



**UFPR - UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO CEPPAD**  
**MBA GESTÃO ESTRATÉGICA**

**Daniela Alexandre**

**MOTIVAÇÃO E MUDANÇA: O CASO DA EMPRESA Y**

**JOINVILLE**

**2014**

**Daniela Alexandre**

**MOTIVAÇÃO E MUDANÇA: O CASO DA EMPRESA Y**

Trabalho de Conclusão de MBA em  
Gestão Estratégica, como requisito parcial  
para aprovação.

Professor Orientador: Acyr Seleme, Dr.

**JOINVILLE**

**2014**

## **RESUMO**

No ano de 2012 a empresa Y, fabricante de componentes para a linha branca, com sede em Joinville bateu recorde de produção. Foi comemorado o resultado extraordinário que a fábrica tinha alcançado e, além disso, no final deste ano foi considerada uma das melhores empresas para se trabalhar pela revista Exame. O clima estava favorável para iniciar um novo ano e planejar novas metas pois as pessoas se sentiam parte daquele resultado. Porém em 2013, a partir de um reposicionamento da empresa no mercado, com o objetivo de reduzir estoque em trânsito e estar próximo ao cliente, uma linha de produção foi transferida para uma nova fábrica na América do Norte e com isso a produção na fábrica de Joinville reduziu 20%. Diante do novo cenário o diretor da fábrica de Joinville tinha pela frente grandes desafios tendo em vista que com a redução do volume de produção os custos fixos se tornaram altos sobrecarregando o custo de transformação. Para se adequar ao volume atual de produção a fábrica deveria realizar uma reestruturação visando a redução dos custos fixos e indiretos. Em contrapartida, este enxugamento da estrutura, acarretaria em uma grande mudança organizacional e afetaria de forma grave a motivação dos funcionários. O principal desafio para o diretor da fábrica de Joinville estava sendo: como manter o time motivado diante de uma mudança organizacional profunda?

## **ABSTRACT**

In the year 2012, company Y, a component manufacturer for the white line, based in Joinville, hit record production. It was celebrated the extraordinary result that the factory had achieved and, moreover, at the end of this year was considered one of the best companies to work for Exame magazine. The weather was favorable to start a new year and to plan new goals because people felt part of that result. However, in 2013, from a repositioning of the company in the market, with the objective of reducing inventory in transit and being close to the customer, a production line was transferred to a new factory in North America and with that the production in the factory of Joinville reduced by 20%. Facing the

new scenario, the head of the Joinville plant faced major challenges in view of the fact that with the reduction of production volume the fixed costs became high, overloading the cost of transformation. In order to adapt to the current volume of production, the plant should carry out a restructuring aimed at reducing fixed and indirect costs. On the other hand, this reduction of the structure would cause a great organizational change and would seriously affect the motivation of the employees. The main challenge for the director of the Joinville factory was: how to keep the team motivated by a profound organizational change?

## SUMÁRIO

<b>1. APRESENTAÇÃO DO CASO.....</b>	<b>6</b>
1.1 A EMPRESA.....	6
1.2 MUDANÇA ORGANIZACIONAL .....	7
<b>2. NOTAS DE ENSINO.....</b>	<b>10</b>
2.1 RESUMO.....	11
2.2 FONTE DE DADOS .....	11
2.3 OBJETIVOS EDUCACIONAIS.....	12
2.4 QUESTÕES DO CASE.....	12
2.5 ESTRATÉGIAS PARA ANÁLISE DO CASE.....	12
<b>3. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS RECOMENDADAS.....</b>	<b>18</b>
<b>4. RELATÓRIO DE CONSULTORIA <i>TRAINEE</i>.....</b>	<b>19</b>
4.1 RESUMO.....	19
4.2 APRESENTAÇÃO DE DADOS.....	19
4.3 APRESENTAÇÃO DA ANÁLISE.....	19
4.3.1 Fatores Motivadores.....	21
4.3.2 Fatores Desmotivadores.....	22
4.4 APRESENTAÇÃO DAS SUGESTÕES.....	23
4.5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	28
<b>5. ANEXO I - QUESTIONÁRIO PPLICADO AOS FUNCIONÁRIOS.....</b>	<b>29</b>

## 1. APRESENTAÇÃO DO CASO

No ano de 2012 a empresa Y, fabricante de componentes para a linha branca, com sede em Joinville bateu recorde de produção. Foi comemorado o resultado extraordinário que a fábrica tinha alcançado e, além disso, no final deste ano foi considerada uma das melhores empresas para se trabalhar pela revista Exame. O clima estava favorável para iniciar um novo ano e planejar novas metas pois as pessoas se sentiam parte daquele resultado. Porém em 2013, a partir de um reposicionamento da empresa no mercado, com o objetivo de reduzir estoque em trânsito e estar próximo ao cliente, uma linha de produção foi transferida para uma nova fábrica na América do Norte e com isso a produção na fábrica de Joinville reduziu 20%. Diante do novo cenário o diretor da fábrica de Joinville tinha pela frente grandes desafios tendo em vista que com a redução do volume de produção os custos fixos se tornaram altos sobrecarregando o custo de transformação. Para se adequar ao volume atual de produção a fábrica deveria realizar uma reestruturação visando a redução dos custos fixos e indiretos. Em contrapartida, este enxugamento da estrutura, acarretaria em uma grande mudança organizacional e afetaria de forma grave a motivação dos funcionários. O principal desafio para o diretor da fábrica de Joinville estava sendo: como manter o time motivado diante de uma mudança organizacional profunda?

### 1.1 A EMPRESA

A Empresa Y, fabricante de componentes para a linha branca, foi fundada na década de 70 na cidade de Joinville onde mantém sua sede. A tecnologia é tratada como diferencial diante a concorrência no mercado mundial em que atua. Neste sentido, na década de 80 firmou parceria com a Universidade Federal de Santa Catarina onde investe na estrutura de novos laboratórios e incentiva a vinda de pesquisadores para trabalhar na área de P&D da empresa.

Para possibilitar a flexibilização na distribuição de seus produtos no mundo e sustentabilidade de seus negócios diante a globalização, a Empresa Y

lançou bases produtivas em outros continentes. Na década de 90 adquiriu fábricas na Europa e na Ásia. Tornou-se líder mundial com 25% de market share e é reconhecida mundialmente pela tecnologia de ponta de seus produtos e por oferecer soluções inovadoras.

As reflexões da sua gestão estão baseadas em questionamentos como em permanecer líder em um mercado tão competitivo e apresenta um modelo de gestão que tem por objetivo tornar-se cada vez mais integrada e baseando-se no valor presente em sua marca sobre a entrega de performance inteligente.

