



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP)
II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)
ISSN:2317-8302

TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL: A PERCEPÇÃO DOS GESTORES DE UMA FILIAL DE UMA MINERADORA MULTINACIONAL NO BRASIL

SELMARA RAQUEL GOMES SALES

Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo - FPL
selmarasales@hotmail.com

VERA L. CANÇADO

Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo - FPL
vera.cancado@fpl.edu.br

BETANIA TANURE

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
betaniatanure@betaniatanureassociados.com



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL: A PERCEPÇÃO DOS GESTORES DE UMA FILIAL DE UMA MINERADORA MULTINACIONAL NO BRASIL

Resumo

Este artigo teve como objetivo descrever o processo de transformação ocorrido em uma filial de uma mineradora multinacional no Brasil, a partir da percepção dos gestores. Transformação organizacional é entendida como a alteração simultânea das diferentes dimensões da organização - visão de futuro, estratégia, estrutura, processos, pessoas, liderança e cultura. Foi realizado um estudo de caso de caráter descritivo e qualitativo, por meio de entrevistas individuais, grupos de foco e análise documental. Para análise dos resultados, foi empregada a técnica de análise de conteúdo. Os resultados indicaram que ocorreu a mobilização das pessoas em direção a um futuro melhor para a empresa, redistribuição dos papéis e das responsabilidades dos líderes, e estabelecimento de procedimentos básicos para os processos organizacionais. As explicações construídas para a adoção das mudanças incluem causas de natureza tanto internas quanto externas, concluindo-se que a alteração em uma dimensão organizacional afetou diretamente as demais, sendo necessário promover mudanças simultâneas nas dimensões organizacionais em prol de uma transformação.

Palavras-chave: Transformação organizacional. Mudança organizacional. Dimensões organizacionais. Liderança

Abstract

This paper aimed to describe the transformation process of a mining multinational subsidiary in Brazil, from the perception of the managers. Organizational transformation is understood as the simultaneous modification of the various organizational dimensions - vision of future, strategy, structure, process, people, leadership and culture. We conducted a descriptive and qualitative case study, by doing individual interviews, focus groups and document analysis. We used the technique of content analysis to analyze the results. The results indicated mobilization of people toward a better future for the company, redistribution of leaders roles and responsibilities, and establishment of basic procedures for organizational processes. The explanations built for the transformation included internal and external causes. We concluded that alterations in one organizational dimension affected directly the other, and it is necessary to promote concurrent changes of organizational dimensions towards a transformation.

Keywords: Organizational Transformation. Organizational Changes. Organizational dimensions. Leadership



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

1 Introdução

A intensificação do processo de globalização, a partir da década de 90, impõe mudanças nas dimensões política, econômica, tecnológica, ambiental e social das organizações. Nas visões tradicionais influenciadas pelo mecanicismo, entende-se a mudança a partir da causalidade linear entre as partes - separavam-se os vários componentes organizacionais para melhor compreensão do fenômeno da mudança. Nas visões mais contemporâneas, os fenômenos deixam de ser vistos como isolados, passando a ser estudados, observados e analisados em sua totalidade como fazendo parte de um cenário que interfere e ao mesmo tempo sofre interferências, como um processo complexo de interdependência entre os componentes organizacionais e ambientais (Oliveira, 1997).

Mudança na organização é um tema antigo que vem sendo estudado sob diversas perspectivas (Lima & Bressan, 2003; Motta, 2000; Wood Jr., 2009). Entretanto, na atualidade, altera-se o significado do conceito, pois o foco passou a ser: mudar para criar uma performance competitiva (Wood Jr., 2009). As empresas que almejam permanecer competitivas no mercado terão que aprender a conviver com as mudanças, a serem dinâmicas e a renovar seus métodos de trabalho e seus modelos de gestão. Objetivos antes almejados pelas empresas de perenidade e estabilidade estão hoje sendo analisados sob um novo prisma, em uma busca de mudança e transformação constante no intuito de acompanhar o cenário complexo, instável e dinâmico. A mudança organizacional é entendida não mais como projeto transitório que visava alcance de um fim e estabelecimento de normas e padrões, mas como processos de melhoria e aperfeiçoamento contínuo no cotidiano organizacional, relacionado às demandas internas e externas (Fischer, 2002; Wood Jr., 2009). Evolui-se ainda para a concepção de transformação organizacional, entendida a partir da alteração simultânea das diferentes dimensões da organização – estratégia, estrutura, processos, pessoas, liderança e cultura (Fischer, 2002; Goshal & Tanure, 2004; Tanure & Soares, 2007).

O presente estudo visa descrever o processo de transformação ocorrido entre abril de 2010 a abril de 2011 na mineração BMM (nome fictício), uma *Junior Miner*, que possui ações listadas nas bolsas de Sidney (Austrália) e de Toronto (Canadá). *Junior Miner* é uma empresa que não tem operação, sendo essencialmente uma companhia de capital de risco, que procura no mercado financiamento para as suas atividades de exploração. A BMM entretanto necessitou entrar na fase de operação e, ao ser inaugurada em dezembro de 2009, enfrentava graves problemas operacionais e financeiros, bem como a troca de executivos, tanto brasileiros como estrangeiros. Em maio de 2010, assumiu um novo diretor-presidente brasileiro, com vasta experiência de mercado e com o objetivo de recuperar a empresa, tendo então iniciado um processo de transformação.

