de peças e acessórios de reposição, além das unidades de engenharia de desenvolvimento de produtos.

A pontuação, a que se refere este item III, é o resultado de um programa conduzido pela fábrica, para acompanhamento da satisfação de seus clientes e ações de melhoria. As atividades típicas, normalmente envolvidas nestes programas, se constituíam de visitas periódicas do gerente da fábrica e sua equipe junto aos clientes, alocação de engenheiros residentes nas fábricas-clientes e assim por diante.

Além destas atividades, as fábricas deviam solicitar, periodicamente, uma avaliação formal a todos os seus clientes. Isto era feito mediante cartas padronizadas, através das quais os clientes avaliavam a qualidade dos fornecedores, sob quatro aspectos e mediante uma escala de satisfação de 1 a 5:

*Qualidade dos produtos*

*Qualidade dos serviços*

*Resposta às questões de qualidade*

*Efetividade das ações corretivas e acompanhamento*

A escala era:

5. *completamente satisfeito*

4. *muito satisfeito*

3. *moderadamente satisfeito*

2. *algo insatisfeito*

1. *insatisfeito*

A pontuação, para o item Conhecimento da Qualidade Junto aos Clientes, estava baseada na soma das pontuações individuais dos quatro elementos, considerando todos os clientes. A pontuação final considerava a média da soma dos pontos de todos os clientes, multiplicada pelo fator de ponderação (25/20), uma vez que a pontuação máxima para este item era 25.

O exemplo hipotético ilustra esta situação, usando dois clientes:

<b>Elementos</b>	<b>Cliente A</b>	<b>Cliente B</b>
<i>Qualidade dos Produtos</i>	3,2	3,8
<i>Qualidade dos Serviços</i>	4,3	4,2
<i>Resposta às Questões de Qualidade</i>	4,0	5,0
<i>Efetividade das Ações Corretivas e Acompanhamento</i>	4,7	4,8
<b>TOTAL</b>	<b>16,2</b>	<b>17,8</b>

Os pontos, para o Conhecimento da Qualidade Junto as Clientes, são, então, obtidos:

$$\frac{(16,2 + 17,8)}{2} \times \frac{25}{20} = 21$$

Também era um pré-requisito obrigatório, para a petição da planta, o endosso de cada um de seus clientes, cuja concordância deveria ser manifestada através da carta referente à última avaliação.

#### IV – Conhecimento da Qualidade no Campo

A finalidade deste item de avaliação era encorajar as fábricas a desenvolverem um forte relacionamento com o campo. A expectativa era pelo desenvolvimento de um sistema que, fundamentalmente:

- Permitisse obter informações através de indicadores que traduzissem a qualidade no campo;
- Levasse as informações sobre os problemas a todas as áreas e pessoas que tivessem alguma relação com a solução dos mesmos;
- Utilizasse as informações para modificar processos e, deste modo, melhorar a qualidade;

- Utilizasse as informações para o aperfeiçoamento do próprio sistema da qualidade;
- Refletisse em melhora da qualidade no campo.

Em princípio, as informações de campo, que as fábricas dispunham, eram aquelas típicas do setor automobilístico:

- Pesquisas de mercado, de onde se extraem os indicadores TGW – *Things-gone-wrong* e CS – *Customer Satisfaction*.
- Reparo de veículos em períodos de garantia, de onde se extrai o indicador R/100 - Reparos por cem veículos.
- Análise de peças devolvidas pelas revendas.

Para uma fábrica de componentes, estas informações nem sempre permitem uma visão precisa e completa sobre todas as peças de sua responsabilidade. Por exemplo, para uma fábrica de fundição, informações originadas do campo são muito limitadas.

Para estas situações, as fábricas deveriam procurar enriquecer suas informações, utilizando dados originados de outras atividades, preferencialmente, daquelas mais próximas do cliente final. Assim, elas desenvolveriam outros indicadores, vinculados com fábricas-clientes, como, por exemplo:

- Índice de refugo na usinadora, causado por problemas de fundição.
- Participação nos deméritos originados na auditoria final dos veículos (este poderia ser um indicador interessante para uma fábrica fornecedora de agregados mecânicos).
- Participação nos deméritos originados nas auditorias finais dos agregados (motor, transmissão, eixos).

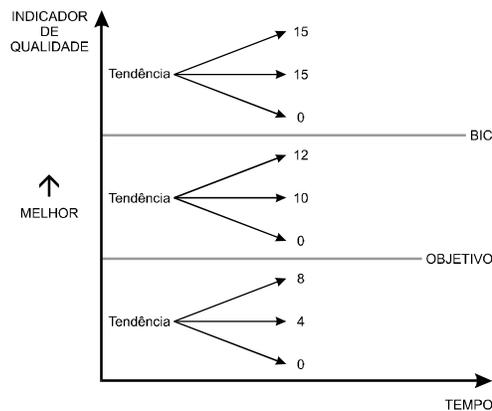
Elas também desenvolviam atividades adicionais como, por exemplo, programa de visitas às revendas, para, deste modo, melhor identificar problemas de sua origem.

A partir da definição destes indicadores, eles eram analisados de forma periódica, normalmente junto ao exercício de revisão do sistema, item I.

Todos os indicadores de desempenho eram pontuados, considerando os aspectos: *posição frente ao objetivo* e sua *tendência*. O critério era o seguinte:

<b>Pontos</b>	<b>Resultados de Qualidade</b>
15	<i>Excede (Best-in-class – BIC)</i>
12	<i>Melhorando desde favorável</i>
10	<i>Estável em posição favorável</i>
8	<i>Melhorando desde desfavorável</i>
4	<i>Estável em posição desfavorável</i>
0	<i>Deterioração</i>

A figura 6.2 ajudará a visualizar a idéia do critério:



**Figura 6.2 – Critérios de avaliação dos indicadores de desempenho**

A pontuação final da planta, quanto a este item (15 pontos no máximo), era obtido utilizando todos os dados estatísticos quantificáveis disponíveis que pudessem representar uma interpretação do que acontecia no campo.

Cabe esclarecer que, para uma fábrica montadora de veículos, o item de avaliação equivalente a este, aqui descrito, tinha um peso muito maior (25 pontos), pelo fato de seu relacionamento com o cliente final ser muito mais próximo e os dados de campo (tipo TGW, R/100, CS, etc.) serem muito mais apropriados para o seu sistema de retroalimentação.

#### V – Compromisso da Gerência

A distância entre o desejo de ser Q1 e sua concretização poderia variar por muitos motivos, mas, certamente, ela seria tão maior quanto maior fosse o desconhecimento da gerência da planta sobre seu papel neste processo. Este item de avaliação cumpriria esta finalidade, de dar direções para a gerência se apoiar.

Mesmo não sendo suficiente para prover todas as respostas às possíveis indagações dos gerentes, este instrumento de avaliação dava àqueles cuja manifestação do desejo de ser Q1 fosse real, uma idéia do cenário desenhado pela organização, onde eles deveriam se enquadrar. Se faltassem informações, os gerentes, efetivamente envolvidos, saberiam, no mínimo, o que perguntar a um consultor.

O instrumento deveria ser utilizado como referência para a realização periódica de auto-avaliação pontuada. Era constituído de treze questões, divididas em três grupos de assuntos:

- *Compreensão / Compromisso*
- *Treinamento*
- *Implementação*

Com relação ao primeiro tema, a reflexão devia recair sobre:

- Divulgação pública, a todos os funcionários, do compromisso da gerência com a qualidade.
- Compreensão da gerência, relacionada aos conceitos de prevenção de defeitos, melhoria contínua, variabilidade, controle estatístico, capacidade, supercontrole, qualidade do ponto de vista do cliente e retroalimentação.
- Atitudes gerenciais que demonstrassem que esses temas eram, de fato, prioritários.

Com relação ao tema treinamento, a reflexão envolvia:

- Disponibilização de treinamento em métodos estatísticos básicos e avançados, a toda a população envolvida.
- Disponibilização de especialista em estatística, como recurso.
- Participação da própria gerência nos treinamentos.

Quanto ao tema implementação, os focos de reflexão eram:

- Desenvolvimento do estilo de gerência participativa e seu engajamento no processo.
- Identificação de inibidores de processo e os planos de ação para eliminá-los.
- Utilização do pensamento estatístico para administrar as operações.
- Encorajamento para que cada funcionário aperfeiçoasse seu próprio processo.
- Encorajamento dos fornecedores quanto ao uso de técnicas estatísticas.

Cada questão era pontuada, a partir de uma escala de zero a dez, com estrutura semelhante àquela utilizada para as questões da revisão do sistema, item IA. A título de exemplo, serão descritas explicações para as notas zero, sete e dez.

<b>NOTA</b>	<b>EXPLICAÇÃO</b>
<b>0</b>	<i>Este elemento não faz parte do sistema operacional da planta.</i>
<b>7</b>	<i>Este elemento faz parte do sistema operacional da planta. Tanto o planejamento quanto a execução são adequados diante das exigências da organização.</i>
<b>10</b>	<i>Este elemento faz parte do sistema operacional da planta. A planta tem inovado neste campo e nenhuma recomendação pode ser feita para aperfeiçoar esta parte de seu sistema operacional.</i>

A pontuação, a que se refere este item de avaliação da planta, era obtida a partir da média dos pontos, considerando todas as questões e multiplicando o resultado por dois.

Para efeito de petição, alguns critérios adicionais eram considerados:

- (1) A última avaliação antes da petição era realizada ou referendada pelo superior imediato do gerente da fábrica;
- (2) A fábrica não podia ter nota inferior a 5 em nenhuma das 13 questões individualmente;
- (3) A pontuação mínima requerida para o item era 14 (para um máximo de 20).

## VI – Utilização de Métodos Estatísticos

Esse item tinha a finalidade de avaliar a experiência desenvolvida pela planta, ao longo do tempo, quanto ao uso de técnicas estatísticas.

O *Programa Q1* era bastante focado nas operações de manufatura. No entanto, esperava-se, de uma fábrica Q1, o predomínio do pensamento estatístico, em suas várias operações. Isto se justificava, por, pelo menos, duas razões:

- Os sistemas da manufatura têm vínculos fortes com os sistemas de várias outras atividades. Deste modo, a evolução da manufatura deveria, naturalmente, alavancar também outros sistemas ligados a ela e motivar a utilização do conhecimento estatístico.
- Durante todo o processo, até a planta atingir o estágio Q1, certamente inúmeras aplicações de sucesso, com participação ativa do pessoal operacional, ocorriam na manufatura. Isso tudo ficava muito divulgado em toda a fábrica e, por si só, motivava outras áreas a buscarem seus próprios casos. Cabia também à gerência da planta promover a divulgação dos casos e fomentar a utilização das técnicas estatísticas em todas as atividades da fábrica.

A avaliação deste item não era pontuada. Era o resultado da análise de inúmeros estudos de casos (de seis a dez), seguindo a seguinte orientação:

- Deveriam ser apresentados pelas próprias pessoas, que mais diretamente se envolveram com o caso.
- Os estudos de casos deveriam resultar de experiências reais da fábrica, com a utilização de diversos métodos estatísticos.
- Alguns casos deveriam tratar da aplicação de métodos estatísticos fora do âmbito da produção.

As considerações para a avaliação dos casos eram:

- O problema a ser resolvido foi claramente entendido?

- A escolha dos métodos estatísticos utilizados foi acertada?
- Ocorreram resultados definitivos?
- A fábrica aprendeu algo a partir da experiência?

A resposta “sim”, para o item Utilização de Métodos Estatísticos, era condição obrigatória para a petição.

## VII – Estudos de Viabilidade de Manufatura

Avaliações de viabilidade de manufatura ou montagem são uma série de revisões, realizadas pelas atividades de manufatura e engenharia de desenvolvimento do produto, para determinar se um novo projeto proposto tem condições de ser manufaturado, montado, testado, acondicionado e despachado, sob condições aceitáveis. A viabilidade é uma avaliação de adequação de um projeto para atender, simultaneamente, a todos os requisitos de engenharia e aos volumes de produção estimados. Estas análises são requeridas para produtos novos, modificações do produto ou processo e para grandes alterações de volumes. A viabilidade deve ser definida antes do comprometimento para aquisição de equipamentos e instalações.

Dentro do processo Q1, os estudos de viabilidade de manufatura eram atividades obrigatórias da disciplina Planejamento de Qualidade, cuja adequação era avaliada pela Questão 1, do manual para fábrica de componentes (32). A finalidade deste item de avaliação era determinar o quanto uma fábrica se envolvia, de forma efetiva, nos estágios iniciais de desenvolvimento de um novo projeto, de modo a poder influenciar nos conceitos que tinham relação com o processo de manufatura.

A avaliação desta atividade da fábrica era realizada a partir da análise da documentação oficial existente, relacionada com esta questão. Os pontos que deveriam ser verificados, em resumo, eram:

- *Adequação dos meios e práticas habituais de manufatura existentes, frente às especificações e outras necessidades requeridas.*
- *Necessidade de equipamentos especiais e investimento requerido.*
- *Capacidade de produção disponível.*
- *Necessidade de revisão de desenhos e especificações.*
- *Identificação das características críticas e significativas do produto e dos parâmetros do processo.*
- *Consideração dos efeitos acumulativos da variabilidade e tolerância, ao longo das operações.*
- *Avaliação estatística do potencial do processo.*
- *Adequação de embalagem.*

Este item de avaliação não era pontuado e a resposta “sim”, como condição para a petição, estava vinculada a uma farta documentação, que poderia ser verificada para evidenciar a prática efetiva da atividade.

#### *e. Petição ao prêmio QI*

Uma vez completados todos os ciclos de auto-avaliação, realizados todos os aperfeiçoamentos necessários e a pontuação se apresentasse favorável, quanto aos resultados, o gerente da planta poderia dar início à solicitação formal.

A solicitação consistia em notificar, a Diretoria da Qualidade, que a planta estava preparada para solicitar o prêmio e apresentar o “Livro de Evidências”, com os anexos e resultados da auto-avaliação, que davam suporte à petição.

O Livro de Evidências era um descritivo completo do sistema da qualidade existente. Ele incluía a abordagem, o desdobramento, os resultados e todas as evidências necessárias que justificassem o resultado da auto-avaliação para cada disciplina Q1.

A Diretoria da Qualidade faria, então, uma revisão da petição solicitada pela planta. Se ela entendesse que havia fundamento na petição, informaria ao *Corporate Quality Office* que a planta era uma candidata ao prêmio.

*f. Avaliação final*

A Diretoria da Qualidade convocava uma equipe multifuncional, responsável pela avaliação final da planta. Esta equipe era constituída de representantes da Engenharia de Produto, Qualidade, das fábricas-clientes e liderada por um membro do *Corporate Quality Office*.

A revisão final cobria dois aspectos do sistema da qualidade:

(1) Revisão do Livro de Evidências

Todo o material era revisado pela equipe avaliadora e um conjunto de questões adicionais, necessárias para o esclarecimento sobre o funcionamento do sistema da qualidade, era enviado à gerência da fábrica.

Também eram solicitadas evidências adicionais, que comprovassem, eventualmente, aspectos do enfoque do sistema ou da amplitude do seu desdobramento. Todas as respostas a estas solicitações deveriam ser preparadas e apresentadas à equipe avaliadora, durante sua visita às instalações da planta.

## (2) Avaliação *in-loco* (*On-site Review*)

A visita da equipe avaliadora, às instalações da planta, durava de três a quatro dias e permitia uma análise mais profunda do sistema da qualidade, operando no dia-a-dia. Os avaliadores tinham a oportunidade de verificar evidências físicas e comportamentais. As apresentações relativas às solicitações adicionais eram conduzidas pelo pessoal envolvido. Nos contatos realizados na fábrica, a própria equipe operacional explicava o funcionamento do sistema e o seu envolvimento pessoal. Tudo isto fornecia, aos avaliadores, elementos necessários para um julgamento final.

A partir destas revisões, resultavam algumas recomendações de aperfeiçoamento e, se houvesse consenso, entre os integrantes da equipe de avaliação, eles recomendavam a qualificação da planta ao prêmio ao *Corporate Quality Office*.

### • Programa Q1

Visto como um programa, o Q1 era constituído por uma seqüência de eventos que ajudavam a implantar a estratégia do aperfeiçoamento contínuo.

Os eventos mais importantes, por ordem cronológica de realização, eram (C = fábricas de componentes; M = fábricas montadoras):

- (1) Habilitação (*Readiness*) (C/M)
- (2) CIV *DRY-RUN* (C) / PCR *DRY-RUN* (M)
- (3) CIV FORMAL (C) / PCR FORMAL (M)
- (4) Revisão de Sistema (C/M)
- (5) Livro de Evidências (C/M)
- (6) Avaliação *in-loco* (*On-site review*) (C/M)

A realização destes exercícios tinha uma importância estratégica fundamental. Através deles e com o suporte e orientação dos consultores, as equipes Q1 e a gerência iam, passo a passo, aprendendo a interpretar os requisitos do manual e os conceitos envolvidos. À medida que os exercícios eram formalmente realizados com sucesso, a imagem do que seria uma fábrica com um sistema da qualidade Q1, antes um tanto turva, ganhava melhor definição.

Dos eventos acima, só há a necessidade de se comentar dois deles: “Exercício de Habilitação”, sobre o qual não se fez, ainda, nenhuma referência anterior e a “Revisão de Sistema”, que, até então, foi vista como um processo contínuo de auto-avaliação e aqui está sendo tratada como um evento.

O “exercício de habilitação” foi introduzido como uma etapa prévia da “Revisão dos Sistemas: Produto/Processo”, que se realizava através do CIV, para as fábricas de componentes, ou do PCR, para as fábricas montadoras (ambos já explicados anteriormente). Através da realização destes exercícios, buscava-se reduzir o número de tentativas frustradas em alcançar boas pontuações nos dois eventos formais. O fato era que obter bons resultados nestas duas revisões, dependia, fundamentalmente, de quão bom fosse o sistema da planta, relacionado ao gerenciamento do Controle Estatístico do Processo. Só para se ter uma idéia, conseguir em um CIV resultado de no máximo 0,25% de medidas fora de especificação, para um mínimo de 2500 medições realizadas, era absolutamente necessário ter, pelo menos, 90% dos processos relacionados às características significativas, estáveis e capazes. Mas, para se atingir este estágio, era preciso dominar muito bem tudo o que envolve o gerenciamento dos processos, mediante o CEP. O domínio deste conhecimento nem sempre era suficiente nas populações dos vários níveis hierárquicos das fábricas, nos estágios iniciais do programa, e a introdução do exercício de habilitação permitiu avançar este conhecimento.

Este exercício era constituído de duas partes: uma revisão de todos os elementos relacionados ao CEP e uma revisão de 10 casos práticos no chão de fábrica.

Os elementos associados ao CEP, revisados na primeira parte do exercício, eram, em resumo, os seguintes:

- *Desenvolvimento e análise dos fluxogramas do processo por parte dos “donos do processo”, isto é, do pessoal operacional.*
- *Realização de todo o treinamento necessário do pessoal operacional.*
- *Desenvolvimento da padronização das operações fundamentais.*
- *Identificação de todas as características críticas e significativas e parâmetros de processo, a partir dos indicadores internos e externos, desenhos, estudos FMEA, e do conhecimento da equipe multifuncional envolvida.*
- *Realização de estudos de FMEA de produto e processo.*
- *Desenvolvimento de planos de controle para todas as características significativas e críticas do produto e parâmetros significativos de processo e planos de reação ao descontrole e à não-conformidade.*
- *Estudos de capacidade dos meios de medição (RR, Cg/Cgk) para todas as características críticas e significativas e parâmetros de processo, e desenvolvimento de sistema de manutenção de calibradores.*
- *Realização de estudos de capacidade (Pp / Ppk, Cp / Cpk) para todas as características significativas e críticas, e planos de ação de aperfeiçoamento.*

Para esta primeira parte do exercício, a exigência mínima era a realização plena e comprovada de pelo menos 80% do total previsto para cada item e um resultado de 50% de estabilidade e capacidade dos processos de toda a fábrica. Para a avaliação do desdobramento, o mínimo exigido, de cada área da fabricação, era de 30% de estabilidade e capacidade de seus processos.

Se estas condições fossem demonstradas, o consultor selecionava 10 características da tabela geral de características significativas e críticas, para uma avaliação das práticas operacionais das equipes, nas áreas de fabricação. As características selecionadas deveriam abranger as atividades produtivas por completo.

Esta segunda parte da habilitação ficou conhecida como “Exercício dos 12 sims”, pelo fato de cada característica ser avaliada sob 12 aspectos distintos e a condição para aprovação era ter “sim” em cada um deles. Os aspectos avaliados, com participação ativa do pessoal operacional, eram os seguintes:

- (1) Plano de controle disponível e atualizado.*
- (2) Sinais para reação ao descontrole, conhecidos pelo pessoal da fábrica.*
- (3) Ocorrências do processo, descritas no diário de bordo.*
- (4) Folhas de cartas anteriores, disponíveis para análise de tendência.*
- (5) O propósito da carta de controle, compreendido pelo pessoal da fábrica.*
- (6) Tamanho e frequência da amostra, compatível com o plano de controle.*
- (7) Carta como instrumento de gerenciamento do processo.*
- (8) Dispositivos de medição disponíveis.*
- (9) Fluxograma do processo exposto na área.*
- (10) Planos de reação expostos na área.*
- (11) Normalidade estatística comprovada.*
- (12) Desvios e autorizações temporárias expostas e atualizadas.*

A avaliação dos itens não se resumia em avaliações atributivas, do tipo existe/não existe. O “sim” de cada item era fruto da demonstração de todo o conhecimento que o pessoal operacional possuía, para uma série de indagações realizadas, pelo consultor, para cada aspecto avaliado.

O exercício chamava-se “Habilitação” (ou *Readiness*) porque, através dele, o consultor considerava a fábrica habilitada ou pronta para a realização do CIV ou PCR; o sistema de gerenciamento por CEP estava pronto.

O que agora a planta precisava fazer era um esforço para conseguir estabilizar e capacitar pelo menos 90% dos seus processos, condição considerada mínima para a realização dos dois eventos.

A “Revisão do Sistema”, aqui colocada como evento, era, na verdade, a última auto-avaliação geral realizada pela planta, antes da sua petição. Este evento era monitorado por um consultor, para evitar que falhas de interpretação do manual levassem a planta a subestimar ou supervalorizar a pontuação, atribuída para cada disciplina Q1.

Durante este exercício, que poderia durar uma ou duas semanas, dependendo da preparação prévia da planta e de sua organização com relação às evidências, todos os sistemas, as vinte questões do manual e todos os resultados eram analisados.

Até se chegar à pontuação, o funcionamento de cada sistema deveria ser descrito em forma de fluxogramas, para permitir visualizar os ciclos de aperfeiçoamento, os ciclos de aprendizagem e todas as respostas para as indagações efetuadas nas diretrizes do *Manual Q1*. Também eram analisados os mensuráveis de gerenciamento do próprio sistema e seus resultados, todos representados através de gráficos. Isto permitia avaliar os aspectos do desdobramento do sistema e também se ele já poderia ser considerado minimamente implantado; eficiente; eficaz; ou inovador. Para cada uma destas situações selecionava-se a nota mais apropriada do manual.

Também eram selecionadas as evidências tiradas da documentação e registros existentes, que melhor representassem os aspectos do sistema descrito e seus resultados.

O exercício estava concluído quando toda a equipe da planta e o consultor chegassem a um consenso sobre toda a pontuação da auto-avaliação do sistema da qualidade, a qual seria utilizada como justificativa da petição.

Todo o material desenvolvido e revisado durante o exercício, formava a base para a preparação do Livro de Evidências que começava a ser preparado imediatamente após a revisão do sistema.

- **Abrangência do Programa**

O Q1, como conteúdo básico, era focado nas atividades de manufatura e, através delas, buscava também o aperfeiçoamento de outras áreas que tinham, com ela, interfaces de sistemas. Como programa, os focos eram exclusivamente as operações de manufatura. Apenas as unidades de manufatura podiam candidatar-se ao prêmio e elas eram 16 no Brasil e 7 na Argentina:

(1)	TAUBATÉ	BAO	(M)	Veículos completos (carros)
(2)	TAUBATÉ	PTO	(C)	Peças para agregados
(3)	TAUBATÉ	FDRY	(C)	Fundidos ferro/alumínio
(4)	ANCHIETA	FDRY	(C)	Fundidos alumínio
(5)	ANCHIETA	PTO (III)	(C)	Motor, transmissão, eixos
(6)	ANCHIETA	PTO (V) / E	(C)	Motor
(7)	ANCHIETA	PTO (V) / T	(C)	Transmissão
(8)	ANCHIETA	BAO	(M)	Veículos completos (carros)
(9)	ANCHIETA	BAO	(C)	Peças estampadas
(10)	S. BERNARDO	BAO	(M)	Veículos completos (carros)
(11)	S. BERNARDO	BAO	(C)	Peças estampadas
(12)	S. BERNARDO	PTO	(C)	Motor, transmissão
(13)	OSASCO	FDRY	(C)	Fundidos de ferro
(14)	JABOATÃO	S&H	(C)	Molas e chicotes
(15)	IPIRANGA	TRUCK	(M)	Veículos completos (caminhões)
(16)	IPIRANGA	TRUCK	(C)	Peças estampadas
(17)	METCON	FDRY	(C)	Fundidos de ferro
(18)	TRANSAX	MQ	(C)	Transmissão
(19)	TRANSAX	A&T	(C)	Transmissão
(20)	G. PACHECO	BAO	(M)	Veículos completos (carros)
(21)	G. PACHECO	BAO	(C)	Peças estampadas
(22)	G. PACHECO	TRUCK	(M)	Veículos completos (caminhões)
(23)	G. PACHECO	PTO	(C)	Motor

As unidades (1), (3), (4), (5), (6), (7), (8), (9), (13) e (14) foram aquelas com as quais tivemos maior envolvimento pessoal, no projeto Q1. Elas formam a base para as análises apresentadas a seguir, sem, contudo, identificá-las, nominalmente.

## **6.2. Análise dos Fatores Selecionados**

### **6.2.1. Os Papéis Envolvidos no Programa**

Durante o *Programa Q1*, algumas funções adicionais, além daquelas previstas pela estrutura formal da organização, foram necessárias para o desenvolvimento do projeto, nas várias unidades. Tal como mencionado em 2.2, numa referência a Conner (10), várias pessoas desempenharam mais de um papel em todas as unidades organizacionais, e pouquíssimo progresso foi observado, enquanto algumas delas não tiveram dedicação exclusiva. Isto também, de certo modo, se alinha ao conceito de Waterman (13), de que “*toda mudança ignora as linhas burocráticas convencionais*”.

Os principais papéis do projeto foram os seguintes:

#### **a. Patrocinadores**

- **Vice-Presidente Executivo**

Responsável pelos assuntos operacionais da organização, presidia o Comitê dos Assuntos da Qualidade, no qual o Q1 passou a ser tema presente em todas as reuniões mensais. Periodicamente, mantinha uma reunião geral com os gerentes dos vários conjuntos industriais, para o segmento do programa. Este encontro sempre se realizava nos períodos de visita do consultor do *Corporate Quality Office*.

Este patrocínio representou um aspecto chave do progresso do programa, essencialmente pelo fato de não ter perdido a intensidade, apesar de o cargo ter sido ocupado, no período considerado neste trabalho, por três executivos diferentes, motivado por *job-rotation* e retorno à

matriz. Isto garantia a continuidade, porque demonstrava que não se tratava de uma onda passageira.

- **Diretor da Qualidade Assegurada**

Segundo grande patrocinador do programa, disponibilizou vários recursos financeiros e de pessoal para dar suporte às unidades. Manteve, em sua estrutura, uma equipe de engenheiros para desenvolver e ministrar o treinamento necessário em todas as localidades que dele necessitassem. Também disponibilizou um grupo de consultores para o trabalho *on-the-job*. As duas frentes de trabalho cresceram com o tempo para dar conta do aumento de demanda, à medida que mais intensamente as fábricas se envolviam com o programa.

Este patrocinador fazia visitas rotineiras às várias unidades e o Q1 era tema presente em todas elas, tanto em suas observações no chão de fábrica, como nas discussões com a gerência. Também mantinha uma reunião mensal, com a equipe de consultores, para avaliação e desenvolvimento de estratégias.

- **Gerente de Unidade**

Refere-se ao principal executivo de uma unidade organizacional, que poderia candidatar-se ao prêmio. Eram vinte e três gerentes, conforme mostrado na seção anterior.

Partia deste profissional a sinalização para o início do processo, através da sua manifestação do desejo de ser Q1. Ele era figura chave, porque dele dependia o gerenciamento do processo de implantação. Se alguém devesse saber como gerenciar em períodos de transição, este alguém era o gerente da unidade organizacional.

É um tanto impreciso dizer que o papel que o gerente da unidade desempenhava era, exclusivamente, de um patrocinador. O mais correto seria dizer que ele tinha como função predominante a de patrocinador. Pelos próprios conceitos abordados na seção 2.2, o papel deste gerente era um misto, entre o patrocínio e o alvo. Como patrocinador, cabia a ele, de fato, a missão de legitimar as mudanças necessárias em sua unidade. Também respondia pela alocação

de recursos, definição de prioridades e modificações no ambiente, para possibilitar a implementação do programa. Como alvo, ele necessitava, normalmente, fazer adequações em seu estilo gerencial, aprender novos conceitos, mudar atitudes e comportamentos.

A duplicidade de papéis ficava evidenciada pelo próprio instrumento de auto-avaliação do gerente, o qual representava o que a organização esperava dele. Só para citar alguns exemplos, o gerente, no papel de patrocinador, deveria responder por:

- Divulgação, a todos os funcionários, do seu compromisso com a qualidade.
- Disponibilização dos treinamentos necessários a toda a população envolvida.
- Encorajamento para que cada funcionário aperfeiçoasse o seu processo.

Como alvo, lhe cabia:

- Compreensão dos conceitos relacionados à variabilidade, controle estatístico, supercontrole, prevenção de defeitos, entre outros.
- Assumir atitudes gerenciais que demonstrassem que esses temas eram prioritários.
- Participar pessoalmente dos treinamentos.
- Utilizar o pensamento estatístico para administrar as operações.