Para continuar mantendo a competitividade, em 2013 a empresa decidiu transferir uma linha de produção da fábrica de Joinville e implantá-la em uma nova fábrica na América do Norte, com o objetivo de flexibilizar a distribuição de seus produtos, redução de estoques e custos, e principalmente estar mais próximo do seu cliente. Em função disto, a fábrica de Joinville sofreu uma redução no volume de produção de 20%.

## 1.2 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

O mercado global onde a Empresa Y está inserida é marcado pelo dinamismo que impacta em constantes mudanças nas estratégias das organizações. Este estado dinâmico do meio externo influencia na necessidade de adaptação da configuração interna das organizações para que possam responder com velocidade e de forma eficaz, e assim, garantir a sustentabilidade dos negócios.

A transferência de uma linha de produção e criação de uma nova fábrica na América do Norte estava alinhado ao planejamento estratégico da organização que visa a entrega de performance inteligente. Neste sentido estava sendo dado mais um passo para a flexibilização da entrega pois a maior demanda daquela linha de produto estava na América do Norte.

Mal havia acabado o ano de 2012 em que a fábrica de Joinville havia batido recordes de produção e atingiu todas as suas metas, a produção da linha a ser transferida para a América do Norte foi interrompida e as máquinas foram removidas e transportadas para a nova planta. Então naquele momento um clima

de apreensão se formou na fábrica pois os funcionários daquela linha de produção foram demitidos.

O diretor da fábrica de Joinville tentava entender como planejar a reestruturação que já lhe parecia certa, para que fosse possível entregar o resultado planejado para 2013, e minimizar as reações de resistência que poderiam prejudicar o clima organizacional e fatalmente prejudicar a produtividade da fábrica naquele momento que já se tornara tão difícil. Se reuniu algumas vezes com os gestores de produção e suporte industrial para entender melhor os impactos gerados pela mudança da linha de produção e principalmente avaliar os indicadores de custos e produtividade.

Em abril, solicitou para as áreas administrativas e de suporte industrial um trabalho de mapeamento das atividades por função, avaliando o tempo necessário para a realização de cada tarefa e as relações de prioridades para cada entrega. Este trabalho deveria ser realizado em modo sigiloso entre as lideranças para identificar as funções passíveis de eliminação com menor impacto a entrega dos resultados de cada área, assim como, questões políticas e comportamentais também deveriam ser ponderadas com o objetivo de minimizar os impactos no clima organizacional.

Como o volume de produção havia reduzido 20%, o custo fixo se tornou superdimensionado e não havia perspectiva do aumento de demanda. Os custos da administração e suporte industrial, assim como de utilidades (água e energia) e manutenção tomaram uma proporção grande em relação ao custo de produção. Então, cortes de despesas foram determinados e ações de sensibilização para redução de consumo de utilidades já estavam sendo desenvolvidos na fábrica.

Os indicadores de produtividade se mantinham em constante queda por semanas seguidas. Os líderes de produção não conseguiam mapear a causa efetiva mas percebiam que a taxa de *turnover* estava aumentando nos últimos meses. Com a produtividade baixa, para a entrega da demanda contratada estava sendo necessário altos níveis de horas extras o que sobrecarregava cada vez mais o custo de transformação.

Em agosto de 2013 já se ouviam boatos na fábrica que uma reestruturação com consequentes demissões já estava sendo planejada. O volume de produção estava cada vez mais baixo e algumas linhas do turno da noite já estavam sendo interrompidas. Estes fatores estavam gerando um clima de incertezas o que acarretava medo e insegurança nos funcionários de uma forma generalizada.

A gestão de custos passou a fazer pressão, pois considerando o cenário atual não seria possível entregar o resultado planejado do ano aos acionistas, e sendo assim, definiu metas de corte de orçamento das despesas da fábrica e também de investimentos, solicitando plano de ação para mitigar a redução.

Na segunda-feira, no primeiro dia útil de setembro, o diretor da fábrica de Joinville chamou os gestores para uma reunião onde precisava validar um plano para uma mudança organizacional. Foi apresentado um modelo de demissões denominado *Big-Bang* (todas no mesmo dia) que iria acontecer no dia seguinte, com base no levantamento das funções realizadas pelas lideranças passíveis de eliminação. Era um momento muito difícil e podia ser percebido pela reação de todos, com expressão de insegurança e apreensão pelo desconhecido.

Conhecendo a cultura e os valores da organização que envolve o espírito de vitória e o trabalho em equipe, o diretor da fábrica de Joinville já percebia que deveria mobilizar recursos para poder definir um objetivo e o torná-lo comum incorporando os membros da fábrica. Ele tentou passar segurança em suas palavras, dizendo: “Amanhã ocorrerão todas as demissões validadas com o objetivo de reduzir custos e poder viabilizar a sustentabilidade da empresa. Serão realizadas todas as demissões e sendo assim aos que continuam no nosso time daremos a garantia que não ocorrerá uma segunda fase. Estaremos reestruturando nossas rotinas visto que todas as áreas sofrerão redução no quadro e deverão se adequar ao novo cenário. Nossa área de Recursos Humanos deverá dispor de cursos para que os líderes possam lidar melhor com o processo de desmotivação. Mesmo assim, quero contar com todos para a elaboração de um plano com diretrizes para responder a grande questão neste momento: como manter o nosso time motivado?”

## 2. NOTAS DE ENSINO

### 2.1 RESUMO

O case em análise trata de um processo de mudança e como o contexto organizacional deve ser compreendido para que a gestão da mudança seja eficaz e se obtenha o envolvimento dos membros da organização em favor de um objetivo comum. Sabendo-se que as organizações estão inseridas em um meio cada vez mais dinâmico, a sua configuração interna deve estar cada vez mais apta para se moldar com velocidade e de gerar respostas de forma eficaz. Neste sentido, o grande desafio é tornar a estrutura organizacional um fator facilitador, em que os membros representem uma força propulsora para a realização da mudança e evitar a formação de reações que caracterizem barreiras.

A questão chave é como manter os membros da estrutura motivados em um processo de mudança, avaliando aspectos do comportamento organizacional que evidenciem as diversas formas dos indivíduos reagirem e como o processo de gestão da mudança deve se dar para que a percepção dos indivíduos sobre a mudança seja agregadora e propicie comprometimento.

**Palavras-chave:** mudança organizacional; motivação; comportamento organizacional.

### ABSTRACT

The case under analysis regards a process of change and how the organizational context must be understood to be an effective change management and get the involvement of the organization's members to be in favour of a common goal. Knowing that organizations are inserted in an increasingly dynamic environment, the internal structure of the organization must be increasingly able to shape it quickly and provide answers effectively. In this sense, the main challenge is to make the organizational structure a facilitating

factor, where members represent a driving force for realization of the desired change and avoid reactions that characterize barriers.

The key question is how to keep structure members motivated in a process of change, assessing organizational behavior aspects that evidences diverse forms of how people react and how the process of change management should be given to individuals' perception to provide aggregating and foster commitment.