Portanto, este estudo de caso se revela como um objeto de pesquisa relevante sobre o tema, uma vez que estava passando pelo processo de transformação e se dispôs a fornecer todas as informações necessárias para o entendimento do processo (critério de acessibilidade – Vergara, 2005). Foi realizado um estudo de caráter descritivo e qualitativo, por meio de entrevistas individuais, grupos de foco e análise documental. Para análise dos resultados, foi empregada a técnica de análise de conteúdo, confrontando os dados das entrevistas com as informações documentais e com a teoria.

Este artigo está organizado em cinco seções, incluindo esta introdução. A seção seguinte apresenta o referencial teórico, com discussões sobre mudança e transformação organizacional, modelos e tipos de mudança. Na seção 3, discute-se a metodologia do estudo de caso realizado na BMM, cujos resultados são apresentados e analisados na seção 4. Fecha-se o artigo com as considerações finais.



REFERENCIAL TEÓRICO

Crescente número de estudos tem investigado o conceito e o significado do fenômeno mudança organizacional, bem como sua aplicabilidade e influência em comportamentos e atitudes adotados tanto pelos indivíduos quanto pelas organizações. A velocidade e intensidade das transformações despertam o interesse tanto de acadêmicos como de práticos da administração. A maioria dos artigos e livros sobre o tema enfatiza a velocidade das mudanças sociais, tecnológicas, econômicas e políticas nesse começo do século XXI e a necessidade das organizações de anteverem e se adaptarem a essas mudanças no intuito de permanecerem no mercado (Lima & Bressan, 2003; Motta, 2000; Wood Jr., 2009).

Apesar de o tema ser amplamente estudado e reconhecido como sendo influente no cotidiano organizacional, há grande dificuldade em construir um corpo coerente de ideias, devido ao volume de informações, profusão de conceitos, modelos acadêmicos e receituários de processos de intervenção sobre a mudança organizacional (Wood Jr., 2009).

Considerando-se a teoria clássica, gerenciar é um processo de controle, planejamento, coordenação e direção (Morgan, 2009). Nesse enfoque, gerenciar as mudanças tem foco na manutenção do *status quo* das organizações, em um ambiente de estabilidade (Fischer (2002). Nesse modelo racional de organização, a mudança parte da identificação e superação das dificuldades, e o presidente é o responsável em perceber, implantar e assegurar que elas ocorram. Além da importância do papel do gestor como característica desse modelo de *management*, a centralização de informações e decisões, bem como a limitação da área de interferência da mudança e o prazo reduzido na implantação de metas, são pressupostos desse modelo. A mudança organizacional é vista como um “mal necessário”, sendo o controle e a reprodução de normas e procedimentos o foco principal dos gestores (Fischer, 2002).

Wood Jr. (2009) concorda com Fischer (2002), mas categoriza a mudança organizacional de duas formas: as estruturais, oriundas da Escola de Administração Clássica, com ênfase no paradigma mecanicista, ressaltando-se as atitudes reativas, a busca pela estabilidade e o gerenciamento adequado das resistências às mudanças; e as mudanças comportamentais, ligadas à Escola de Relações Humanas, voltadas para atitudes proativas em relação às mudanças organizacionais e valorização dos membros da organização como sendo de fundamental importância no processo de mudança.

Essa busca pela estabilidade e o conceito de gerenciamento do processo de mudança, defendido pela corrente mecanicista é criticada por Grey (2004), que parte do pressuposto de que as pessoas possuem necessidade e capacidade de serem tanto sujeitos como objetos de suas ações, o que torna a previsibilidade do pensamento mecanicista inapropriado.

Somado a essa crítica, observa-se que as transformações do cenário mundial, a partir da década de 1970, levam a mudança do enfoque: o paradigma da estabilidade mostra-se insuficiente para lidar com situações mais complexas e que se modificam constantemente, cedendo espaço ao paradigma da transformação, com escopo mais amplo, associando visão estratégica, de aperfeiçoamento e desenvolvimento contínuo (Fischer, 2002).

Assim, o debate a respeito do tema se acelera e, conforme observa Wood Jr. (2009), a velocidade com que correntes dominantes se tornam ultrapassadas é uma das características do fenômeno, trazendo uma gama de conceitos e modelos que necessitam ser mais bem entendidos. O autor ressalta que, a profundidade, complexidade e variedade de enfoques relacionado ao tema mudança organizacional fez com que proliferasse uma série de conceitos e classificações sobre o tema, conforme alguns retratados na Figura 1.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Referência	Definição	Foco
Porras e Robertson (1992)	Mudança é um conjunto de valores, estratégias e técnicas que foram cientificamente embasadas, objetivando alterações planejadas no ambiente de trabalho, com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.	- Mudança como forma de desenvolvimento individual e organizacional - Planejamento da mudança
Nadler, Shaw e Walton (1994)	Resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/ estrutura e cultura).	- Adequação ao cenário externo - Envolve a organização como um todo
Pettigrew (1985)	Ações, reações e interações entre as várias partes interessadas, na medida em que procuram alterar a organização, tendo em vista o futuro.	- Interação contínua entre contexto interno e externo - Envolve a organização como um todo - Sustentabilidade organizacional
Araujo (2001)	Alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha apoio e supervisão da administração superior e atinge integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.	- Planejamento da mudança - Envolve a organização como um todo - Envolvimento da alta direção
Fischer (2002)	Processo de transformação contínua, de larga escala, abrangente, profundo e multidimensional.	- Interação contínua entre contexto interno e externo - Envolve a organização como um todo - Planejamento da mudança
Bruno-Faria (2003)	Qualquer alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho.	- Interação entre contexto interno e externo - Sustentabilidade organizacional.
Lima e Bressan (2003)	Qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais – pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura – ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possam ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional.	- Adequação ao cenário externo - Envolve a organização como um todo - Sustentabilidade organizacional
Hall (2004)	Alteração e transformação da forma com o intuito de melhor sobreviver no ambiente; podem ser tão úteis quanto prejudiciais para as organizações.	- Adequação ao cenário externo - Sustentabilidade organizacional
Goshal e Tanure (2004) e Tanure e Soares (2007)	Mudanças são as alterações que ocorrem em mais ou em menos intensidade na organização em alguma dimensão da empresa, devido a exigências internas ou externas. Transformações são alterações nos diferentes componentes organizacionais – estratégia, estrutura, processos e pessoas, orquestradas pelo principal líder da organização.	- Adequação ao cenário externo - Líder como pilar da mudança organizacional
Wood Jr. (2009)	Qualquer transformação de natureza estrutural, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.	- Envolve a organização como um todo - Sustentabilidade organizacional