Ainda sobre patrocinadores, convém mencionar que na estrutura hierárquica da organização, entre o vice-presidente executivo e os gerentes das unidades, existiam alguns cargos intermediários, como diretores, gerentes de conjuntos industriais ou de grandes operações, mas que não tinham, em suas funções, missão marcante na implantação do programa. Seu relacionamento com ele limitava-se a *follow-up* e relatório.

## **b. Agentes**

### **• Consultores Q1**

A equipe de consultores era constituída de quatro pessoas do *staff* corporativo da Diretoria da Qualidade, três do Brasil e uma da Argentina. A equipe também contava com um consultor internacional, do *staff* da Qualidade da Ford Motor Company dos Estados Unidos. Este consultor, além de sua atuação junto às unidades, ajudava a treinar as equipes brasileira e argentina.

Os consultores tinham dedicação exclusiva ao programa e destinavam, praticamente, cem por cento de seu tempo em atividades junto às equipes das plantas. Sua missão era estimular o conhecimento relacionado às várias disciplinas Q1 e auxiliar as equipes das plantas a desenvolver planos de ação de aperfeiçoamento. As atividades mais freqüentes eram:

- Palestras
- Treinamentos *on-the-job*
- Reuniões de orientação
- Condução de exercícios da habilitação, CIV e PCR
- Revisão dos sistemas da qualidade e auto-avaliação
- Revisão do material para o Livro de Evidências
- Desenvolvimento e divulgação de material de orientação

### **• Coordenador Q1**

O coordenador Q1 era um executivo da unidade ou de uma operação envolvendo mais de uma unidade organizacional. Em situações em que ele coordenava as atividades em mais de uma unidade, cada uma delas dispunha de uma equipe dedicada, liderada por um supervisor ou engenheiro, que mantinha com o coordenador Q1 um estreito relacionamento.

Cabia ao coordenador Q1, entre outras, as seguintes funções:

- Estabelecer metas para o programa.
- Desenvolver planos para o cumprimento das metas.
- Identificar as carências de conhecimento e prover treinamento.
- Conseguir os recursos necessários, junto às gerências, para o desenvolvimento das ações.
- Definir cronogramas para a realização de exercícios de habilitação, CIV e PCR, tanto com a finalidade de treinamento, como os formais.
- Realizar exercícios de auto-avaliação dos sistemas da qualidade e desenvolver planos de aperfeiçoamento.
- Reportar à gerência o andamento do programa.

O coordenador Q1 mantinha um estreito contato com os consultores do programa e acordava com eles uma agenda de visitas e ações. O consultor o ajudava a identificar as lacunas de conhecimento, avaliar a adequação dos sistemas, e na proposição de alternativas para o prosseguimento da implantação. O coordenador selecionava as alternativas e, junto com sua equipe, as colocava em prática.

Com relação à dedicação dos coordenadores Q1, existiram duas situações distintas. Para as operações maiores, onde o coordenador atuava em mais de uma unidade ao mesmo tempo, sua dedicação era exclusiva para o programa. Nas situações onde a atuação do coordenador era restrita a uma só unidade, ele, normalmente, acumulava funções e dividia seu tempo entre o *Programa Q1* e a gerência ou supervisão de áreas de produção, engenharia industrial ou controle da qualidade da unidade. De qualquer forma, mesmo nestes casos, existiam períodos do

desenvolvimento do programa que forçavam os coordenadores a um desligamento temporário de suas atribuições normais para uma dedicação exclusiva. Eram os momentos de preparação e realização dos grandes eventos ou na reta final de preparação da planta para o *on-site review*.

- **Equipe Q1**

As equipes Q1 tinham características multifuncionais e reuniam pessoas com conhecimentos específicos relacionados às várias disciplinas Q1. Estas equipes eram formadas, normalmente, por engenheiros, analistas, pessoal técnico ou da média liderança, que detinham algum conhecimento necessário para o desenvolvimento das ações.

Em toda *equipe Q1* havia um ou mais especialistas em estatística e alguns auxiliares com bons conhecimentos, para ajudar a implantar o CEP. Também conduziam ou orientavam a condução de estudos estatísticos para determinar a capacidade preliminar dos processos, realizar experimentos ou, ainda, para analisar a variabilidade dos meios de medição. Completavam a equipe, especialistas em ferramentas de planejamento da qualidade, pessoas com conhecimento de *housekeeping*, embalagens, procedimentos da qualidade, entre outros. Estes conhecimentos nem sempre estavam disponíveis na planta, no início do programa, e eles tinham que ser desenvolvidos durante o processo.

A *equipe Q1* trabalhava em conjunto com o coordenador Q1. Em alguns casos, respondia hierarquicamente para ele, como se verá logo mais, durante a análise dos relacionamentos. Competia à equipe, entre outras, as seguintes tarefas:

- Buscar o conhecimento necessário para ajudar a colocá-lo em prática junto aos alvos.
- Colaborar com o coordenador Q1 no desenvolvimento dos planos de ação.
- Transformar os planos em ação.

- Assumir a posição dos alvos e treiná-los, pela demonstração prática, sobre “como fazer”.
- Auxiliar os alvos no desdobramento da implantação das ações.
- Participar com o coordenador Q1 e toda a chefia envolvida, das auto-avaliações e do desenvolvimento das ações de aperfeiçoamento.

Dentre os agentes do programa, a *equipe Q1* era a que mais intensamente mantinha contato com os alvos e a que mais influenciava sobre os seus conhecimentos, atitudes e comportamento, principalmente com relação àqueles mais próximos das atividades operacionais. As fábricas que conseguiram enxergar, mais rapidamente, como constituir e preparar suas equipes foram aquelas que tiveram um desenvolvimento mais acelerado. Isto foi um fato tão marcante que estas unidades acabaram por “emprestar” pessoas de seus próprios times para contribuir, com o seu conhecimento, na implantação das ações do programa nas plantas com menor progresso.

Com relação à dedicação, estas equipes se caracterizaram pela atuação exclusiva destinada ao programa; se não no início do processo, certamente no transcorrer de seu desenvolvimento. As fábricas acabavam percebendo que não conseguiriam promover a transformação se não mantivessem, pelo menos, um grupo de pessoas inteiramente voltado para a isso.

### **c. Alvos**

Grosso modo, todo o pessoal operacional, de apoio e de liderança das áreas responsáveis pelas ações gerenciais típicas da “Trilogia de Juran” (33), isto é, Planejamento da Qualidade, Manutenção da Qualidade e Melhora da Qualidade, era alvo do processo de mudança promovido pelo *Programa Q1*. As disciplinas Q1 envolviam todas estas atividades gerenciais e introduziam, de um modo geral, em cada uma delas, práticas com características diferentes daquelas que predominavam até então.

Em alguns aspectos, o programa promovia mudanças culturais significativas. A área de produção, por exemplo, nunca havia sido, até então, responsável pela liberação do produto. Esta missão sempre coube ao pessoal do controle da qualidade. Nenhum lote de peças era liberado ao processo seguinte até que o inspetor o fizesse. A distinção entre as atividades de produção e inspeção era tão acentuada, que até os uniformes das duas áreas tinham cores diferentes.

Com o programa, a figura do inspetor deixou de existir e a produção passou a responder pelos resultados de qualidade e liberação do produto. Esta decisão, por si só, trouxe profunda alteração na rotina do pessoal de chão de fábrica, com mudanças em seu comportamento e atitudes.

- **Operador**

Durante a implantação das disciplinas Q1, os operadores, de um modo geral, tiveram suas tarefas bastante enriquecidas. Antes do programa, o conhecimento dos operadores sobre os seus processos não tinha utilização, por parte da empresa, não indo além da regulagem do equipamento, com o propósito de produzir peças boas ou, então, servindo de direcional para que um mecânico pudesse realizar alguma manutenção na máquina, no caso de uma revisão ou quebra. Sua tarefa limitava-se a:

- Realizar a operação conforme instrução, normalmente aprendida com um colega mais experiente.
- Fazer a verificação atributiva do resultado da operação ou então, para tarefas de usinagem, medir as características dimensionais da peça, conforme indicado no plano de fabricação.
- Ajustar o equipamento a partir do resultado da medição. Esta ação era normalmente realizada sempre que uma medida tivesse valor próximo de um limite de especificação. Tal prática induzia, acentuadamente, ao supercontrole, isto é, o operador alterava a regulagem do equipamento, mais freqüentemente do que certamente o faria, caso

tivesse um pleno entendimento da variabilidade natural do processo, o que só acabou acontecendo com a evolução do *Programa QI*.

Com a chegada do *Programa QI*, o conhecimento dos operadores pôde ser muito melhor aproveitado pela organização. Os operadores começaram a fazer parte das chamadas “equipes de redução de variabilidade” que, além deles, eram também constituídas por outros profissionais, como engenheiros de processo, encarregados de produção, mecânicos de manutenção, etc. Cada equipe possuía uma visão multifuncional do processo de produção considerado. Todo o conhecimento destes profissionais, assistidos por um estatístico<sup>12</sup> da planta, era utilizado na solução dos problemas e controle dos processos. Dentro desta nova abordagem, o papel dos operadores e suas atribuições modificaram-se, acentuadamente. Operadores envolvidos em atividades que resultassem em características significativas do produto, entre outras coisas:

- Sabiam a razão da significância da característica (ex.: reclamação de cliente, excesso de retrabalho, impacto no resultado de outra operação, etc.)
- Participavam da padronização das operações produtivas e de medição.
- Sabiam operar com carta de controle.
- Sabiam interpretar os sinais de instabilidade de seus processos e associá-los aos possíveis fatores causais.
- Participavam dos times de estabilização de processos e contribuía para a solução dos problemas.

---

<sup>12</sup> Toda unidade tinha um profissional designado, cuja função era a de orientação das equipes nas questões estatísticas. Não era, necessariamente, um estatístico por formação, mas alguém com afinidade em aplicações práticas do ferramental estatístico.

- Abandonavam as práticas de supercontrole (excesso de ajustes desnecessários em máquinas) a partir da incorporação do conceito de estabilidade, variação natural e limites de controle.
- Participavam de apresentações à gerência, para relatar o *status* do controle do processo.

O contato do operador com o pessoal da liderança, antes limitado a situações casuais, agora era freqüente e estabelecido sob uma base de linguagem comum, compreendida e utilizada por todas as pessoas, dos diversos níveis hierárquicos. Era comum ouvir, de um operador, frases do tipo: *“uma seqüência de pontos ascendentes, no gráfico das médias, significa desgaste na ferramenta. Então, eu substituo a ferramenta e a envio ao setor de afiação”*. Ou ainda (exemplo baseado em um caso real<sup>13</sup>): *“agora, nós sabemos que quando vêm peças com chapas mais claras, significa material do segundo fornecedor. Por se tratar de um material mais mole, a operação de calibrar precisa ser reajustada, para que a medida do vão da canaleta não saia fora dos limites de controle. Quando isto acontece, sabemos que vamos receber reclamações do pessoal da montagem final, porque os vidros das portas começarão a se soltar. Quando se trata do material do primeiro fornecedor, e nós o reconhecemos por sua coloração ligeiramente mais escura, ele é mais duro e a calibragem deve ser diferente, porque a tendência é a medida da canaleta ficar menor. Isto nós descobrimos através das cartas de controle, porque os pontos ficavam abaixo da linha média; e cada vez que isto acontecia, a reclamação era de vidro trincado, porque ele era montado mais pressionado”*.

A maior exposição dos operadores, propiciada pelas atividades do *Programa QI*, que os aproximava do pessoal da liderança, permitiu, à empresa, identificar inúmeros “talentos”, antes pouco conhecidos da própria chefia. Vários deles se transformaram, mais tarde, em profissionais especializados, como analistas de processos, ou então de liderança. O operador, ou melhor, a operadora do processo de montagem do mecanismo de levantamento dos vidros das portas, do exemplo já comentado, é hoje líder de célula de produção no setor de pintura.

---

<sup>13</sup> Tratava-se de um processo do setor de carrocerias, que fabricava o conjunto suporte do mecanismo de levantamento dos vidros das portas. A peça era, posteriormente, utilizada na montagem final dos veículos.

Logo no início do processo de implantação do *Programa QI*, os operadores, especialmente aqueles envolvidos com o controle estatístico das características importantes do produto, perceberam o enriquecimento que vinha ocorrendo em suas atividades e também como o seu conhecimento se tornava cada vez mais importante naquele novo sistema. Não tardou e surgiu um movimento, entre eles, reivindicando também que, por parte da empresa, houvesse o reconhecimento formal deste enriquecimento e a sua valorização profissional. A argumentação foi aceita, pelos profissionais da área de Recursos Humanos, e um acordo sobre isso foi celebrado entre as partes<sup>14</sup>.

- **Inspetor/Facilitador**

A figura do “inspetor da qualidade”, no processo, deixou de existir quando a manufatura assumiu a responsabilidade pela liberação dos produtos. Os inspetores remanescentes foram transferidos da Diretoria da Qualidade Assegurada para a Manufatura, e receberam a missão de ajudar a implantar o CEP. Em algumas áreas, esta função chamava-se “facilitador de CEP”. Eles foram treinados para, entre outras atividades:

- Treinar os operadores na utilização das cartas de controle.
- Determinar limites de controle.
- Utilizar papel de probabilidade normal para testar normalidade.
- Determinar o índice de capacidade dos processos (Cp/Cpk).
- Utilizar ferramentas estatísticas de gerenciamento de processos.

---

<sup>14</sup> Sobre o movimento que redundou neste acordo, há uma descrição, mais completa, na seção 6.2.3, onde são descritos alguns casos de reação ao processo de implantação do *Programa QI*. Este caso, em particular, é descrito como exemplo de uma reação organizada, envolvendo um grupo de pessoas.

Tal como ocorreu no caso dos operadores, a exposição destes profissionais permitiu identificar inúmeros “talentos”, muitos dos quais sendo, mais tarde, aproveitados em funções especializadas ou de liderança.

- **Encarregados**

A função “encarregado de produção” representava o primeiro nível na linha de comando no setor produtivo. Foi a função mais impactada durante o processo de transformação. A adaptação do encarregado, ao novo modelo, exigia dele um perfil de conhecimento e comportamento normalmente muito diferente daquele com o qual havia desempenhado suas responsabilidades até então.

A situação desejada pela empresa, com relação ao encarregado, quando comparada com outras funções, era a que estava mais distante do quadro referencial inicial. Antes do *Programa QI*, o encarregado pouco se envolvia no planejamento das atividades de produção ou de controle da qualidade. Suas atividades eram voltadas, basicamente, à manutenção do funcionamento das operações de produção. A maior parte de seu tempo era dedicada a tarefas do tipo:

- Providenciar insumos.
- Distribuir o pessoal na linha de produção.
- Convocar pessoal de manutenção e outras áreas, nas paradas de máquinas.
- Encontrar alternativas para os desvios e recuperação de perdas de produção.
- Definir disposição de peças não conforme, identificadas pelo pessoal de inspeção.
- Reagir às reclamações dos clientes, através, normalmente, de ações de contenção.
- Cuidar da rotina do pessoal.

Com relação ao treinamento do pessoal operacional, a tarefa do encarregado se resumia em colocar o operário aprendiz ao lado de um operador mais experiente para, através dele, aprender o novo trabalho.

Havia, na época, um intenso programa de treinamento para os encarregados, exatamente voltado para a utilização de técnicas de ensino do trabalho, mas o processo não estava plenamente implantado em todos os setores de produção das unidades organizacionais. Por esta razão, ainda prevalecia a maneira tradicional de ensinar as atividades aos operadores.

Com a implantação do novo sistema da qualidade, o encarregado passou a participar ativa e profundamente no planejamento das ações de garantia da qualidade de seu setor. Ele assumia também a responsabilidade pela condução dessas atividades e por seu resultado final. Adicionalmente às tarefas descritas acima, o encarregado ampliava o seu campo de atuação com um conjunto de novas atribuições, resumidas a seguir:

- Definir padrões de trabalho, com o envolvimento dos operários.
- Participar, junto à equipe de redução de variabilidade, do desenvolvimento dos fluxogramas de processo e dos estudos de fatores de influência sobre as características dos produtos.
- Conduzir estudos de capacidade dos meios de medição (RR) e desenvolver instruções de medição.
- Participar dos estudos de avaliação da capacidade potencial dos processos.
- Definir os planos de contenção para os produtos não conforme.
- Participar dos estudos para definição do tipo de carta de controle, tamanho e frequência de amostragem mais apropriados.

- Definir indicador de acompanhamento mais apropriado para o resultado que se desejava impactar (refugo, retrabalho, satisfação do cliente interno, etc.).
- Treinar o pessoal em todos os padrões definidos (execução da operação, amostragem, medição, preenchimento da carta de controle, diário de bordo, etc.).
- Verificar o cumprimento dos padrões por parte dos operadores e facilitadores.
- Analisar a estabilidade do processo através da carta de controle.
- Analisar o indicador de resultado.
- Conduzir ações do plano de reação e contenção.
- Convocar a equipe de redução de variabilidade e participar do desenvolvimento de planos de ação de aperfeiçoamento.

Em unidades onde havia facilitadores de CEP, os encarregados poderiam dividir com eles estas atividades, mas, mesmo nestas situações, eles deveriam dominar as tarefas, teórica e praticamente, para poder arcar com a responsabilidade de verificar o cumprimento dos padrões, por parte dos operadores e facilitadores.

O novo perfil da função “encarregado” exigiu o aprendizado de novos conceitos, relacionados, principalmente, ao controle estatístico do processo, à análise da variabilidade dos meios de medição e à utilização de ferramentas para solução de problemas. Também exigiu o desenvolvimento da habilidade do trabalho em equipe, tanto como participante, como no papel de coordenador do time.

O aprendizado dos conceitos estatísticos era mais difícil para os encarregados do que para os facilitadores, devido à inexistência, de um modo geral, de conhecimento anterior. Ocorre que, no passado, quando ainda desempenhavam atividades de inspeção, os facilitadores haviam

recebido treinamentos, envolvendo conceitos de variabilidade, amostragem, controle por atributos e por variáveis, o que representava uma boa base para o aprendizado do gerenciamento dos processos, pelo uso do CEP. Ao contrário, os encarregados não possuíam este mesmo histórico. Isto tornou o processo de adaptação muito mais difícil e, exigiu, por parte das unidades organizacionais, priorização de esforços de treinamento e suporte.

- **Supervisores de Produção**

A função representava o primeiro nível executivo na área de produção. O supervisor era responsável, normalmente, por uma operação significativa do setor produtivo e tinha sob seu comando em torno de cinco encarregados. O perfil do supervisor de produção, daquela época, poderia ser resumido como o de um profissional moldado nas próprias fileiras da produção ou em suas atividades de apoio, com graduação superior conseguida através de escolas noturnas.

O impacto da mudança a este segmento da população, pode ser resumido em três aspectos:

- (a) Novos conhecimentos

Os conhecimentos teóricos, em especial os conceitos estatísticos, exigidos do supervisor de produção, eram os mesmos já listados para os encarregados. A diferença é que ele não precisava ter uma atuação operacional tão direta quanto a dos encarregados. Por outro lado, ele deveria ter um conhecimento, numa profundidade tal, que lhe permitisse avaliar a atuação de sua própria equipe, frente aos modelos conceituais adotados.

Para esta população, o aprendizado destes conceitos representava uma dificuldade menor do que acontecia com os encarregados, devido à sua formação escolar.

- (b) Novas habilidades gerenciais

Muito mais difícil do que aprender os conceitos estatísticos, envolvidos nas atividades, era utilizá-los para gerenciar a unidade. Este era o grande desafio para o supervisor de produção, com o novo cenário desejado pela organização. Se, antes, suas decisões eram baseadas na intuição, desenvolvida pela experiência de muitos anos, agora, elas precisariam ser orientadas por fatos e

dados. Com a nova situação, além de suas atribuições normais, para manter em atividade sua operação, o supervisor era também responsável por:

- Identificar, com o auxílio de times multifuncionais, todas as características significativas dos produtos sob sua responsabilidade e os parâmetros de processo.
- Desenvolver e documentar um sistema de controle destas características e parâmetros.
- Desenvolver mensuráveis do sistema, para permitir gerenciar os processos e os meios de controle, a partir de informações estatísticas, como: estabilidade, capacidade ( $C_p$ ,  $C_{pk}$ ), capacidade dos meios de medição ( $RE$ ,  $RR$ ) e assim por diante.
- Desenvolver e gerenciar planos de ação de aperfeiçoamento dos processos e meios de medição, visando atingir as metas de estabilidade e capacidade.
- Fundamentar a necessidade de recursos e investimentos, junto à área financeira, com a utilização de dados estatísticos.
- Utilizar, sistematicamente, os resultados dos exercícios PCR (no caso de unidades montadoras) ou CIV (unidades de componentes), para avaliar o sistema de controle, identificar focos de problemas e promover ações de aperfeiçoamento.
- Gerenciar as ações de planejamento da qualidade para o desenvolvimento de produtos ou processos novos ou modificados.

(c) Adaptações do estilo gerencial

Um princípio fundamental, existente por trás de todo o processo de transformação promovido pelo Q1, era instrumentalizar o pessoal operacional para o desenvolvimento autônomo das atividades do dia-a-dia, sem necessidade da presença tão marcante do pessoal gerencial. À medida que o programa se desenvolvia, tornava-se cada vez menos necessária a

presença do supervisor, no chão de fábrica, para o tratamento de problemas operacionais. Por outro lado, ele era, mais e mais, requisitado para o desenvolvimento das novas ações gerenciais, listadas acima, para que os resultados, previstos pelo programa, começassem a aparecer em sua área. Tudo isto significava ajustamentos em seu estilo gerencial.

As novas práticas gerenciais combinavam muito mais com as características presentes nos modelos de gerenciamento participativo. Os supervisores com perfis acentuadamente diretivos tinham, normalmente, maior dificuldade de adaptação. Para o desenvolvimento efetivo das novas práticas gerenciais, era muito importante ao supervisor de produção:

- Saber utilizar o trabalho de equipe: constituir, definir metas, motivar, treinar e recompensar o grupo.
- Saber utilizar o trabalho dos agentes do programa, detentores do conhecimento especializado. O supervisor dependia deste conhecimento para diagnosticar a situação de sua área, desenvolver planos de ação para as deficiências, treinar o seu pessoal e acompanhar a evolução.
- Entender as dificuldades de seu pessoal e ajudá-lo a superá-las.
- Identificar e remover as barreiras que impediam o seu pessoal de avançar nas ações necessárias.

Houve histórias de extrema dificuldade de adaptação por parte de alguns supervisores, representando verdadeiros entraves à evolução do processo, nas unidades organizacionais às quais pertenciam. Foram dois os tratamentos mais comuns para estas situações: a troca de atividade, normalmente com outro profissional, de mesmo nível, e, aparentemente, com menor dificuldade de adaptação ou, então, o gerente da área assumia, ele mesmo, as novas atividades gerenciais dos supervisores e, resignadamente, os liberava para apenas cuidar da produção, tal como nos “velhos tempos”.

- **Outras funções**

Como comentado, no início deste tema, eram alvos do processo de mudança todo o pessoal de liderança, de apoio e operacional, responsável por atividades relacionadas às ações gerenciais de manutenção, melhoria e planejamento da qualidade. Isto representava um conjunto grande de funções e áreas de atividade.

O quadro 6.3, a seguir, dá uma idéia das funções que, de algum modo, tiveram alterações em sua forma de operar, administrar, desenvolver ou monitorar. No quadro, os números, de 1 a 7, representam as disciplinas Q1: (1) Planejamento da Qualidade e Gerenciamento de Mudança; (2) Métodos Estatísticos para Controle e Aperfeiçoamento dos Processos; (3) Medição e Avaliação; (4) Qualidade no Recebimento, Processamento e Expedição; (5) Manuseio, Armazenamento, Acondicionamento e Expedição; (6) Organização, Limpeza e Condições de Trabalho; (7) Trabalho em Equipe e Solução de Problemas. Deste modo, é possível verificar quais conteúdos do programa mais significativamente impactaram os titulares das diversas funções e os colocaram em um processo de transição.

**Quadro 6.3 – Alvos do programa e os temas que mais os impactaram**

ÁREA	FUNÇÃO	DISCIPLINAS DO PROGRAMA						
		1	2	3	4	5	6	7
<b>PRODUÇÃO</b>								
	* Operador	-	x	x	-	x	x	-
	* Encarregado	-	x	x	x	x	x	x
	* Supervisor	x	x	x	x	x	x	x
	* Analista	x	x	x	x	x	x	x
<b>CONTROLE DA QUALIDADE DA PRODUÇÃO</b>								
	* Facilitador	-	x	x	x	-	x	-
	* Encarregado	-	x	x	x	-	x	x
	* Engenheiro	x	x	x	x	-	x	x
	* Supervisor	x	x	x	x	-	x	x
<b>ENGENHARIA DA SÉRIE</b>								
	* Engenheiro de Processo	x	x	x	-	-	x	x
	* Supervisor	x	x	-	-	-	x	x
<b>ENGENHARIA DE DESENVOLVIMENTO DE MEIOS DE PRODUÇÃO</b>								
	* Engenheiro	x	x	x	-	x	-	x
	* Supervisor	x	x	-	-	-	-	-
<b>ENGENHARIA DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO</b>								
	* Engenheiro	x	x	-	-	-	-	-

### 6.2.2. Modelos de Relacionamentos

Em uma situação real, não é tão simples caracterizar os modelos de relacionamentos entre os diversos papéis, como os propostos por Conner (10): linear, triangular ou quadrado (veja seção 2.2). Para fazê-lo, é preciso estabelecer, previamente, alguns referenciais. Um deles, por exemplo, é separar as situações de duplicidade de papéis que, muitas vezes, estão presentes. Só para exemplificar um caso, havia uma unidade onde o coordenador Q1, portanto, num papel de agente, era o gerente da produção e como tal, um patrocinador perante sua equipe. Indo mais além, ele próprio era um alvo.

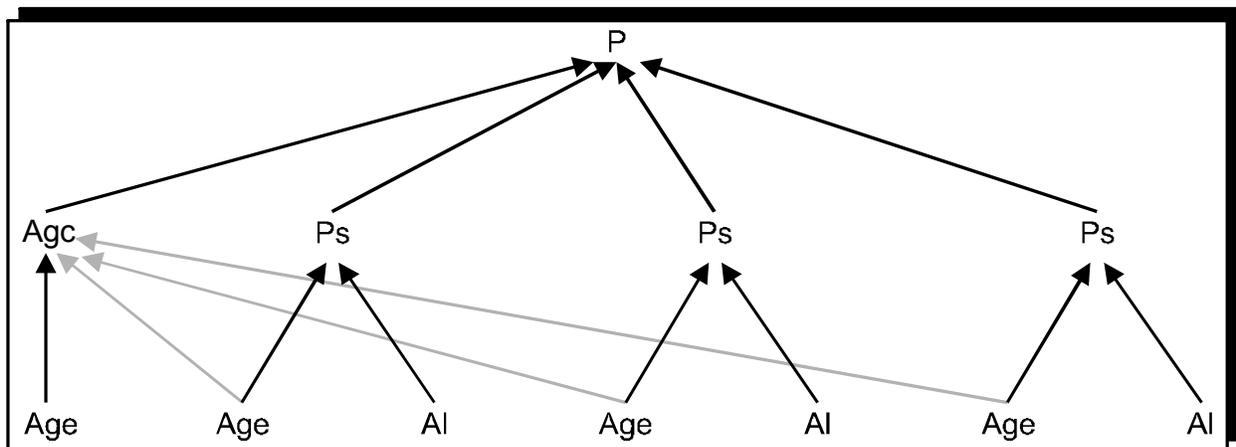
Outro aspecto significativo é a fronteira considerada. Dependendo da abrangência da estrutura por ela encerrada, os papéis podem ser vistos de formas diferentes. Por exemplo, do ponto de vista do diretor da manufatura, na estrutura da época, todas as unidades, elegíveis ao *prêmio Q1*, e toda a equipe envolvida seriam os alvos da mudança, enquanto, ele mesmo, seria o grande patrocinador. Por outro lado, se a fronteira estiver limitada à própria unidade organizacional, então o seu gerente pode ser considerado o patrocinador e suas operações, os alvos.

Diante destas considerações, serão analisados os modelos de relacionamento entre os papéis, considerando a unidade organizacional elegível ao prêmio como fronteira. Também serão definidos os papéis da seguinte forma:

- Gerente da unidade elegível — Patrocinador (P)
- Gerentes de produção e atividades de apoio (engenharia de processo, manutenção, logística, etc) — Patrocinador de sustentação (Ps)
- Supervisores, encarregados, operadores, engenheiros de produção e área de apoio — Alvos (Al)
- Coordenador nomeado do Programa Q1 — Agente (Agc)
- Equipe Q1 (estatísticos e pessoal com conhecimento especializado para conduzir a implantação das disciplinas Q1) — Agente (Age)

Serão descritas as estruturas das dez unidades tomadas como referência, porém, sem identificá-las:

### Unidade “A”



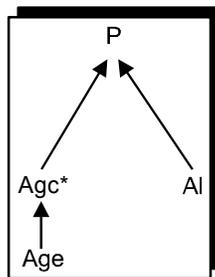
*Figura 6.3 – Estrutura de relacionamento da unidade “A”*

Este caso pode ser considerado uma estrutura triangular (compare com a figura 2.3) diferindo do modelo teórico apenas pela inserção do patrocinador de sustentação.

Esta unidade representava uma grande operação da Autolatina, envolvendo cerca de seis mil funcionários. O programa, nesta unidade, foi muito bem-sucedido e alguns fatores

relacionados a esta estrutura contribuíram para isso. Por exemplo, o coordenador do programa tinha dedicação exclusiva e havia, sob seu comando, dois engenheiros com extrema habilidade em aplicações estatísticas. Os agentes ligados aos gerentes de áreas de produção e apoio tinham uma boa relação matricial com o coordenador Q1 e detinham boa autonomia de trabalho no programa, em função do forte envolvimento de seus superiores. Este envolvimento respondia pelo fundamental patrocínio de sustentação, o qual era uma conseqüência direta da forte liderança representada pelo gerente da planta.