**Keywords:** Organizational change; motivation; organizational behavior.

## 2.2 FONTE DE DADOS

O case em análise é decorrente de um questionário aplicado na área administrativa da fábrica de Joinville da Empresa Y (técnicos, analistas, especialistas e líderes) abordando uma amostra envolvendo 55 funcionários no período de outubro de 2014.

## 2.3 OBJETIVOS EDUCACIONAIS

Este trabalho descreve um processo decisório no desenvolvimento de um plano para gestão da mudança, desencadeado pela necessidade de enxugamento da estrutura de uma fábrica, considerando a questão chave sendo a motivação dos indivíduos neste processo de mudança.

Espera-se uma reflexão em relação aos aspectos do comportamento organizacional, que evidenciam as diversas formas dos indivíduos reagirem e sua interação ao processo de mudança, assim como, como a gestão da mudança deve se dar de modo que a percepção dos indivíduos seja agregadora e propicie comprometimento, garantindo a manutenção da motivação e eficácia na transição.

Tais questões podem ser discutidas em disciplinas como: Comportamento Organizacional, Gestão Estratégica de Pessoas e Estratégia

Organizacional; em nível de pós-graduação assim como em nível de graduação em cursos relacionados a Administração de Empresas.

#### 2.4 QUESTÕES DO CASE

- 1) Quais aspectos do comportamento organizacional devem ser avaliados e inseridos no plano de gestão da mudança?
- 2) Quais estratégias podem ser adotadas quando a resistência a mudança é percebida?
- 3) Como manter a motivação dos funcionários em um processo de mudança?

#### 2.5 ESTRATÉGIAS PARA ANÁLISE DO CASE

- 1) Quais aspectos do comportamento organizacional devem ser avaliados e inseridos no plano de gestão da mudança?

Devido ao estado dinâmico em que as organizações estão inseridas, o conceito de mudança deve estar compreendido e a estrutura organizacional deve perceber este dinamismo como algo normal para que sua resposta se torne cada vez mais imediata e natural, fortalecendo os processos e gerando confiança na busca por um objetivo comum. Sendo assim, todo processo de mudança deve ser tratado como uma oportunidade para formação de competências que devem ser incorporadas na cultura organizacional.

Forças devem estar direcionadas para estimular a percepção do novo no ambiente de trabalho de forma proativa, gerando comprometimento por meio da participação. Estratégias devem estar direcionadas para: o trabalho em equipe, incentivo a inovação e melhoria contínua, *job rotation*, autonomia para gestão de novos projetos, encorajamento para assumir riscos e estimular a geração de novas ideias.

Recursos devem ser mobilizados para a condução da mudança, tendo um líder e alguns funcionários, que devem ser escolhidos com o objetivo de envolver seus pares e implementar a visão de futuro que se espera, assim como, manter a motivação necessária para transpor a resistência normal ao processo e mediar qualquer estrutura que mine a gestão da mudança. A formação de um time que inspire segurança e comprometimento é fundamental para suportar a instabilidade no clima e a formação de resistência. Treinamentos sobre gestão de pessoas poderão se fazer necessários, visando o desenvolvimento de novas habilidades, atitudes e comportamento.

A comunicação deve ser clara e objetiva pois a incerteza gera angustia e ansiedade nos indivíduos. Para se sentirem seguros os indivíduos devem compreender a verdadeira intenção da mudança, acreditar que é possível e que seus resultados, em um espaço de tempo que se possa mensurar, trarão benefícios para a organização. Para que se torne eficiente, a comunicação deve ser abundante, veiculada de diversas formas e com credibilidade.

Outro aspecto fundamental é garantir que toda a estrutura esteja alinhada ao processo de mudança, tais como: processos de contratação, gestão da produção, assim como, desenvolvimento de pessoas, sob um senso de urgência, que os agentes da mudança devem imprimir durante todo o processo de mudança, para que seja possível fazer com que os membros da estrutura abandonem as suas zonas de conforto e também não se subestime a tendência ao retorno do estado de estabilidade.

As evidências da mudança em si e de melhorias alcançadas devem ser apresentadas a curto prazo pelos agentes da mudança aos demais membros da estrutura para que o comprometimento ao objetivo comum se mantenha e não ocorram desistências por não haver visões sobre os resultados alcançados. Este aspecto é importante para que não se desenvolva resistência a partir do momento que alguns membros desistem e se desmotivam quando deixam de acreditar.

A consolidação das mudanças se dará ao longo do tempo, quando se incorporam a cultura organizacional e seus membros já percebem como rotina. Uma declaração de vitória antecipada poderá gerar um risco de regressão, por isso os agentes da mudança devem manter foco na geração de comprometimento para o estado dinâmico da mudança, pois o meio externo solicitará cada vez mais respostas rápidas e adaptação da estrutura.

É importante também evidenciar conexões entre o novo comportamento e o sucesso da organização. Revigorar a gestão da mudança através da contratação, promoção e desenvolvimento dos agentes da mudança, assim como, assegurar as sucessões.

2) Quais estratégias podem ser adotadas quando a resistência a mudança é percebida?

Robbins (2002) cita seis estratégias que os agentes da mudança podem considerar na gestão da mudança ao perceberem resistência:

- a) Educação e comunicação: garantir comunicação eficaz e a compreensão da intensão da mudança é fundamental para que os indivíduos possam definir uma visão de futuro comum na organização, e assim, o estado de insegurança seja reduzido. É necessário que haja uma percepção de ganhos pelos indivíduos a partir dos esforços solicitados para efetivação do processo de mudança. Para que a comunicação seja eficaz, formando indivíduos comprometidos com a mudança, esta deve ser abundante ao ser veiculada por diversos meios e com credibilidade.
- b) Participação: forças devem estar direcionadas para estimular a percepção do novo no ambiente de trabalho de forma proativa, gerando comprometimento por meio da participação. A resistência é anulada quando os indivíduos participam do processo decisório da mudança, são encorajados a assumir riscos, trabalham em novos projetos com autonomia e são estimulados para gerar novas ideias. Os agentes da mudança devem envolver os indivíduos que apresentam sinais de

resistência em novos projetos com o objetivo de colaborar para a implementação da mudança trabalhando o esforço participativo.

- c) Apoio e facilitação: deve haver monitoramento do estado de ansiedade e insegurança apresentada pelos indivíduos durante o processo de mudança. Os agentes da mudança podem oferecer apoio através de trabalho em grupo e treinamentos para novas habilidades, atuando como orientadores e motivadores para o comportamento de mudança.
- d) Negociação e acordo: em alguns casos, onde indivíduos oferecem considerável resistência, poderá haver algum tipo de negociação através de troca de recompensas para reduzir os níveis de ansiedade e estabelecer alinhamento para implementação da mudança.
- e) Manipulação e cooptação: em algumas situações poderão ser lançados modelos para manipular informações para tornar resultados mais atraentes, não informar resultados indesejados ou veicular falsas informações para obter a aceitação dos indivíduos. Ou ainda, de cooptação influenciando líderes de grupos que apresentem resistência, oferecendo a eles papéis importantes no processo da mudança com objetivo de obter anuência.
- f) Coerção: consiste em um modelo de aplicação de ameaças de perdas para aqueles que oferecem extrema resistência, como: demissão, perda de promoção, avaliação de desempenho negativa, transferência, entre outros.