Figura 1 – Conceitos de mudança organizacional

Fonte: Adaptado a partir de Lima e Bressan (2003).

Conforme demonstrado na Figura 1, alguns conceitos se complementam, enquanto outros utilizam bases teóricas distintas. Outros, ainda, se mostram inconsistentes, não sendo tarefa fácil conhecer e apreender o seu significado. A literatura portanto, traz inúmeras



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

definições para o fenômeno mudança organizacional, confirmando a afirmativa de Wood Jr. (2009) sobre seu universo teórico e prático multifacetado. O autor identifica duas perspectivas distintas, uma mais voltada para “receitas gerenciais”, nas quais prevalece o gerenciamento adequado do processo de mudança e sua aplicabilidade; e a outra vinculada a abordagens mais teóricas de análise e compreensão do fenômeno.

A convergência de alguns conceitos, embora não haja consenso, também é reconhecida por Lima e Bressan (2003) (ver Figura 1). Para alguns autores, o processo de mudança organizacional pode ser gerenciado (Baldwin, Rubin, & Bommer, 2008; Kotter, 1999). Para outros, a mudança pode ser planejada ou não (Bressan, 2001; Porras & Robertson 1992; Nadler, David & Shaw; Walton, 1994). Alguns autores ressaltam a relevância do impacto da mudança (Bressan, 2001; Wood Jr., 2009); e outros acentuam a transformação/congruência sistêmica entre componentes organizacionais (Bressan, 2001; Fischer, 2002; Goshal & Tanure, 2004; Tanure & Soares, 2007; Pettigrew, 1985, 2011).

Por outro lado, apesar e mesmo em função dessa profusão de conceitos, não se pode arrogar a validade exclusiva de qualquer perspectiva ou modelo, uma vez que eles se tornam limitados quando se isolam. É na pluralidade que se pode descobrir novas formas de ver a realidade e novos objetos de estudo. Se cada perspectiva apenas informa um conjunto de elementos, mudar a organização depende da interdependência e da visão global (Motta, 2000). Pesquisa realizada por Cançado e Santos confirma tal posição, uma vez que apesar de os resultados indicarem que os respondentes caracterizam a mudança como tecnológica, não se pôde deixar de considerar a sua interface com as perspectivas estratégica, estrutural, cultural, política e humana. Os resultados de Basto, Souza e Costa (2008) também demonstraram que a mudança ocorre nas mais distintas dimensões da organização, caracterizando por serem contínuas e provocarem inovação por meio de processos de aprendizagem.

A partir dos modelos de análise de autores que apresentaram convergência de perspectivas, optou-se pela criação de um modelo que contemplasse a busca não somente da compreensão do processo, mas também do suporte para a análise da pesquisa deste estudo. Destacam-se Fischer (2002), Goshal e Tanure (2004), Pettigrew (2011), Tanure e Soares (2007) que convergem em suas abordagens ao considerarem a mudança como transformações que alteram a organização como um todo; susceptível de uma abordagem contingencial; passível de ter planejamento e gerenciamento adequados; fenômeno gerido por gestores, mas que envolve todos os indivíduos integrantes da organização; e como processo instigador de desenvolvimento individual e organizacional.

METODOLOGIA

Para atender ao objetivo de descrever a percepção dos gestores sobre o processo de transformação organizacional na BMM Ltda (nome fictício), ocorrido entre abril de 2010 e abril de 2011, foi realizada pesquisa empírica, caracterizada como um estudo de caso de natureza descritiva e qualitativa (Collis & Hussey, 2005; Vergara, 2005). Optou-se-se por elaborar um modelo a partir das proposições de Fischer (2000), Pettigrew (2011) e Tanure e Soares (2007), discutidos no referencial teórico, apresentado na Figura 2.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

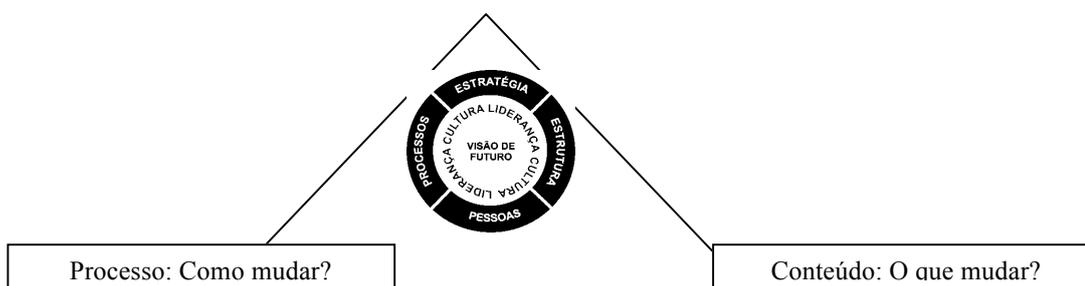


Figura 2 – Modelo de pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Fischer (2000), Pettigrew (2011) e Tanure e Soares (2007)