### Unidades “B” e “C”

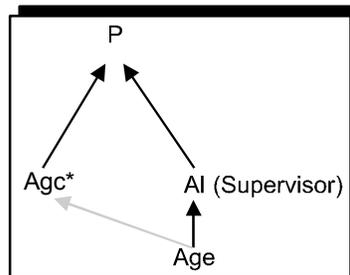


*Figura 6.4 – Estrutura de relacionamento das unidades “B” e “C”*

Por serem operações menores, estas unidades tinham uma estrutura organizacional com menos níveis hierárquicos. Geralmente, os supervisores de produção e atividades de apoio respondiam diretamente ao gerente da unidade, não havendo, portanto, como no caso anterior, patrocínio de sustentação de nível gerencial.

A estrutura, nas duas unidades, pode ser considerada triangular. Na unidade “B”, o papel de coordenador Q1 era desempenhado pelo único gerente da estrutura, exceto o gerente da unidade responsável pela atividade de engenharia de produção. Do mesmo modo, na unidade “C”, este mesmo papel era do gerente da qualidade, única função de nível gerencial, além da gerência da planta. Em ambos os casos, o titular pela coordenação Q1 dividia seu tempo entre as atividades relacionadas ao programa e àquelas relativas à área sob sua responsabilidade. Por esta razão, optou-se por representar o papel do coordenador Q1 com um asterisco, para simbolizar que, além de agente, ele também era patrocinador com relação à sua equipe de trabalho.

As duas unidades tiveram problemas iniciais, relacionados às estruturas de relacionamento, o que contribuiu para retardar o avanço de ambas, na implantação do programa. A unidade “B”, originalmente, tinha parte da equipe sob o comando de um supervisor de produção. Era como se a estrutura fosse da seguinte forma:



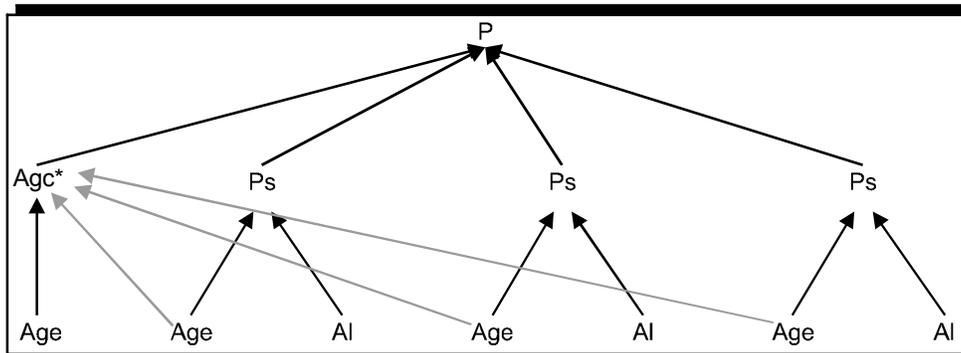
**Figura 6.5 – Estrutura de relacionamento inicial na unidade “B”**

Nesta situação, a relação matricial entre o coordenador e a *equipe Q1* ficava prejudicada, pelo fato de os agentes não terem autonomia para priorizar o desenvolvimento de atividades necessárias para o avanço do programa. Normalmente, o foco da atenção do supervisor recaía sobre as ações relacionadas ao funcionamento da operação. As atividades necessárias para a estabilização dos processos ou os experimentos que conduziram à melhoria de sua capacidade, só começaram a evoluir quando o time de agentes passou a responder diretamente ao coordenador Q1. O fato talvez possa ser interpretado como falta de reconhecimento, por parte do supervisor, da duplicidade de seu papel. É possível que ele não tenha conseguido enxergar-se como um patrocinador de sustentação, enquanto responsável por uma equipe de agentes. Ele apenas os via, tal como a ele próprio, como alvos do programa sem perceber, talvez, a própria responsabilidade por sua difusão.

O problema inicial com a unidade “C” esteve relacionado ao desempenho do papel do coordenador Q1. Os supervisores das áreas de produção e apoio não aceitavam a maneira como os trabalhos, relacionados ao programa, eram conduzidos. Era um caso típico, tal como comentado em 5.1.2, de característica de comportamento pessoal que deve ser evitado numa coalizão administrativa: excesso de ego (7). O problema só se resolveu com o desligamento, da empresa, deste profissional. Assumiu, então, a gerência da qualidade e a coordenação Q1, um antigo e experiente ex-supervisor da área, que estava atuando como responsável pela logística da

planta. Muito bem aceito por todo o grupo, o programa avançou, em menos de dois anos, tudo o que não havia evoluído nos quatro anteriores.

### Unidades “D” e “E”



*Figura 6.6 – Estrutura de relacionamento das unidades “D” e “E”*

A estrutura destas unidades era similar à da unidade “A”, diferindo apenas no fato de o coordenador Q1 não ter atuação exclusiva dedicada ao programa. Enquanto na unidade “D” o papel de coordenação era conduzido pelo gerente de produção, na unidade “E” a missão cabia ao gerente da qualidade assegurada.

Embora com estruturas de desenhos semelhantes, constituíam duas realidades muito diferentes. A operação “E” era extremamente maior que a “D”, com um efetivo de pessoal muitas vezes maior.

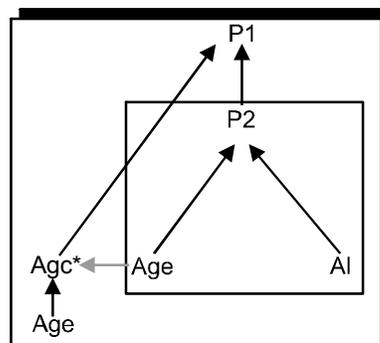
É interessante comentar as implicações decorrentes desta diferença entre as duas operações. Na de grande porte, como a “E”, com cerca de catorze mil pessoas, cada gerente era responsável por administrar, quase de forma independente, sua operação; eram muitos os recursos sob seu comando e, conseqüentemente, muitas eram também as áreas de suporte. Em situações como esta, a importância do papel de patrocinador de sustentação tem um peso acentuadamente maior, comparada com esta mesma missão em uma unidade menor com o mesmo papel em uma pequena operação. Era como se ele tivesse uma planta na qual precisasse prover, praticamente, todos os recursos necessários para conduzir, de forma independente das demais, o processo de

transformação. A quantidade de agentes para estas unidades era significativamente grande, para poder dar conta e atender a necessidade de toda a população-alvo envolvida no programa.

Em uma unidade pequena, como a “D”, com cerca de mil funcionários, cada patrocinador contribuía com um ou dois especialistas para o time de agentes; era um só time com todos os conhecimentos necessários para toda a unidade. Na unidade de grande porte, ao contrário, cada patrocinador ou montava uma equipe própria, com especialistas que pudessem cobrir todos os campos de conhecimentos necessários, ou o processo não deslanchava em sua área.

Enquanto o coordenador Q1 era mentor de um só time na unidade “D”, o da “E” mantinha uma relação matricial com vários times.

### Unidade “F”



*Figura 6.7 – Estrutura de relacionamento da unidade “F”*

Com o quadrado, o que se pretende é representar a unidade elegível. Portanto, o patrocinador P1 e o coordenador Q1 não pertenciam a esta unidade. Acontece que P1 era o mesmo gerente da operação “E”, de grande porte.

A unidade “F”, na verdade, representava um pedaço da estrutura organizacional de P1, que podia, por suas características, ser elegível, independentemente das demais operações. O coordenador Q1 também era o mesmo de “E”.

Se P2 não tivesse uma relação de subordinação com P1, poder-se-ia dizer tratar-se de uma estrutura de relacionamento quadrada, na qual o agente responde a um patrocinador e o alvo a outro. Mas este não é o caso; trata-se de uma estrutura triangular, semelhante a “E”. A figura a seguir relaciona as duas unidades:

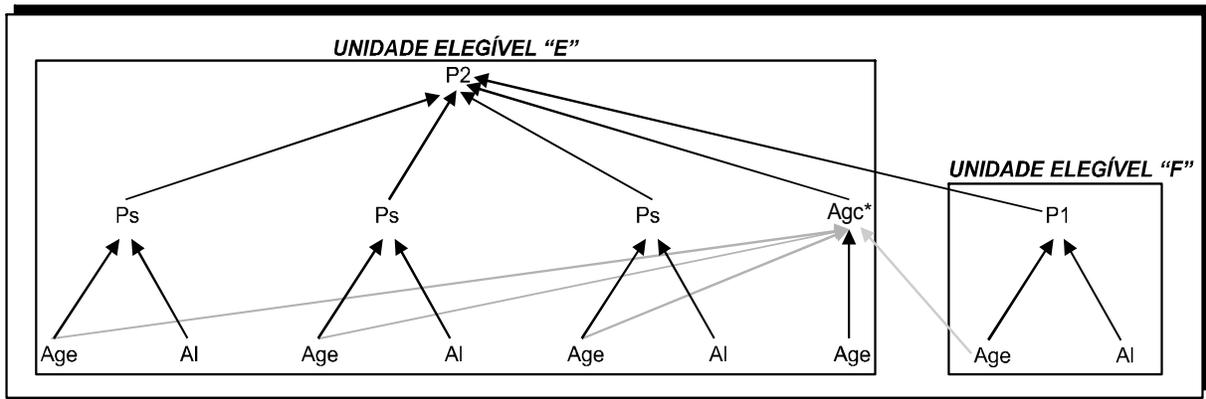


Figura 6.8 – Relação entre as estruturas de relacionamento das unidades “E” e “F”

Do mesmo modo, como os patrocinadores de sustentação fizeram no caso da unidade “E”, P1 precisou desenvolver uma equipe própria de agentes, com toda a gama de conhecimentos necessários para o desenvolvimento do programa em sua área.

### Unidades “G”, “H”, “I” e “J”

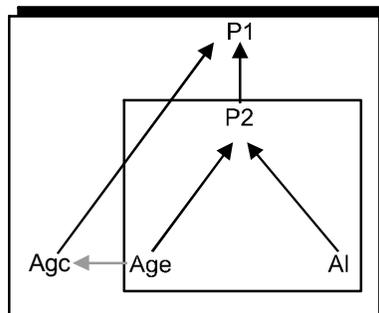


Figura 6.9 – Estrutura de relacionamento das unidades “G”, “H”, “I” e “J”

Estas unidades pertenciam, todas elas, a uma grande operação, mas devido à natureza de fabricação, todas eram elegíveis ao prêmio QI, independentemente das demais. Cabia, portanto, ao gerente de cada uma delas, a iniciativa pela condução do programa.

O coordenador Q1 era o mesmo para as quatro unidades. Este não pertencia, funcionalmente, a nenhuma delas, na verdade, ele era um executivo do estafe do gerente da operação. Trata-se, novamente, de um caso com características de estrutura de relacionamento triangular.

Ao contrário dos casos anteriores, onde o coordenador Q1 tinha sob seu comando direto parte dos agentes, normalmente um ou dois especialistas em aplicações estatísticas, neste caso, ele não possuía ninguém sob seu comando para poder contribuir com o patrocinador P2, na formação do time de conhecimento específico. A contribuição que ele poderia oferecer às unidades não ia além da de dar direção ao programa. Competia, então, aos gerentes, compreender a necessidade de formar sua própria equipe de agentes, se desejasse, de fato, implantar as disciplinas do programa em sua área.

De certo modo, os gerentes das quatro unidades montaram suas próprias equipes, mas apenas um deles, o da unidade “G”, demonstrou disposição para priorizar o programa. Ele disponibilizou os melhores especialistas, ainda que sacrificando outras atividades; negociou com outras unidades o empréstimo temporário de profissionais para poder cobrir lacunas de conhecimento existentes em sua equipe; dedicou muito de seu tempo pessoal no acompanhamento das ações e, como consequência, o programa teve um bom desenvolvimento em sua área, ao contrário das demais.

### **Algumas considerações sobre estruturas de relacionamento**

A definição dos papéis e seus relacionamentos teve, para o *Programa Q1*, importância fundamental para promover a arrancada do processo de implantação em todas as unidades organizacionais que demos suporte, como consultores do programa. Pode-se afirmar que enquanto estes papéis não fossem bem definidos e a melhor forma de relacionamento não fosse encontrada, o programa não deslanchava.

Arrancaram primeiro, e tiveram uma evolução mais rápida no desenvolvimento do programa, aquelas unidades que mais cedo encontraram a solução para a sua realidade. Também serviram de exemplo para as demais.

As estruturas, tal como aqui foram apresentadas, representam, na verdade, a situação das unidades já com o programa em estágio adiantado de desenvolvimento. Elas não foram sempre assim. No início do processo, as plantas não sabiam como se organizar para conduzir a implantação do programa. Também se levou muito tempo até que entendessem e assumissem o fato da necessidade de ter pessoas com dedicação exclusiva. Decorreu um longo período até que as unidades encontrassem a sua definição de papéis e relacionamentos. Em alguns locais, esta estruturação levou alguns anos até a sua definição ideal.

A melhor forma de relacionamento, independente de qual fosse, era normalmente encontrada depois de algumas experiências, num processo de tentativa e erro. Possivelmente, se os estrategistas responsáveis pela implantação do programa, em cada unidade organizacional, tivessem estruturado suas equipes considerando modelos teóricos, suas vantagens e desvantagens potenciais e os adaptassem às suas realidades, muita energia teria sido poupada e o avanço do programa, certamente, teria ocorrido de forma muito mais rápida. Porém, este conhecimento teórico não era disponível na época e prevaleceu, como normalmente acontece, o caminho mais difícil de aprendizagem.

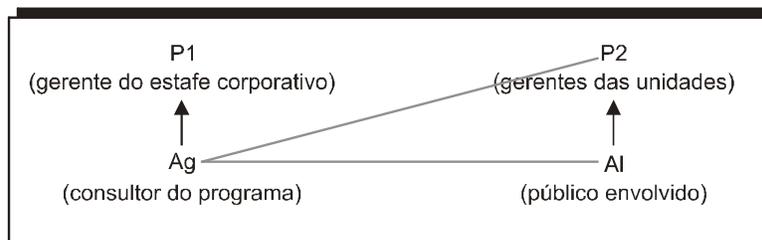
Outro aspecto relevante é o fato de predominar a estrutura triangular em todas as unidades organizacionais consideradas como referência para este trabalho. Pode-se atribuir a este fato, algumas explicações pertinentes:

Primeiramente, é preciso considerar que a mudança era grande o bastante para exceder o conhecimento existente dentro dos domínios das unidades organizacionais. Em situações assim, normalmente haverá, como de fato houve, a necessidade de conhecimentos trazidos por agentes externos para promover o desenvolvimento dos internos e, através destes, fazê-los chegar aos alvos. Este foi o papel desempenhado pelos consultores corporativos, durante todo o desenvolvimento do programa. Mas, uma vez desenvolvidos os agentes internos, era mais lógico

e racional utilizar seus conhecimentos de forma democrática, repartindo-os com todas as áreas que dele necessitassem, dentro das unidades. Portanto, não ocorria, normalmente, o treinamento “em cascata”, característico de uma estrutura linear, na qual cada titular de uma posição de comando é responsável, ele próprio, por treinar os profissionais que ocupam posições hierárquicas imediatamente inferiores. Eles não possuíam o conhecimento necessário para isto e dependiam dos agentes para desenvolver esta missão. Isto, praticamente, inviabilizava a utilização, no projeto, de uma estrutura de relacionamento linear.

Outra consideração que pode ser feita é com relação aos fatores de sucesso, envolvidos na utilização da estrutura de relacionamento quadrada, dentro do projeto Q1. Além daqueles já discutidos em 2.2, propostos por Conner (10), outro, relacionado com a capacidade de atendimento do agente às necessidades do patrocinador P2, deve ser considerado, tanto nos aspectos qualitativos como nos quantitativos<sup>15</sup>.

No início do desenvolvimento do *Programa Q1*, pode-se considerar que a estrutura de relacionamento era do tipo quadrada. Havia um só consultor Q1, subordinado a um gerente do estafe corporativo da área da qualidade, para atender às necessidades de conhecimento de todas as unidades organizacionais. A figura 6.10 representa esta situação:

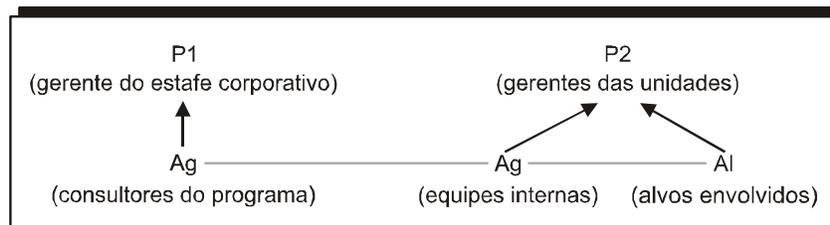


**Figura 6.10 – Estrutura de relacionamento quadrada no início do programa**

Na medida em que o processo evoluía, nas várias unidades, a demanda por transferência de conhecimento aumentava e a capacidade de atendimento do serviço de consultoria tornava-se insuficiente. A disponibilização de mais dois consultores apenas atenuou o problema, que só foi

<sup>15</sup> Esta é uma daquelas situações, comentadas em 5.1.3, onde a análise do caso real gera conhecimento para retroalimentar o referencial. Trata-se, portanto, de uma contribuição deste trabalho para o aperfeiçoamento do modelo conceitual.

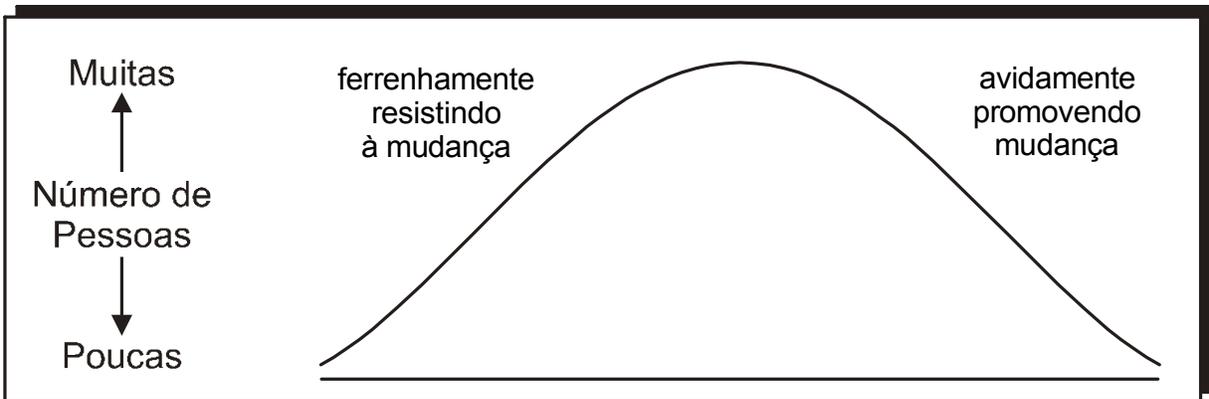
resolvido quando os coordenadores Q1 e os gerentes das unidades perceberam a necessidade de desenvolver suas próprias equipes de conhecimento. Deste modo, eles teriam mais autonomia para o desenvolvimento das ações, nos prazos definidos por eles próprios. Assim, os consultores Q1 passaram a atuar mais acentuadamente para transferir conhecimento aos agentes internos, enquanto estes faziam o trabalho diretamente junto aos alvos. Por este mecanismo, as estruturas, originalmente quadradas, transformaram-se em estruturas triangulares, mais viáveis à realidade das plantas, com as características representadas na figura 6.11.



**Figura 6.11 – Estrutura operacional prevalente**

### **6.2.3. Caracterização de Casos de Reação ao Programa**

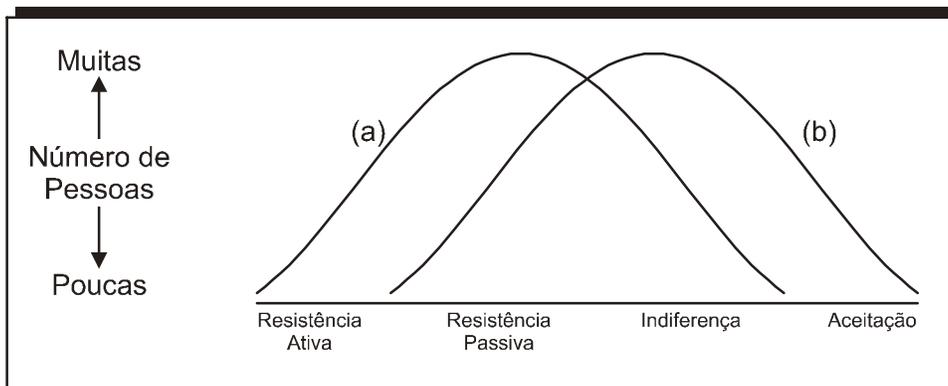
Para apresentar uma visão geral de como interpretar o comportamento das pessoas diante das mudanças advindas do *Programa Q1*, pode-se utilizar a idéia de Scholtes (34). Para ele, em qualquer situação de mudança proposta, a proporção de como as pessoas se posicionam frente a ela sempre se caracteriza por uma distribuição de probabilidade em forma de sino. Um contingente menor de pessoas se posiciona através da resistência ferrenha ou da aceitação incondicional. Os dois grupos têm suas dimensões caracterizadas pelas áreas sob os dois extremos da curva. Uma população significativamente maior, menos resistente ou, então, moderadamente aderente, é representada pela região mais central sob a curva. A intensidade do sentimento, a favor ou contra a mudança, varia, de um extremo ao outro, ao longo de um *continuum*, que vai da resistência ferrenha até sua promoção ávida, como mostra a figura 6.12.



**Figura 6.12 – O “continuum” da resistência à mudança (34)**

Segundo Scholtes, a curva poderá ser deslocada para a direita ou para a esquerda, dependendo de como a maioria das pessoas percebe a mudança, respectivamente, como positiva ou negativa.

Associando-se o *continuum* de resistência de Scholtes ao espectro de possíveis comportamentos, visto em 4.1.3, então, é possível caracterizar, na figura 6.13, o que representou o comportamento geral do público alvo: em (a), no início do programa e em (b), a condição para onde este posicionamento caminhou nos estágios mais adiantados da transição, alguns anos depois.



**Figura 6.13 – Distribuição da posição de apoio ou resistência:  
(a) no início do programa  
(b) nos estágios mais adiantados**

Esta tendência, na direção da aceitação, é compatível com o *status* do programa para os seis eventos importantes vistos em 6.1, quando são comparados dois de seus momentos, considerando as dez unidades organizacionais tomadas como referência neste trabalho. O quadro 6.4 mostra a evolução do processo:

**Quadro 6.4 – Evolução do “status” das unidades organizacionais**

Eventos do Programa	Quantidade de Unidades	
	Início de 93	Meados de 95
(1) HABILITAÇÃO	-	1
(2) CIV DRY-RUN / PCR DRY-RUN	-	1
(3) CIV FORMAL / PCR FORMAL	-	1
(4) REVISÃO DO SISTEMA	-	-
(5) LIVRO DE EVIDÊNCIAS	-	-
(6) ON-SITE REVIEW	1	4
(7) (NENHUMA META ATINGIDA)	(9)	(3)

Esta evolução, na direção da aceitação e envolvimento das pessoas com o *Programa Q1*, compatibilizava-se com a visão de Douglas Smith (9), segundo a qual, como mencionado em 4.1.4, entre 60 e 80% das pessoas, na verdade, não opõem resistência; apenas relutam, enquanto não estiverem prontas, por questões de habilidade ou, então, por disposição.

O fato é que, com o passar do tempo, à medida que os “mistérios” que envolviam o *Programa Q1* eram “desvendados” pelas pessoas, mais e mais adeptos ele arregimentava, o que configura uma situação onde a resistência é exceção e a relutância, a regra geral.

Maioria, porém, não significa unanimidade e o programa também experimentou situações adversas, algumas com forte impacto no processo de implantação, nas unidades onde ocorreram.

Uma análise de eventos, envolvendo posicionamentos individuais ou de grupo, frente ao programa, permitiu identificar alguns padrões de comportamento. Considerando o referencial analítico, descrito em 4.1.3 e sumarizado em 4.1.5, foi possível identificar alguns casos, não

todos, que caracterizam os vários trechos do espectro dos possíveis comportamentos. Os vários casos são descritos a seguir:

- **Resistência**

*(a) Um caso de fixação*

Em 4.1.3, viu-se que a resistência é uma possível reação causada como conseqüência de sentimentos de frustração, quando desejos ou padrões de conduta entram em conflito com forças externas. A fixação é uma das formas de manifestação do comportamento frustrado. Significa recusar a aceitar novos comportamentos e manter os velhos, ainda que a experiência tenha demonstrado que estes não se sustentam mais.

A unidade “G” era fabricante de conjuntos mecânicos, com atividades de usinagem e montagem. Para se evitar “matar as peças”<sup>16</sup>, havia uma certa “receita antiga”<sup>17</sup>, passada de profissionais mais antigos aos mais novos, de ajustar a máquina, para usinar as dimensões das peças, não no valor nominal, normalmente o centro entre os valores tolerados, mas, sim, próximo de um dos limites de especificação. O lado escolhido era aquele que permitiria o repasse, isto é, uma repetição da operação, caso a medida final o ultrapassasse. Só para exemplificar, no caso hipotético da usinagem do diâmetro de uma peça cilíndrica, com valor nominal de 20,00mm e valores tolerados, inferior e superior, respectivamente iguais a 19,90mm e 20,10mm, o equipamento seria regulado para resultar uma medida entre 20,00 e 20,10mm. Isto porque, se a dimensão final, em virtude da variabilidade do processo, superasse os 20,10mm, ainda haveria a possibilidade de outros repasses para reduzi-los, até deixar a dimensão final dentro da tolerância. Por outro lado, este retrabalho não seria possível se a dimensão, por algum motivo, ficasse abaixo dos 19,90mm. Neste caso, a peça estaria literalmente “morta”. Esta prática era regra geral, independente da capacidade da máquina, que normalmente era muito alta, e a probabilidade de

---

<sup>16</sup> “Matar a peça” é uma expressão comumente utilizada por profissionais das operações de usinagem, para se referir a uma peça produzida fora das medidas especificadas e, além disso, sem qualquer possibilidade de recuperação mediante retrabalho.

<sup>17</sup> “Havia uma receita antiga” é uma forma simplificada de dizer que havia um conhecimento compartilhado, transformado em rotina não escrita, mas profundamente estabelecido na cultura daquele grupo. Este procedimento operacional de trabalho era suportado por suposições estabelecidas no grupo em épocas passadas. Tais suposições são mencionadas mais adiante.

produzir peças fora da especificação, extremamente pequena, mesmo a partir de um ajuste para o valor nominal. Mas este conceito de avaliação estatística de capacidade da máquina de produzir itens conforme não tinha tanta aplicação até a implantação do *Programa QI*.

Esta forma de trabalho impunha ao operador a necessidade de praticar o chamado supercontrole, isto é, medir as peças e ajustar o equipamento numa frequência muito acima do necessário, em prejuízo da produtividade.

A utilização do supercontrole não era aceitável no *Programa QI*. Combatê-lo era, inclusive, um item da auto-avaliação do compromisso gerencial. O trabalho, neste sentido, foi tão intenso que sua utilização praticamente desapareceu. Praticamente...

Havia um supervisor que insistia em dizer que sua forma de trabalhar era melhor, e que não devia modificá-la. Em seu setor, para controle de características importantes dos produtos, ele usava um antigo cartão de controle, no qual o resultado das medições era registrado em intervalos de medidas. Observava-se, facilmente, o exercício do supercontrole, através da análise destes registros.

Em todas as visitas realizadas na área, os consultores do programa ouviam o mesmo discurso e tentavam explicar, de todas as formas possíveis, as desvantagens daquela prática, o conceito de variabilidade natural do processo, sempre na esperança de convencê-lo a utilizar o CEP, tal como propunha o programa. Aparentemente, isto aconteceu.

A unidade “G”, como um todo, experimentou um progresso muito grande, no ano de 1994, e atingiu os índices mínimos de 50% de processos, estáveis e capazes para as características significativas dos produtos da área, para poder solicitar um exercício formal de habilitação, que avaliava a utilização do CEP, por parte da planta, como um sistema de fato.

Como já foi explicado em 6.1, o exercício tinha duração de dois a três dias, durante os quais a *equipe QI* da planta apresentava todos os sistemas relacionados à utilização do CEP. O exercício também previa a avaliação no chão de fábrica de dez processos controlados por CEP,

selecionados pelo consultor, de modo a abranger todas as áreas da unidade organizacional. Era o chamado “Exercício dos 12 sims”. Isto é, todos os doze itens de avaliação para os dez processos precisavam receber o “sim” do consultor.

Coube a nós, pessoalmente, a responsabilidade pela condução do evento, em fevereiro de 1995. O progresso da unidade “G” era marcante. Alguns sistemas podiam ser considerados *benchmarks* na Autolatina. O conhecimento da *equipe Q1*, nas questões estatísticas, estava muito acima da média da maioria das equipes das demais unidades organizacionais e faziam trabalhos práticos brilhantes.

Selecionados os dez processos para o exercício no chão de fábrica, a ordem seqüencial com que eram analisados era fruto de sorteio, realizado pelo grupo organizador do evento, ao final de cada ponto avaliado. A área daquele supervisor, acima mencionado, foi uma das últimas a serem sorteadas.

As explicações dos operadores, encarregados, engenheiros, supervisores, dos vários postos avaliados, entusiasmavam. Eram verdadeiras demonstrações de conhecimento profundo, pensamento estatístico e domínio pleno dos processos. Tudo transcorria bem, até chegar a vez de analisar o controle do processo “daquela” área. Não houve necessidade de muitas perguntas para se concluir que a única coisa que havia mudado, com relação às últimas visitas, era o formulário de registros, antes o velho cartão de controle, e agora o formulário padrão da carta de controle, utilizado na planta para aplicação do CEP. A prática do supercontrole era evidente. As tentativas de justificar a prática como decorrência de problemas mecânicos no equipamento não correspondiam com o comportamento do processo analisado durante os estudos estatísticos preliminares, conduzidos pela *equipe Q1* da planta. A “antiga receita” ainda continuava viva na área.

A equipe, pelo conhecimento que tinha, sabia que o problema iria acontecer. Na verdade, ela não havia conseguido demover o supervisor e, conseqüentemente, seus encarregados, de suas velhas práticas. A utilização do novo formulário não passava de uma tentativa de esconder o antigo hábito.

O incidente custou à planta, pelo menos, três meses de atraso na conquista da “habilitação” tão desejada pela grande maioria dos profissionais da unidade. Um novo exercício foi marcado para maio de 1995, e a planta foi, então, muito bem-sucedida. A solução encontrada foi o deslocamento do supervisor para outra atividade, seguido de um trabalho de educação e treinamento de toda a população da área, voltado para a nova filosofia de trabalho.