### 3) Como manter a motivação dos funcionários em um processo de mudança?

Cada vez mais torna-se importante a compreensão do comportamento organizacional, devido ao estado dinâmico em que as organizações estão inseridas, onde as mudanças acontecem constantemente e em alguns casos de forma drástica como é o caso dos processos de reestruturação em que ocorrem cortes de pessoal e de custos, e assim laços de lealdade que outrora eram comuns se rompem

entre empregados e empregadores. Por isso, é importante que os agentes da mudança conheçam o comportamento humano e o que motiva para o trabalho, para que possam reconhecer as necessidades específicas de cada grupo e oferecer condições para satisfazê-las.

O entendimento do comportamento organizacional é complexo por tratar de seres humanos, que em sua essência são complexos por não serem idênticos e reagirem de forma diferente para cada situação. Cada indivíduo possui características pessoais específicas: idade, sexo, estado civil; além de trazerem consigo outros fatores vinculados, como: personalidade, valores, atitudes e habilidades. Além da complexidade individual os indivíduos em grupo formatam um comportamento variado, que inseridos a um modelo de estrutura organizacional dispõe um esquema maior de variáveis.

Teorias sobre a motivação no trabalho podem ser apontadas como forma de explicar este comportamento. Podem ser citadas:

**Teoria do planejamento do trabalho:** o modelo interpreta que o indivíduo na realização do seu trabalho deve ser avaliado importante pelo seu desempenho significativo para a obtenção de resultados reconhecidos. Esta relação é variável conforme a necessidade individual de crescimento, conforme a moderação do desejo de auto-estima e auto-realização. Gerentes devem estimular a participação ativa dos funcionários em processos de decisão, atribuir responsabilidades e novos desafios, reconhecer publicamente resultados positivos, estimular a rotação de cargos incentivando a multifuncionalidade e desenvolvimento de competências;

**Teoria de processamento da informação social:** como cada indivíduo reage de forma diferente a determinada situação, a percepção para um mesmo trabalho é diferente para cada indivíduo. Os funcionários respondem às suas relações e informações recebidas pelas pessoas que tem contato no

trabalho adotando um comportamento específico. Gerentes devem dar mais importância a comentários e feedbacks construtivos;

**Teoria da equidade:** os funcionários fazem comparação entre seus trabalhos e ao de seus pares, entre as entradas (esforço, competência, habilidade) e os resultados (salário, reconhecimento, promoção). Quando a relação é equiparável diz-se que existe o estado de equidade e percebe-se uma situação justa. Já quando a relação é percebida como injusta existe uma tensão de equidade. A base de comparação é em relação as informações e experiências que cada funcionário possui. Gerentes devem explicar a gestão de recompensas, contar com procedimentos coerentes e aumentar a percepção de justiça no processo, visto que para a maioria dos trabalhadores a motivação é influenciada significativamente por relações comparativas;

**Teoria da expectativa:** sugere que o funcionário despende um nível de esforço ao acreditar que irá resultar em uma avaliação de desempenho positiva, o que impactará na geração de uma recompensa, e quando recompensado satisfará suas metas pessoais. São três relações que devem estar satisfeitas para maximizar a motivação dos funcionários: esforço-desempenho, desempenho-recompensa, recompensa-metas pessoais. Algumas questões ligadas a estas relações devem ser apontadas como importantes: programas de treinamento e capacitação – para que os funcionários se esforcem para se sentirem capacitados e buscar a melhoria de desempenho; sistemas de avaliação de desempenho coerentes e confiáveis – para que os funcionários se sintam seguros e acreditem que o resultado da avaliação está ligado diretamente ao nível de esforço no trabalho; programa de recompensas (exemplo: programas de remuneração variável) – aplicação de parâmetros coerentes para a mensuração das recompensas relacionando ao sistema de avaliação; aproximação

dos líderes aos funcionários para entendimento das necessidades individuais – as recompensas devem satisfazer as metas pessoais que são diferentes para cada indivíduo em cada fase de sua vida.

Uma ferramenta importante para mensurar a percepção dos funcionários são as pesquisas de clima de organizacional, em que podem ser avaliadas as opiniões e atitudes em relação ao que é oferecido, se estão sendo satisfeitas as necessidades daqueles funcionários, além de gerar subsídios para a intervenção em fatores que afetam e que contribuem para a satisfação no trabalho.

### **3. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS RECOMENDADAS**

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A.; **Fundamentos de Administração: conceitos essenciais e aplicações**. São Paulo: Prantice Hall, 2004

ROBBINS, Stephen P.; **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prantice Hall, 2002

ROBBINS, Stephen P.; **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prantice Hall, 2004

## 4. RELATÓRIO DE CONSULTORIA *TRAINEE*

### 4.1 RESUMO

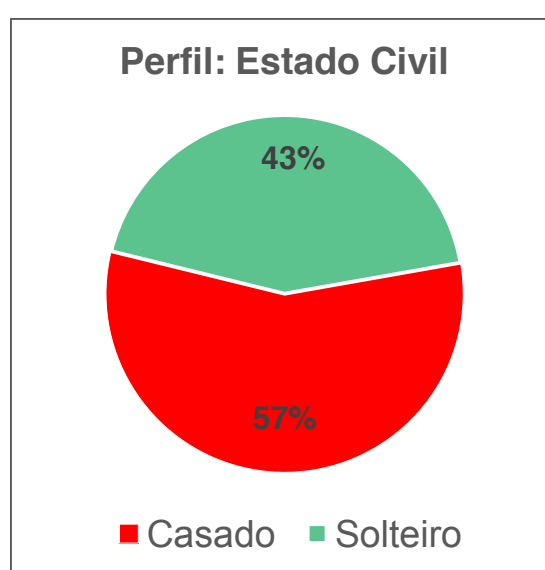
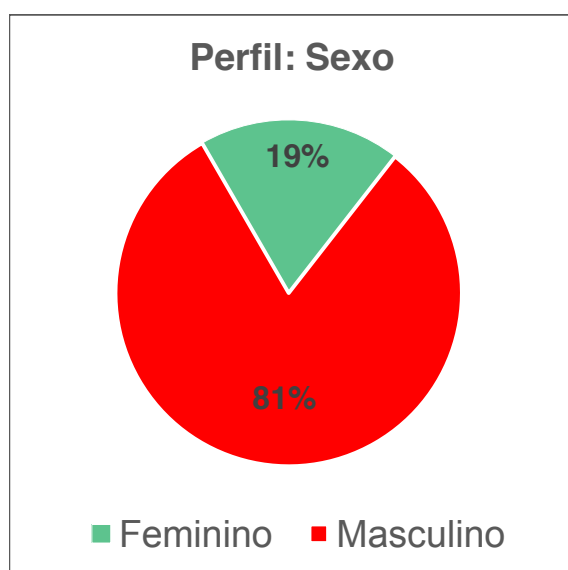
O estudo deste caso buscou a reflexão sobre o processo de mudança ocorrido na fábrica de Joinville da Empresa Y em 2013, onde após a transferência de uma linha de produção para uma nova fábrica na América do Norte o volume de produção reduziu em 20%. Com o custo fixo alto para o atual nível de taxa produtiva foi definido a revisão da estrutura organizacional das áreas de suporte industrial com consequente revisão do quadro e demissões.