A junção dos modelos permite analisar a forma como ocorreu a transformação nas diversas dimensões organizacionais, considerando as perspectivas de análise do fenômeno na visão dos gestores da empresa, focando o processo e o conteúdo, bem como os fatores de contexto. Foram definidas as dimensões de análise do modelo aplicado na pesquisa empírica proposta neste artigo, conforme apresentado na Figura 3:

Dimensão	Variáveis de Análise	Autores
Visão de Futuro	- Perspectivas futuras da empresa, onde ela deseja chegar - Mobilização das sinergias para alcance de resultados	Fischer (2002); Tanure e Soares (2007); Pettigrew (2011)
Estratégia	- Alinhamento entre ambiente interno e externo - Decisão (interface com o ambiente)	Peters e Waterman (1983); Waterman (1989); Centre (2000); Pettigrew (2011)
Estrutura	- Adequação e alinhamento à estratégia - Distribuição de autoridade e responsabilidade - Papeis e Status	Peters e Waterman (1983); Waterman (1989); Motta (2000)
Processos	- Processos de trabalho - Recursos materiais e intelectuais para desempenho das tarefas. - Estabelecimento de prioridades	Peters e Waterman (1983); Waterman (1989); Motta (2000); Tanure e Soares (2007)
Pessoas	- Identificação com a organização - Motivação e comprometimento	Centre (2000); Motta (2000); Fischer (2002); Tanure e Soares (2007)
Cultura	- Modo de ser da empresa: valores, rituais, símbolos compartilhados	Motta (2000); Tanure e Soares (2007); Schein (2009)
Liderança	- Perfil das lideranças - Capacitação nos aspectos técnicos e emocionais para influenciar a transformação.	Centre (2000); Fischer (2002); Tanure e Soares (2007)

Figura 3 - Dimensões de análise: transformação organizacional

A unidade de análise foi a BMM Ltda, empresa multinacional do segmento de mineração, focando-se na filial brasileira, composta pela mina de produção, localizada no interior da Bahia, e o escritório administrativo, em Belo Horizonte, Minas Gerais. A unidade de observação foi constituída pelos gestores da empresa, ou seja, por todos atores organizacionais que exercem cargos de gestão, sendo o levantamento de dados realizado por meio de entrevistas individuais e de grupos de foco. Os critérios para a seleção dos entrevistados foram: ter conhecimento sobre o processo de transformação; ocupar cargo de gestão (diretores, assessores, consultores externos e gerentes – todos); ser coordenador, supervisor e analistas, selecionados em função do tempo de casa e atuação no processo de transformação, indicados pelos gestores.

Para a coleta de dados, foram utilizadas fontes secundárias (dados documentais) e primárias (entrevistas e grupo focal). Os dados secundários foram compostos de documentos



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

da empresa e informações colhidas em sites, jornais e revistas com informações sobre a empresa e sobre o setor de mineração, relacionadas ao período pesquisado. Com a análise de documentos e relatórios da empresa, buscou-se compreender a história e os fatos relacionados à organização. Como fonte primária, realizaram-se entrevistas semiestruturadas e grupos focais com os gestores da empresa, em um total de 57 participantes. Seguindo roteiro, foram realizadas entrevistas individuais semiestruturadas com o presidente (um), diretoria (quatro), assessores (dois), consultores externos (três), gerentes (quatro) e coordenadores (três). Optou-se pela complementação das entrevistas individuais com os grupos focais, visando abranger elevado número de entrevistados, bem como coletar dados por meio das interações grupais com a discussão de um tópico especial sugerido pelo pesquisador, conforme preconizado por Morgan (1988). Foram realizados seis grupos focais com a participação de 12 gerentes, 12 coordenadores e 16 supervisores e analistas, com média de sete trabalhadores por grupo. Firmou-se um compromisso de confidencialidade com todos os entrevistados, no intuito de preservar o anonimato e permitir maior liberdade de expressão. Para apresentação dos dados, cada entrevista recebeu um código. As entrevistas e grupos focais foram registradas, por escrito, por um auxiliar da pesquisadora.

Partindo das etapas propostas por Bardin (2011) - pré-análise, descrição analítica e interpretação inferencial -, após a realização das entrevistas e dos grupos de foco, foi realizada a leitura geral do material coletado com o objetivo de compreender os aspectos relevantes. Após essa etapa, procedeu-se à categorização dos dados, de acordo com as dimensões definidas no modelo de pesquisa: visão de futuro, estratégia, estrutura, processos, pessoas, liderança e cultura. Foram identificados os fatores restritivos e impulsionadores em relação à transformação ocorrida na BMM, relativos a cada dimensão pesquisada. Após essa etapa de categorização das entrevistas, elas foram confrontadas com os dados secundários e com o referencial teórico, o que possibilitou, como recomendado por Yin (2005), a construção de uma explicação sobre o fenômeno e o alcance dos objetivos deste trabalho.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Contexto externo e interno da Empresa

O subsolo brasileiro, devido à sua riqueza e diversidade mineral, apresenta atividades de exploração em toda a sua extensão, concentrando em Minas Gerais, Pará e Bahia suas maiores jazidas. Estima-se que os investimentos no setor de mineração no Brasil serão em torno de 62 bilhões de dólares, entre os anos de 2010 e 2014. O país é considerado um *player-chave* na indústria de mineração, por apresentar em seu subsolo vasta quantidade de minerais, inclusive o níquel, que é o mineral objeto da exploração da empresa foco desta pesquisa (BMM, release, 003/2011). A BMM encontra-se em situação favorável no que diz respeito a possuir a detenção da exploração de uma jazida de minério que hoje está sendo demandado no mundo, devido à baixa oferta e às inúmeras possibilidades de utilização. O fato de possuir uma reserva de níquel laterítico, cuja exploração reduz custos operacionais, gera mais possibilidades de lucros para a empresa, colocando-a em um patamar competitivo no mercado.