Embora a referência de tempo, considerada neste trabalho, ir até meados de 1995, um acontecimento posterior, porém, merece ser comentado. Pouco mais de um ano do final da Autolatina, um teste de durabilidade, realizado em veículos acabados, revelou que, sob determinadas circunstâncias, ocorria o travamento do motor. O fato é que melhorias no motor haviam sido introduzidas e nenhum problema, nos protótipos, havia sido observado. Tratava-se de um problema de fabricação. A rastreabilidade identificou a possibilidade de ocorrência do problema em alguns milhares de motores. Felizmente, nenhum ainda havia chegado às mãos dos clientes, por se tratar de uma produção antecipada, para permitir a instalação de um novo processo de produção, sem interromper o fornecimento do item às fábricas usuárias. Uma linha de “desmontagem” precisou ser preparada para que a substituição da peça, supostamente responsável pelo problema, pudesse ser feita.

Uma análise estatística, das peças desmontadas, realizada pelos engenheiros da área, revelou que uma das dimensões variava muito próximo do seu limite superior de especificação. Dependendo do valor do diâmetro interno da região onde a peça se encaixava, ocorria o travamento, por falta de lubrificação. A avaliação da causa do problema deixava claro tratar-se de um processo não regulado no valor nominal. Quanto ao responsável pela produção do item, nenhuma surpresa!

Já foi ressaltado que havia compartilhamento de conhecimento na rotina do grupo, através dos seus procedimentos de trabalho. Uma possível explicação para a resistência em adotar novos procedimentos e retornar às antigas práticas, pode ser dada utilizando-se, como referência, um

modelo associado à aprendizagem organizacional<sup>18</sup>. O modelo descrito por Kim (35) será utilizado para esta finalidade.

O modelo de Kim baseia-se na visão de que uma organização é um sistema adaptativo e aprende, basicamente, através da experiência. O sistema tem início, primeiro, em um ciclo de aprendizagem individual e, posteriormente, através de uma relação formal ou informal, influencia o ciclo de aprendizagem organizacional. Uma visão simplificada do modelo é a seguinte:

As convicções individuais são alteradas, decorrentes das ambigüidades surgidas como consequência de mudanças ambientais. Crenças pessoais alteradas estimulam novas experiências e estes ciclos de aprendizagem individual acabam por afetar, também, o aprendizado no âmbito organizacional, através de sua influência nos modelos mentais compartilhados na organização. Os modelos mentais (ou “quadros referenciais”, tal como mencionado na seção 2.3.3) têm uma poderosa influência sobre o que a pessoa faz e o que vê (38), influenciam o seu julgamento e atuam como árbitro da aquisição, do uso e da eliminação de novas informações (35)<sup>19</sup>.

Retornando, agora, aos fatos relacionados à resistência do grupo, é preciso mencionar que aquela unidade se orgulhava de sua história de sucesso. Até aquele momento, seu produto era considerado, pelo mercado, e inúmeras vezes mencionado, em revistas especializadas do segmento automotivo, um *benchmark* em durabilidade, desempenho, etc. Na visão da área, este resultado, bem-sucedido, tinha estreita vinculação com práticas estabelecidas, que geravam itens usinados com medidas precisas. Peças boas, para o grupo, não eram resultado de um processo estatisticamente sob controle e com uma variabilidade natural que lhes conferia uma alta capacidade; isto era “conversa de consultor”, que “não entendia nada de usinagem”. Eram,

---

<sup>18</sup> Para a descrição do caso prático não foi utilizado, neste trabalho, nenhum referencial relacionado à “aprendizagem organizacional”. Este modelo também poderia oferecer várias possibilidades de interpretação para uma série de situações abordadas, tal como esta que está sendo descrita. São recomendadas algumas leituras sobre o tema: Penrose (36) aborda o conhecimento organizacional como recurso necessário ao crescimento da empresa; Kim (35) descreve um modelo para explicar a relação entre aprendizagem individual e a organizacional; Starkey (37) apresenta uma coletânea de relatos de sucesso de tratamento do tema por grandes empresas; Senge (38) aborda o papel fundamental dos modelos mentais para o aprendizado organizacional e para sua adaptação às mudanças ambientais; Hans (15) descreve um processo de mudança de modelos mentais, associando os níveis de receptividade para a mudança (em vários estágios) e as etapas da mudança, propriamente dita.

<sup>19</sup> Para uma abordagem mais completa sobre “modelos mentais”, uma boa referência é *A quinta disciplina*, de Peter Senge, capítulo 10 (38).

supostamente, o resultado do trabalho de um profissional altamente especializado e comprometido, que “dominava” o seu equipamento e mantinha rigoroso controle das medidas das peças durante as operações, para não permitir que elas fugissem das especificações, uma vez que o equipamento não conseguia “segurar as medidas”<sup>20</sup>. Isto fazia com que as operações fossem interrompidas, a cada pequena variação, para que as peças fossem medidas e os equipamentos novamente regulados (esta prática se desenvolveu numa época muito favorável de produção e vendas e pouca necessidade de preocupação com a produtividade). Apenas para ilustrar, uma ocasião, em missão como consultor, discutíamos, pessoalmente, com um profissional da área sobre a configuração do gráfico de controle, a partir do qual ele monitorava o processo. Era uma típica configuração de um processo supercontrolado. Havia um excessivo número de pontos próximos da linha média, formando o que mais parecia um perfil de dentes de serra; não lembrava em nada uma configuração de pontos normalmente distribuídos. A frequência com que ele parava e regulava o seu equipamento, certamente, era enorme. Num dado instante, em contraposição a toda nossa argumentação, ele comentou: *“mas se eu consigo, pelos meus meios, ter todos os pontos próximos da linha média, isso não é ainda melhor?”*

Mas, voltando à interpretação do caso, pelo modelo de Kim, a resistência poderia ser então explicada, considerando que até naquela época não havia nenhuma situação ambígua, promovida por qualquer alteração significativa de resposta do ambiente, isto é, o produto daquela unidade era considerado muito bom, o que só arbitrava a favor das rotinas existentes<sup>21</sup>. As orientações trazidas pelos consultores talvez não fossem suficientemente importantes para gerar no grupo um sentimento efetivo de desconforto e ambigüidade. Portanto, não promoveu alterações nas convicções pessoais e, conseqüentemente, não se verificou o ciclo de aprendizagem. A substituição temporária do supervisor resistente por outro, adepto da nova forma de trabalho,

---

<sup>20</sup> As variações normais do processo eram interpretadas como robustez insuficiente da máquina para manter as medidas constantes, ao longo do tempo, conforme haviam sido reguladas. “Não segurar as medidas” era a expressão comumente utilizada para exprimir a situação.

<sup>21</sup> Um dos grandes problemas da inovação sistêmica está relacionado à “armadilha do sucesso”, isto é, comportamentos bem-sucedidos tendem a persistir para além do tempo em que se torna necessária sua adaptação ao novo ambiente (37). Portanto, a memória organizacional, constituída pelo conjunto de conhecimentos implícitos (tácitos) e explícitos de seu pessoal e também pelos modelos mentais compartilhados e rotinas estabelecidas, ao mesmo tempo em que ajuda o dia-a-dia da organização, aumentando a sua eficiência através de sua capacidade de produzir respostas-padrão rápidas e coordenadas para os estímulos originados no ambiente, pode também atrapalhar nos períodos de mudança, resistindo à assimilação de novas abordagens de atuação e novos conhecimentos.

apenas promoveu o que pode ser chamado de mudança de comportamento pelo mecanismo da “obediência imposta” (já abordada na seção 2.3.1). Nestes casos, existe uma forte tendência de se verificar o comportamento modificado apenas enquanto o agente de mudança estiver presente e, abandonado, assim que ele se afasta (14). Muito provavelmente foi o que ocorreu. O retorno do supervisor anterior fez emergir as velhas crenças e convicções latentes e, conseqüentemente, estimular as ações que reforçavam as “antigas receitas” restabelecendo no grupo, deste modo, as tradicionais rotinas.

*(b) Um caso de agressividade contra a fonte de frustração*

O gerente responsável pela unidade “D” possuía uma enorme experiência no tipo de processo de responsabilidade de sua planta. Era uma história de sucesso para alguém que participou de toda a vida da planta, praticamente desde a sua construção. Era uma pessoa muito respeitada pelos funcionários da unidade.

Por alguma razão, porém, o gerente não aceitava a necessidade de implantar as disciplinas do Q1 nos sistemas de sua planta. Provavelmente, até contrariado, havia nomeado oficialmente o gerente de produção como coordenador do *Programa Q1*. Este, sem contar com o envolvimento efetivo do seu superior, lutava para manter um cronograma de atividades voltadas à implantação das disciplinas. Era um abnegado. Esforçava-se muito para tentar, como diz Conner, encobrir um patrocínio fraco (veja 2.2).

Mesmo encontrando reações contrárias, as atividades do programa evoluíam e, cada vez mais, recursos tornavam-se necessários. O coordenador Q1, cumprindo com seu papel, assim os exigia, nas reuniões de estafé da planta. Isto representava, de certo modo, uma pressão inevitável que ocorria no sentido de baixo para cima, o que, provavelmente, incomodava muito o gerente da unidade.

Por outro lado, ocorria também uma pressão de cima para baixo, vinda da diretoria da organização, através das reuniões mensais de acompanhamento, promovidas pela vice-presidência ou das visitas periódicas, que aconteciam na planta, por parte do diretor da qualidade.

Esta ação tinha conotação mais política, uma vez que o programa era voluntário, mas o fato de o gerente haver nomeado um coordenador para o programa, representava um ato de adesão e, conseqüentemente, sua concordância com as regras do jogo.

Diante de todo este cenário de pressão, contrariado, o comportamento do gerente deu sinais de agressividade contra suas supostas fontes de frustração: o próprio *Programa Q1* e o consultor-líder do programa.

O problema envolvendo o consultor pôde ser contornado com a troca de consultores. O atendimento a esta planta passou a fazer parte das nossas responsabilidades pessoais. Mesmo assim, era possível perceber como o gerente da unidade se voltara contra o ex-consultor daquela unidade.

Um fato ilustra bem este acontecimento. Havia um posto bancário, no prédio da administração da planta, para atender aos funcionários da unidade. Ele passava por uma reforma, voltada para a modernização do atendimento. Uma cabina para auto-atendimento estava sendo construída, com entrada pelo corredor do prédio, sem a necessidade de se ingressar no interior da agência, que ainda em obras, mais parecia um cubículo. Numa certa manhã, quando o consultor substituto chegava, para sua visita quinzenal de consultoria, encontrou o referido gerente no corredor do prédio, próximo às novas instalações. Ele o cumprimentou, de forma muito simpática, como era de hábito, mas não perdeu a oportunidade: *“Estamos construindo uma cadeia para quando o Sr. Q1 vier nos visitar”*, referindo-se ao consultor-líder do programa.

A agressividade contra o programa foi demonstrada através de uma de suas habilidades. Ele era um artista plástico. Nas horas de folga, seu hábito era pintar ou esculpir. As pessoas que o conheciam mais de perto diziam que ele tinha muito talento. Na época, praticamente todas as plantas, com o objetivo de divulgar o programa e motivar seu pessoal, desenvolveram logomarcas próprias, utilizando o símbolo Q1 como mote. Estes símbolos apareciam depois, em formulários, *banners*, etc. A unidade “D” também recebeu sua proposta de imagem, desenhada por seu grande líder, durante um final de semana. Naquela segunda-feira, circularam, por toda a fábrica, cópias da figura sugerida: o símbolo Q1, que, de forma muito criativa, lembrava uma barata. Um molde

chegou a ser desenvolvido, posteriormente, e a pequena peça foi fundida em grande quantidade. O assunto ficou famoso na fábrica e os anti-Q1 se divertiram muito.

A evolução do programa nesta planta ocorreu de forma muito lenta, durante o período em que este gerente a comandou. A sua substituição, ocorrida no final de 1993, por um executivo entusiasta do programa, permitiu à planta vencer o prêmio, um ano depois.

*(c) Sinais de regressão*

A bibliografia consultada, como visto em 4.1.3, descreve a “desistência” como uma manifestação de regressão a níveis menos maduros de enfrentamento de situações de mudança. Com estas características, houve um fato marcante a ser destacado, ocorrido no período de implantação do Q1.

Nas plantas mais antigas, originadas na década de 60 ou final dos anos 50, havia uma incidência maior, do que nas demais, de profissionais que ocupavam funções de média liderança e possuíam proximidade de tempo para a aposentadoria. Alguns, inclusive, já eram aposentados.

Estes profissionais, normalmente em posição de encarregados, haviam crescido na hierarquia da empresa por sua demonstração de dedicação ao trabalho, talento nato em lidar com operários, conhecimento dos processos e extrema capacidade de encontrar alternativas formais e informais para os problemas de produção.

Como descrito em 6.2.1, a implantação das disciplinas do *Programa Q1* requeria, do encarregado, um crescimento acentuado de conhecimento conceitual. Impunha também uma forma de atuação, no dia-a-dia, muito mais abrangente e diferente daquela com a qual ele havia sido, até então, bem-sucedido e reconhecido pela empresa.

O impacto que a mudança trazia para estes profissionais era muito grande. Como mencionado em 6.2.1., dentre as várias funções-alvo do programa, a do encarregado era a que, no novo cenário, se colocava numa posição mais distante do quadro referencial inicial. Havia,

visivelmente, um receio pelo fracasso de uma tentativa malsucedida e que pudesse abalar sua auto-estima. Como eles seriam vistos pelos operadores se não conseguissem aprender? E pelos colegas e superiores?

Diante deste quadro, alguns encarregados já haviam desistido de participar do processo. Só não haviam, ainda, se manifestado a respeito. Enquanto era possível, esquivavam-se de um envolvimento objetivo e mantinham-se na empresa.

Enquanto isso, a empresa reconhecia a dificuldade desta população e desenvolvia treinamentos formais específicos a ela. As unidades disponibilizavam seus agentes para o treinamento *on-the-job*. Esse esforço todo, normalmente, era recompensado com o engajamento da maioria destes profissionais, que conseguiam compreender e desenvolver novas habilidades. Mas, em algum momento do processo de transição de cada planta, havia sempre a hora da verdade e aqueles que em seu íntimo já haviam desistido de envolver-se no projeto, há algum tempo, oficializavam sua desistência através da solicitação precoce de sua aposentadoria, mesmo que a empresa desejasse muito a sua permanência. “*Eu já não tenho idade para isso!*” ou “*Eu não preciso ter que aprender isso nesta fase da minha carreira*” eram frases típicas para justificar a decisão.

Um caso extremo aconteceu na unidade “D”, onde, de uma só vez, quatro encarregados, cada qual responsável por uma área produtiva da planta em um dos turnos de trabalho, solicitaram suas aposentadorias após uma conversa com o gerente de produção que solicitava deles um posicionamento diante da falta de evolução das ações previstas em suas áreas.

O gerente da planta, sabidamente contrário ao projeto, como já comentado no caso (b), acima, havia sido substituído. Seu sucessor, ao contrário, um entusiasta, cobrava a evolução do programa. Todos aqueles não adeptos ou desinteressados pelas mudanças, de certa forma, até então, sentiam-se protegidos pela própria posição de gerente. Com sua substituição, este sentimento acabou. Não havia mais como se refugiar. A decisão tinha de ser tomada e os encarregados decidiram então deixar a empresa.

A saída destes profissionais trouxe inúmeras dificuldades para a unidade. A solução encontrada para sua substituição foi precipitar a efetivação de quatro jovens engenheiros estagiários. Inexperientes, enfrentaram muitos problemas. Mas com muita dedicação, esforço e longas jornadas de trabalho, aprenderam rapidamente o que a empresa esperava deles.

*(d) Reação organizada*

Em 4.1.3 foi abordada a importância do envolvimento dos órgãos de representação dos empregados nas discussões prévias que antecedem um projeto de mudança. Não fazê-lo, comentou-se, pode representar complicações que precisarão ser enfrentadas no futuro.

Por volta do final do ano de 1990, início de 1991, as unidades G, H, I e J, concomitante a um trabalho de treinamento teórico e *on-the-job* muito intenso, implantavam, ao longo de suas linhas, as primeiras cartas de controle para as características significativas de seus produtos e parâmetros importantes dos processos. Estas unidades pertenciam, todas, a uma grande operação e haviam tomado a iniciativa de preparar seus próprios multiplicadores de treinamento em controle estatístico, para poder dar conta de um ousado cronograma de implantação do CEP, como sistema de gerenciamento de processos.

Alguns encarregados e facilitadores foram destacados para esta atividade de multiplicação e receberam uma intensa preparação, por parte da equipe de engenheiros do Planejamento Central de Qualidade, responsável pelo desenvolvimento de todos os programas de treinamento corporativos sobre ferramentas estatísticas. Estes multiplicadores conseguiram treinar um grande contingente de encarregados e operadores, em um curto espaço de tempo.

Apesar da pouca experiência com a aplicação do CEP, comum naquela época em todas as plantas da Autolatina, estas unidades, em particular, tinham escolhido uma estratégia bastante consistente. A colocação de uma carta de controle em um determinado processo era sempre precedida de um trabalho de arrumação da casa muito bem feito. Eles o chamavam de “normalização do processo”. O trabalho consistia em rever todos os aspectos de padronização dos vários fatores de produção. Por exemplo, tipo de ferramenta e frequência de troca, existência de

qualquer irregularidade na máquina, os parâmetros de funcionamento da máquina, as condições do instrumento de medição e assim por diante. Na verdade, eles seguiam uma lista de verificação, com aproximadamente vinte itens. Para cada irregularidade identificada era montado um plano de ação, com responsabilidade e prazo, para execução, definidos.

Este trabalho havia evoluído, em especial nas unidades G, H e I, com muitos processos já monitorados por CEP, quando, inesperadamente, de um dia para outro, todas as cartas de controle tiveram seus registros não mais atualizados. Os operadores e facilitadores haviam sido orientados a retornar à maneira antiga de monitorar. Isto significava alterar os novos procedimentos e a frequência de avaliar as medidas, utilizar antigos cartões de controle para registros, ou mesmos não registrar, desde que este fosse o procedimento normal, antes do advento das cartas de controle. A orientação havia partido da Representação dos Empregados.

As primeiras discussões, envolvendo os representantes dos empregados e o pessoal da área de Recursos Humanos (RH), foram infrutíferas. Havia um impasse, relacionado ao fato de haver ou não um enriquecimento profissional da função do operador que utilizasse cartas de controle para monitorar o processo. Do ponto de vista dos representantes dos empregados, eles consideravam que havia e desejavam que os operadores, envolvidos com estes novos procedimentos, fossem reclassificados e recebessem algum adicional em seus salários, com o que não concordavam os profissionais da área de RH.

O impasse já durava três a quatro meses, quando nós, pessoalmente, e o nosso superior imediato fomos convidados a fazer uma apresentação sobre o tema, para um grupo de profissionais de RH e todos os integrantes da Representação dos Empregados. Naquela época, pertencíamos ao grupo que havia desenvolvido todo o projeto de treinamento para suportar a implantação do Processo para a Qualidade Total da Autolatina.

A apresentação ocorreu num pequeno anfiteatro interno, onde, curiosamente, sentavam-se, à esquerda, o pessoal do RH e à direita, os representantes dos empregados. Eram cerca de vinte pessoas.

Uma apresentação havia sido preparada, não apenas para explicar o que era o CEP, mas também para dar uma visão de tudo o que vinha pela frente, considerando a estratégia global da empresa relacionada à Qualidade Total. Foram abordados o envolvimento dos empregados e também o que a empresa ganharia com isso. Durante a apresentação, todos foram convidados a participar dos cursos de maior duração e, através dos representantes dos empregados, o convite foi estendido ao próprio pessoal do sindicato. As informações transmitidas na apresentação foram aceitas pelas duas partes, como base para discussões posteriores.

Finalmente, um acordo foi estabelecido. Através dele, era incentivada a participação dos operadores. Sumariamente, ele vinculava a progressão salarial à participação destes profissionais nos treinamentos previstos para a sua área de atuação, considerando as ações planejadas pelos programas de qualidade e produtividade. O acordo serviu de base para outros, similares, nas demais plantas da Autolatina.

O impasse todo teve duração aproximada de oito meses e ficou conhecido como a “Greve do CEP”. Durante este período, nenhum trabalho de controle estatístico do processo pôde ser realizado, representando, na época, um grande retrocesso para a implantação do *Programa QI* naquelas unidades envolvidas. Muito provavelmente, se uma discussão prévia houvesse sido planejada, envolvendo todas as partes interessadas e realizada antes da implantação das cartas de controle, o possível “atraso” para o início da implantação teria sido muito menor do que os oito meses perdidos, posteriormente. Valeu a lição. Este episódio serviu de referência na empresa, para vários outros projetos que vieram pela frente, e nenhum outro fato desta natureza foi, novamente, registrado.

- **Indiferença**

Como visto em 4.1.3, o comportamento indiferente pode causar danos ao processo de mudança em uma proporção semelhante aos causados pelos sentimentos de oposição. As pessoas indiferentes retardam seu envolvimento no processo, adiam seu próprio treinamento e o de outras pessoas, e também estabelecem lacunas no conjunto das ações, tão necessárias ao desenvolvimento da transformação. Os agentes se desgastam nas tentativas malsucedidas de fazer

acontecer atividades práticas, sem poder contar com o apoio e participação daqueles que têm o conhecimento e habilidade para implementá-las, mas que por indiferença não as priorizam. O fato é que, mais cedo ou mais tarde, um preço terá que ser pago para se reparar o tempo perdido.

A unidade “D” possuía uma estrutura organizacional constituída de um gerente de planta e, pelo menos, outros quatro profissionais de nível gerencial dividindo as várias funções existentes. Era um nível hierárquico alto, quando comparado com a estrutura de outras unidades de porte semelhante. O coordenador do *Programa QI* respondia também pelo comando da produção; os seus pares dividiam a responsabilidade pelas atividades de engenharia de manufatura, ferramentaria, manutenção, qualidade, finanças e recursos humanos.

Como agente e, ao mesmo tempo, patrocinador em sua própria área, o gerente de produção havia conduzido as ações até o limite, onde não haveria mais possibilidade de progresso sem a participação ativa das outras gerências. O trabalho havia sido conduzido com uma pequena equipe, constituída de um analista de produção, com conhecimento em aplicações estatísticas, e quatro estagiários de engenharia, que atuavam nas áreas produtivas.

Pelas características da atividade produtiva da planta, não se conseguiria promover a estabilidade dos processos ou reduzir a variabilidade dos meios de medição sem que houvesse o envolvimento ativo do pessoal com conhecimento específico de manutenção dos equipamentos. Da mesma forma, sem a ajuda dos profissionais da ferramentaria e dos engenheiros de manufatura seria impossível realizar os estudos de capacidade dos processos e promover melhorias. Portanto, havia chegado o momento no qual a equipe de conhecimento precisava crescer e as atividades do programa, envolvendo áreas de apoio à produção, tinham de ser priorizadas. Mas durante muito tempo isto não aconteceu.

O envolvimento dos gerentes das áreas de apoio era praticamente nulo. Eles não conheciam as disciplinas e não demonstravam qualquer interesse em conhecê-las. Dificilmente dispunham de tempo para participar das reuniões para as quais eram convocados. Sempre havia outra prioridade, ou relacionada ao *master plan* da planta, ou a um problema que poderia parar uma

linha de produção ou, então, havia um outro compromisso para tratar do desenvolvimento de uma nova peça.

Quando enviavam representantes, normalmente, eles nunca tinham autonomia suficiente para assumir compromissos. O superior sempre deveria ser consultado, mas a resposta dificilmente voltava de forma efetiva.

Quando uma solicitação era feita diretamente ao pessoal operacional, pertencente a estas áreas de apoio, a reação era quase sempre do tipo “*por mim tudo bem, contando que meu superior me autorize*”. O fato é que o apoio nunca era negado, quando solicitado, no entanto, ele nunca ocorria de fato.

A razão possível para este tipo de atitude é que os profissionais de liderança e, de um modo geral, todas as pessoas mais diretamente ligadas ao gerente da planta, tinham um certo receio de demonstrar seu envolvimento com o programa, pelo fato dele próprio, como visto no item (b), desta seção, ser um opositor declarado. Esta atitude ambígua era, talvez, o mecanismo utilizado pelo grupo gerencial, por um lado, para não desagradar totalmente o colega que tinha a missão de conduzir o projeto, e por outro, para não se comprometer com o “chefe opositor”.

Todo este ambiente se transformou, com a substituição do gerente de planta por um entusiasta do programa. O tema passou a ser prioridade para todas as áreas. Repentinamente, todos queriam aprender e convocavam, eles próprios, reuniões com os consultores Q1 para entender sua missão. Contribuíam com o coordenador, liberando pessoal especializado para compor a *equipe Q1*. Era como se houvesse tempo suficiente para tudo: atividades do *master plan*; corrigir problemas que pudessem parar a linha; desenvolver novos produtos e também atividades necessárias para o *Programa Q1*. O entusiasmo de todas as áreas, com relação ao projeto, era contagiante. Como já mencionado, a unidade só precisou de um ano, após a troca de comando, para chegar ao *prêmio Q1*.

- **Um caso de aceitação**

A unidade “A” era uma grande operação, com cerca de seis mil funcionários. A maioria de seus empregados já havia experimentado momentos de aflição, receosos com a possibilidade de perder o emprego, o que ocorreu num período de crise do setor, no início da década de oitenta, durante o qual eram fortes os rumores sobre a possibilidade de encerramento daquela unidade.

Por outro lado, nos primeiros anos da existência da Autolatina, eram freqüentes os comentários sobre estudos comparativos envolvendo operações semelhantes. Acreditava-se que somente aquelas mais produtivas receberiam os investimentos para o desenvolvimento de novos projetos.

O fato é que o gerente da planta utilizou todo este cenário como instrumento para motivar o seu pessoal. Convencidos, por ele, a grande maioria dos funcionários acreditava que seria fundamental, para a unidade, ser a primeira do grupo Autolatina a conseguir o reconhecimento Q1. O resultado não poderia ter sido melhor e a mobilização foi geral. Nenhuma outra planta conseguiu um envolvimento tão acentuado, em tão pouco tempo, quanto ela.

Em maio de 1989, os programas de treinamento em métodos estatísticos, desenvolvidos pelo escritório central da qualidade, estavam sendo testados em turmas piloto. O gerente da unidade “A”, sabendo do fato, solicitou que fossem treinados, em curtíssimo espaço de tempo, todos aqueles que, supostamente, precisassem de conhecimento para alavancar o projeto. Foram realizados seis cursos em regime fechado, de quarenta horas cada um, num período de sete semanas. A população priorizada era constituída de supervisores, encarregados e engenheiros das áreas de produção e apoio.

A *equipe Q1* era liderada por um supervisor da produção, mas, com a evolução do programa, sua dedicação passou a ser exclusiva. O restante do grupo era composto por engenheiros, das várias áreas da planta, que disputavam, entre si, quem detinha mais conhecimento.

As reuniões de acompanhamento, realizadas pelo gerente da planta, eram semanais e com participação ativa de todas as gerências, até mesmo de áreas onde não se supunha a necessidade de maior envolvimento. Não havia um só departamento em que não houvesse um trabalho de melhoria em andamento, com a aplicação de ferramentas estatísticas. Só para exemplificar, os enfermeiros faziam o monitoramento da temperatura de acondicionamento de vacinas com o emprego de cartas de controle; o restaurante procurava desenvolver pratos mais ao gosto dos funcionários, a partir do controle de peso de alimentação devolvida; médicos faziam uso de experimentos para avaliar o efeito causado por exposição a solventes e assim por diante.

Era comum, a qualquer hora que se visitasse a planta, ver grupos de funcionários apresentando seus trabalhos de melhoria aos seus superiores. Havia intensa participação do pessoal operacional. Por toda a fábrica, inúmeros escritórios e depósitos transformavam-se, rapidamente, em salas para reuniões e treinamento de funcionários.

Pelo menos 70% do tempo do consultor-líder do programa era dedicado à planta, para atender sua demanda. A equipe de consultores precisou ser aumentada, para poder suprir a necessidade das demais, que, só em 1991 e 1992, começaram a despertar para o projeto.

Foi comentado, em 4.1.3, com referência a Conner (10), que a aceitação da mudança não significa que não haverá nenhuma resistência. De fato, ela pode acontecer. Não se está aqui fazendo referência àquelas pessoas que, desde o início do processo, tinham alguma oposição a fazer. O que se está considerando, são as pessoas que perceberam a mudança como positiva, desde o início.

Em 1992, era certo que a planta ultrapassaria todas as etapas do programa em direção ao reconhecimento. Os consultores do *Quality Office* da Ford haviam editado uma versão revisada dos manuais Q1 para fábricas montadoras e de componentes, respectivamente, em junho de 1989 e agosto de 1990, e exigiam que as unidades da Autolatina os utilizassem a partir de 1992, como condição para continuar recebendo assistência e participação oficial reconhecida pela Ford.

Até então, as fábricas da Autolatina seguiam a versão anterior dos manuais com algumas adaptações (30, 39). A notícia chegada na planta “A” sobre a necessidade de sua adaptação ao novo manual, repercutiu de maneira extraordinariamente negativa. A revolta era geral. Havia uma posição de forte oposição à idéia, mesmo antes de saber o que poderia representar a adaptação. Muitas horas foram gastas em reuniões envolvendo o pessoal do escritório central da qualidade e representantes da planta e ligações ao *Quality Office*.

A quebra de expectativa, repentinamente, trouxe um clima de pessimismo de todo o pessoal envolvido e, durante algumas semanas, pouco progresso se verificou em direção ao cumprimento das etapas do programa.

Um acordo, ocorrido poucas semanas depois, resolveu o impasse. Os consultores de Detroit aceitaram que a planta fosse a última a utilizar o antigo manual para fábricas montadoras, mesmo porque não havia diferença tão acentuada entre eles. Mas, pelo fato de ter, em suas dependências, atividades significativas de fabricação de componentes, deveria demonstrar que todos os sistemas peculiares a este tipo de operação e que não eram avaliados no manual para montadoras, fossem descritos e os resultados avaliados, conforme previsto no manual para fábricas de componentes. Todo este trabalho deveria constar como anexo, em seu Livro de Evidências, mas a pontuação relacionada a estes sistemas não deveria ser utilizada no cômputo geral da planta. Isto evitaria que ela fosse avaliada em duas frentes distintas, utilizando-se dois manuais diferentes, como propunham os consultores do *Quality Office*.