### 4.2 APRESENTAÇÃO DE DADOS

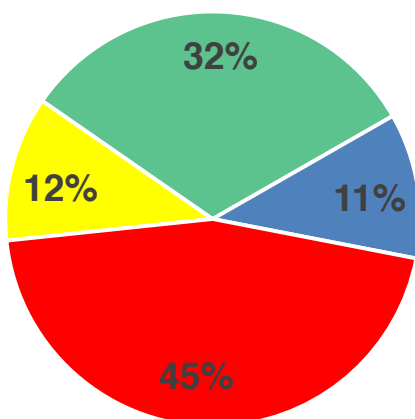
Os dados coletados para o estudo do caso são decorrentes de um questionário aplicado na área administrativa da fábrica de Joinville da Empresa Y (técnicos, analistas, especialistas e líderes) abordando uma amostra envolvendo 55 funcionários, no período de outubro de 2014.

### 4.3 APRESENTAÇÃO DA ANÁLISE

Por intermédio da coleta de dados, pode-se delinear o perfil com características da amostra:

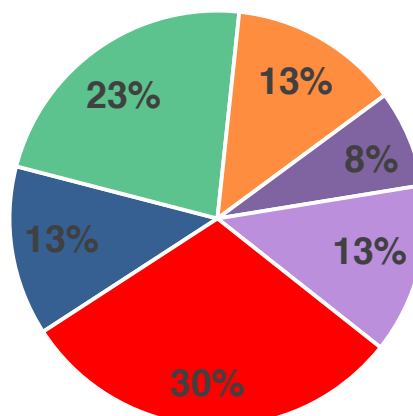


**Perfil: Formação**



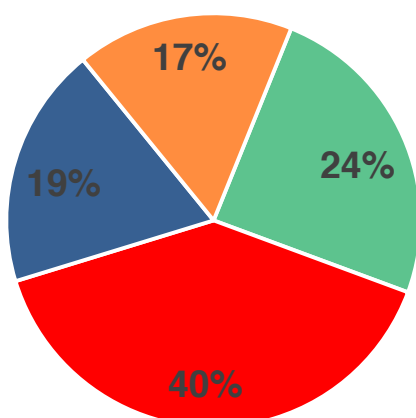
- Ensino Superior Incompleto
- Ensino Superior Completo
- Pós Graduação Incompleto
- Pós Graduação Completo

**Perfil: Tempo de Empresa**



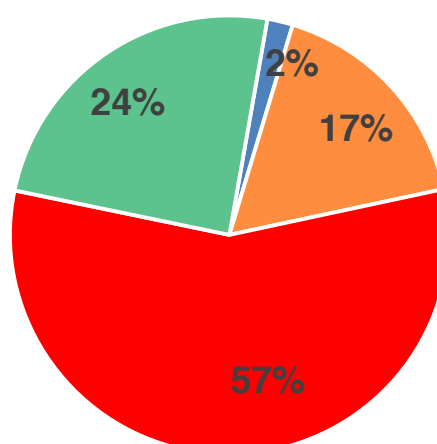
- até 1 ano
- 1 a 3 anos
- 3 a 5 anos
- 5 a 10 anos
- 10 a 20 anos
- acima de 20 anos