A BMM é considerada uma estrutura de baixo custo, com receita bruta estimada em R\$ 600 milhões até 2011. Para 2012, a mineradora prevê a produção de 20 mil toneladas/ano. E em plena capacidade de produção, a Mina de Santa Rita deverá produzir aproximadamente 24 mil toneladas de níquel concentrado por ano. Tais números elevarão o estado da Bahia ao



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

segundo lugar no *ranking* nacional de produtores minerais e ao terceiro lugar como a maior mina a céu aberto do mundo (BMM, 2011).

De acordo com as informações obtidas com o diretor-presidente, atualmente a Mina de Santa Rita é considerada a maior descoberta de níquel sulfetado do mundo, depois da *Voisey's Bay*, no Canadá, em 2003, pela Inco-Ale. Sua produção de níquel já está vendida até 2014, para dois clientes: a Votorantim Metais e a *Norilsk Nickel* na Finlândia.

Apesar de, em sua constituição ser uma *Junior Miner*, em função da crise de 2008, a BMM se viu forçada a passar para fase de operação. Foi inaugurada oficialmente no dia 04 de dezembro de 2009, sendo contratado um diretor brasileiro, que trouxe sua equipe para efetivar a operação. Passaram a conviver simultaneamente nesse período duas equipes distintas: a de implantação, que era a responsável pela construção da empresa e estava subordinada ao engenheiro responsável pela obra e a de operação, subordinada ao diretor brasileiro de operação, recém-contratado. Essa convivência gerou sérios conflitos de interesse e disputas, pois apesar da interdependência, uma equipe não se entendia com a outra e a comunicação e as informações não fluíam (Ent. Coord. 01; Grupo de Foco 1, 2, 3).

Foi um período tumultuado na BMM. A construção ainda não estava terminada, a mina foi aberta, mas a usina ainda não estava pronta para iniciar a produção. Foi necessário contratar, em 30 dias, uma equipe de manutenção composta de mais de 100 pessoas, em uma região que não possuía cultura de mineração (Grupo de Foco 03.). “A gente começou a trabalhar, a obra ainda continuando e a gente mostrando para esses meninos, os baianos, que só tinham trabalhado no campo, com cacau, como era a operação. Eu olhava para os meninos e pensava: eles vão sair correndo” (Ent. Gerente).

Por falta de manutenção, de condições adequadas de operação e de incompatibilidade entre as máquinas adquiridas e a extração do níquel, alguns equipamentos começaram a dar problemas. Consequentemente, os resultados da operação não surgiam e não havia produtos para serem entregues aos clientes. A empresa passou então a ter dificuldades para cumprir os prazos, tanto com os clientes como com os fornecedores, caindo em descrédito no mercado. “Tínhamos um Serasa péssimo, não comprávamos equipamentos, porque não tínhamos dinheiro. e com isso não produzíamos para fazer receita” (Grupo de Foco 5).

Os problemas foram se agravando. Além da equipe de implantação, responsável pelo término da obra, e a de operação, responsável pelo dia-a-dia operacional da mina, o *Board* australiano enviou um novo diretor-presidente que formou uma equipe composta de australianos e ingleses, responsável pela gestão da BMM e pela interface com os acionistas.

Diante desse quadro complicado, do ponto de vista de estrutura, financeiro e operacional, com um clima organizacional pesado e descrédito no mercado, foi contratado, em abril de 2010, um novo diretor-presidente, com ampla experiência em mineração e em processos de transformação organizacional. Segundo ele, “o objetivo era transformar a BMM e torná-la de classe mundial” (Ent. Diretor-Presidente).

Ao assumir a direção da empresa, em abril de 2010, o novo diretor-presidente iniciou sua gestão analisando detalhadamente a situação da empresa. De acordo com ele, a situação estava muito mais complicada do que supôs inicialmente, “estava no menos 10” e os relatórios internos, aos quais então ele teve acesso, indicavam graves problemas organizacionais.

O início da sua gestão foi na estruturação de uma nova equipe de trabalhadores diretos, trazendo pessoas com quem já trabalhara anteriormente no mercado de minério de ferro e consultores de sua confiança e com a *expertise* necessária para auxiliá-lo nesse momento (Ent. Diretor-Presidente). Após a equipe de gestão formada, a prioridade das suas ações voltou-se para aspectos operacionais devido à necessidade imediata de gerar receita. Com esse objetivo o foco passou a ser: voltar a produzir níquel para gerar caixa; atacar os gargalos da mina de



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

níquel sulfetado que se encontrava estrangulada; melhorar o processo, aumentando as recuperações do níquel no minério que se encontravam em patamares muito abaixo das curvas técnicas do projeto.

No entanto, no entendimento do diretor presidente, devido a BMM ser ainda uma empresa *junior* em transição, sua administração era amadorística, sendo realizada de maneira informal e manualmente, sem controle, sem suporte de sistema, além de que, era necessário a revisão do quadro de trabalhadores, trazendo pessoas com qualificação técnica necessária para fazer a operação funcionar adequadamente, gerando produção e resultados imediatos. Para enfrentar essa situação, o diretor presidente inicia um processo de transformação organizacional, pois segundo ele, para elevar a empresa a um padrão mundial, era necessárias mudanças em todas as dimensões organizacionais, pois a partir do momento que, segundo ele, alterava-se uma dimensão, se fazia necessário adequar as outras para poderem trabalhar em sintonia.