O acordo trouxe o otimismo de volta. Apesar de algum trabalho adicional, aos poucos, a *equipe Q1* e todo o pessoal envolvido esqueceu o incidente, retomou as atividades com a mesma dedicação e entusiasmo. Todas as etapas foram vencidas.

Nos momentos de preparação de algum evento significativo, dobrar a jornada de trabalho, na companhia de algumas pizzas, lanches preparados pelo pessoal da cozinha e latas de refrigerante, era a coisa mais natural do mundo. De vez em quando, se alguém mais cansado ousasse “tirar um cochilo”, correria o risco de ser surpreendido com o par de sapatos pintados ou amarrados entre si, num ambiente de muita descontração e companheirismo.

Na tarde de 28 de agosto de 1992, quando a equipe de avaliadores, no encerramento do *on-site review*, através do consultor do *Quality Office*, anunciou que recomendava a planta ao *prêmio Q1*, as crises de choro contagiaram o ambiente. Patrocinadores de todos os níveis hierárquicos se abraçaram e comemoraram com a mesma alegria de um time de futebol de adolescentes que vence um campeonato. A notícia se espalhou pela fábrica, em questão de minutos, e era muito festejada. A unidade “A” havia conseguido o seu objetivo: era a primeira, no grupo Autolatina, a ser reconhecida com o *prêmio Q1*.

A repercussão do prêmio no grupo Autolatina foi muito grande. Pessoas de todas as unidades, do Brasil e Argentina, vinham visitar a planta, com a finalidade de buscar subsídios para os seus próprios projetos. Profissionais da unidade “A” eram requisitados, por outras unidades, para dar palestras, ou mesmo coordenar algumas ações, em atividades de seu campo de conhecimento.

A atitude da equipe da planta foi um exemplo, para toda Autolatina, e contribuiu para elevar a motivação geral com relação ao programa. Como comentado em 4.1.3, a aceitação pode ser decorrente de vários motivos: um mecanismo de defesa do grupo; uma visão sobre benefícios futuros; ou, ainda, a realização de expectativas individuais ou do próprio grupo. É difícil identificar o real motivo que estimulou a equipe, tão rapidamente, a aceitar o desafio de ser Q1, quando comparada às demais, mas pode-se citar alguns fatores que, certamente, estiveram presentes. A liderança da planta enxergou, muito rapidamente, que poderia se utilizar daquele projeto, que começava a ser divulgado no final de 1988, início de 1989, para mobilizar seus funcionários e realizar uma grande transformação. Também soube utilizar o discurso adequado para motivar a equipe a abandonar o *status quo*. As mensagens de “dor” foram precisas, com a utilização do cenário de risco conhecido por todos. E, finalmente, ela se manteve totalmente envolvida, durante todo o transcorrer do processo, fazendo um acompanhamento das atividades no corpo-a-corpo, demonstrando, claramente, às pessoas, com suas próprias ações, qual era a prioridade. Com isso, a reação do grupo, muito provavelmente, não poderia ter sido diferente.

#### **6.2.4. Fatores Estratégicos Envolvidos no Programa Q1**

Em 6.1, foi descrito, resumidamente, o Programa Q1. Foi comentado, também, o significado do prêmio, o desenvolvimento do processo e a seqüência de eventos que precisava ser vencida para se chegar ao reconhecimento final. Este conteúdo será utilizado, agora, para a análise conduzida, a seguir, sobre os fatores estratégicos envolvidos.

Como referência, para a análise, será utilizado o “*Processo de Oito Etapas*” de Kotter (7). Ele é bastante abrangente e permite refletir sobre um grande leque de problemas que precisam ser considerados na implantação de um programa estruturado sobre qualidade, tal como o que está sendo tratado neste trabalho.

A análise não pretende ser completa. Selecionou-se apenas atividades julgadas mais significativas e que causaram maior impacto no processo de implantação do Q1. Muitas delas, aqui abordadas, eram ações previstas, originalmente, no programa. Outras, foram o resultado de iniciativas para suprir alguma necessidade ou resolver problemas específicos. Vale salientar que algumas ações contribuíam para mais de um objetivo estratégico. Em situações como essas, a ação será associada ao objetivo que recebeu sua contribuição predominante. O quadro 5.1 dá uma visão resumida do referencial utilizado na análise.

##### **A) Descongelamento do *status quo***

O grupo de atividades relacionadas ao “descongelamento” é constituído de ações desenvolvidas com o propósito de motivar o maior número possível de pessoas para o esforço de transformação e desenvolver alguma organização para a condução do processo. São atividades que Conner (10) chama de “*Gerenciamento da Dor*” (veja quadro 2.1).

##### **(1) Estabelecimento de um senso de urgência**

Foram associados a esta etapa os seguintes aspectos do Programa Q1:

- *O reconhecimento Q1*

O *prêmio Q1* era uma forma de valorizar o cenário desejado pela organização. Era, também, uma forma de distinguir as pessoas responsáveis por sua conquista e, desta forma, funcionava como elemento motivador.

O que representava um “sistema Q1” também cumpria com a função, como diz Kotter, de efetivar padrões mais elevados no processo de planejamento. Era uma forma indireta da empresa dizer “*não podemos continuar com o sistema e resultados atuais e precisamos do esforço de todos para melhorá-los*”.

- *O voluntariado*

Esta característica teve uma importância estratégica muito maior do que se poderia imaginar, a princípio. O fato de os gerentes das plantas não serem obrigados a aderir ao programa proporcionava muito mais desconforto do que se a adesão fosse obrigatória. O mal-estar estava relacionado ao sentimento de competição que, naturalmente, surgiria com o voluntariado. Era suficiente apenas um chefe de unidade sair na frente e aderir ao projeto, que todos teriam de fazê-lo. Isto foi o que, de fato, aconteceu. Para o corpo gerencial, era uma forma sutil de a empresa dizer que havia mudado seu sistema de avaliação de desempenho.

- *Auto-avaliação com assistência de consultores*

Este processo induzia a uma reflexão mais realística dos problemas das plantas. O consultor ajudava a apontar grandes oportunidades de melhorias, as quais, normalmente, não eram percebidas pelas pessoas. Esta prática contribuía também para combater o conformismo diante de resultados ruins, geralmente, considerados normais.

- *A Produção como responsável pela qualidade*

A transferência, para a Produção, da responsabilidade pela liberação do produto, em todas as etapas de fabricação, e, praticamente, o encerramento das atividades de inspeção, deixava claro que a empresa estava eliminando excessos. Também estimulava uma abordagem preventiva para o controle dos processos. Os profissionais de manufatura, sentindo-se carentes de conhecimento e habilidade, na aplicação de métodos e ferramentas preventivas, corriam em busca de treinamento.

- *Avaliação feita pelos clientes*

O desenvolvimento desta prática trouxe um impacto muito forte contra as posições conformistas daqueles responsáveis pelo fornecimento de componentes. Os primeiros resultados de avaliação eram, normalmente, interpretados como se a fábrica cliente estivesse tirando vantagens da situação e incomodavam muito. Com o tempo, estes resultados passaram a ser encarados como um desafio para a planta fornecedora e motivaram o desenvolvimento de programas de aproximação junto ao cliente, com excelentes resultados.

## **(2) Criação de uma coalizão administrativa**

A essa etapa do modelo pode-se associar a seguinte atividade envolvida no programa:

- *Designação do coordenador e formação da equipe*

As plantas que melhor souberam constituir suas equipes foram aquelas que mais rapidamente evoluíram com o programa.

A presença de alguns elementos básicos contribuiu para constituição de uma boa equipe: (a) liderança, aceitação e credibilidade do coordenador do programa; (b) pessoas com muito boa base de conhecimento, muita vontade de aprender conceitos novos, disposição para a experimentação prática dos novos conceitos e aptidão para ensinar; (c) disponibilidade de tempo

necessária para a condução dos trabalhos; (d) quantidade de integrantes proporcional ao porte da planta.

As equipes bem-sucedidas foram utilizadas como modelo para o desenvolvimento das demais.

### **(3) Desenvolvimento de uma visão e estratégia**

O desenvolvimento da visão associada ao *Programa Q1* começou na Ford americana, no início de 1981, com a contratação de Dr. Deming, como consultor (11). O processo Q1 foi a estratégia encontrada para colocar em prática os conceitos de Deming.

- *Significado do símbolo Q1*

O símbolo “Q1” representou a tradução de um desejo. Ele era a forma simplificada de se referir a uma nova abordagem operacional, que a organização queria adotar. Excetuando-se seus idealizadores, qualquer outro profissional teria dificuldade, a princípio, para descrever com detalhes o que seria este sistema. No entanto, o programa, utilizado como estratégia para conduzir as ações em sua direção, permitia, a cada etapa cumprida, que as pessoas enxergassem o novo cenário, de forma cada vez mais nítida.

O símbolo Q1, representando a visão de futuro, cumpria os três objetivos propostos por Kotter (7): (a) esclarecia a direção geral da transformação e simplificava decisões mais detalhadas. Um exemplo disto foi a acentuada diminuição da burocracia na liberação de verba para as ações que ajudassem as plantas a avançarem no programa; (b) motivava o público-alvo. A estratégia favorecia a motivação de várias formas: por sua própria essência, para aqueles que acreditavam em uma maneira mais inteligente de fazer as coisas; por permitir brotar os anseios pessoais, para os que viam em sua participação um meio de crescer na organização; e por tornar possível a realização de grupos, que viam no programa uma oportunidade para sua estabilidade ou sobrevivência; (c) ajudava a coordenar as ações de um contingente enorme de funcionários.

Como já foi comentado, em 6.1, só na Autolatina, houve a participação de 23 unidades de manufatura, em dois países, o que representa o envolvimento de dezenas de milhares de pessoas.

#### **(4) Comunicação da visão da mudança**

Um grande desafio, envolvido neste processo, era fazer chegar a mensagem da transformação para cada segmento da população. Neste sentido, muitas ações foram desenvolvidas, ao longo de todo o programa. Algumas delas estão relacionadas abaixo:

- *Palestras Q1*

A divulgação do programa teve início no segundo semestre de 1988, através da realização de palestras, de curta duração, desenvolvidas por seu consultor-líder. Foram dezenas de apresentações, realizadas para atender a todas as unidades, tanto no Brasil como na Argentina. Esta ação proporcionou o primeiro contato do público com a visão proposta pelo Q1.

- *Programa de Educação e Treinamento para a Qualidade (PETQ)*

Uma equipe de profissionais, com experiência em atividades de treinamento, foi constituída, pelo escritório central da qualidade, para desenvolver trabalhos específicos, que atendessem cada segmento da população. Eram seminários que anunciavam o Projeto de Qualidade Total da Autolatina e o seu programa suporte, como o Q1. Um conjunto significativo de cursos foi, também, desenvolvido, para difundir o pensamento estatístico e contribuir na habilitação das pessoas para a adoção das novas práticas.

A empresa fez diversos contratos de locação para poder conduzir, adequadamente, os programas de treinamento, nas diversas regiões onde existiam fábricas instaladas. Havia um orçamento anual de cerca de U\$ 0,5 milhão para o PETQ (26).

- *Seminário “Dr. Deming”*

Em julho de 1989, a Autolatina trouxe o Dr. W. Edwards Deming ao Brasil, para conduzir um seminário, de quatro dias de duração, aos executivos de nível mais alto na hierarquia da empresa e também para representantes das mais importantes empresas fornecedoras.

O Dr. Deming era consultor da Ford Motors Company, desde 1981, e, ao trazê-lo para o Brasil, a direção da Autolatina tinha o propósito de anunciar aos seus executivos o compromisso assumido perante o Conselho Diretivo sobre a adoção do conceito da qualidade total e introdução do processo Q1 (26).

Uma edição especial do livro “*Qualidade: a revolução da administração*”, do Dr. Deming (40), foi desenvolvida para a Autolatina. O livro trazia fotos do evento e foi distribuído a todos os executivos de todos os níveis da empresa.

A apresentação do Dr. Deming foi gravada e editada. A versão resumida era utilizada em um seminário desenvolvido especialmente com o propósito de desdobrar a informação. O seminário chamava-se “*Administração da qualidade segundo o Dr. Deming*” e era um dos treinamentos do PETQ.

- *Manuais Q1*

Os manuais Q1, em suas duas versões, um para fábricas montadoras e outro, para fabricantes de componentes, representavam a melhor fonte de informações sobre o desenho desejado do futuro. A sua utilização, nos exercícios de auto-avaliação, permitia às pessoas uma reflexão sobre “onde estamos, onde a empresa deseja que cheguemos e o que precisamos fazer para lá chegarmos”.

Mas esta interpretação não era tão fácil, e, por esta razão, a empresa disponibilizou uma equipe interna de consultores. A auto-avaliação, assistida por um consultor, funcionou como uma fonte extremamente importante de divulgação da visão.

O Livro de Evidências, desenvolvido ao longo de todo o processo e concluído no momento da petição, representava a maneira de como a fábrica havia interpretado o cenário desejado pela organização e como ela o praticava. Normalmente, quando esta visão ficava clara às pessoas, elas reconheciam que haviam dado um grande passo, mas que era só uma parte do caminho em direção da excelência.

- *Peças de divulgação*

O Programa de Educação e Treinamento para a Qualidade possuía uma frente de ações para a divulgação de assuntos sobre qualidade. A atividade tinha o objetivo de levar a informação para toda a população da empresa, lançando mão de todos os veículos de comunicação interna existentes, como, por exemplo, jornal, painéis informativos, quadros, cartilhas, etc. Na época, inúmeras peças foram desenvolvidas para divulgar o programa e os temas a ele relacionados.

A direção da empresa utilizava-se destes veículos de comunicação para tornar público o seu compromisso para com a qualidade e convocava a todos para o esforço da Qualidade Total.

Considerando-se como parâmetros de análise os princípios de Kotter (7) ligados aos processos bem-sucedidos de comunicação da visão, pode-se afirmar que inúmeros fatores de sucesso estiveram presentes no processo utilizado para o *Programa Q1*. Alguns deles são listados abaixo:

a) *Simplicidade*. Decorrido algum tempo após o início do programa, qualquer pessoa questionada sobre o objetivo de sua planta, tinha uma resposta pronta: “ser Q1”, “chegar ao Q1”, “ganhar o Q1”. Ainda que nem todos soubessem exatamente o significado disto, as pessoas sabiam que as ações em andamento se relacionavam a este objetivo.

b) *Metáforas, analogias e exemplos*. O símbolo “Q1” resumia todo um conjunto de idéias que não precisava ser descrito, nem detalhado. Todos sabiam que traduzia o conceito de “eficiência”, “produtividade”, “qualidade”, “satisfação do cliente” e assim por diante.

c) *Fóruns múltiplos*. Como já visto, inúmeros recursos foram utilizados para a comunicação do programa. Eles eram também selecionados para atingir, mais apropriadamente, cada segmento da população, considerando as necessidades específicas de cada um.

d) *Repetição, repetição, repetição*. Adicionalmente às atividades de comunicação, já mencionadas, muitas outras ações, desenvolvidas ao longo de todo o programa, contribuíram para informar e envolver pessoas. Alguns exemplos: contato direto dos consultores com as chefias, coordenadores e equipes Q1, e boa parte da população envolvida; realização de exercícios de auto-avaliação, habilitação, CIV, etc; reuniões dos gerentes das unidades e coordenadores Q1, com seus próprios funcionários; materiais de divulgação desenvolvidos pelas fábricas; palestras e treinamentos conduzidos pelos agentes; visitas de consultores internacionais; realização de eventos para apresentação de trabalhos de melhoria e outros mais.

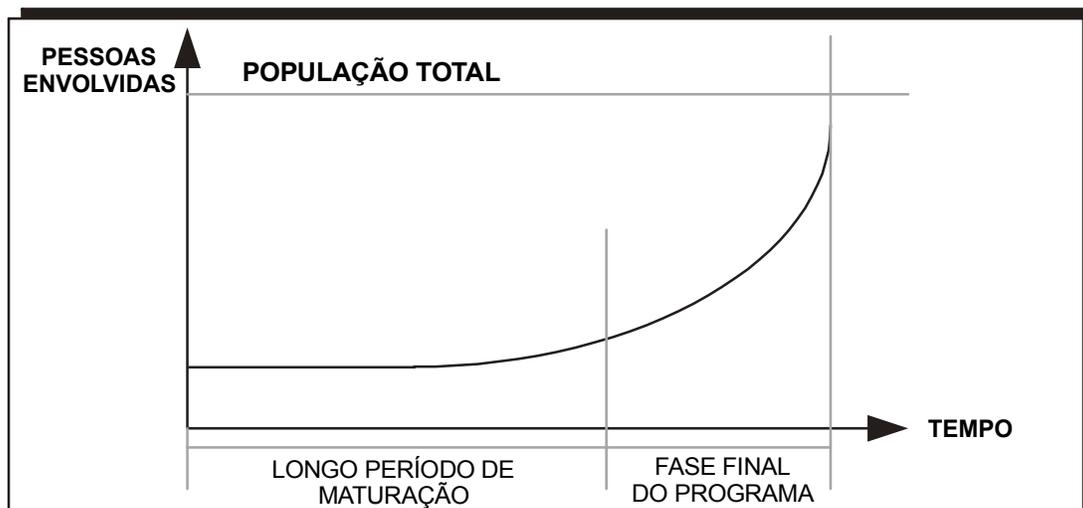
e) *Liderança através de exemplos*. A direção da empresa deu inúmeras e importantes demonstrações de atitudes coerentes com o programa. Por exemplo, a transferência de responsabilidade pela liberação do produto, por parte da Manufatura, veio acompanhada de várias mudanças na estrutura organizacional. As áreas de apoio, como Manutenção, Logística, Qualidade, Recursos Humanos, etc, foram descentralizadas e suas ações operacionais ficaram sob a responsabilidade dos gerentes das plantas. A forma como os opositores do Q1 foram, pouco a pouco, enfrentados era vista também como atitude coerente.

f) *Explicação de inconsistências aparentes*. Algumas situações de inconsistência aparente eram mais localizadas e estavam mais relacionadas com posições pessoais frente ao programa. Boa parte delas, como já mencionado, foi combatida.

g) *Mão dupla*. Ainda que a linha geral do programa viesse estabelecida do escritório corporativo da Ford dos Estados Unidos, ela permitia uma margem muito grande de toque pessoal e criatividade. Isto dava aos agentes de cada planta uma ótima oportunidade de poder influenciar sobre a maneira de seu pessoal operar. Este fato proporcionava um acentuado intercâmbio entre as unidades e ajudava, significativamente, a divulgação do próprio Q1.

Fazendo uma reflexão final sobre o envolvimento das pessoas, é preciso dizer que a manifestação do desejo de participar das ações do programa ocorreu ao longo de todo o seu percurso. Alguns, que haviam se mantido à margem de todo o trabalho realizado, na reta final, surgiam como voluntários, para contribuir de alguma forma. Com certa frequência, estes “envolvidos” extemporâneos procuravam os consultores corporativos, em busca de um conselho sobre a maneira como poderiam atuar. Eles haviam feito parte, num passado não muito distante, de uma maioria indiferente, mas que, com o decorrer do tempo, acabavam se transformando em uma minoria facilmente identificada por todos e isto incomodava. Nas etapas derradeiras do processo de preparação, quando estes “retardatários” não mais conseguiam encontrar espaço para atuar, na pior das hipóteses, transformavam-se em grandes defensores e aplaudiam muito.

A melhor imagem para relacionar o contingente de funcionários envolvidos e o desenvolvimento do programa foi sugerida pelo consultor-líder e está representada na figura 6.14. A quantidade de participantes crescia, lentamente, durante um período de maturação, que poderia levar alguns anos, e aumentava, acentuadamente, como uma reação em cadeia, nos últimos estágios, algo em torno de um ano ou menos.



*Figura 6.14 – Pessoas envolvidas no programa ao longo do tempo*

## **B) Manutenção do curso da transformação**

As atividades, aqui envolvidas, têm a finalidade básica de manter o impulso da transição sem retrocesso. Na linguagem de Conner (10), estas ações são “*remédios*” que mantêm a motivação e removem as barreiras que podem surgir durante a jornada.

### **(5) Investir no *empowerment* dos funcionários para ações abrangentes**

Algumas ações típicas dessa etapa foram desenvolvidas pelas próprias unidades organizacionais para suprir suas próprias necessidades. Outras atividades desenvolvidas tiveram abrangência corporativa e se aplicavam a todas as unidades. A lista abaixo apresenta algumas das ações mais importantes:

- *Estruturas compatíveis com a visão*

Já foram mencionadas as mudanças organizacionais promovidas pela direção da empresa. As atividades de apoio, tais como as de manutenção, logística, qualidade, etc, foram colocadas sob a responsabilidade dos gerentes das unidades. Esta era uma forma de compatibilizar a estrutura com a visão, pois, se, de um lado, toda a responsabilidade pelos resultados passava a ser atribuída ao gerente, por outro lado, ele passava a ter autoridade pelas atividades-meio. Deste modo, era possível alinhar os objetivos departamentais ao objetivo maior da planta.

- *Oferta de treinamento*

A empresa disponibilizou, a todas as unidades organizacionais, o suporte de treinamento necessário capaz de oferecer, a qualquer segmento de sua população, o conhecimento requerido para pôr em prática todas as disciplinas do programa. Duas frentes de trabalho foram desenvolvidas para atender a esta demanda. Uma, era constituída de profissionais que criavam e ministravam cursos teóricos. A outra, tinha a responsabilidade pela aplicação prática. Eram os consultores corporativos que visitavam as unidades e ajudavam seus agentes a colocar em prática todos os conceitos e ferramentas necessárias.

Todos os custos envolvidos neste processo foram absorvidos pelo escritório corporativo da qualidade. As unidades não precisaram dispor de qualquer recurso para o desenvolvimento de seu pessoal.

- *Adequação ou desenvolvimento de sistemas*

Muitas ações foram desenvolvidas pelas plantas nesse campo. Fábricas de componentes, por exemplo, desenvolveram indicadores para monitorar os problemas de qualidade causados por elas, nas unidades-clientes. Através destas métricas, elas avaliavam os efeitos originados pela implementação de suas ações de melhoria.

Todas as fábricas desenvolveram planilhas para o acompanhamento sistemático das operações produtivas, responsáveis pela geração das características significativas dos produtos. Elas traziam dados atualizados do processo, relativos à sua estabilidade, capacidade e ações de melhoria para as condições não favoráveis. Estas informações eram utilizadas como orientação para muitas ações gerenciais; por exemplo, recursos de investimento ou custeio podiam ser decididos a partir destes parâmetros de avaliação.

Inúmeros outros sistemas de informação foram desenvolvidos ou aperfeiçoados pelas fábricas e as auxiliavam no gerenciamento das ações. Como exemplo adicional, pode-se citar, o sistema de gerenciamento dos meios de medição, com informações sobre manutenção, calibração, repetibilidade, reprodutibilidade, etc.

Alguns indicadores criativos também foram desenvolvidos e, de algum modo, ajudaram a gerenciar certos aspectos do programa. Um deles, abordava o grau de conformidade verificada na aplicação do CEP, por parte do pessoal operacional. Foi explicado, em 6.1, que na avaliação da “habilitação”, dez processos, monitorados por CEP, eram selecionados e avaliados pelos consultores, sob doze aspectos diferentes. Cada item, bem-avaliado, recebia um “sim”. Algumas plantas, através de seus próprios agentes, reproduziam este exercício, de tempos em tempos, e lançavam, num gráfico de acompanhamento de performance, a quantidade de “sims” verificada a cada rodada concluída. Esta era uma forma de os agentes identificarem os focos de treinamento

necessários para a sua população. Também permitia avaliar o melhor momento para solicitar a realização de um exercício formal de “habilitação”.

- *Tomada de posição diante de chefes problemáticos*

Diversos casos de tomada de posição, frente a chefes problemáticos, foram verificados durante a implantação do Q1. Das dez unidades organizacionais utilizadas como referência, neste trabalho, em duas delas houve atuação da direção da empresa, orientada contra os ocupantes “problemáticos” da maior posição de comando. No primeiro caso, o gerente da unidade “D” (já relatado em 6.2.3) teve sua aposentadoria precipitada, enquanto o da unidade “J” foi transferido para outra atividade, de modo a não interferir no desenvolvimento do programa. Este último dizia, e, tentava, sem sucesso, provar, que em sua unidade o projeto era absolutamente desnecessário, no entanto, enquanto o índice de perdas, em sua planta, permanecia alto, em outras, de mesma natureza de fabricação, eram observadas reduções absurdas como consequência das novas práticas, em suas linhas de produção.

No âmbito interno das unidades, também foram verificadas algumas situações de enfrentamento de chefes problemáticos. Nestes casos, as soluções encontradas eram da responsabilidade dos próprios gerentes das plantas. Em 6.2.2, foi comentada a necessidade de se tirar a equipe de agentes do comando de um supervisor “problemático”. Houve a necessidade de colocá-la sob a tutela do coordenador Q1, para que os agentes tivessem a autonomia de atuação nas ações de implantação do programa. Antes, estas atividades não eram, normalmente, priorizadas pelo supervisor. Na mesma seção, comentou-se também a demissão do gerente da área da qualidade e coordenador Q1, ocorrida na unidade “C”, por seu comportamento considerado impróprio para a função e prejudicial ao envolvimento, no projeto, dos demais executivos da unidade. No caso de fixação, comentado em 6.2.3, também foi verificada uma troca de função do supervisor que não conseguia incorporar, em seu comportamento, a nova maneira de trabalhar. Sua atitude acabou frustrando a vitória da planta, em sua primeira tentativa oficial de passar pelo exercício de “Habilitação”.

Com relação a todas estas situações, alguns aspectos envolvidos em seus desdobramentos merecem ser destacados. Por exemplo, decorria sempre muito tempo para que os sinais do problema chegassem ao conhecimento daqueles que, na linha de comando, detinham o poder para tomar uma atitude. O efeito decorrente da existência de um chefe problemático era sentido, muito antes, por parte de seus subordinados, que se viam tolhidos em seu desejo de envolvimento no processo de transformação, mas, por questões éticas, ou mesmo lealdade, não manifestavam sua frustração aos escalões superiores. Além disto, normalmente, quando os primeiros sintomas do problema começavam a ser percebidos, nos níveis mais altos, nem sempre eram imediatamente interpretados, de forma correta, e associados ao foco principal da questão. Outras possíveis causas eram, então, imaginadas, como, por exemplo, a falta de um melhor planejamento de ações, dificuldade de aprendizado por parte das pessoas, ou coisa assim. Quando o motivo real vinha, finalmente, à tona, outra dificuldade se dava com relação à decisão a tomar. Frequentemente, várias tentativas, mais brandas, eram feitas antes que uma solução mais radical e definitiva fosse colocada em prática. Isto, de certa forma, era justificado, afinal, estas pessoas não haviam chegado às suas posições por acaso, mas fruto do mérito de seu trabalho e dos resultados, por elas apresentados, até então, e mereciam consideração por parte da empresa.

Durante todo este longo período, dos primeiros sinais do problema até sua solução definitiva, o desgaste das pessoas envolvidas era sempre muito grande. Nas áreas afetadas, a evolução efetiva do programa, apenas se verificava, de fato, quando elas recuperavam a confiança e a motivação para o projeto.

#### **(6) Realização de conquistas de curto prazo**

Se fosse possível realizar um teste de aderência entre os aspectos estratégicos envolvidos na implantação do Q1, na Autolatina, e cada uma das oito etapas do modelo de Kotter, para a realização de “conquistas de curto prazo”, certamente, daria um melhor resultado.

- *Programa Q1*

Visto como um programa, o Q1, já abordado em 6.1, era constituído de uma seqüência de resultados que precisavam, um a um, ser conquistados para que o processo pudesse avançar até a petição, pelo reconhecimento final. Cada resultado denotava, dentro de uma lógica bem arquitetada, a incorporação, no sistema operacional da planta, de um estágio significativo daquela visão que o Q1 representava. Estas conquistas eram demonstradas e reconhecidas, oficialmente pela empresa, a partir de eventos formais, promovidos pelas áreas da diretoria da qualidade, responsáveis pela coordenação corporativa do projeto. O quadro 6.5 sintetiza a seqüência dos principais eventos e o que significava cada uma destas conquistas, em termos de avanço do processo. Para uma melhor compreensão, recomenda-se uma consulta prévia à seção 6.1, na qual está sumarizada a maneira de se conduzir cada um destes exercícios.

Todas as características, previstas por Kotter, para as “conquistas de curto prazo”, estavam presentes nos exercícios do programa (veja 5.1.2 C):

- a. *Ser visível*: Todos os exercícios representavam aspectos da implantação do programa que podiam ser medidos e quantificados (exceto na avaliação final, que se tratava de um julgamento, a partir de uma observação *in loco* do sistema em operação).
- b. *Não ser ambígua*: Todos os exercícios eram estruturados de tal modo e conduzidos com tamanho rigor e isenção, que não deixavam dúvidas sobre a validade dos resultados, mesmo aos mais ferrenhos céticos. Não havia nenhuma possibilidade de se imaginar que aquele resultado pudesse acontecer não fosse pelo programa em andamento.
- c. *Estar relacionada, claramente, ao esforço da mudança*: Como se pode observar no quadro 6.5, cada resultado tinha o mérito de medir uma fase na evolução do programa, até se chegar à implantação plena do sistema desenhado pela organização.

Os exercícios cumpriam, muito eficientemente, a missão de manter o senso de urgência nas unidades. A cada etapa cumprida, suas equipes sentiam-se confiantes e desafiadas a vencer a próxima. Também desempenhavam um papel educativo muito acentuado. Isto porque, antes da realização de qualquer evento formal de avaliação, dentro do processo de reconhecimento, as

plantas conduziam seus próprios exercícios informais, que as ajudavam a compreender, cada vez melhor, as disciplinas Q1, envolvidas em cada estágio do programa.