**Perfil: Tempo de Cargo**



- até 1 ano
- 1 a 3 anos
- 3 a 5 anos
- acima de 5 anos

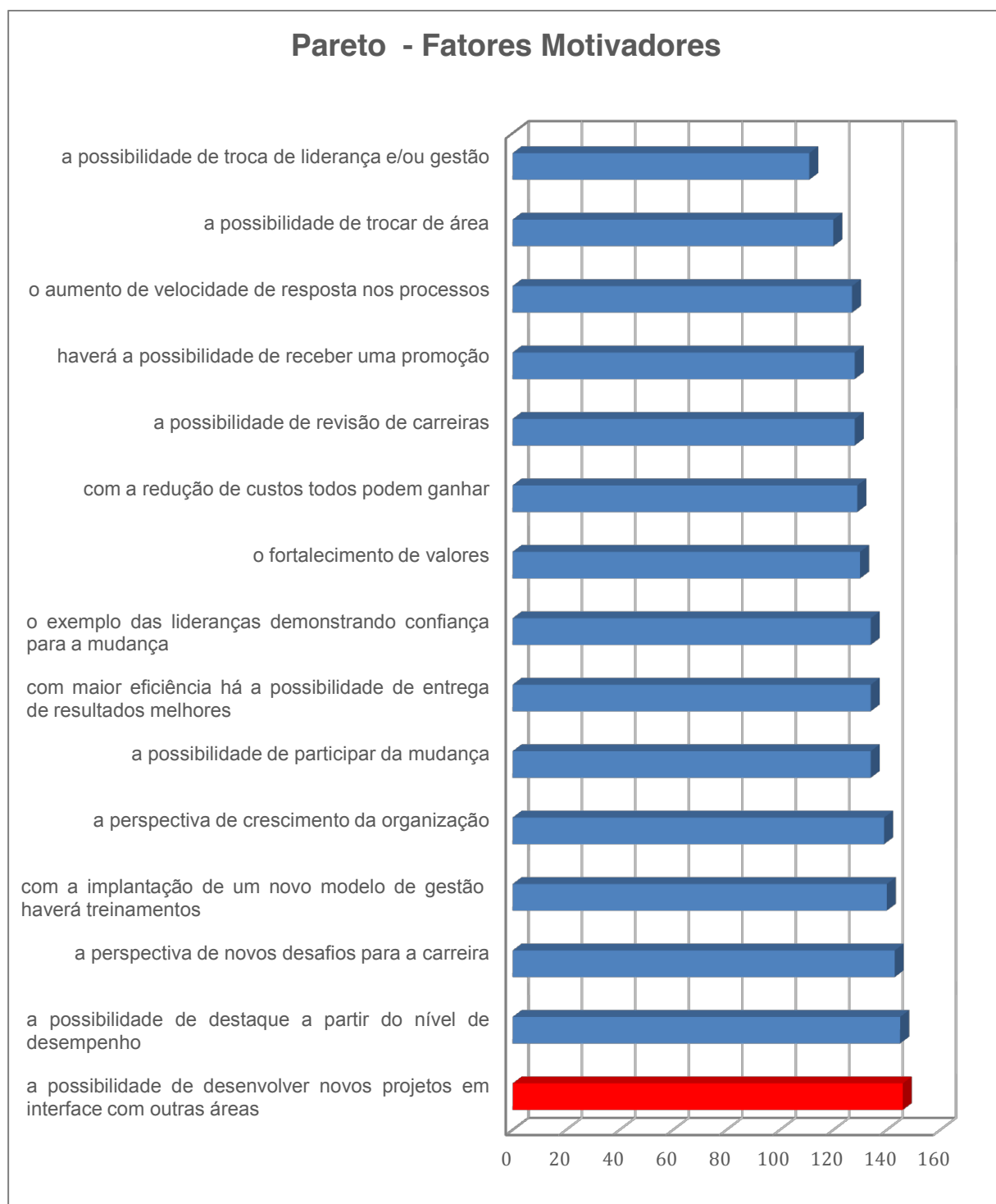
**Perfil: Cargo**



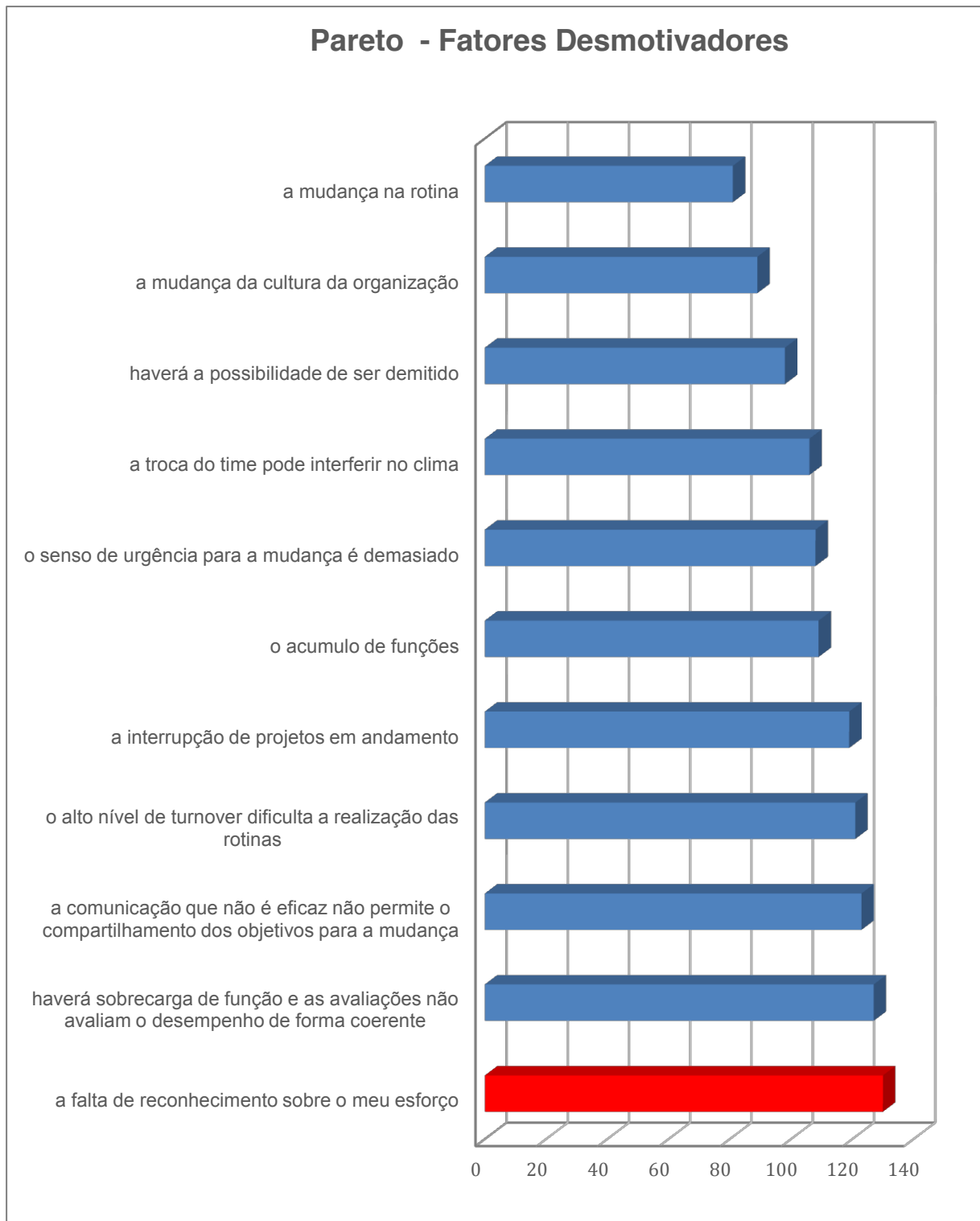
- Técnico
- Analista
- Especialista
- Lider

Com base nas respostas obtidas a partir do questionário aplicado obteve-se um Pareto com os principais fatores motivadores e desmotivadores para os funcionários das áreas administrativas do suporte industrial da fábrica de Joinville da Empresa Y.

#### 4.3.1 Fatores Motivadores



## 4.3.2 Fatores Desmotivadores



#### 4.4 APRESENTAÇÃO DAS SUGESTÕES

Sabendo-se que as organizações estão inseridas em um meio cada vez mais dinâmico, a sua configuração interna deve estar cada vez mais apta para se moldar com velocidade e de gerar respostas de forma eficaz. Sendo assim, o grande desafio é tornar a estrutura organizacional um fator facilitador, em que os membros representem uma força propulsora para a realização da mudança e evitar a formação de reações que caracterizem barreiras.

Cada vez mais torna-se importante a compreensão do comportamento organizacional, devido a este estado dinâmico em que as organizações estão inseridas, as mudanças acontecem constantemente e em alguns casos de forma drástica como é o caso dos processos de reestruturação em que ocorrem cortes de pessoal e de custos, e assim laços de lealdade que outrora eram comuns se rompem entre empregados e empregadores. Por isso, é importante que os agentes da mudança conheçam o comportamento humano e o que motiva para o trabalho, para que possam reconhecer as necessidades específicas de cada grupo e oferecer condições para satisfazê-las.

Neste sentido, a questão chave para o caso é o estudo de modelos que direcionam para a compreensão de aspectos do comportamento organizacional que evidenciem as diversas formas dos indivíduos reagirem e como o processo de gestão da mudança deve se dar para que a percepção dos indivíduos sobre a mudança seja agregadora e propicie comprometimento.

