



10º Simposio de Ensino de Graduação

ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DO LÍDER NAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS NA ÁREA DE PRODUÇÃO DE UMA EMPRESA DO RAMO DE TRANSFORMADORES

Autor(es)

JOSIANE DE LOURDES PINTO

Co-Autor(es)

GRAZIELA OSTE G CREMONEZI

1. Introdução

Entende-se por mudança, o ato ou efeito de mudar, dar outra direção. É, portanto, Transferir, alterar ou transformar (LIMMER, 2000). Bennis (2000) salienta que a velocidade da mudança é tal que nenhuma organização atualmente está em condições de assegurar sua liderança, nem ao menos por pouco tempo. Para Dias (2007), à medida que entramos em um novo século, a mudança passa a ser a questão empresarial fundamental para todas as organizações. Porém, para Limmer (2000), apoiar uma mudança de forma entusiasmática, pode ser ingênuo, pois nem sempre mudança é sinônimo de melhoria. Chama a atenção para o fato de que mudanças erradas podem significar retrocesso. Cita como exemplo Freud, que apoiou uma mudança no tratamento da neurastenia, introduzindo a cocaína, a qual chegou a denominar de substância mágica. Só mais tarde, porém percebeu-se o dano que esta droga causa. Mas é certo que com as novas exigências do mercado em nível global, destacam-se a necessidade das empresas em tornarem-se competitivas. A resistência à mudança nem sempre aparece de maneira padronizada, na visão de Robbins (2000), podendo ser aberta, implícita, imediata ou protelada, sendo mais fácil para os administradores, enfrentarem a resistência quando ela é aberta e imediata. Como exemplo, cita a situação em que uma mudança é proposta e logo os funcionários se manifestam contra, diminuindo o ritmo do trabalho, fazendo protestos, ou até ameaçando entrar em greve. Por outro lado, o autor cita como o maior desafio, administrar a resistência em sua forma implícita ou protelada. Os traços da resistência implícita citadas pelo autor perda da lealdade à organização, perda de motivação para o trabalho, aumento dos erros e defeitos, aumento do absenteísmo por questões de saúde- são mais sutis e, portanto, mais difíceis de serem identificadas. Assim também as ações proteladas podem ser uma ligação entre a fonte da resistência e a reação a ela. O autor enfatiza que com isso, uma pequena mudança que causaria pouco impacto, pode tornar-se a gota d'água que faz o copo transbordar. Dias (2007) Define o poder como a capacidade de modificar uma conduta diversificada para uma conduta desejável pela organização. Segundo Maximiano (2000), liderar é realizar metas através da direção de colaboradores humanos. O autor salienta que líder é a pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores, visando sempre o alcance de finalidades específicas. Dias (2007) complementa dizendo que a mudança organizacional passa a ser questão empresarial fundamental para toda a Organização, no novo século.

2. Objetivos

O objetivo geral desta pesquisa é analisar como o Líder da área de Produção da empresa Mag Transformadores LTDA da cidade de Piracicaba pode influenciar na gestão das mudanças organizacionais, bem como, conseguir apoio para suas ações, evitando resistência à mudanças.

3. Desenvolvimento

A Pesquisa teve como universo 35 funcionários da empresa MAG Transformadores Ltda. no qual esses funcionários estão alocados na área de produção, representando 100% da área. O tipo de amostra utilizado na pesquisa é classificado como amostra por blocos por Roesch (1996, p.131): não utiliza a escolha aleatória, mas, considerando uma empresa com dez departamentos, por exemplo, decide-se entrevistar todo o pessoal nos departamentos 1 e 5. Os dados na pesquisa foram coletados por meio de fontes secundárias, ou seja, livros, artigos e documentos da empresa. Outra forma de coletar os dados foi o questionário, com questões abertas e fechadas, que Roesch (1996) aponta como o instrumento mais utilizado em pesquisa quantitativa, que busca mensurar alguma coisa. Por isso, o autor salienta que o ideal é que haja um planejamento anterior, baseado na conceituação do problema da pesquisa e do plano da pesquisa. Os dados na pesquisa foram analisados por meio da análise quantitativa e qualitativa. Na análise quantitativa, Oppenheim (1992, p.157) apud Roesch (1996, p.142), relata que podem-se calcular médias, computar porcentagens, examinar os dados para verificar se possuem significância estatística, podem-se calcular correlações, ou tentar várias formas de análise multivariada, como a regressão múltipla ou a análise fatorial. Estas análises permitem extrair sentido dos dados, ou seja, testar hipóteses, comparar os resultados para vários subgrupos, e assim por diante. Roesch (1996) destaca que recomenda-se utilizar a pesquisa quantitativa, se o projeto tem como propósito medir relações entre variáveis (associação ou causa-efeito), em avaliar o resultado de algum sistema ou projeto. Segundo o autor, é interessante também, utilizar o melhor meio possível de controlar o delineamento da pesquisa para garantir uma boa interpretação dos resultados. Para Roesch (1996) a pesquisa qualitativa pode ser encarada como um paradigma diferente de pesquisa, como é o caso da pesquisa-ação, onde o pesquisador assume a postura de captar a perspectiva dos entrevistados sem partir de um modelo preestabelecido.