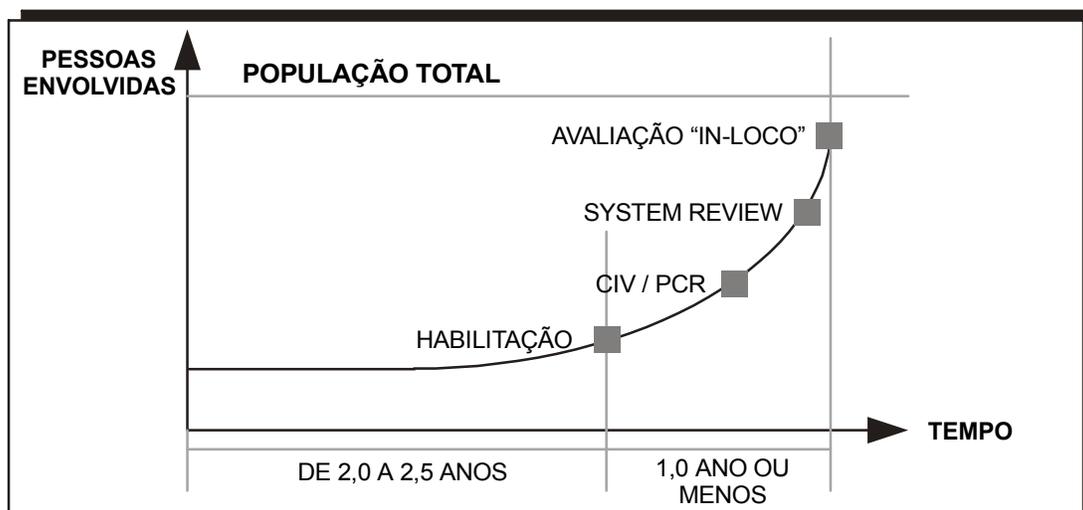
**Quadro 6.5 – Seqüência de eventos do Programa Q1**

<b>EXERCÍCIO</b>	<b>Resultado para a Qualificação</b>	<b>O que representava o resultado em termos de evolução do programa</b>
HABILITAÇÃO  (Requisito para todas as fábricas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Mínimo de 80% de realização comprovada para cada item do plano de ações desenvolvido para a implantação do CEP como sistema.</li> <li>* Mínimo de 50% de processos estáveis e capazes associados às características e parâmetros críticos e significativos.</li> <li>* Obter 120 sims para os 10 casos de CEP selecionados para avaliação no chão de fábrica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* A fábrica havia abandonado o supercontrole e o CEP passava a ser a forma adotada de gerenciamento dos processos, com total envolvimento do pessoal operacional.</li> <li>* A fábrica havia estabelecido total relação entre os indicadores de resultados internos e externos e o seu plano de controle de processos.</li> </ul>
CIV  (Requisito para as fábricas de componentes)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Máximo de 0,25% de medidas fora de especificação (para obter a nota máxima 10) para um mínimo de 2500 medições realizadas (30 por característica) em peças aprovadas e liberadas para o próximo processo. A condição prévia para a realização formal do exercício, era ter, pelo menos, 90% dos processos estáveis e capazes, associados às características “listadas no plano de controle”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* O sistema de controle da fábrica (e tudo aquilo que o envolvia) havia atingido um alto nível de confiabilidade capaz de garantir o resultado esperado pelo cliente interno e externo. Qualquer condição de descontrole era prontamente identificada e a reação era efetiva.</li> </ul>
PCR  (Requisito para as fábricas montadoras)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Para todos os 50 processos avaliados (15 da área de carroceria, 10 da pintura e 25 da montagem final do veículo) demonstrar pleno domínio de todos os fatores de variabilidade, estabilidade estatística e índices de capacidade <math>CP \geq 2.0</math> e <math>Cpk \geq 1.0</math> (critério para obter pontuação máxima 15). (Todos os casos eram demonstrados pelas próprias equipes operacionais envolvidas.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Além do resultado descrito para o CIV, neste exercício, também era muito acentuada a demonstração prática da abordagem, por equipe, adotada pela planta.</li> </ul>
REVISÃO DO SISTEMA  (Requisito para todas as fábricas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ter no mínimo 85 pontos, de um total de 100 possíveis, na auto-avaliação, assistida por um consultor, considerando todos os fatores de avaliação para a qualificação (Quadro 6.2).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* A fábrica havia implantado o sistema de aperfeiçoamento contínuo, representado pelo símbolo Q1. Todas as disciplinas Q1 estavam implantadas, das ações do planejamento da qualidade até as de monitoramento e avaliação dos resultados internos e externos.</li> <li>* A grande maioria dos indicadores internos e externos apresentava tendência favorável.</li> </ul>
AVALIAÇÃO IN-LOCO  (Requisito para todas as fábricas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ter aprovação da equipe de avaliadores (constituída por representantes dos clientes, engenharia do produto e consultor do <i>Corporate Quality Office da Ford Motor Company</i>) após a análise das evidências físicas e comportamentais, avaliadas durante 3 ou 4 dias, envolvendo todo o pessoal operacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* A equipe da planta, considerando todos os níveis hierárquicos, havia atingido um tal nível de maturidade, que a tornava capaz de demonstrar completo domínio das nuances do sistema da qualidade. As pessoas sabiam o que, porquê, como, onde e quando fazer as ações relacionadas ao sistema.</li> </ul>

O resultado bem-sucedido nos exercícios também aumentava a confiança da gerência em sua equipe de agentes, que conquistava, assim, mais poder de influência nas decisões gerenciais da planta e recebia mais apoio e recursos. Com isto, ela se fortalecia frente os adversários do programa.

Muitos daqueles que, até então, haviam se mantido alheios ao processo, motivavam-se com os resultados alcançados, engajavam-se ao projeto e desenvolviam ações em suas áreas de influência. Com isto, ajudavam a ampliar ou aperfeiçoar o programa na planta.

Para se ter uma idéia do envolvimento adicional de pessoas, a figura 6.15 mostra a influência dos eventos bem-sucedidos. A figura é, na verdade, uma ampliação da visão apresentada na figura 6.14.



*Figura 6.15 – Influência dos exercícios bem-sucedidos no envolvimento de pessoas*

O envolvimento mais acentuado de pessoas ocorria a partir do momento em que os eventos de sucesso começavam a acontecer e isto permitia uma aceleração na implantação do programa. Se o período de maturação representava de dois a dois anos e meio do tempo total da implantação, a fase final, na qual, de fato, todos os eventos importantes ocorriam, representava, aproximadamente, um ano, às vezes até menos.

Há, ainda, um aspecto importante que se pode extrair do aprendizado adquirido com a aplicação das conquistas de curto prazo, na Autolatina: elas também ajudaram a eliminar a subjetividade das reuniões mensais de acompanhamento, promovidas pela direção da organização. No início deste processo, os gerentes tendiam a reportar a evolução do seu projeto mediante a utilização de dados subjetivos como, por exemplo, “*temos 70% do programa implantado*”, o que não fazia nenhum sentido prático. Com o passar do tempo, o relato passou a ser mais objetivo, do tipo, “*já conseguimos a habilitação e planejamos estar prontos para realizar o CIV daqui a três meses*”. Isto significou que a base para a mensuração do progresso passou a ser a mesma para todas as unidades e, portanto, permitia comparação. Era mais um ponto a favor desta atividade que, veladamente, estimulava a competição e, com isso, ajudava a manter a taxa de urgência da transformação.

### **(7) Consolidação de ganhos e produção de mais mudanças**

O *Programa QI* era voltado, fundamentalmente, para as práticas da manufatura. Entretanto, para conseguir avançar na direção do aperfeiçoamento do sistema, era absolutamente necessário que esta área interagisse e, conseqüentemente, conseguisse promover alguma mudança nas interfaces existentes entre as áreas responsáveis pelas atividades de apoio. Os serviços de manutenção, recursos humanos, engenharia de produtos, qualidade no fornecimento, representavam alguns dos sistemas interligados à fabricação. Assim, pode-se dizer, então, que vários aspectos do *Programa QI* têm relação com esta etapa do processo de Kotter.

- *Mudanças em processos internos às plantas*

Algumas áreas, que possuíam relação com a manufatura, eram ligadas, hierarquicamente, ao gerente da planta onde o programa se desenvolvia. Normalmente, elas representavam os serviços de manutenção, engenharia do processo de série e, para grandes operações, também incluíam os serviços de recursos humanos. O fato de estarem subordinados ao gerente da planta não tornava mais fácil a vida dos agentes de mudança, na tarefa de promover as transformações. A dificuldade maior, quase sempre, recaía nos sistemas relacionados à manutenção dos equipamentos produtivos e de medição, pois os setores de fabricação dependiam, fundamentalmente, destes serviços para poder estabilizar seus processos e manter o controle

sobre os mesmos. As mudanças, nos sistemas interligados com as outras interfaces foram, quase sempre, conduzidas com mais facilidade. Com as atividades de recursos humanos, por exemplo, este comportamento proativo se devia, talvez, por sua cultura tradicional de prestação de serviços com o foco no cliente e também por não haver necessidade de modificações tão profundas em seus sistemas operativos. Com as atividades relacionadas à engenharia do processo de série a dificuldade também não era grande, pelo fato de ser, quase sempre, o departamento que fornecia os agentes de conhecimento para conduzir os projetos Q1.

Abaixo, são listados alguns exemplos de sistemas interligados às atividades de manufatura, que tiveram suas práticas modificadas durante a implantação do *Programa Q1* (41):

- Sistema de manutenção produtiva;
- Sistema de aquisição, liberação e manutenção de calibradores e equipamentos de controle;
- Sistema de desenvolvimento de ações de planejamento da qualidade de processos;
- Sistema de mérito e reconhecimento.

A integração efetiva das pessoas das áreas de apoio, normalmente, era conseqüência da motivação decorrente dos primeiros eventos bem-sucedidos, como já mencionado anteriormente. Até então, estes profissionais assumiam promover as mudanças estritamente necessárias para que a manufatura adquirisse condições mínimas para obter êxito nas avaliações formais. No entanto, quando os primeiros exercícios foram realizados, as equipes destes setores começaram a entender melhor o processo, como um todo, e visualizaram as vantagens em aperfeiçoar seus próprios sistemas, de forma abrangente, além daquelas melhorias promovidas para atender apenas a um resultado imediato da planta. A conseqüência natural desta atitude foi o aumento do número de agentes de conhecimento envolvidos na condução destes aperfeiçoamentos e o desenvolvimento de sistemas muito mais criativos do que os vigentes, até então. Só para citar um exemplo, a equipe técnica da unidade B, logo após a conquista da “habilitação”, desenvolveu um sistema de

gerenciamento para os equipamentos de teste extremamente eficiente, que incorporava a análise estatística para a definição dos intervalos de manutenção. O modelo de gestão também contemplava uma matriz de alternativas para a eventualidade de algum aparelho ficar fora de operação. Sempre haveria um plano de emergência de proteção ao cliente, previamente estabelecido, mediante a utilização de algum outro meio alternativo, em condições de desempenhar a mesma função do item que ficasse, acidental e temporariamente, fora de operação. Este sistema foi utilizado como *benchmark* por todas as outras unidades da Autolatina.

- *Mudanças em sistemas interligados com áreas externas*

As plantas possuíam interfaces com diversas áreas que atuavam de forma corporativa. Eram assim, por exemplo, com os setores responsáveis pelo desenvolvimento de novos produtos e processos. Alguns dos sistemas sob a responsabilidade destas unidades e que interagiam com as de fabricação, foram impactados pelo *Programa QI* a partir da influência dos próprios usuários de seus serviços. Assim, outra missão dos agentes das plantas, nem sempre muito fácil de ser cumprida, era conseguir que estas atividades de suporte promovessem as alterações necessárias em seus sistemas, para que, suas próprias unidades organizacionais, conseguissem responder às exigências do programa. Apenas para exemplificar, a seguir, serão apresentados três dos principais sistemas interligados que sofreram algum impacto com o Q1.

- *Revisão de Segurança*, de responsabilidade compartilhada entre as áreas de Desenvolvimento do Produto, Assuntos Legais, Manufatura, Qualidade Assegurada, Suprimentos e Engenharia de Manufatura.
- *Planejamento da Qualidade*, com responsabilidade distribuída, dependendo da atividade, entre as áreas de Desenvolvimento do Produto, Engenharia de Manufatura, Qualidade Assegurada e Engenharia do Processo da planta.
- *Qualidade no Fornecimento*, de responsabilidade da área de Assistência da Qualidade aos Fornecedores (AQF), órgão da Diretoria de Suprimentos.

Os idealizadores dos instrumentos que serviram de ponte para conduzir a Ford Motor Company em direção à visão desenhada pela sua liderança, tal como o processo Q1, também haviam planejado mecanismos de promoção de mudanças para os sistemas que mantinham ligação com as práticas de uma manufatura de nível Q1. Estes modelos operacionais se traduziam por um conjunto de manuais, que funcionavam como *guidelines* para o processo de transformação. Os manuais Q1, para plantas montadoras e fabricantes de componentes, na verdade, faziam parte desse conjunto. O documento central era o “*Quality System Standard Q101*” (42), destinado tanto para as operações de manufatura da própria organização Ford, como para seus fornecedores externos. Ele definia as diretrizes básicas para o desenvolvimento das atividades relacionadas aos temas: planejamento da qualidade; garantia da qualidade do processo e do produto; documentação da qualidade; requisitos especiais para itens de segurança e aprovação do sistema e de amostras iniciais.

O Q101 estabelecia diretrizes básicas do sistema geral e, para o detalhamento dos requisitos, conduzia a manuais específicos como, por exemplo:

- (Q-101 a) “*Wordwide Supplier Quality Rating System*” (43), que definia os critérios utilizados para avaliar a qualidade dos fornecedores;
- (Q-101 b) “*The Quality System Survey and Scoring Guidelines*” (44), que definia o método utilizado para avaliar os sistemas da qualidade dos fornecedores e das próprias fábricas Ford;
- (Q-101 c) “*The Initial Sample Review Process*” (45), que definia o método utilizado pelos fornecedores e pelas plantas Ford, para obter de seus clientes a aprovação de novos produtos;
- (Q-101 d) “*Planning for Quality*” (46), um manual de instruções para o processo de planejamento da qualidade, nas etapas de pré-lançamento do produto;

- (Q-101 e) “*Q1 Preferred Quality Award*” (47), que descrevia o programa para reconhecer o desempenho diferenciado da qualidade dos fornecedores.

Todos estes manuais foram traduzidos pela Autolatina e adotados para a orientação das modificações dos sistemas abordados.

Ao final do período de abrangência considerado neste trabalho, meados de 1995, o sistema de planejamento da qualidade, relacionado aos novos processos de fabricação de agregados mecânicos, havia avançado, significativamente, em direção ao novo modelo e poder-se-ia dizer que estava implantado. O que não acontecia em relação à mesma prática aplicada às atividades de montagem, pois a área responsável apresentava lacunas significativas de conhecimento de seu pessoal na aplicação das disciplinas envolvidas. Esta carência era, freqüentemente, atenuada pela atuação dos agentes da própria fábrica, interessada em apresentar avanços na aplicação das disciplinas Q1. Para tal, ela cedia seu pessoal para “puxar” a realização conjunta de alguns trabalhos de responsabilidade. Isto, de certa forma, ajudava as áreas corporativas a iniciar a implantação de mudanças em suas próprias práticas e resolvia o problema da planta.

O sistema estabelecido para o desenvolvimento dos fornecedores havia avançado, mas apresentava, ainda, várias deficiências na aplicação das disciplinas envolvidas. Isto decorria, fundamentalmente, da carência de preparo da equipe do AQF, responsável, neste processo, por atuar como agente de conhecimento. Alguns bons resultados, que puderam ser observados numa série de fornecedores, foram conseguidos por atuação direta dos agentes das próprias plantas, essencialmente por necessidade de fazer avançar seu próprio programa. Através desta ligação, sem nenhum envolvimento do AQF, a equipe interessada ajudava a empresa parceira a implantar as disciplinas. Utilizava, para isso, seus próprios conhecimentos e experiências que, normalmente, eram muito superiores aos dos técnicos do AQF.

Com respeito ao tema “Revisão de Segurança dos Sistemas Funcionais Críticos”, a Autolatina desenvolveu um procedimento próprio, que atendia todas as normas de segurança e requisitos de controle da documentação obrigatória, considerados relevantes pelas duas casas matrizes, Ford e Volkswagen (48). Para este tema, acabou prevalecendo a cultura já existente na

Volkswagen e a liderança do assunto ficou sob a responsabilidade da Qualidade Assegurada. Isto facilitou a introdução das poucas modificações previstas para o sistema, uma vez que as pessoas envolvidas já detinham o conhecimento sobre o assunto. As interfaces com as outras áreas, como a de Desenvolvimento do Produto ou a de Engenharia de Manufatura, apenas reafirmavam, mediante procedimentos formais, as ligações, informalmente, existentes, há bastante tempo. O aperfeiçoamento deste sistema não representou qualquer dificuldade.

### **C) Consolidação através da mudança da cultura**

Quando se chega a este estágio, num processo de mudança, significa que muitos resultados já foram alcançados, como conseqüência do desenvolvimento de novas práticas, aquisição de novos hábitos e mudanças promovidas no comportamento de grupo. As ações, então, previstas nesta etapa, são desenvolvidas com o propósito de incorporar os novos métodos à cultura da organização, impedindo, assim, o retorno à velha forma de se fazer as coisas.

O desenvolvimento de atividades, claramente focado no sentido mencionado acima, não foi realizado durante a implantação do *Programa QI*, pelo menos não na Volkswagen, em função de circunstâncias discutidas a seguir. Também serão descritas as conseqüências decorrentes deste fato.

O final das atividades da  *Holding* que administrava a Ford e a Volkswagen, na América do Sul, ocorreu no segundo semestre de 1994. Com isso, a partir de janeiro de 1995, os setores corporativos, antes com atuação comum às duas organizações, foram separados e passaram a operar, cada qual para sua própria empresa. A definição de como ficaria o vínculo empregatício de cada funcionário respeitava a origem da relação existente, antes da formação da Autolatina. Por outro lado, para aqueles que haviam ingressado na empresa mais recentemente, e que, portanto, não tinham vínculo anterior com nenhuma das duas entidades, eles tinham a possibilidade de optar por qual delas iriam prestar seus serviços. A partir destas mudanças, então, nossa atuação pessoal, como consultor, não pôde mais abranger as unidades Ford. Portanto, neste trabalho, a análise sobre o *Programa QI* e a aplicação dos conceitos por ele difundidos, no período posterior a janeiro de 1995, está limitada aos fatos que marcaram o mundo Volkswagen a partir daquele momento.

Para a Volkswagen, o *Programa QI* deixou de existir em meados de 1995, quando o último evento oficial programado foi realizado; tratava-se de um exercício de habilitação.

### **(8) Estabelecimento de novos métodos de cultura**

O impacto sobre o *Programa QI*, devido à separação das duas empresas, resultou em um forte prejuízo do que poderia ter sido o conjunto de atividades para o desenvolvimento do estágio 8, da abordagem de Kotter. Na verdade, os fatos que sucederam a este evento tiveram influência tão negativa para a consolidação dos conceitos do projeto, que é bem mais apropriado analisar esta etapa sob a ótica dos “*erros comuns nos projetos de mudança*”. Para este estágio, isto se refere ao erro “*negligenciar a incorporação sólida de mudanças à cultura corporativa*”.

Durante a análise, foram identificadas duas causas mais significativas como responsáveis pela não incorporação plena da mudança à cultura da empresa: a *mudança de foco* e a *organização incompatível*.

- *Mudança de foco*

Ainda que fosse um programa de origem Ford, o Q1 poderia ter tido continuidade oficial na Volkswagen, mesmo depois da separação das empresas, pelo simples fato de que, ainda por um par de anos, as duas organizações teriam de trocar produtos e componentes e, portanto, ambas seriam, simultaneamente, cliente e fornecedora uma da outra. No entanto, os executivos da Volkswagen, ainda que alguns assim não o desejassem, não consideravam a hipótese conveniente. Na verdade, isto já representava um sinal das forças conservadoras aproveitando a oportunidade para ressurgir. A partir desta decisão, os executivos do *staff* corporativo da Diretoria da Qualidade recomendaram, à direção maior da empresa, um novo foco de atuação, para manter o senso de urgência e a motivação da população voltada para o aperfeiçoamento do sistema da qualidade. Com um apelo estratégico de crescimento das exportações, então, a diretoria assumiu o compromisso de certificar o seu sistema da qualidade com base na Norma ISO 9001. O processo envolveria todas as unidades industriais, no Brasil e na Argentina, simultaneamente. A decisão ocorreu em 17 de janeiro de 1995; o início dos trabalhos ocorreu em

8 de março daquele ano, com a instituição do Comitê do Sistema da Qualidade, formado por executivos que representavam todas as diretorias e áreas da empresa e liderado pelo próprio diretor da qualidade. Era a nova coalizão administrativa que se formava, só que agora orientada por uma nova visão.

A meta foi atingida em catorze meses de trabalho, durante os quais nunca se viu tamanho comprometimento de todas as áreas da organização. Neste período, vários paradigmas foram quebrados e muitos sistemas interligados, envolvendo áreas diferentes, foram aperfeiçoados.

O projeto em si foi muito bem-sucedido, mas o seu impacto sobre os resultados, originados do *Programa QI*, deve ser encarado sob dois aspectos:

1. *Ganho em abrangência.* O novo projeto conseguiu, em tempo muito mais curto que o *Programa QI*, promover um aperfeiçoamento nos sistemas interligados ao processo de manufatura. Todas as atividades de planejamento da qualidade dos novos produtos e processos tiveram evolução muito acentuada na direção dos modernos conceitos de engenharia simultânea, tanto com relação aos processos de montagem como os de fabricação de agregados mecânicos. Antes, durante o *Programa QI*, como já mencionado, somente a área de agregados havia apresentado este desenvolvimento. Também evoluíram, positivamente, os sistemas relacionados ao fornecimento de componentes e à prestação de serviços aos clientes.

2. *Perda em profundidade.* Enquanto o sistema da qualidade evoluía para todas as atividades da cadeia produtiva, a exceção ficava com as áreas de fabricação. Como já comentado, o *Programa QI* era muito voltado para a manufatura e fomentava o desenvolvimento de um sistema de controle que permitisse o completo monitoramento e garantisse os resultados de qualidade dos processos produtivos. As pessoas desenvolviam o conhecimento profundo de suas operações e tinham muito claras as relações de causa e efeito apreendidas, ao longo do tempo, com o emprego do CEP. Todas as características importantes do produto, bem como os parâmetros de processo que as influenciavam, eram monitoradas com a aplicação do CEP, menos as exceções decorrentes de alguma

inviabilidade técnica ou econômica. A seleção das características e dos parâmetros importantes era fruto de uma análise profunda de desdobramento da função qualidade, conduzida por equipes multifuncionais de agentes de conhecimento. As conclusões decorrentes destes estudos eram, posteriormente, sumarizadas no “Plano de Controle”, instrumento mais importante do sistema de gerenciamento da qualidade, durante a fabricação. O tipo mais apropriado de gráfico de controle, o tamanho das amostras, a frequência de verificação, tudo era fruto de estudos estatísticos que fundamentavam sua determinação.

No início de 1995, algumas unidades já praticavam este modelo com muita habilidade. As pessoas detinham pleno domínio dos processos que, em sua grande maioria, eram estáveis e capazes. Havia, no entanto, outras áreas em estágios de conhecimento e aplicação bem aquém daquelas mais evoluídas. Este fato começou a trazer dificuldades nas auditorias internas, relacionadas ao novo projeto de certificação da empresa. Dentro de cada planta, os setores menos evoluídos, com relação ao programa Q1, ao contrário do que acontecia com os mais adiantados, não praticavam, com a mesma habilidade, os procedimentos internos desenvolvidos para a realização de todas estas práticas, já citadas. Havia, então, um impasse: trabalhar para evoluir as áreas com menor conhecimento e práticas deficientes ou promover uma “involução” no sistema e nas práticas das outras em estágios mais adiantados? A pressão pelo tempo era um dos argumentos preferidos dos defensores da segunda opção. O verdadeiro motivo, certamente, não era este. As unidades defasadas, na aplicação das disciplinas Q1, assim se encontravam pela conseqüência de uma liderança menos comprometida com o projeto e que havia dado apoio insuficiente aos seus agentes de mudança. Para esta liderança, aquele momento representava a grande chance de fazer ressurgir os modelos tradicionais. Era uma oportunidade ímpar de verem-se livres da obrigação de implantar aquele sistema, que havia exigido o desenvolvimento de novos comportamentos e conhecimentos e que eles, até aquele momento, haviam demonstrado pouca habilidade e principalmente pouquíssima disposição para fazê-lo.

Depois de muita discussão e turbulência, o que se verificou foi uma disputa ferrenha para fazer prevalecer o ponto de vista, entre aqueles que acreditavam no modelo desenvolvido durante o *Programa Q1* e os que queriam o retorno do sistema tradicional. Venceram as forças da

tradição. Talvez não de imediato, porque a proposta de mudança inicial representava uma solução intermediária, mas era apenas o primeiro passo para o posterior retorno ao passado.

A solução encontrada permitia o abrandamento do nível de exigência dos procedimentos que vigoravam, até então. Isto fez modificar, por exemplo, o rigor com que se definiam as características significativas dos produtos e os parâmetros importantes dos processos e, da mesma forma, os métodos de controle e registros.

Um importante fator motivador do abrandamento dos procedimentos era o fato de a Norma ISO 9000 requerer, para as práticas de controle, um nível de exigência menor, muito menor do que aquele que se praticava na época. Este argumento valia ouro para aqueles que defendiam a “lei natural do menor esforço”.

Pelo menos mais dois outros fatores merecem ser destacados, que contribuíram também para nivelar, por baixo, o sistema de monitoramento dos processos. O primeiro, diz respeito ao comportamento de uma consultoria contratada por uma das fábricas para auxiliar na preparação da certificação e o segundo, está relacionado ao comportamento dos auditores dos organismos certificadores.

Talvez, mais preocupada com o andamento do cronograma de ações, por ela proposto, tendo como base o prazo estabelecido para o projeto, a consultoria, que orientava os agentes das áreas, influenciou, acentuadamente, para empobrecer o sistema existente para que ele oferecesse a menor quantidade possível de oportunidades de apresentar não-conformidades durante as auditorias. Só para citar uma situação, ela ajudou a desenvolver uma nova classificação para as características dos produtos, de modo a diminuir a necessidade de registros de avaliação para uma série delas. Além disso, o procedimento também previa a possibilidade de utilização de qualquer outro método de análise, além do CEP, sem a necessidade de fundamentar o método, a amostragem ou a frequência de análise.

Com respeito ao comportamento dos auditores, dos organismos certificadores, basta relatar um acontecimento para demonstrar o tamanho do prejuízo causado, por eles, no sistema vigente.

A área de Armação de Carrocerias detinha uma equipe com excelente conhecimento e aplicava a metodologia estatística para o monitoramento dos processos com muito fundamento. Em uma auditoria prévia, voltada para o desenvolvimento de diagnósticos que referenciarão a preparação do planejamento das ações para a avaliação final de certificação, um auditor, certamente muito menos preparado que os agentes internos em questões estatísticas, questionou o motivo da inexistência dos limites de controle para a carta de um determinado posto de trabalho. Ele obteve como resposta o fato de o grupo responsável não ter ainda conseguido estabilizar aquele processo e que uma série de possíveis causas vinham sendo investigadas e, portanto, não poderiam ainda trabalhar com os limites projetados. Os técnicos também mostraram que até não se conseguir a estabilidade e a capacidade, havia, em andamento paralelo, uma ação de contenção e proteção ao cliente. Insatisfeito com a resposta, o representante da empresa certificadora indagou por que, então, eles não utilizavam, como alternativa, os limites de especificação da característica controlada. A pergunta causou perplexidade aos agentes, uma vez que tal atitude seria considerada, naquela época, um “pecado mortal” em termos de aplicação do CEP. Eles tentaram então, mas sem sucesso, argumentar que não fazia nenhum sentido utilizar a especificação em qualquer gráfico de controle, em especial naqueles que usavam as médias amostrais para o controle da centralização e que tal atitude poderia induzir o operador à prática do supercontrole. Tudo em vão. O auditor não aceitou os argumentos apresentados e atribuiu uma não-conformidade àquela unidade.

Os comentários sobre o incidente ganharam, em poucas horas, repercussão tão grande e criaram tamanha preocupação com suas possíveis conseqüências, que não demorou muito para que se encontrasse uma “solução” criativa: depois de duas semanas, ninguém mais conseguiria encontrar aplicação do CEP em situações onde ainda havia instabilidade, em nenhuma área da empresa. Se, antes, os adversários do monitoramento mais elaborado dos processos já encontravam terreno fértil para o retorno às práticas simplificadas, agora então, depois deste episódio, eles “nadavam às braçadas” em direção ao passado.

- *Organização incompatível*

A organização das atividades no grupo Volkswagen seguia uma direção diferente daquela que acontecia na Volkswagen do Brasil, como consequência das mudanças aqui ocorridas no período da Autolatina. No mundo Volkswagen, a área da qualidade era responsável por muitas funções que, no Brasil, haviam sido transferidas e estavam sob responsabilidade de outras diretorias, como da Manufatura ou do Desenvolvimento do Produto. Isto deu origem a um processo de transferência de atribuições, antes sob o comando de outras unidades, para a Qualidade Assegurada. Dentre as várias alterações ocorridas, pelo menos uma respondeu por um impacto muito forte sobre as práticas das disciplinas Q1: foi o retorno, para a Qualidade, da responsabilidade pela liberação do produto, até então realizada pela Manufatura. Com isso, vários pontos de ensaio e análise, ao longo de todo o fluxo produtivo, mudaram de comando e algumas centenas de pessoas deixaram a Manufatura para fazer parte da estrutura da Qualidade. Muitos destes profissionais desempenhavam um papel importante nas práticas de controle. Alguns eram os “facilitadores do CEP”, tal como descrito em 6.2.1.