Após avaliar a situação da empresa, abaixo seguem sugestões de ações que poderão ser adotadas com o objetivo de solucionar o problema.

##### **a) Implantação da Mudança:**

- Forças devem estar direcionadas para estimular a percepção do novo no ambiente de trabalho de forma proativa, gerando comprometimento por meio da participação. Estratégias devem estar direcionadas para: o trabalho em equipe, incentivo a inovação e melhoria contínua, job rotation, autonomia para gestão de novos

projetos, encorajar o time a assumir riscos e estimular a geração de novas ideias.

- Recursos devem ser mobilizados para a condução da mudança, tendo um líder e alguns funcionários, que devem ser escolhidos com o objetivo de envolver seus pares e implementar a visão de futuro, assim como, manter a motivação necessária para transpor a resistência normal ao processo e mediar qualquer estrutura que mine a gestão da mudança. A formação de um time que inspire segurança e comprometimento é fundamental para suportar a instabilidade no clima e a formação de resistência. Treinamentos sobre gestão de pessoas poderão se fazer necessários, visando o desenvolvimento de novas habilidades, atitudes e comportamento.
- A comunicação deve ser clara e objetiva pois a incerteza gera angustia e ansiedade nos indivíduos. Para se sentirem seguros os indivíduos devem compreender a verdadeira intenção da mudança, acreditar que é possível e que seus resultados, em um espaço de tempo que se possa mensurar, trarão benefícios para a organização. Para que se torne eficiente, a comunicação deve ser abundante, veiculada de diversas formas e com credibilidade.
- Transparência nas demissões, também aplicando comunicação clara sobre os objetivos atuais da organização, a condição para reestruturação e revisão do quadro para manter a competitividade no mercado internacional. Considerar a avaliação de desempenho para análise do processo de demissões e revisão de prioridades nos processos administrativos. Esclarecer a possibilidade de demissão voluntária com prazo definido (sugestão: 03 (três) meses). A condução do processo deve ser conduzido pela área de recursos humanos em interface com as demais áreas administrativas de suporte industrial.
- Outro aspecto fundamental é garantir que toda a estrutura esteja alinhada ao processo de mudança, tais como: processos de

contratação, gestão da produção, assim como, desenvolvimento de pessoas, sob um senso de urgência, que os agentes da mudança devem imprimir durante todo o processo de mudança, para que seja possível fazer com que os membros da estrutura abandonem as suas zonas de conforto e também não se subestime a tendência ao retorno do estado de estabilidade.

- As evidências da mudança em si e de melhorias alcançadas devem ser apresentadas a curto prazo pelos agentes da mudança aos demais membros da estrutura para que o comprometimento ao objetivo comum se mantenha e não ocorram desistências por não haver visões sobre os resultados alcançados. Este aspecto é importante para que não se desenvolva resistência a partir do momento que alguns membros desistem e se desmotivam quando deixam de acreditar.
- A consolidação das mudanças se dará ao longo do tempo, quando se incorporam a cultura organizacional e seus membros já percebem como rotina. Uma declaração de vitória antecipada poderá gerar um risco de regressão, por isso os agentes da mudança devem manter foco na geração de comprometimento para o estado dinâmico da mudança, pois o meio externo solicitará cada vez mais respostas rápidas e adaptação da estrutura.
- É importante também evidenciar conexões entre o novo comportamento e o sucesso da organização. Revigorar a gestão da mudança através da contratação, promoção e desenvolvimento dos agentes da mudança, assim como, assegurar as sucessões.

**b) Táticas para enfrentar a resistência a mudança:**

- Educação e comunicação: garantir comunicação eficaz e a compreensão da intensão da mudança é fundamental para que os indivíduos possam definir uma visão de futuro comum na organização, e assim, o estado de insegurança seja reduzido. É

necessário que haja uma percepção de ganhos pelos indivíduos a partir dos esforços solicitados para efetivação do processo de mudança. Para que a comunicação seja eficaz, formando indivíduos comprometidos com a mudança, esta deve ser abundante ao ser veiculada por diversos meios e com credibilidade.

- Participação: forças devem estar direcionadas para estimular a percepção do novo no ambiente de trabalho de forma proativa, gerando comprometimento por meio da participação. A resistência é anulada quando os indivíduos participam do processo decisório da mudança, são encorajados a assumir riscos, trabalham em novos projetos com autonomia e são estimulados para gerar novas ideias. Os agentes da mudança devem envolver os indivíduos que apresentam sinais de resistência em novos projetos com o objetivo de colaborar para a implementação da mudança trabalhando o esforço participativo.
- Apoio e facilitação: deve haver monitoramento do estado de ansiedade e insegurança apresentada pelos indivíduos durante o processo de mudança. Os agentes da mudança podem oferecer apoio através de trabalho em grupo e treinamentos para novas habilidades, atuando como orientadores e motivadores para o comportamento de mudança.
- Negociação e acordo: em alguns casos, onde indivíduos oferecem considerável resistência, poderá haver algum tipo de negociação através de troca de recompensas para reduzir os níveis de ansiedade e estabelecer alinhamento para implementação da mudança.
- Manipulação e cooptação: em algumas situações poderão ser lançados modelos para manipular informações para tornar resultados mais atraentes, não informar resultados indesejados ou veicular falsas informações para obter a aceitação dos indivíduos. Ou ainda, de cooptação influenciando líderes de grupos que

apresentem resistência, oferecendo a eles papéis importantes no processo da mudança com objetivo de obter anuência.

- Coerção: consiste em um modelo de aplicação de ameaças de perdas para aqueles que oferecem extrema resistência, como: demissão, perda de promoção, avaliação de desempenho negativa, transferência, entre outros.

**c) Táticas para manter funcionários motivados:**

- Gerentes devem estimular a participação ativa dos funcionários em processos de decisão, atribuir responsabilidades e novos desafios, reconhecer publicamente resultados positivos, estimular a rotação de cargos incentivando a multifuncionalidade e desenvolvimento de competências;
- Gerentes devem dar mais importância a comentários e feedbacks construtivos. Reconhecer o esforço e desempenho alcançado;
- Gerentes devem explicar a gestão de recompensas, contar com procedimentos coerentes e aumentar a percepção de justiça no processo, visto que para a maioria dos trabalhadores a motivação é influenciada significativamente por relações comparativas;
- Oferecer programas de treinamento e capacitação – para que os funcionários se esforcem para se sentirem capacitados e buscar a melhoria de desempenho;
- Sistemas de avaliação de desempenho coerentes e confiáveis – para que os funcionários se sintam seguros e acreditem que o resultado da avaliação está ligado diretamente ao nível de esforço no trabalho; programa de recompensas (exemplo: programas de remuneração variável);
- Aplicação de parâmetros coerentes para a mensuração das recompensas relacionando ao sistema de avaliação;

- Aproximação dos líderes aos funcionários para entendimento das necessidades individuais – as recompensas devem satisfazer as metas pessoais que são diferentes para cada indivíduo em cada fase de sua vida;
- Uma ferramenta importante para mensurar a percepção dos funcionários são as pesquisas de clima de organizacional, em que podem ser avaliadas as opiniões e atitudes em relação ao que é oferecido, se estão sendo satisfeitas as necessidades daqueles funcionários, além de gerar subsídios para a intervenção em fatores que afetam e que contribuem para a satisfação no trabalho.