Para enfrentar essa situação, a equipe de gestores arquitetou o chamado “Plano de 100 dias”, desenvolvido no período de 10 de maio a 20 de agosto, ou seja, o plano “tinha começo, meio e fim”(Ent. Consultor). O referido plano consistia na previsão de redução de custos na ordem de R\$ 50 milhões, melhoria das práticas e processos e, conseqüentemente da produção (Ent. Coord.). Para isso, cada equipe identificou onde poderia economizar, quais pessoas deveriam continuar e quais deveriam ser demitidas e quais contratos deveriam ser renegociados. Houve total envolvimento dos trabalhadores e responsabilização pelas ações. Segundo o Diretor-Presidente, “a expectativa era de que cada um se tornasse o *ownership* de seu negócio”, e o time reagiu muito bem.

Nesse período de 100 dias, entre 10 de maio e 20 de agosto de 2010, ocorreram 72 demissões, correspondendo a 8,6% do corpo de trabalhadores da empresa. Do efetivo de 22 gerentes, 19 foram desligados. Os diversos contratos existentes foram analisados, alguns extintos e outros renegociados, restabelecendo-se a normalidade nos pagamentos e recuperando-se o nome da empresa no mercado. Foram feitas adaptações na forma de operacionalizar os processos e readequação dos materiais e equipamentos, visando maior rentabilidade e economia. Em relatório de auditoria ao final do período, identificou-se 72 planos de ações e evidências de resultados da economia realizados. A previsão de economia de 50 milhões foi superada, atingindo mais de 75 milhões.

Todo o processo de transformação pelo qual a empresa estava passando era comunicado diretamente pelo presidente, com transparência e franqueza, aos trabalhadores de todos os níveis. Alguns trabalhadores declararam que, pela transparência, firmeza e pela forma que ele se expressou, acabou conquistando a confiança de todos. O pessoal passou então a compreender a necessidade dos cortes e do esforço para gestão e controle. O processo de comunicação passou a ser de duas vias, existindo bastante proximidade entre o presidente e os trabalhadores. Ele conseguiu criar vínculo com os trabalhadores e até certa admiração: “Ele provou no decorrer do tempo que podíamos acreditar na empresa e nele. Ele disse - “Eu não vim aqui para tomar vaia. Eu quero que essa empresa seja a melhor do mundo para se trabalhar” e está provando isso”.

Da forma como o processo foi conduzido, não foram relatadas manifestações de resistência. Foram, entretanto, percebidos alguns problemas no Plano de 100 dias em relação à questão do valor total da redução de custos e à documentação, conforme declarações:

Com o Plano de 100 dias, a empresa deixou de gastar 75 milhões, mas não economizou tudo isso, como foi falado. É impossível. Acabou sim com um dispêndio desnecessário, renegociou contratos que geraram economia, mas... há uma certa confusão.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Foi meio traumática essa transição, muita informação se perdeu ... dados, levantamento aéreo, dados de sondagem, levantamento químico. Muita gente foi mandada embora e levou o seu *notebook* com todas as informações. Tem coisas dando muito problema para gente.

Assim, no prazo previsto de 100 dias, encerraram-se esses cortes e após esse período de transformações radicais, fizeram-se necessárias outras mudanças nos diferentes componentes da organização, como na estratégia, estrutura, processos, pessoas, de maneira a permitir uma gestão que levasse a BMM a ser tornar uma empresa de classe mundial. As diversas mudanças implantadas foram analisadas a partir das citações dos entrevistados, conforme descritas Figura 4. Para essa síntese, utilizou-se o modelo de pesquisa, identificando os fatores impulsionadores e os restritivos, conforme descrito na Figura 3 que subsidiou a categorização e análise da percepção dos gestores.

Fator Impulsionador	Fator Restritivo
Visão de futuro	
<ul style="list-style-type: none"> - Postura do diretor-presidente na mobilização das sinergias internas - Mobilização das pessoas em torno de um futuro melhor para a empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausência de visão de futuro definida e compartilhada - Indefinição referente ao futuro da BMM gera insegurança em relação ao futuro da empresa e dos seus gestores
Estratégia	
<ul style="list-style-type: none"> - Plano de 100 dias - Diretrizes estabelecidas, metas claras e planos de ações implantados em 2011 - Envolvimento, comprometimento de trabalhadores 	<ul style="list-style-type: none"> - Quantidade de ações e projetos em andamento
Estrutura	
<ul style="list-style-type: none"> - Redefinição da estrutura, alinhando-a com a estratégia - Criação de duas diretorias distintas e reformulação do <i>board</i> - Redistribuição de papéis/responsabilidade de líder 	<ul style="list-style-type: none"> - Duplicidade da diretoria - diretores Brasil e na Austrália - Criação de escritório em BH - Ausência de líderes na unidade de produção. - Gestores com privilégios
Processos	
<ul style="list-style-type: none"> - Processos estão sendo estabelecidos e padronizados em todas as dimensões da empresa - Auxílio do INDG - Instituto de Desenvolvimento Gerencial - Implantação do <i>software</i> Datasul - Reuniões diárias de alinhamento de processos diários 	<ul style="list-style-type: none"> - Ainda existem processos que necessitam ser implantados - Resistência na implantação dos processos
Pessoas	
<ul style="list-style-type: none"> - Processo de comunicação e compartilhamento de informações - Envolvimento das pessoas com o processo de transformação - Atitudes de respeito/valorização dos trabalhadores - Contratação de pessoas c/ conhecimento técnico - <i>Up grade</i> na carreira - Incentivo dado aos estudos e ao desenvolvimento da mão-de-obra local - Clima organizacional - Pessoas motivadas, envolvidas e comprometidas com a organização 	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas de contratação e manutenção dos gestores na empresa - Dificuldade de contratação de mão-de-obra local - Estímulo à política de <i>ownership versus</i> salários sob controle do DHO (Desenvolvimento Humano e Organizacional)
Cultura	
<ul style="list-style-type: none"> - Existência de valores norteadores da cultura: transparência, segurança, rapidez, trabalho em equipe, 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausência de cultura BMM - Presença de subculturas fortes sem gestão