A perda deste pessoal representou, para a Manufatura, uma dificuldade adicional para manter as ações de monitoramento estatístico dos processos. Além da redução nos recursos, ela perdia também boa parte da equipe que detinha o conhecimento prático para utilizar as ferramentas estatísticas de gerenciamento de processos e respondia também pelo treinamento dos operadores, no uso das cartas de controle. Na época, a leitura que um profissional da Manufatura fazia de todo este movimento era de que estava em marcha uma mudança de foco de atuação; se antes, o foco era o controle do processo, depois, parecia que estava havendo uma retomada do controle do produto. Ainda que não fosse este o desejo da organização, o comportamento dos homens da Manufatura tenderia, naturalmente, para uma “guarda baixa”, relacionada ao controle do processo. Aos poucos, todos os mecanismos desenvolvidos, durante o *Programa QI*, para o controle dos fatores, que contribuíam para a variabilidade do resultado final das operações produtivas, antes sob intensa vigilância, seriam abandonados, sem que houvesse qualquer ação gerencial, de acompanhamento, que os detivesse.

O senso de urgência estava agora voltado para a certificação e não mais para as etapas do *Programa Q1*; a Norma ISO 9000 era muito menos exigente nas questões de controle de processo do que o *Programa Q1*; a Manufatura transferia, para a Qualidade, a responsabilidade pela liberação do produto e, com isso, perdia também um contingente significativo de pessoas com conhecimento específico das aplicações estatísticas. Tudo parecia conspirar contra a manutenção das atividades, dos comportamentos, que haviam sido desenvolvidos durante anos de muito trabalho e chegado a estágios de perfeição tão elevados. Parece incrível, mas aquilo que parecia estar tão solidamente implantado, em larga escala, em diversas áreas da empresa, em poucos meses se reduzira a alguns poucos focos de aplicação.

Um agravante que também contribuiu, significativamente, para abrir o caminho do retorno às velhas práticas, foi o processo de sucessão da era pós-Autolatina. Ele não tinha nenhum vínculo com o *Programa Q1*.

A separação das duas empresas abriu um número significativo de possibilidades de preenchimento de cargos disponibilizados, decorrentes do desmembramento de vários departamentos. As pessoas que os preencheram, oriundas de promoção interna ou, em outros casos, de executivos transferidos do exterior, não tinham, certamente, nenhum compromisso com o projeto anterior. Para eles, cumprir a meta corporativa de certificação e procurar não representar um entrave ao processo, fazia muito mais sentido do que ajudar a defender um método de trabalho que, eventualmente, para alguns deles próprios, era, até mesmo, desconhecido.

Todos estes fatores foram desencadeadores de um processo, muito rápido, de substituição das atividades relacionadas às disciplinas Q1, por outras, que representassem melhor a maneira como eram, normalmente, realizadas alguns anos atrás. Para compensar a perda, decorrente da substituição do modelo Q1, por um sistema menos efetivo de garantia da qualidade na manufatura, a empresa começou a adotar novas práticas, cuja descrição não faz parte deste trabalho. Apenas para se ter uma idéia, tratava-se de uma combinação de práticas de controle mais simples e um forte aperfeiçoamento dos meios de produção. Os métodos eram menos elaborados que o CEP, mas permitiam um certo grau de monitoramento preventivo. O

investimento em processos objetivava torná-los mais robustos e menos sujeitos à variação. Isto, certamente, representou a destinação de muito recurso financeiro em equipamentos de fabricação e avaliação. Os resultados sobre o produto final mostraram evolução.

Uma reflexão que se pode fazer, entretanto, tendo como base tudo o que se viu neste trabalho, é que esta transformação teria sido mais eficientemente realizada se associadas às práticas Q1. Os investimentos teriam sido mais seletivos, pois as ações de monitoramento do Q1 permitiam demonstrar, com fatos inequívocos, quais processos eram mais sujeitos à variação e quais possuíam menor capacidade. A utilização destas informações como base para a priorização dos investimentos, teria permitido, então, que muitos recursos fossem poupados.

Uma outra questão, que pode ser levantada, é sobre a vantagem, existente ou não, entre uma prática de garantia de resultados, a partir, fundamentalmente, da atuação mais intensa das pessoas ligadas ao processo, sobre outra, fundamentada em meios de produção mais robustos e menos sujeitos às variações. Estes requerem investimentos mais elevados para sua instalação. Provavelmente, uma condição de equilíbrio entre a convivência de ambas as práticas teria proporcionado um resultado melhor. Uma análise sobre esta condição poderia ser o tema de um outro trabalho, o qual, por enquanto, será deixado como proposta de um projeto futuro.

#### **D) Visão geral do *Programa Q1* sob a ótica do modelo de Kotter**

O quadro 6.6 permite uma boa visão das etapas previstas no modelo de Kotter e as ações associadas a elas, desenvolvidas no período de implantação do *Programa Q1*.

*Quadro 6.6 – Ações estratégicas do Programa Q1, sob a ótica do modelo de Kotter*

DESCONGELAMENTO DO <i>STATUS QUO</i>	MANUTENÇÃO DO CURSO DA TRANSIÇÃO	CONSOLIDAÇÃO ATRAVÉS DA MUDANÇA DE CULTURA
<p><b>1. Estabelecimento do senso de urgência</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O reconhecimento Q1</li> <li>• O voluntariado</li> <li>• Auto-avaliação com assistência de consultores</li> <li>• A produção como responsável pela qualidade</li> <li>• Avaliação feita pelos clientes</li> </ul> <p><b>2. Criação de uma coalizção administrativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Designação do coordenador Q1 e formação da <i>equipe Q1</i></li> </ul> <p><b>3. Desenvolvimento de uma visão e estratégia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Significado do Símbolo Q1</li> </ul> <p><b>4. Comunicado da visão da mudança</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Palestras Q1</li> <li>• Programa de educação e treinamento para a qualidade</li> <li>• Seminário “Dr. Deming”</li> <li>• Manuais Q1</li> <li>• Peças de divulgação</li> </ul>	<p><b>5. Investir no <i>empowerment</i> dos funcionários para ações abrangentes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estruturas compatíveis com a visão</li> <li>• Oferta de treinamento necessário</li> <li>• Adequação ou desenvolvimento de sistemas</li> <li>• Tomada de posição diante de chefes problemáticos</li> </ul> <p><b>6. Realização de conquistas de curto prazo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exercícios de habilitação, CIV, PCR, revisão do sistema, avaliação <i>in-loco</i></li> </ul> <p><b>7. Consolidação de ganhos e produção de mais mudanças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudanças nos sistemas internos às plantas</li> <li>• Mudanças em sistemas interligados com áreas externas</li> </ul>	<p><b>8. Estabelecimento de novos métodos de cultura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (Erro) Mudança de foco</li> <li>• (Erro) Organização incompatível</li> </ul>

Com relação ao tema “estratégia”, há, ainda, algumas considerações importantes, apresentadas a seguir, que permitem uma melhor compreensão da associação do modelo às atividades do *Programa Q1*.

Inúmeras ações estratégicas, para a condução do projeto, já eram previstas na concepção original do programa. É o caso, por exemplo, da visão representada pelo símbolo Q1, ou as conquistas, em curto prazo, traduzidas pelo cumprimento das etapas: habilitação, CIV, PCR, revisão de sistema e assim por diante. Outras atividades não estavam contempladas na concepção original e seu desenvolvimento e utilização dependiam da iniciativa das próprias plantas.

A unidade “A” foi pioneira neste aspecto, o que ajuda a explicar o fato de ter sido a primeira a atingir a meta final do programa. Foi ela que primeiro constituiu uma excelente equipe de coalizão e priorizou o treinamento para o desenvolvimento dos agentes e de toda a população. Também disponibilizou inúmeras salas por toda a fábrica, para reuniões de times e realização de treinamentos. Nas reuniões semanais, de acompanhamento do projeto, havia espaço sistemático para que times do chão de fábrica apresentassem seus trabalhos. Muito rapidamente toda a organização desenvolvia uma linguagem comum, dos operários aos gerentes. Quando se analisam estas ações, sob a ótica do modelo de referência, pode-se ver que elas cumprem várias das funções estabelecidas numa abordagem sistemática. Não é possível afirmar, por outro lado, se a adoção destas ações foi resultado da utilização consciente de um modelo sistêmico de se abordar mudanças, previamente selecionado, ou fruto da intuição de uma gerência competente. É mais provável que tenha sido a segunda hipótese. Mas o fato significativo, e que merece ser destacado, é que independente da intencionalidade, a adoção complementar de elementos estratégicos permitiu a esta planta arrancar primeiro, desenvolver-se mais rapidamente e atingir o resultado final, antes que todas as outras o fizessem. Mais ainda, ela “exportou” o seu modelo às demais.

#### **6.2.5. Fatores que Impactaram o Desenvolvimento das Unidades**

Concluída a análise do caso considerado neste trabalho, sob a ótica dos temas selecionados, uma questão que surge, naturalmente, é: “que fatores tiveram influência significativa no desenvolvimento das unidades?” Responder a esta questão não é tarefa tão simples, visto que fatores não considerados no trabalho também podem ter tido influência relevante neste processo. Mas a pergunta é pertinente e será considerada, nesta seção, ainda que as limitações envolvidas não permitam uma análise mais acurada.

A análise será desenvolvida sob a ótica do modelo de Kotter e, sendo assim, é preciso fazer algumas considerações sobre os dois outros referenciais. Primeiro, os aspectos relacionados aos “papéis e estruturas de relacionamento” serão associados à etapa de “criação de coalizão administrativa” do modelo, visto que a relação entre ambos é evidente. Segundo, os casos de reação contrária ao programa, previstos no “espectro de possíveis comportamentos” serão considerados como casos de “obstáculos que bloqueiam a visão”, previstos na etapa 5. Isto faz

sentido, porque representaram sempre situações que requeriam algum tipo de enfrentamento, algumas vezes bem-sucedidos e outras não.

No quadro 6.4, foi apresentada a evolução do *status* do *Programa QI* para o conjunto das dez unidades organizacionais consideradas neste trabalho, sem apresentar, no entanto, a situação de cada uma, individualmente. É o que o quadro 6.7 apresenta. Ele mostra também os fatores que mais impactaram o desenvolvimento do projeto, em cada fábrica, e que tiveram significativa influência no resultado final. O sinal “+” significa que o fator contribuiu positivamente para o resultado e ajudou a evolução do programa, enquanto o sinal “-” mostra que o fator atrapalhou, acentuadamente. Para cada situação analisada, positiva ou negativa, considerou-se também a condição verificada em dois momentos, a inicial e a final. Isto nos permite avaliar a influência do item, ao longo do tempo, considerando aqueles casos nos quais algum tratamento tenha sido adotado, buscando alterar alguma condição. Deste modo, é possível uma melhor associação entre os aspectos estratégicos impactantes e as conquistas alcançadas.

**Quadro 6.7 – “Status” final das unidades e os fatores que impactaram sua evolução**

Unidade	Status	Realização da conquista	Fatores com impacto na evolução (Kotter)								
			1	2	3	4	5	6	7*	8*	Outro
A	On-Site Review (Q1)	2º Sem / 1992	(+/+)	(+/+)	...	(+/+)	...	(+/+)	...	...	...
B	On-Site Review (Q1)	1º Sem / 1994	...	(-/+)	...	...	...	(+/+)	...	...	...
C	On-Site Review (Q1)	1º Sem / 1995	...	(-/+)	...	...	...	(+/+)	...	...	...
D	On-Site Review (Q1)	1º Sem / 1995	...	(-/+)	...	...	(-/+)	(+/+)	...	...	...
E	PCR Formal	2º Sem / 1994	(-/+)	(-/+)	...	...	...	...	...	...	...
F	CIV Dry - Run	1º Sem / 1994	(-/+)	(-/+)	(-/+)	...	...	...	...	...	...
G	Habilitação	1º Sem / 1995	...	(-/+)	...	...	(-/+)	...	...	...	...
H	Nenhuma meta atingida	–	...	(-/-)	...	...	(-/+)	...	...	...	...
I	Nenhuma meta atingida	–	...	(-/-)	...	...	(-/+)	...	...	...	(-/-)
J	Nenhuma meta atingida	–	...	(-/-)	...	...	(-/+)	...	...	...	...

\* Fatores não avaliados

A ordem das explicações relacionadas às etapas do modelo de Kotter, quando necessário, seguirá aquela que melhor explica a seqüência temporal dos eventos, visto que há relações de causa e efeito entre eles. Pela mesma razão, as explicações relacionadas à unidade “F” serão apresentadas antes das da “E”. Também, e propositalmente, não se fará menção, para nenhuma unidade, sobre os fatores associados às etapas 7 e 8, os quais têm relação com os “erros” críticos, “declarar vitória prematuramente” e “negligenciar a incorporação sólida das mudanças à cultura corporativa”, já comentados anteriormente. Certamente, os casos poderiam ser identificados, mas isso remeteria a análise para um período posterior ao encerramento das atividades da Autolatina, bem além do escopo deste trabalho. Mais ainda, a análise se restringiria às unidades da Volkswagen (tal como explicado na seção anterior) as quais teriam sua origem identificada, o que também não é o propósito desta análise.

- **Unidade “A”**

- Etapa 1

Senso de urgência bem estabelecido através da associação da conquista do *prêmio Q1*, vinculado com a habilitação da planta para receber projetos futuros.

- Etapa 2

Rápida definição dos papéis e da estrutura de relacionamento. Definição de um forte grupo de coalizão, com praticamente todos os gerentes (patrocinadores de sustentação) liderando disciplinas específicas do programa. Os melhores profissionais da unidade foram deslocados para o trabalho, em tempo integral, nas equipes de conhecimento.

- Etapa 4

O processo de comunicação foi muito bem-sucedido. Utilizando, como pano de fundo, a ameaça que a planta corria, caso não conseguisse o *status* de fábrica Q1. A mensagem logo atingiu toda a população, em seus aspectos intelectual e emocional.

– Etapa 6

Os exercícios oficiais do programa (ver quadro 6.5) cumpriram, de forma extraordinária, a missão prevista para as “conquistas de curto prazo”. Entre outros papéis, eles promoveram o aprendizado prático, estimularam o trabalho em equipe, aproximaram times e lideranças e minimizaram resistências<sup>22</sup>.

• **Unidade “B”**

– Etapa 2

Problemas, ocorridos na estrutura de relacionamento, retardaram a evolução inicial da unidade. A equipe de conhecimento respondia a um supervisor de produção que, muito provavelmente, não reconhecendo seu papel no programa, não priorizava as atividades do grupo para os temas do Q1. Ao contrário, direcionava este recurso, quase que integralmente, para ações associadas às dificuldades do dia-a-dia da produção. A questão se resolveu a partir do momento que os agentes *QI* passaram a responder, hierarquicamente, diretamente ao coordenador Q1 da unidade, um gerente responsável pela engenharia de produção. Conquistada a autonomia para trabalhar os temas do Q1, o time desenvolveu um excelente trabalho e “exportou”, mais tarde, às demais unidades, tanto especialistas como *know how* de aplicações estatísticas.

– Etapa 6

Os mesmos comentários desta etapa, feitos para a unidade “A”, se aplicam a este caso. Adicionalmente, vale ressaltar, que esta foi a planta mais observada pelas demais, durante os exercícios oficiais, visto que, na época de sua realização, ao contrário do que aconteceu com “A”, que se desenvolveu bem mais cedo que praticamente todas as fábricas, as outras já haviam despertado para o programa e aprenderam e também se motivaram com as conquistas da unidade “B”.

---

<sup>22</sup> Este mesmo comentário se aplica a todas as situações daquelas unidades que chegaram ao estágio máximo do programa, caso das unidades A, B, C e D.

- **Unidade “C”**

- Etapa 2

A falha inicial, na criação da coalizão administrativa, retardou o desenvolvimento da unidade. Uma má escolha da pessoa para o papel de coordenador Q1 foi a causa do problema. Os demais gerentes (patrocinadores de sustentação) não aceitaram o titular da área da qualidade na condução do projeto, devido ao seu comportamento, considerado inadequado (caso típico de pessoa com excesso de ego que, conforme Kotter, deve ser evitada neste tipo de composição). O programa experimentou sensível evolução após a demissão deste profissional e sua substituição, por um outro gerente, foi muito bem aceita pelo grupo.

- Etapa 6

Os mesmos comentários desta etapa, válidos para a unidade “A”, se aplicam a este caso.

- **Unidade “D”**

- Etapa 5

O gerente da unidade era frontalmente contra o programa, embora “permitisse” sua implantação através de seus funcionários. Suas ações pessoais, no entanto, tornaram público o seu posicionamento frente ao projeto, o que influenciou, de forma negativa, a participação de seus subordinados diretos e, por conseqüência, a de muitos outros funcionários.

Com a exceção do gerente designado como coordenador, os demais eram totalmente indiferentes ao Q1 e não destinavam qualquer recurso ou esforço para sua implantação. Até esta situação não ser, efetivamente, enfrentada, a planta perdeu muito terreno na implantação do programa.

A precipitação da aposentadoria do gerente da unidade, promovida pela direção da organização, e sua substituição por um profissional adepto e envolvido no projeto, transformou radical e positivamente a situação. A indiferença demonstrada, inicialmente, pelos gerentes se transformou em total envolvimento. Pessoas de outros níveis, que também mantinham atitudes contrárias ao programa, mas que se sentiam acobertadas pelo posicionamento do gerente, com a sua troca, enfrentaram seu momento da verdade e tiveram que tomar uma decisão: continuar na unidade e se envolver nas atividades do projeto, ou, então, sair da empresa. Ambas as situações aconteceram.

– Etapa 2

Algumas situações, relacionadas à definição de papéis, criação da coalizão administrativa e estrutura de relacionamento, impediram o progresso da unidade nos primeiros anos. O gerente de produção, designado como coordenador Q1, buscava, sem sucesso, fazer o papel de patrocinador do programa (essa era uma consequência dos problemas já descritos, relacionados à etapa 5). Ele buscava, em vão, motivar os demais gerentes, patrocinadores de sustentação, para o seu envolvimento no projeto. Estes se mantinham indiferentes ao projeto e não designavam seus especialistas para participarem, integralmente, da equipe de conhecimento. O grupo de agentes funcionou, durante um bom tempo, com um único profissional, subordinado direto do gerente de produção, e alguns estagiários. Todo este problema se resolveu com a substituição do gerente da planta: uma equipe forte foi constituída, com a participação de profissionais de todas as áreas, dedicação exclusiva e liderados pelo coordenador Q1. O projeto, então, evoluiu, acentuadamente.

– Etapa 6

Os mesmos comentários desta etapa, válidas para a unidade “A”, se aplicam a este caso.

- **Unidade “F”**

- Etapa 1

Nos primeiros anos do programa, havia um excesso de complacência por parte de toda a equipe gerencial da planta, a qual pertencia esta unidade (veja a figura 6.8, para compreender o seu contexto organizacional). O pessoal de liderança não estava plenamente convencido da aplicabilidade dos temas do Q1 àquela especialidade de processo produtivo. No entanto, algum tempo depois, chegaram informações sobre importantes conquistas conseguidas em fábricas argentinas, com processos produtivos de mesma natureza. Um pequeno grupo de profissionais, então, em junho de 1993, foi ver, de perto, este progresso e voltou impressionado com a forma pragmática empregada pelos colegas argentinos na condução do projeto. As falsas impressões iniciais, de não aplicabilidade, então, caíram por terra. Objetivos foram fixados e perseguidos com tenacidade e o senso de urgência melhorou significativamente.

- Etapa 3

A unidade não possuía, inicialmente, uma direção estratégica que a conduzisse de forma focada em direção às conquistas estabelecidas pelo programa. Após a visita à fábrica argentina, a liderança definiu, muito eficientemente, as metas, responsabilidades e forma como os progressos seriam monitorados. A partir do segundo semestre de 1993, o plano foi, então, muito bem arquitetado e implementado.

- Etapa 2

O grupo de coalizão e o de conhecimento da unidade possuía um excelente potencial, mas não era plenamente utilizado, pela falta de um plano estratégico bem definido e pela complacência, inicial, que dominava o pessoal de liderança. Posteriormente, tendo alguns papéis redefinidos, em função do plano estabelecido, e reforçada por alguns profissionais adicionais, a *equipe Q1* passou a desenvolver um excelente trabalho, a partir do segundo semestre de 1993.

- **Unidade “E”**

- Etapa 1

A unidade “E”, pertencente à mesma estrutura organizacional que a “F” (ver figura 6.8), apresentava os mesmos sinais de complacência excessiva, o que retardou a evolução do programa, nos primeiros anos de sua implantação. O progresso, que começou a se verificar na vizinha unidade “F”, em meados de 1993, pela proximidade e talvez também pela competição entre elas, a influenciou, positivamente, e o *Programa Q1* passou a ser, de fato, uma prioridade. Também contribuiu, para o aumento do senso de urgência, uma troca verificada no comando geral da planta, da qual pertenciam “E” e “F”. O novo gerente colocou o Q1 no topo das prioridades e a sua participação pessoal, mais intensa que a do seu antecessor, trouxe ainda mais motivação aos patrocinadores de sustentação e às equipes.

- Etapa 2

Sendo uma grande operação, a unidade “E” possuía vários processos distintos, com vários patrocinadores de sustentação, cada qual com uma necessidade específica de profissionais para constituir suas equipes de conhecimento. Soma-se a isto, ainda, o fato destes times precisarem trabalhar com metas e prazos alinhados, visto que, somente o resultado conjunto de todos os processos permitiriam conduzir a planta às conquistas específicas do programa. Mas isto não acontecia no começo, porque não havia uma coordenação integrada envolvendo os trabalhos de todos os grupos. Esta estrutura de relacionamento, bem coordenada, só começou a ocorrer a partir da segunda metade de 1993 e, então, a evolução das atividades foi flagrante.

- **Unidade “G”**

- Etapa 5 (dois primeiros fatores)

É possível associar três fatores a esta etapa e que impactaram o progresso do programa na unidade. O primeiro, diz respeito ao forte investimento realizado para o *empowerment* dos

funcionários, nas fases iniciais do projeto. A planta havia preparado inúmeros multiplicadores de treinamento, que desenvolviam um treinamento intensivo, abrangendo toda a população do chão de fábrica. Com isso, a implantação do CEP deslanchou, acentuadamente, entre 1990 e 1991. Parecia até que a unidade poderia ser uma das primeiras a chegar aos estágios mais adiantados do Q1. Mas, então, um segundo fator interrompeu esse progresso: a “greve do CEP”, já comentada na seção 6.2.3, caso d. A reação organizada interrompeu a progressão dos estudos estatísticos utilizados no monitoramento dos processos produtivos, por cerca de oito ou nove meses, até que o sistema de reconhecimento e remuneração, envolvendo os funcionários horistas, fosse alterado. Tratava-se de um caso típico de “*obstáculo que bloqueia a visão*”, descrito no modelo de Kotter (seção 5.1.2). Resolvido este problema, mediante negociação entre a representação dos empregados e o pessoal de recursos humanos, a implantação dos gráficos de controle foi retomada, sem problemas<sup>23</sup>.

O terceiro fator, associado a esta etapa, será abordado mais adiante.

#### – Etapa 2

Durante os primeiros anos do programa, alguns aspectos, relacionados à estrutura de relacionamento, atrapalharam a sua evolução. Alguns profissionais-chaves da unidade não possuíam dedicação exclusiva e não davam conta da demanda de ações necessárias para a implantação do Q1. Suas atividades eram, sistematicamente, direcionadas para outros projetos, priorizados pelos seus superiores imediatos. Na segunda metade de 1993, o gerente da planta centralizou toda a equipe de conhecimento e a colocou sob seu próprio comando. Com a autonomia conseguida, a equipe começou a desenvolver um trabalho exemplar, a ponto de exportar *know-how* para outras unidades.

---

<sup>23</sup> Esta mesma situação se aplica às unidades “H” e “I”, pertencentes ao mesmo conjunto industrial. Não se aplica à unidade “J”, devido ao seu fraco envolvimento nos primeiros anos do programa, praticamente sem nenhuma utilização do CEP. Portanto, este fato em nada impactou o seu desenvolvimento.

- Etapa 5 (terceiro fator)

O comportamento resistente de um dos supervisores da unidade, manifestado através de sua fixação por uma rotina de trabalho fundamentada no supercontrole e inaceitável do ponto de vista do *Programa QI* (ver seção 6.2.3., caso a), atrasou, em alguns meses, a primeira conquista da planta. O profissional precisou ser deslocado para outra atividade, para que a *equipe QI* pudesse, primeiro, colocar toda a população envolvida no mesmo nível de conhecimento já existente nos demais setores, depois, adequar toda aplicação do CEP ao modelo correto, para, finalmente, conseguir atingir o nível mínimo de processos estáveis e capazes e, então, poder realizar sua primeira conquista, a “habilitação”.

- **Unidade “H”**

- Etapa 5

As mesmas considerações, relacionadas aos dois primeiros fatores, associados à etapa 5 da unidade “G”, também se aplicam a esta planta.

- Etapa 2

A equipe de agentes era extremamente carente de profissionais com habilidade e iniciativa para imprimir um ritmo de trabalho capaz de implantar o programa. O grupo era muito dependente do conhecimento dos colegas da unidade “G”, que, por sua vez, não conseguiam dar conta do volume de trabalho envolvido nas duas organizações. Assim, enquanto “H” não recebia o reforço adicional necessário, seu próprio time não conseguia avançar além dos estágios iniciais do processo de implantação; e assim permaneceu.

- **Unidade “I”**

- Etapa 5

As mesmas considerações, relacionadas aos dois primeiros fatores associados à etapa 5 da unidade “G”, são válidas para esta planta.

- Etapa 2

A unidade possuía profissionais que tinham condições potenciais para conduzi-la aos estágios superiores do programa. Mas, esta condição, isoladamente, não era suficiente para promover as transformações desejadas e, a ausência de conquistas significativas, muito provavelmente, se deu em função de uma estrutura de relacionamento não plenamente resolvida. Ao contrário do que aconteceu em “G”, onde o seu gerente assumiu, ele próprio, o comando da *equipe QI*, em “I” este relacionamento nunca chegou a ser efetivo e o grupo de agentes trabalhava sem uma liderança forte e não possuía metas bem definidas. Um outro aspecto a considerar é que havia um fraco desempenho dos patrocinadores de sustentação, como consequência do envolvimento pouco acentuado da gerência maior da unidade, como requeria o projeto. O motivo provável é explicado pelo próximo fator.

- Outro fator

Envolvendo a unidade “I”, havia, em curso, um projeto corporativo de terceirização de seus processos. O objetivo era liberar espaço para permitir a instalação de novos meios de fabricação para o desenvolvimento de um novo produto. Com isso, o foco de atenção, especialmente do pessoal de liderança, desviou-se, mais acentuadamente, para as questões que diziam respeito à sobrevivência futura desta operação e o *Programa QI* passou a representar uma prioridade de graduação inferior.

- **Unidade “J”**

- Etapa 5

O gerente da unidade não acreditava que as disciplinas do *Programa Q1* tivessem aplicação efetiva em sua planta, em função das peculiaridades de seus processos. Diante disso, durante os primeiros anos do projeto, nenhum esforço havia sido despendido para sua implantação. Decorrido algum tempo e pressionado por seus superiores, que tomavam conhecimento dos resultados positivos alcançados em outras fábricas com processos similares, alguma atenção começou a ser dedicada às ações de transformação, mas nunca o suficiente para garantir um avanço significativo. Tratava-se de um caso típico de necessidade de “enfrentamento de chefe problemático”. Isto, de fato, acabou acontecendo, o gerente da unidade foi deslocado para uma outra atividade e substituído por um profissional adepto do programa. Mas este profissional não encontrou tempo suficiente, nem a estrutura de uma equipe de conhecimento para poder resultar qualquer avanço significativo. A ação de deslocamento do gerente, na verdade, ocorreu muito tardiamente.

- Etapa 2

A unidade levou muito tempo para estruturar uma equipe de agentes para dar conta dos trabalhos. Eram poucos profissionais com conhecimento suficiente para a demanda do programa. Com o grupo que possuía, esta planta não teria condições de implantar todas as disciplinas Q1, a menos que “importasse” ajuda de profissionais mais experientes das outras fábricas. Isto acabou não acontecendo e o seu processo de transformação não passou dos estágios iniciais.

## Capítulo 7

### Conclusão

O *Programa QI* representou, para todas as fábricas da Ford e Volkswagen que constituíam a Autolatina, um processo de mudança organizacional extremamente significativo. Sua implantação requereu, de todos os segmentos da população envolvida, o desenvolvimento de um nível de conhecimento conceitual e práticas operacionais muito diferentes daquelas disponíveis e realizadas no início da transformação. Para sua viabilização, o projeto utilizou inúmeras ações estratégicas, algumas já previstas na concepção original do programa, e outras desenvolvidas em função da realidade local.

A análise deste projeto, sob a ótica da gestão de mudanças, permitiu identificar e analisar a presença ou carência de vários elementos conceituais relevantes, considerados em abordagens sistemáticas teóricas.

Para conduzir este processo de análise, foram selecionados três temas de peso muito significativo em projetos dessa natureza: os papéis envolvidos nas mudanças e as estruturas de relacionamento entre alvos, agentes e patrocinadores; a reação das pessoas ao processo de transição e os elementos da estratégia para abordagens sistemáticas. Este procedimento requereu, inicialmente, a seleção do modelo de referência para cada proposição, para que, posteriormente, fossem identificados os fatores envolvidos no projeto prático e analisada a sua importância no

contexto geral. Tal tratamento permitiu encontrar explicações consistentes para o conjunto de questões apresentadas na Introdução do trabalho.

### **7.1. Papéis e Estruturas de Relacionamento**

A análise do caso, através deste referencial, permitiu encontrar respostas para as duas questões iniciais, apresentadas na Introdução. A primeira, relacionada ao tempo para se chegar a uma estrutura operacional de trabalho e a segunda, associada ao modelo de estrutura propriamente dito. Também permitiu responder, pelo menos em parte, a questão 11, sobre os fatores que teriam contribuído para o rápido envolvimento no projeto de toda a população de uma planta.

A definição de papéis e a forma de relacionamento podem representar fatores impeditivos para o progresso da implantação de um programa da qualidade, enquanto não estiverem bem estabelecidos, no contexto do projeto. Por desconhecimento dos modelos, o procedimento habitual dos gestores tem sido encontrar tais relacionamentos empiricamente, a partir de ciclos de tentativas e erros. Muitos arranjos malsucedidos podem ser experimentados, até se encontrar o resultado ideal. Tudo isso leva tempo e desgaste adicional que poderiam ser evitados com uma prática mais estruturada.