4. Resultado e Discussão

Dos 35 respondentes, 11 ou 31% dos entrevistados disseram que a mudança ajudou na execução do trabalho. Por outro lado, 8 deles disseram não ter ajudado. Quando questionados sobre a implementação de mudanças na organização, 54% dos respondentes acreditam ser necessário. Essa porcentagem representa o total de 19 respondentes. Por outro lado, 4 dos respondentes, ou seja, 11%, opinaram ser pouco necessário. Dos 35 respondentes, 11 ou 31% dos entrevistados disseram que a mudança ajudou na execução do trabalho. Por outro lado, 8 deles disseram não ter ajudado. Com relação aos benefícios dos treinamentos oferecidos pela empresa sempre que ocorre alguma mudança organizacional, ao serem questionados 29% dos respondentes disseram que esses treinamentos possibilitam maior eficiência nos métodos de execução do trabalho e a sequência de tarefas exigidas se tornam melhores. A opção com menor índice de indicações foi o aumento da motivação com os treinamentos decorrentes das mudanças, com uma frequência de 6%, correspondendo apenas 2 dos respondentes. A consciência dos funcionários de que as mudanças eram necessárias para a organização e para a realização do trabalho, foi mencionado 11 vezes, ou seja, por 31% dos entrevistados. Porém, apesar dessa consciência, também mencionaram na mesma proporção, que os funcionários perceberam a mudança como algo esquisito e estranho, sujeito a riscos e fracassos. Com uma frequência de 7 vezes ou 20% das indicações, os respondentes mencionaram que as mudanças envolveram inevitáveis situações que não poderiam ser previstas com antecedência. Por outro lado, com relação a ajuda dos líderes no processo de adaptação à mudança, foi mencionado por 4 entrevistados, ou seja, 11% do total. Com uma frequência de 77% das indicações, a mudança nas pessoas ou na cultura da organização segundo os respondentes é a mais difícil de enfrentar, enquanto que as mudanças nos produtos ou serviços foi indicada por 14% dos entrevistados. O tipo de mudança que os respondentes consideram menos difícil de ser enfrentada são as mudanças na tecnologia, apresentando uma frequência de 9%. Com o objetivo de avaliar a comunicação do líder com os respondentes, foi solicitada a classificação da frequência em que os líderes transmitem alguns pontos. Frequências estas, que foram divididas em: nunca, raramente, ocasionalmente e sempre. Observa-se que na opinião de 21 dos 35 respondentes, o seu líder sempre fornece informações sobre a empresa e o seu papel na realização das metas da empresa. Porém, 13 deles, acreditam que o seu líder nunca o protege contra o estresse desnecessário, e raramente o incentiva quando está desestimulado. Vinte e três respondentes (23) disseram que ocasionalmente o seu líder lhe confere responsabilidade, e 19 acreditam que o líder raramente estabelece confiança. Com relação aos treinamentos, 16 opinaram que o líder sempre oferece treinamento. Por outro lado, raramente explica as razões para as decisões e os procedimentos e comunica as mudanças, na opinião de 14 respondentes. Raramente fornece aos respondentes feedback (retorno), na opinião de 16 entrevistados. Doze (12) respondentes disseram que ocasionalmente o líder serve como modelo. 16 respondentes acreditam que raramente o líder não permitirá que desistam, e 13 apontaram que raramente o líder dá-lhe crédito quando merece. Quanto aos fatores que levam a resistência a mudança, o fator Hábito foi classificado por 11 dos respondentes com a importância de 5, numa frequência de 31%. Com uma importância de 4, numa frequência de 46%, classificaram o quesito fatores econômicos. Já o quesito segurança, por sua vez, foi classificado com a importância 3, por 11 respondentes, numa frequência de 31%. Com relação ao quesito medo do desconhecido, 14 respondentes indicaram a classificação de importância 2, com frequência de 40%. O quesito Processamento seletivo de informações, apareceu com uma frequência de 34%, na importância 1, correspondendo a opinião de 12 respondentes. Os respondentes foram questionados sobre a necessidade em adquirir novos conhecimentos sempre que ocorrem mudanças na estrutura do trabalho. Dos 35 respondentes, 34 acreditam ser necessária essa aquisição, correspondendo a uma frequência de 97%. Porém 1 respondente, acredita não ser necessária