#### 4.5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A.; **Fundamentos de Administração: conceitos essenciais e aplicações**. São Paulo: Prantice Hall, 2004

ROBBINS, Stephen P.; **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prantice Hall, 2002

ROBBINS, Stephen P.; **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prantice Hall, 2004

## 5. ANEXO I – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS

### Pesquisa Case MBA - Gestão Estratégica UFPR

\*Obrigatório

1. **Sexo:** \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Feminino  
 Masculino

2. **Estado Civil:** \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Casado  
 Solteiro

3. **Filhos:** \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim  
 Não

4. **Escolaridade:** \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Ensino Médio Completo  
 Ensino Superior Incompleto  
 Ensino Superior Completo  
 Pós Graduação Incompleto  
 Pós Graduação Completo

5. **Seu Cargo:** \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Técnico  
 Analista  
 Especialista  
 Líder  
 Gerente

**6. Tempo de Empresa: \****Marcar apenas uma oval.*

- até 1 ano  
 1 a 3 anos  
 3 a 5 anos  
 5 a 10 anos  
 10 a 20 anos  
 acima de 20 anos

**7. Tempo no mesmo cargo: \****Marcar apenas uma oval.*

- até 1 ano  
 1 a 3 anos  
 3 a 5 anos  
 acima de 5 anos

**8. Diante da mudança para reestruturação da planta: haverá a possibilidade de ser demitido \***

Em uma escala de 1 a 3, me DESMOTIVA:

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	
nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	muito

**9. Diante da mudança para reestruturação da planta: haverá a possibilidade de receber uma promoção \***

Em uma escala de 1 a 3, me MOTIVA:

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	
nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	muito

**10. Diante da mudança para reestruturação da planta: a mudança na rotina \***

Em uma escala de 1 a 3, me DESMOTIVA:

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	
nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	muito

**11. Diante da mudança para reestruturação da planta: o acúmulo de funções \***

Em uma escala de 1 a 3, me DESMOTIVA:

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	
nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	muito

**12. Diante da mudança para reestruturação da planta: a possibilidade de participar da mudança \***

Em uma escala de 1 a 3, me MOTIVA:

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	
nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	muito

**13. Diante da mudança para reestruturação da planta: a possibilidade de trocar de área \***

Em uma escala de 1 a 3, me MOTIVA:

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	
nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	muito

**14. Diante da mudança para reestruturação da planta: com a implantação de um novo modelo de gestão haverá treinamentos para a aplicação de novas ferramentas \***

Em uma escala de 1 a 3, me MOTIVA:

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	
nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	muito

**15. Diante da mudança para reestruturação da planta: a possibilidade de destaque a partir do nível de desempenho \***

Em uma escala de 1 a 3, me MOTIVA:

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	
nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	muito

**16. Diante da mudança para reestruturação da planta: a troca do time pode interferir no clima \***

Em uma escala de 1 a 3, me DESMOTIVA:

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	
nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	muito

17. **Diante da mudança para reestruturação da planta: o fortalecimento de valores \***

Em uma escala de 1 a 3, me MOTIVA:

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	
nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	muito

18. **Diante da mudança para reestruturação da planta: o senso de urgência para a mudança é demasiado \***

Em uma escala de 1 a 3, me DESMOTIVA:

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	
nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	muito

19. **Diante da mudança para reestruturação da planta: a possibilidade de revisão de carreiras \***

Em uma escala de 1 a 3, me MOTIVA:

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	
nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	muito

20. **Diante da mudança para reestruturação da planta: a comunicação que não é eficaz não permite o compartilhamento dos objetivos para a mudança \***

Em uma escala de 1 a 3, me DESMOTIVA:

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	
nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	muito

21. **Diante da mudança para reestruturação da planta: a possibilidade de desenvolver novos projetos em interface com outras áreas \***

Em uma escala de 1 a 3, me MOTIVA:

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	
nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	muito

22. **Diante da mudança para reestruturação da planta: o alto nível de turnover dificulta a realização das rotinas \***

Em uma escala de 1 a 3, me DESMOTIVA:

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	
nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	muito

23. **Diante da mudança para reestruturação da planta: com maior eficiência há a possibilidade de entrega de resultados melhores \***

Em uma escala de 1 a 3, me MOTIVA:

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	
nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	muito

24. **Diante da mudança para reestruturação da planta: a falta de reconhecimento sobre o meu esforço \***

Em uma escala de 1 a 3, me DESMOTIVA:

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	
nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	muito

25. **Diante da mudança para reestruturação da planta: a perspectiva de novos desafios para a carreira \***

Em uma escala de 1 a 3, me MOTIVA:

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	
nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	muito

26. **Diante da mudança para reestruturação da planta: a interrupção de projetos em andamento \***

Em uma escala de 1 a 3, me DESMOTIVA:

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	
nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	muito

27. **Diante da mudança para reestruturação da planta: a perspectiva de crescimento da organização \***

Em uma escala de 1 a 3, me MOTIVA:  
*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	
nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	muito

28. **Diante da mudança para reestruturação da planta: a possibilidade de troca de liderança e/ou gestão \***

Em uma escala de 1 a 3, me MOTIVA:  
*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	
nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	muito

29. **Diante da mudança para reestruturação da planta: o aumento de velocidade de resposta nos processos \***

Em uma escala de 1 a 3, me MOTIVA:  
*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	
nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	muito

30. **Diante da mudança para reestruturação da planta: a mudança da cultura da organização \***

Em uma escala de 1 a 3, me DESMOTIVA:  
*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	
nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	muito

31. **Diante da mudança para reestruturação da planta: com a redução de custos todos podem ganhar \***

Em uma escala de 1 a 3, me MOTIVA:  
*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	
nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	muito

32. **Diante da mudança para reestruturação da planta: o exemplo das lideranças demonstrando confiança para a mudança \***

Em uma escala de 1 a 3, me MOTIVA:

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	
nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	muito

33. **Diante da mudança para reestruturação da planta: haverá sobrecarga de função e as avaliações não avaliam o desempenho de forma coerente \***

Em uma escala de 1 a 3, me DESMOTIVA:

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	
nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	muito

---

Powered by