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

confiança, reconhecimento e valorização das pessoas - Cultura da BMM se pauta no diretor-presidente	
Liderança	
- Papel aglutinador e a personalidade do diretor-presidente como propulsor e mentor do processo de transformação - Fácil acesso aos gestores	-Vácuo de poder devido à ausência líderes na unidade de operação - Gestores inexperientes no cargo assumido

Figura 4 - Síntese da análise das dimensões
Fonte: Elaborado pela autora.

Portanto, verificaram-se alterações em todas as dimensões organizacionais, salientando-se como fatores propulsores o papel do diretor-presidente na condução da transformação organizacional na BMM. Em torno de seus ideais, de suas posturas e atitudes, foi construído o esforço de recuperação da empresa. As dimensões visão de futuro, estrutura e cultura ainda necessitam de mais atenção, de modo a darem sustentação à transformação em curso. É necessária a definição do *board* quanto à continuidade da empresa; dessa definição depende a reestruturação da estrutura organizacional da empresa. Se a decisão for pela continuidade da empresa, tem-se que equacionar a duplicidade de comando *board* x mina x escritório BH, bem como a melhor capacitação do corpo diretivo da empresa. Nesse sentido, tem-se de investir na construção da cultura BMM. Se, por outro lado, a decisão for pela venda, tem-se de investir na maximização dos processos operacionais e financeiros da empresa. O panorama dos fatores impulsionadores e restritivos possibilita, portanto, uma análise diagnóstica do processo de transformação em curso na BMM.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema transformação organizacional, fenômeno cada dia mais presente nas empresas, estimula a curiosidade acadêmica na busca por compreensão sobre os processos em curso, bem como por um arcabouço teórico, capaz de fortalecer as atividades dos profissionais e executivos nas empresas, bem como contribuir para o conhecimento acadêmico.

A literatura pertinente revela a intensificação das alterações nos cenários sociais, econômicos e tecnológicos, o que contribuiu para entendimento do conceito de mudança, antes visto como a busca da estabilidade, para um novo olhar, baseado em premissas de transformação e desenvolvimento contínuo. Neste sentido, o conceito torna-se mais abrangente, pois envolve modificações no ambiente interno e externo da empresa. Sob essa perspectiva, a transformação organizacional possui caráter multidimensional, focando alterações nas dimensões da empresa: visão de futuro, estratégia, estrutura, processos, pessoas, liderança e cultura.

A partir desses conceitos, este estudo teve como objetivo descrever o processo de transformação ocorrido em uma filial de uma mineradora multinacional no Brasil, a partir da percepção dos gestores. Foi elaborado um modelo para analisar o fenômeno, considerando a relação contexto interno e externo e as mudanças propriamente ditas, considerando as sete dimensões apresentadas anteriormente.

Tendo-se como referência esse modelo proposto, realizou-se um estudo de caso na BMM, empresa multinacional, de mineração de níquel, que possui ações listadas na bolsa de Sidney (Austrália) e de Toronto (Canadá) e que iniciou sua operação no Brasil em 04 de dezembro de 2009.

Constatou-se, por meio da percepção dos entrevistados, que o processo de transformação sofreu influências de variáveis externas e internas à empresa. As principais variáveis externas traduzem-se nas dificuldades e na falta de credibilidade financeira junto aos



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

bancos, clientes e fornecedores, baixa nas ações e descrédito por parte de acionistas e do mercado consumidor de níquel, uma vez que a empresa não entregava o produto com a qualidade e a quantidade vendida aos seus dois clientes: a Votorantim Metais e a *Norisk Nickel* na Finlândia.

Os fatores internos que motivaram a transformação organizacional, na percepção dos entrevistados, foram vários, entre os quais se destacaram a rotatividade dos dirigentes da empresa, clima organizacional tenso, falta de controle nos processos, disputa pelo poder, produtos não compatíveis com o esperado em termos de qualidade e quantidade, necessidade de geração de caixa de curto prazo com o restabelecimento da produção de níquel planejada e qualificação e contratação de trabalhadores em todos os níveis hierárquicos.

A partir das análises das dimensões organizacionais e para fins de sistematização, é possível destacar três dimensões nesse processo de transformação na BMM que culminam em pontos de atenção: a) a indefinição relacionada à visão de futuro e estratégia; b) a dimensão estrutura vinculada ao alcance das diretrizes e com duplicação de papeis; c) a ausência da cultura BMM.

A partir dos resultados desta pesquisa, a empresa poderá nortear suas ações futuras visando à continuidade do processo de transformação. As informações e análises resultantes deste estudo poderão proporcionar aos gestores da BMM reflexão e avaliação sobre as ações adotadas, bem como embasamento para ações futuras. A presente pesquisa também permitiu o registro e a análise das transformações organizacionais ocorridas na BMM nas diversas dimensões, contribuindo, assim, para perpetuar um importante momento histórico da empresa.