5. Considerações Finais

O objetivo do presente estudo foi analisar a influência do líder no processo de implementação de mudanças na área de produção da empresa MAG Transformadores Ltda., tendo como base a abordagem de poder, liderança e mudança organizacional. Diante então do objetivo da pesquisa, pode-se dizer que foi alcançado totalmente. A pesquisa para sua realização envolveu formas de abordagens qualitativa e quantitativa, sendo utilizado para coletar os dados um questionário, com questões abertas e fechadas. Os resultados apontam para um grupo de funcionários que em sua maioria são jovens, estão há mais de dois anos na empresa, e acreditam na necessidade da implementação de mudanças na organização, porém grande parte encontra dificuldades em compreender os processos de mudanças pelos quais a organização venha passando ou já passou. Percebe-se a partir dos dados obtidos, que essas dificuldades em grande parte estão relacionadas as mudanças na execução do trabalho e aos benefícios trazidos pelas mudanças em geral. Foi apontada também a questão do trabalho em equipe, que se tornou mais exigido, assim como, a dificuldade de adaptação dos funcionários á tal mudança. Quando questionados sobre os benefícios dos treinamentos oferecidos pela empresa sempre que ocorre algum tipo de mudança, os dados obtidos apontam que esses treinamentos possibilitam maior eficiência nos métodos de execução do trabalho e a sequência de tarefas exigidas se tornam melhores. Por outro lado, não se sentem motivados. Quando se tratou do processo de comunicação dos líderes com os respondentes, percebeu-se que os líderes sempre fornecem informações aos respondentes sobre a empresa e o seu papel na realização das metas da mesma. Porém, os líderes raramente explicam as razões para as devidas decisões e os procedimentos adotados. Outra questão levantada referiu-se a falta de crédito dos líderes com os respondentes e o retorno dos resultados das mudanças pelas quais passaram. Pode-se concluir que esse comportamento dos líderes pode afetar, ou tenha afetado, nas percepções dos respondentes sobre os processos de mudanças pelos quais passam ou tenham passado. Essa questão fica explícita quando os funcionários apontam com uma baixa frequência a ajuda dos líderes nos processos de mudança, de forma com que as mesmas não afetassem muito o comportamento do grupo. Conclui-se que o líder assume grande influência no processo de implementação de mudanças na área estudada, e que para isso, faz-se necessário que a empresa trabalhe mais essa questão junto á eles, á fim de que possam melhorar os seus procedimentos, visando uma melhoria no processo de comunicação com os funcionários, dando atenção especial aos pontos levantados pelos respondentes. Para isso, sugere-se para possíveis estudos futuros, ampliar a pesquisa nos demais departamentos da empresa e que essa pesquisa seja adaptada e realizada também com os líderes. Dessa forma, poderá conhecer-se o que pensam sobre o assunto, a realidade vivida por eles, assim como, as dificuldades encontradas no processo de implementação de mudanças. Além do quê poderá estabelecer um grau de comparabilidade dos resultados obtidos, entre os funcionários e líderes. Outra sugestão, é que se leve ao conhecimento dos líderes os resultados do estudo. Pois muitas vezes o líder não consegue visualizar na convivência do dia-a-dia as imagens que estão sendo formadas, e isso acaba fazendo com que não perceba onde e como se deve agir, para que as imagens sejam mais positivas do quê negativas. Na pesquisa realizada, questionou-se também os respondentes sobre quais táticas que se forem praticadas pelos líderes, acreditam que possivelmente ajudarão na redução da resistência á mudança. A tática participação dos funcionários no processo decisório teve um número considerável de indicações. Sabe-se que na maioria das vezes isso não é possível. Porém, sugere-se que a empresa, a partir de um estudo com os líderes, verifique a possibilidade da criação na empresa de uma incubadora de idéias, que consiste em um programa interno que proporciona um local seguro, onde as idéias dos funcionários podem ser desenvolvidas sem interferência da burocracia ou da política da empresa. Um dos pontos positivos dessa sugestão, é que um funcionário com uma boa idéia vai poder ter um local seguro onde ele possa colocá-la em prática, ao invés de comentar sobre ela por toda a organização, e ficar esperando que alguém preste atenção. Por fim, o objetivo de tais sugestões é contribuir para a melhoria do desempenho do líder no processo de implementação de mudanças na área de produção, ao mesmo tempo em que vá de encontro com os objetivos da empresa, sem afetar o comportamento e desempenho dos funcionários.

Referências Bibliográficas

- BENNIS, WARREN. A Nova Liderança. HSM-Manegement. São Paulo, edição especial, p.2,5, março/abril.2000.
- DIAS, S.L. A Cultura da Mudança e a Mudança de Cultura. Gênesis Assessoria Empresarial. Rio Grande do Sul, março, 2007. Disponível em . Acesso em: 25 abr.20011.14h 00.
- LIMMER, R.M.C. Resistência à Mudança. Produção em revista. Rio de Janeiro, abril, 2000. Disponível em: .Acesso em: 25 abr.2011.13h 30.
- ROBBINS, Stephen Paul . Comportamento Organizacional . São Paulo: Pearson, 2002.
- ROESCH, S. M.A. Projetos de Estágio do curso de Administração. São Paulo: Atlas, 1996