Os papéis previstos pelo modelo de Conner (10) foram todos reconhecidos no caso real. Na prática, porém, pôde-se identificar a presença de inúmeras subdivisões destes papéis.

Uma lacuna estratégica foi percebida na implantação do *Programa QI* e, seguramente, custou um recurso adicional durante o seu desenvolvimento: deixar de identificar, logo no início do processo, todas as funções envolvidas e suas responsabilidades. A segmentação dos alvos é a demonstração da existência de grupos de interesses diferentes, com necessidades específicas e, portanto, precisam ser tratadas de formas distintas. Se a identificação destes extratos tivesse ocorrido no começo do projeto, e, além disso, de modo similar ao mostrado ao longo da seção 6.2.1 ou através do quadro 6.3, teria sido possível construir melhor as mensagens de motivação para o abandono da situação atual, específica para cada segmento da população. Da mesma

forma, teria possibilitado aproximar melhor os conteúdos das ações de treinamento às reais necessidades de cada um. Esta lacuna representa parte da resposta para a questão 8, da Introdução do trabalho, relacionada à desistência de boa parte do pessoal de média liderança em se envolver, efetivamente, com o projeto. A complementação da resposta está relacionada à análise do próximo referencial.

Como generalização destas considerações, é razoável recomendar a identificação, logo no início do projeto, de todos os segmentos da população-alvo mais afetados pelas modificações. É também importante a descrição de como cada um deles é impactado. Provavelmente, o detalhamento inicial do perfil desejado não será completo, já que no início do processo poucas são as pessoas com visão clara do cenário futuro perseguido. Ainda assim, o quadro deve ser desenhado, para orientar as ações de divulgação e treinamento de forma mais precisa. Com o andamento da transição, as coisas vão ficando mais e mais claras, o detalhamento pode, então, ser completado e os treinamentos aperfeiçoados. Durante este trabalho, sempre haverá espaço para uma certa dose de improvisação, mas isto também é necessário e faz parte da estratégia geral, como previsto no quadro 2.1.

Compreender as estruturas de relacionamento e adequá-las à condição do projeto, também contribui para agilizar o progresso na implantação de um programa da qualidade. A análise do caso real demonstrou uma predominância da estrutura triangular em todas as dez unidades organizacionais estudadas. Eram agentes de conhecimento bem preparados, ensinando alvos, sem qualquer relação direta de subordinação.

A estrutura de relacionamento linear demonstrou ter pouca possibilidade de alavancar uma mudança de porte, como foi a implantação do *Programa QI*. O que se pode concluir é que a estrutura formal, a burocracia estabelecida, tem sua competência voltada para a sistematização das atividades e habilidades, e consegue apenas produzir melhorias incrementais no sistema constituído. Para as grandes modificações, que envolvam melhorias acentuadas, é imperativo o uso de estrutura paralela, não formal, até a sua consolidação. Isto significa que, para estas situações, a “adhocracia” é o recurso mais apropriado, com equipes especiais, trabalhando em paralelo à organização formal.

A estrutura de relacionamento quadrada foi utilizada com limitações e até prevaleceu durante algum tempo. Com relação à sua aplicação, o que se pode concluir é que quando não há agentes em quantidade suficiente para atender à demanda, tal como ocorreu no caso do Q1, este arranjo organizacional, sozinho, não consegue dar suporte necessário à condução do projeto. As áreas-alvo sentem necessidade de desenvolver seus próprios especialistas para suprir carências e dar conta de suas responsabilidades. Neste caso, o que pode, então, ocorrer, como de fato aconteceu na Autolatina, é a coexistência de um misto de estrutura quadrada com a triangular, operando de forma inter-relacionada. Em tal situação, o agente corporativo, que responde a um patrocinador corporativo, prepara o especialista local, subordinado ao patrocinador local, e a velocidade de implantação, então, se multiplica.

## **7.2. Caracterização de Casos de Reação**

Os diversos casos relatados de reação ao *Programa Q1* representam, basicamente, todos os trechos do espectro de possíveis comportamentos, conforme previsto no modelo de referência. Foram observadas várias manifestações de comportamento frustrado, como fixação, agressividade contra a fonte causadora da frustração, regressão, reação organizada, indiferença, todos extremamente danosos ao processo, enquanto não enfrentados, adequadamente. Isto significa que estas respostas comportamentais são previsíveis e que é perfeitamente possível, para uma gerência consciente e bem preparada, planejar ações que objetivem, primeiro, minimizá-las e segundo, contingenciar estas situações, na eventualidade de ocorrerem.

A análise dos casos de reação frente ao programa permitiu encontrar respostas bastante fundamentadas, para o grupo de questões apresentadas na Introdução do trabalho e que, de certa forma, estavam relacionadas ao aspecto comportamental das pessoas diante das mudanças propostas (especificamente as questões de 5 a 10). As questões 5 e 6 encontram explicações vinculadas ao caso de “fixação”. Ainda fica faltando responder a segunda parte da 5, “o que poderia ter evitado isso?”. O direcional de resposta para esta pergunta tem mais relação com o referencial sobre “estratégia para abordagens sistemáticas”, tratado logo mais adiante. A questão 7 encontra seu fundamento no típico comportamento frustrado, manifestado através da “agressividade contra a fonte de frustração”, descrito neste modelo de referência. A questão 8,

que buscava entender a desistência de parte dos profissionais de média liderança de se envolver no projeto, e por vezes até deixava a empresa, foi parcialmente compreendida a partir da análise dos “papéis e estruturas de relacionamento”, já abordados anteriormente. Ela tem agora sua explicação complementada a partir da análise do comportamento de “regressão”, previsto neste referencial. A “reação organizada”, considerada no modelo, explica a “greve do CEP”, levantada na questão 9, e o comportamento de “indiferença” permite compreender as atitudes dos executivos, mencionadas na questão 10.

Um fato significativo que se pôde observar, a partir da análise do projeto nas dez unidades organizacionais, é que os casos de reação negativa ao programa representaram exceções. Como mostrado em 6.2.3, através da figura 6.13, a relutância traduziu a regra geral. Isto concorda com a previsão teórica, segundo a qual entre 60 e 80% das pessoas não opõem resistência e se engajam na mudança quando desenvolvem disposição e habilidade para fazê-la<sup>24</sup>. Generalizando este conceito, pode-se dizer que este fato aumenta a responsabilidade da gerência, visto que a maior parcela de contribuição para o envolvimento da maioria das pessoas está relacionada, essencialmente, à forma como o processo é conduzido.

Lições importantes podem ser tiradas da análise do caso da rápida aceitação e envolvimento, quase unânime, da população da unidade “A”. Primeiro, relacionadas às mensagens de dor. Em pouco tempo, toda a planta tinha plena consciência sobre os riscos de manutenção dos empregos, no futuro, caso não demonstrasse competência suficiente para incorporar, em seu modo corrente de operar, aquele modelo desenhado pelo *Programa Q1*. Todos tinham convicção que isso a destacaria das demais, na disputa por sediar projetos futuros da organização. Méritos à gerência, que, neste sentido, conseguiu produzir mensagens que atingissem os aspectos intelectual e emocional de toda a equipe, tal como sugerido no quadro 2.1. Este fator responde, pelo menos em parte, a questão 11, da Introdução, relacionada ao envolvimento rápido e acentuado de todo o efetivo de uma fábrica, logo nos primeiros anos do projeto. A complementação da resposta está relacionada com a análise do referencial que trata da “abordagem sistemática”.

---

<sup>24</sup> Conforme já abordado em 4.1.5, este era um resultado esperado. O inusitado, na verdade, seria encontrar a proporção inversa, isto é, um contingente acentuadamente maior de pessoas resistentes.

Uma segunda e importante lição está relacionada com a utilização intuitiva da abordagem sistemática, decorrente de uma gerência, inconscientemente competente. Se, de um lado, a intuição funcionou para conduzir a planta até a institucionalização das novas práticas, de outro, lamentavelmente, ela não foi capaz de prever, planejar e promover atividades que as internalizasse. A consequência, da mesma forma que nas outras fábricas, foi a perda brutal do conhecimento até então adquirido e o retrocesso às práticas antigas, em um curto espaço de tempo, após o término da Autolatina. Este fato, mais uma vez, reforça a colocação sobre a importância da competência consciente no tratamento das mudanças. O que se pode concluir é que uma liderança, ainda que extremamente competente, mas que utiliza apenas a sua intuição na formulação da estratégia, sem domínio pleno dos fatores estratégicos, fundamentais para uma abordagem sistemática, pode, muito provavelmente, não ter o conhecimento necessário e suficiente para produzir todo o resultado desejado em um processo de transformação.

### **7.3. Elementos de Estratégia para Abordagens Sistemáticas**

A partir da análise do processo de implantação do *Programa Q1*, na Autolatina, foi possível descrever inúmeras atividades conduzidas com finalidades estratégicas bem definidas. Mais ainda, foi possível classificá-las, sob a ótica do referencial adotado, e, também, identificar a sua função, na visão do modelo. O quadro 6.6 apresenta a lista destas ações. Com isso, pôde-se disponibilizar, conforme proposta inicial do trabalho, um conjunto bastante rico de exemplos de práticas reais para a implantação de um programa da qualidade. Associando-as ao modelo, tem-se uma boa compreensão de suas finalidades estratégicas e o resultado que se pode obter a partir de sua utilização.

É recomendável atentar para aspectos da estratégia que tiveram papel significativo na implantação do *Programa Q1*. Primeiro, com relação à etapa de descongelamento (motivação para abandonar a situação atual). Aqui, destacam-se três fatores: o símbolo Q1, o reconhecimento Q1 e o voluntariado. O Q1 representava a sintetização de um cenário desenhado para o futuro da organização. Com o passar do tempo, ele não mais precisava ser explicado e todas as pessoas entendiam onde se desejava chegar. Este símbolo era um catalisador, que unia as pessoas e descomplicava os caminhos para as soluções.

O voluntariado, associado ao reconhecimento formal conferido àquela unidade que atingisse o estágio máximo previsto para o programa, mexia com a auto-estima das pessoas, em especial a dos gerentes, que, com isso, vislumbravam a oportunidade de uma valorização profissional dentro da organização. Esta característica representou uma locomotiva para manter o senso de urgência durante todo o período de desenvolvimento do Q1. Estes três elementos podem explicar os aspectos da estratégia com maior influência para a implantação tão bem-sucedida do programa, pelo menos em muitos aspectos, envolvendo fábricas de origem e culturas diferentes (questão 12, apresentada na Introdução do trabalho).

Duas ações, com características antagônicas entre si, tiveram influência contundente no progresso do *Programa Q1*, durante a etapa de transição. A abordagem da primeira é reativa e se refere à necessidade de enfrentamento e tomada de posição diante de chefes problemáticos. Enquanto não enfrentados, estes líderes-problema responderam por lacunas significativas para o desdobramento da implantação do programa. Suas áreas de responsabilidade e influência ficaram para trás, seu pessoal se desmotivara e permanecera defasado de conhecimento e habilidade, comparado ao restante da organização. A seqüência desta análise ajuda a compreender a problemática levantada na questão 5, na Introdução do trabalho, e dá um direcional estratégico, que ajuda a responder a segunda parte da questão. Para os inúmeros casos de enfrentamento conclusivos verificados, os resultados observados, posteriormente, foram efetivos, com a recuperação da área para a retomada do programa. O fato demonstra a importância e a necessidade de se recorrer à ação quando houver a incidência destas situações. Uma regra geral, porém, é percebida no trato das questões<sup>25</sup>: o ciclo compreendido desde a caracterização do chefe problemático, por parte das pessoas com poder hierárquico para enfrentá-lo, até a tomada de ação definitiva é sempre longo e muito terreno, posteriormente, há de ser recuperado. O fato se deve a dois fatores básicos: o tempo decorrido, normalmente longo, até a percepção conclusiva por parte dos superiores e as tentativas iniciais de enfrentamento, através de soluções mais brandas e, normalmente, menos efetivas. A conclusão final que se pode tirar para estas situações é que, primeiro, as ações de enfrentamento precisam e devem ser tomadas para a recuperação do processo e, segundo, sempre haverá perda significativa de energia e recursos adicionais terão de ser despendidos para a recuperação emocional do pessoal envolvido.

---

<sup>25</sup> Novamente, observa-se o aprendizado extraído do caso real, retroalimentando o referencial de análise.

A proatividade era o atributo característico dos exercícios de avaliação do cumprimento das etapas do *Programa QI*. Uma descrição sumária de todos eles foi apresentada no quadro 6.5. Ao contrário da ação de enfrentamento dos chefes problemáticos, que representava uma reação aos entraves que surgiam durante o andamento do processo, os exercícios de avaliação atuavam como elementos motivadores e contribuíam para preveni-los. Eles ajudavam a envolver as pessoas, enriqueciam o conhecimento, desenvolviam a confiança, congraçavam equipes e chefias, enfim, ajudavam a impulsionar o trabalho de implantação na direção dos desafios seguintes. Com isto, foi possível comprovar, na prática, a importância de se prever, na implantação de um programa da qualidade, as chamadas “conquistas de curto prazo”, tal como descritas no modelo de referência. Quando bem planejadas e praticadas, elas contribuem com peso significativo para a evolução do processo. As respostas procuradas para as questões 3 e 4, levantadas na Introdução deste trabalho, encontram explicações, bem fundamentadas, a partir da análise deste fator estratégico.

A experiência bem-sucedida da Autolatina, na utilização das “conquistas de curto prazo”, permitiu concluir sobre a pertinência de certos fatores neste processo, os quais são apresentados como proposta de requisitos adicionais ao modelo referencial<sup>26</sup>:

- As conquistas devem representar etapas progressivas do processo de implantação do programa. Isto ajuda as equipes a produzirem um trabalho focado para cada estágio e também a não se perderem com ações que não precisam ser desenvolvidas naquele período.
- O marco representativo para simbolizar cada etapa cumprida deve ter uma definição operacional clara e ser previamente conhecida por toda a população (veja quadro 6.5). Isto dá credibilidade à conquista.

---

<sup>26</sup> Com relação àquelas situações, nas quais o estudo de casos reais permite retroalimentar os referenciais teóricos, conforme abordado em 5.1.3, esta talvez seja a contribuição mais significativa deste trabalho, relacionada ao enriquecimento do modelo conceitual utilizado na análise.

- A responsabilidade pelo reconhecimento oficial dos requisitos da etapa cumprida deve ficar a cargo de uma função corporativa, sem envolvimento direto com a área ou planta avaliada. Isto também contribui para a credibilidade do resultado.
- A demonstração dos requisitos cumpridos deve acontecer durante um evento especialmente organizado para a avaliação formal e, preferencialmente, com a presença de convidados de outras áreas ou plantas. Este fator é importante por dois motivos: contribuir, de modo acentuado, na difusão organizacional do conhecimento desenvolvido setorialmente e, adicionalmente, propiciar o momento da comemoração.

Não foi possível apresentar exemplos de ações reais de implantação do Q1, relacionadas à etapa de consolidação da mudança à cultura da empresa. Muito embora algumas destas atividades fizessem parte de uma estratégia global de continuidade do programa, não poderiam ser descritas, visto que não foram experimentadas, na prática, em função das circunstâncias já descritas em 6.2.4. Se isto fosse feito, tal procedimento não seria compatível com a proposta deste trabalho. Mas, ainda assim, foi possível desenvolver um aprendizado, no tocante a este tema, afinal, se não pelo exemplo, pôde-se aprender muito através das conseqüências do anti-exemplo. A prática comprovou que negligenciar a incorporação dos aspectos da transição à cultura da empresa produz, de fato, tal como prevê o modelo, danos irreparáveis a tudo que se tenha implantado, durante anos a fio, ao longo de todo o processo. O programa foi capaz, por exemplo, de modificar atitudes e comportamentos de um contingente enorme de pessoas. Vários segmentos da população desenvolveram novas competências, responsáveis por uma atuação muito mais eficiente. Com isto, aquelas unidades organizacionais em estágios mais avançados na utilização das disciplinas Q1 atingiram patamares de resultados de qualidade e produtividade, em seus produtos e processos, jamais observados anteriormente. Considerando os benefícios à organização, a comprovação de que as novas práticas eram muito superiores àquelas como eram tratadas anteriormente, era evidente. Era difícil imaginar, na época, a possibilidade de um retrocesso. No entanto, conquanto a formulação estratégica do projeto tenha sido extremamente competente, para estimular e desenvolver toda aquela aprendizagem diferenciada, não o foi para evitar que, com a interrupção do programa e conseqüente mudança no ambiente organizacional, houvesse o rompimento do ciclo de desenvolvimento individual e de grupo e, assim, não

conseguiu impedir que as conquistas advindas de todo aquele conhecimento e o conhecimento em si se perdessem em tão curto espaço de tempo. Esta talvez seja a resposta procurada para a questão 13, apresentada na Introdução. Uma reflexão, sobre os possíveis fatores facilitadores para a ocorrência deste problema, permite inferir que projetos de longa duração estarão sempre, durante o seu desenvolvimento, sujeitos a modificações na estrutura organizacional ou trocas de comando, em especial nas empresas multinacionais, cuja direção, comumente, é renovada, a cada três ou cinco anos. Conseqüentemente, mudanças de foco e direção estarão sempre na iminência de acontecer e será sempre difícil impedir sua ocorrência, a não ser que o processo de transformação local esteja estreitamente alinhado às orientações ou ao projeto da matriz.

#### **7.4. Propostas para outros Projetos e Considerações Finais**

Estruturas de transição caracterizaram o período fértil da implementação do *Programa Q1*, em todas as unidades da Autolatina, com grupos multifuncionais paralelizando as organizações formais. Equipes foram estabelecidas para responder por inúmeras tarefas especiais que não faziam parte, até então, da rotina normal das plantas. Times de implementação, por exemplo, desenvolviam sua rotina de trabalho que ia do estabelecimento do seu próprio autodesenvolvimento, relacionado ao seu tema-foco; passava pela definição do padrão de utilização daquele tema em sua fábrica e culminava com a orientação e ajuda de treinamento aos usuários do modelo proposto. Nenhuma unidade teria apresentado qualquer progresso significativo, não fosse a utilização das equipes paralelas à sua estrutura formalmente estabelecida.

Relacionado a este tema, é possível que haja, pelo menos, dois conjuntos de fatores que permitam distinguir e explicar a diferença do resultado entre as diversas unidades organizacionais. Um, relacionado ao modo de utilização e administração dos grupos, por parte da gerência das plantas, e outro, intrínseco à forma de operar das próprias equipes. No desenvolvimento deste trabalho, porém, não houve o aprofundamento do estudo sobre esta questão. Pode-se perceber, todavia, que um projeto, neste sentido, representaria uma oportunidade de ampliar o entendimento dos fatores causais de gestão de mudanças que pudessem explicar os resultados da implantação de um programa da qualidade. A abordagem do

estudo poderia ser similar àquela aqui utilizada. Dois modelos referenciais poderiam ser construídos e, a partir deles, seriam analisados os resultados da implantação de um programa da qualidade ou um outro projeto de transição. Um dos referenciais estaria associado à gestão de equipes “ad hoc” e o outro ao trabalho em equipe. A idéia é deixada como proposta para projetos futuros.

Há ainda uma outra proposição de trabalho, que também seria oportuno apresentar. Em 5.1.1, comentou-se que qualquer estratégia utilizada para desenvolver uma transformação nas práticas de um grupo organizacional tem a finalidade básica de conquistar o comprometimento do maior número das pessoas envolvidas. Também se estabeleceu a associação entre as etapas da abordagem sistemática para conduzir o processo às fases do comprometimento ao longo do tempo (ver figura 5.2). Isto permitiu imaginar o quão útil seria ter um instrumento de avaliação, do grau de apoio à mudança, nos vários estágios da curva do comprometimento, isto é, nos momentos de contato, consciência, compreensão, percepção positiva, instalação, adoção, institucionalização e durante a internalização. A avaliação da dimensão do suporte à mudança, nestes vários estágios, permitiria monitorar a eficácia das ações conduzidas durante a transição e, eventualmente, sinalizar a necessidade de correção dos rumos da abordagem adotada. A proposta seria, então, desenvolver e validar o instrumento para a avaliação do comprometimento, em cada uma de suas fases. A validação poderia ser obtida através da aplicação do instrumento, durante um caso real de implantação de um programa da qualidade, ou outro trabalho pertinente.

O campo de conhecimento, relacionado à gestão de mudanças, tem ainda muito que evoluir, em linhas de pesquisa, para oferecer conclusões seguras das possíveis relações de causa e efeito, associadas às ações envolvidas nas abordagens de implementação. Neste trabalho, alguns referenciais teóricos foram utilizados para analisar, sob sua ótica, o desenvolvimento de um projeto real de implantação de um programa da qualidade bem estruturado, aplicado em diversas localidades diferentes. O resultado da análise, descrito no capítulo 6, ainda que desprovido de maior fundamentação estatística, demonstra a validade do método. Trata-se, portanto, de uma linha de desenvolvimento que pode ser aprofundada e, sobre a qual, com este trabalho, espera-se ter dado alguma contribuição.

## Referências Bibliográficas

- (1) JUDSON, Arnold S. *Relações humanas e mudanças organizacionais*. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Editora Atlas, 1976, 243 p.
- (2) BENNIS, Warren G. *Organizações em mudança*. São Paulo: Editora Atlas, 1976, 213 p.
- (3) KILMANN, Ralph H. *Gerenciando sem recorrer a soluções paliativas: um programa totalmente integrado para criar e manter o sucesso organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1991, 263 p.
- (4) ADIZES, Ichak. *Gerenciando as mudanças: o poder da confiança e do respeito mútuo na vida pessoal, familiar, nos negócios e na sociedade*. 2ª. ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1995, 226 p.
- (5) BENNIS, W.; NANUS, B. *Líderes: estratégia para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: Editora Harbra, 1988, 197 p.
- (6) PREE, Max de. *Liderar é uma arte: vencendo a crise e a inércia com uma administração inovadora*. 3ª. ed. São Paulo: Editora Best Seller, 1989, p. 97-102.
- (7) KOTTER, Jonh P. *Liderando mudança*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997, 188 p.
- (8) RIBEIRO NETO, João Batista de Moraes. *Estratégia e dinâmica do processo de implantação do TQC: uma análise sob a ótica da teoria dos sistemas*. 1995, 108 p. Dissertação (Mestrado em Qualidade) – Instituto de Matemática, Estatística e Ciência da Computação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas.
- (9) SMITH, Douglas K. *Fazendo a mudança acontecer: 10 princípios para motivar e deslançar o desempenho das empresas*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997, 322 p.
- (10) CONNER, Daryl R. *Gerenciando na velocidade da mudança: como gerentes resilientes são bem sucedidos e prosperam onde outros fracassam*. Rio de Janeiro: Editora Infobook, 1995, 246 p.

- (11) FORD BRASIL S.A., *Controle Estatístico do Processo - Treinamento Básico*. Pasta do evento, Seção 19: Notas sugeridas, Donald E. Petersen, Jantar anual de fornecedores, 20 de abril de 1982. São Bernardo do Campo, 1984.
- (12) TOFFLER, Alvin. *O choque do futuro*. 5ª. ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 1994, p. 13-50, p. 109-129.
- (13) WATERMAN Jr., Robert H. *Adhocracia: o poder para mudar*. São Paulo: Editora Pioneira, 1992, 67 p.
- (14) HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. *Psicologia para administradores de empresas*. São Paulo: EPU, Editora da Universidade de São Paulo, 1974, p. 1-54, p. 185-213.
- (15) HANKS, Kurt. *O navegador de mudanças: preparando um novo tipo de líder para um amanhã inexplorado*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1998, 151 p.
- (16) COVEY, Stephen R. *Os 7 hábitos das pessoas muito eficazes*. 16ª. ed. São Paulo: Editora Best Seller, 1989, p. 11-66.
- (17) ROBBINS, H.; FINLEY, M. *Por que as equipes não funcionam: o que não deu certo e como torná-las criativas e eficientes*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997, p. 166-182.
- (18) GOLDSMITH, Marshall. "Indagar, aprender, acompanhar e crescer". In: VVAA, *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era*. Organização: Peter F. Drucker Foundation. 2ª. ed. São Paulo: Editora Futura, 1996, p. 229-238.
- (19) BENNIS, Warren G. *A invenção de uma vida*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995, 235 p.
- (20) KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. *O desafio da liderança: como conseguir feitos extraordinários em organizações*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1991, 334 p.
- (21) O'TOOLE, James. *Liderando mudanças: como superar a ideologia do conforto e a tirania do costume*. São Paulo: Makron Books Editora, 1997, p. 129-217.
- (22) HOFFMANN, Silvana Carvalho. *Impacto da cultura organizacional no processo de implantação da qualidade: uma análise dos pressupostos culturais facilitadores e inibidores*. 1995, 127 p. Dissertação (Mestrado em Qualidade) – Instituto de Matemática, Estatística e Ciência da Computação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas.
- (23) FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. *Critérios de excelência: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho*. São Paulo: FPNQ, 2002, 65 p.

- (24) FOURNIES, Ferdinand F. *Por que os subordinados nunca fazem exatamente o que se espera deles?* São Paulo: Makron, McGraw-Hill Editora, 1991, 110 p.
- (25) AUTOLATINA BRASIL S.A. *Educação e treinamento para a qualidade: cursos, palestras, seminários.* Planejamento Central da Qualidade. São Paulo, 1991.
- (26) AUTOLATINA BRASIL S.A. *Carta diretiva da Autolatina.* Seminário Dr. Deming, julho de 1989. Pasta do evento, Seção IV: Documentos e Artigos. São Paulo, 1989.
- (27) AUTOLATINA BRASIL S.A. *Taubaté Body and Assembly Operations: QI Evidence Book.* Taubaté, 1992.
- (28) AUTOLATINA BRASIL S.A. *Taubaté Foundries-Power Train Operations: QI Evidence Book.* Taubaté, 1994.
- (29) FORD BRASIL S.A. *Jaboatão Plant - Wiring Harnesses and Coil Springs: QI Evidence Book.* Jaboaão, 1995.
- (30) AUTOLATINA BRASIL S.A. *Programa QI, processo QI para fábrica de componentes.* 2ª. ed. Preliminar, São Paulo, 1988.
- (31) FORD MOTOR COMPANY. *QI for assembly plants.* Corporate Quality Office. Michigan, 1989.
- (32) FORD MOTOR COMPANY. *QI for manufacturing plants.* Corporate Quality Office. Michigan, 1990.
- (33) JURAN, J. M. *Juran na liderança pela qualidade: um guia para executivos.* 2ª. ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1993, 386 p.
- (34) SCHOLTES, Peter R. *O manual do líder: um guia para inspirar sua equipe e gerenciar o fluxo de trabalho no dia-a-dia.* Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1999, p. 213-262.
- (35) KIM, Daniel H. “O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional”. In: VVAA, *A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento.* Organizado por David A. Klein. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1998, p. 61-92.
- (36) PENROSE, Edith T. *Teoría del crecimiento de la empresa.* 1ª. ed. Madrid: Aguilar, S.A. de Ediciones, 1962, p. 3-72.
- (37) STARKEY, Ken. “Parte II: Aprendizado, estrutura e processo – Introdução”. In: VVAA, *Como as organizações aprendem: relatos de sucesso das grandes empresas.* Organizado por Ken Starkey. São Paulo: Editora Futura, 1997, p. 153-165.

- (38) SENGE, Peter M. *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. 10<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Editora Best Seller, 1990, p. 11-25, p. 163-235, p. 299-311, p. 317-321.
- (39) AUTOLATINA BRASIL S.A. *Programa Q1, para fábricas montadoras*. Ed. Preliminar, São Paulo, 1988.
- (40) DEMING, W. Edwards. *Qualidade: a revolução da administração*. Publicação Exclusiva, Autolatina Brasil. Rio de Janeiro: Editora Marques Saraiva, 1990, 367 p.
- (41) AUTOLATINA BRASIL S.A. *Procedimentos internos: Planta Taubaté BAO*. Taubaté, 1992.
- (42) FORD MOTOR COMPANY. *Worldwide quality system standard Q-101: for manufacturing operations and outside suppliers of production and service products*. Corporate Quality Office. Michigan, 1990.
- (43) FORD MOTOR COMPANY. *Worldwide supplier quality rating systems Q-101a*. Corporate Quality Office. Michigan, 1990.
- (44) FORD MOTOR COMPANY. *The quality system survey and scoring guidelines Q-101b*. Corporate Quality Office. Michigan, 1990.
- (45) FORD MOTOR COMPANY. *The initial sample review process: for suppliers to Ford Motor Company Q-101c*. Corporate Quality Office. Michigan, 1990.
- (46) FORD MOTOR COMPANY. *Planning for quality: a guide to achieve effective planning for quality leading to continuous improvement and total quality excellence Q-101d*. Corporate Quality Office. Michigan, 1990.
- (47) FORD MOTOR COMPANY. *Q1 preferred quality award: for supplier to Ford motor Company Q-101e*. Corporate Quality Office. Michigan, 1990.
- (48) AUTOLATINA BRASIL S.A. *Documentação obrigatória para peças de segurança, PAP II c 229*. Assuntos Técnicos e Industriais, Diretoria de Controle de Qualidade. São Paulo, 1992.

## Obras Consultadas

ADIZES, Ichak. *Os ciclos de vida das organizações: como e porque as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito*. 3ª. ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1996, p. 285-340.

COVEY, Stephen R. *Liderança baseada em princípios*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1994, 348 p.

HERNANDES, J. M. C.; CALDAS, M. P. *Resistência à mudança: uma revisão crítica*. Revista de Administração de Empresas, v. 41, n° 2, p. 31-45, abr./jun. 2001.

LANGLEY, G. L. et al. *The improvement guide: a practical approach to enhancing organizational performance*. 1ª. ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1996, p. 74-138, p. 255-292.

MÖLLER, Claus. *A qualidade através das pessoas*. Revista Treinamento e Desenvolvimento, n° Zero, p. 28-31, novembro 1992.

SENGE, Peter M. *Por que as mudanças fracassam? O jardineiro pode ter a resposta que falta aos consultores*. Revista Exame, ed. 702, n° 24, p. 76-78, dezembro 1999.

TEECE, David J. *Managing intellectual capital: organizational, strategic, and policy dimensions*. New York: Oxford University Press, 2000, p. 3-31.

WALTON, Mary. *Método Deming na prática*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1992, p. 1-13, p. 175-204.