Em relação às limitações deste trabalho, pode-se citar o fato de ter sido realizado em uma única empresa e num determinado espaço de tempo. Sendo assim, sugere-se a continuidade da pesquisa para averiguar as possibilidades de novas investigações em outro período de tempo, bem como verificar e analisar os pontos de atenção que foram detectados neste estudo. Seria interessante também que se abrangessem mais organizações do setor de mineração, de capital estrangeiro e que passaram por processo de mudança radical, seguido de transformação, com o objetivo de possibilitar comparações e fornecer dados e resultados mais robustos, tanto empírica quanto academicamente.

Outras questões relevantes percebidas e que se sugere para novos estudos referem-se a um estudo comparativo entre a percepção dos acionistas e a dos gestores. Percebeu-se que a pesquisa, tendo permanecido no universo da organização em si, nos gestores envolvidos na operação propriamente dita, não contemplou a percepção dos acionistas em relação ao processo de transformação.

Sugere-se também estudo do papel do líder na condução do processo de transformação. Um dos pontos relevantes advindos desta pesquisa relaciona-se ao perfil do mentor e propulsor do processo de transformação, LCN. Ao longo desta investigação, apurou-se que a sua forma de ser e agir foi crucial para o alcance do sucesso no processo, fomentando a confiança das pessoas em suas ações e no seu caráter. Sendo assim, estudos que abordem o que leva os indivíduos de uma organização a confiarem em seu dirigente e, por consequência, a se comprometerem com ele em prol da organização, podem revelar novos dados e novos olhares sobre o tema transformação organizacional.

REFERÊNCIAS

Araujo, L. C. G. (2001). *Tecnologias de gestão organizacional*. São Paulo: Atlas.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

- Baldwin, T.; Rubin, R.]; Bommer W. (2008). *Desenvolvimento de habilidades gerenciais*. Cap. 10, Rio de Janeiro: Elsevier,
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Editora 70.
- Bastos, A. V. B., Souza, J. J., Costa, V. M. F. (2008). Explicações e justificativas para mudança organizacional: mapeando as concepções que guiam executivos centrais. *Revista Gestão & Tecnologia*, Pedro Leopoldo, 8(2), 1-15.
- Bressan, C. L. (2001). *Uma contribuição à compreensão do fenômeno da mudança organizacional a partir da percepção gerencial*. 2001. Dissertação (Mestrado) – Instituto de Psicologia / UnB, Brasília.
- Bruno-Faria, M. F. (2003). Criatividade inovação e mudança organizacional. *In: Lima, S. M. V. (Org.). Mudança organizacional: teoria e gestão*. São Paulo: FGV.
- Centre Hec-Isa. Departamento de Estratégia e Política Empresarial. (2000). *Strategor: estratégia, estrutura, decisão e identidade - política global da empresa*. 3. ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cançado, V. L., Santos, T. M. C. (2014). Reação à Mudança Organizacional: A Implantação do Lean Thinking na Empresa Beta. *Revista Gestão & Tecnologia*, Pedro Leopoldo, 14(1), 100-125.
- Collis, J.; Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Fischer, R. M.. Mudança e transformação organizacional. (2002). *In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, p. 147-164.
- Ghoshal, S.; Tanure, B. (2004). *Estratégia e gestão empresarial: construindo empresas brasileiras de sucesso: estudos de casos*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Grey, C. (2004). O fetiche da mudança. *RAE – Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, 44(1), 10-25.
- Hall, R. H. (2004). *Organizações: estruturas, processos e resultado*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Kotter, J. P. (2013). *Liderando mudança*. Ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Lima, S. M. V.; Bressan, C. L.. (2003). Mudança organizacional: uma introdução. *In: Lima, S. M. V. (Org.). Mudança organizacional: teoria e gestão*. São Paulo: FGV, pp. 17-61.
- Morgan, D. (1988). *Focus group as qualitative research*. London: Sage Publications.
- Morgan, G. (2009). *Imagens da organização*. 1. ed. 13. Reimpr. São Paulo: Atlas.
- Motta, P. R. (2000). *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

- Nadler, D. A.; Shaw, R.B.; Walton, A.E. (1994). *Discontinuous change: leading organizational transformation*. São Francisco: The Jossey-Bass, (*Management Series*, 2).
- Oliveira, M. (1997). *Energia emocional: base para gerência eficaz*. São Paulo: Makron Books.
- Peters, T., Waterman, R. (1983). *Vencendo a crise: como o bom senso empresarial pode superá-la*. São Paulo: Harper & Row do Brasil.
- Pettigrew, A. M. (1985). Contextualist research: a natural way to link theory and practice. In: Lawler III, E.E. et al. (Ed.) *Doing research: that is useful for theory and practice*. São Francisco, CA: Jossey-Bass, pp. 222-248.
- Pettigrew, A. M. (2011). A cultura das organizações é administrável? In: Fleury, M. T. L.; Fischer, R. M. *Cultura e poder nas organizações*. 2. ed., São Paulo: Atlas.
- Porras, J.J.; Robertson, J. (1992). Organizational development: theory, practice and research. In: Dunnette, M.D.; Hough, L.M. (Eds.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto, Califórnia: Consulting Psychologist Press.
- Schein, E. H. (2009). *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas.
- Tanure, B.; Soares, P. (2007). *Modelo de transformação organizacional*. Belo Horizonte: Betania Tanure Associados. (Texto de discussão).
- Vergara, S. C. (2005). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.
- Waterman, R. t H. (1989). *O fator renovação: como os melhores conquistam e mantêm a vantagem competitiva*. São Paulo: Harbra.
- Wood JR., T. (Org.). (2009). *Mudança organizacional*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. São Paulo: Bookman.