

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
Escola de Engenharia
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Minas, Metalúrgica e dos
Materiais – PPGEM

NÚBIA CRISTINA RODRIGUES MAPA

**ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO DE
PRODUÇÃO EM UMA EMPRESA MULTINACIONAL BRASILEIRA**

Dissertação para obtenção de título de
*Mestre em Engenharia, Modalidade Profissional, Especialidade Produção
Mineral*

PORTO ALEGRE – RS

2013

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
Escola de Engenharia
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Minas, Metalúrgica e dos
Materiais – PPGEM

**ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO DE
PRODUÇÃO EM UMA EMPRESA MULTINACIONAL BRASILEIRA**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Engenharia de Minas, Metalúrgica e dos Materiais – PPGEM, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Engenharia, Modalidade Profissional, Especialidade Produção Mineral.

PORTO ALEGRE - RS

2013

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção de título de Mestre em Engenharia, Modalidade Profissionalizante, Especialidade Produção Mineral e aprovada em sua forma final pelo orientador e pela Banca Examinadora do Curso de Pós-Graduação.

Prof. Dra. Carla Schwengber ten Caten
Orientadora PPGEM/UFRGS

Telmo Strohaecker PhD
Coordenador PPGEM/UFRGS

Banca Examinadora:

Prof. José Luis Duarte Ribeiro, Dr (PPGEP/UFRGS)

Prof. Márcia Elisa Echeveste, Dr (PPGEP/UFRGS)

Eng. Leonardo de Almeida Queiroz, Dr. (Vale S.A)

Novembro de 2013

UNIVERSIDADE DO RIO GRANDE DO SUL

Reitor: Carlos Alexandre Netto

Vice-Reitor: Rui Vicente Oppermann

ESCOLA DE ENGENHARIA

Diretora: Luiz Carlos Pinta da Silva Filho

Vice-Diretor: Carla Schwengber ten Caten

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO

Coordenador: Telmo Strohaecker

Vice-Coodenador: Carlos Perez Bergmann

O **sempre fizemos assim** perdeu o sentido. Agora é o **nunca fizemos assim**. Esta é a nova regra, a mudança é o novo estado normal das coisas.

Price Pritchett e Ron Pound

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me conduzir sempre pelo caminho do bem.

Aos meus pais, irmãos e esposo que sempre me apoiaram e incentivaram para chegar até o fim.

A minha orientadora Carla ten Caten pelas orientações e sugestões que enriqueceram esse trabalho.

A Vale S.A e a todos os meus colegas de gestão e qualidade pelo apoio para realização dessa pesquisa.

MAPA, Núbia C. R. *Análise da implantação de um modelo de gestão de produção em uma empresa multinacional brasileira*. 2013. Dissertação (Mestrado em Engenharia, Modalidade Profissional, Especialidade Produção Mineral) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil.

RESUMO

Esta pesquisa apresenta a gestão de mudança como centro da investigação, com foco no processo de implantação de um modelo de gestão de produção em uma multinacional brasileira do setor mineral. Discute os conceitos de gestão da mudança e seus enfoques, com ênfase nas estratégias para implantar mudanças organizacionais. Com base na literatura pertinente ao tema, discute as estratégias que, se trabalhadas de forma adequada, podem levar ao sucesso das organizações que empreendem mudanças. Complementado por uma pesquisa de campo, o estudo verifica, por meio de aplicação de questionário, como são percebidas as estratégias de mudança pelos integrantes da organização, objeto de estudo, envolvidos diretamente na implantação do modelo de gestão da produção. Como resultados, apresenta um panorama do processo de gestão de mudança, ora em andamento, os pontos onde há oportunidades de melhoria, bem com recomendações para o futuro. Como conclusão, verifica-se que as 5 (cinco) principais estratégias, presentes na literatura, são utilizadas para implantar o modelo de gestão de produção estudado, porém apenas 3 (três) são mais percebidas pelos envolvidos na implantação do modelo. Por isso, foram apresentadas oportunidades de melhorias como rever o modelo de engajamento dos gestores e melhor apresentar os resultados após implantação do Sistema de Produção.

Palavras-chave: mudança, gestão de mudança, mineração

MAPA, Núbia C. R. *Analysis of Implementation of production model management in a Brazilian multinational Company*. 2013. Master Thesis (Master of Engineering, Professional Mode, Mineral Production Major) - Federal University of Rio Grande do Sul, Brazil.

ABSTRACT

This research presents the management of change as the research center, focusing on the implementation of a production management model in a Brazilian multinational mining sector. Discusses the concepts of change management and its approaches, with emphasis on strategies to implement organizational changes. Based on most relevant concepts available in literature, discusses the strategies that, if worked properly, can lead to the success of organizations that undertake changes. Complemented by field research, the study finds, through a questionnaire, how change strategies are perceived by members of the organization directly involved in the implementation of production management model. As a result, provides an overview of the change management process, now under way, the points where there are opportunities for improvement, as well as recommendations for the future. In conclusion, it appears that the five (5) main strategies found in the literature, are used to implement the model of production management studied, but only three (3) are more perceived by the members of the organization. Therefore, opportunities for improvement were presented as review the model of engagement of managers and better present the results after implantation of the Production System.

Keywords: management, change management, mining

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- CL** – Comitês de Liderança
- DIMO** – Diretoria de Melhorias Operacionais
- DIFN** – Diretoria de Ferrosos Norte
- DIFS** – Diretoria de Ferrosos Sul
- DIAG** – Diretoria de Carga Geral
- DIFC** – Diretoria de Ferrosos Centro Oeste
- DIFL** – Diretoria de Ferrosos Sudeste
- DIFM** – Diretoria de Tecnologia e Processos
- DILN** – Diretoria de Logística Norte
- DIOC** – Diretoria de Operações de Cobre
- DIOK** – Diretoria de Operações de Potássio
- DIPE** – Diretoria de Pelotização
- DIOL** – Diretoria de Operações Logísticas
- DIOP** – Diretoria de Operações Portuárias
- DIPG** – Diretoria de Portos Carga Geral
- DIVM** – Diretoria de Operações da Vitória Minas
- DIPH** – Diretoria de Fosfatados
- INDG** – Instituto de Desenvolvimento Gerencial
- NBR** – Norma Brasileira
- ISO** – International Organization for Standardization (Organização Internacional de Normalização)
- VPS** – Vale Production System (Sistema Vale de Produção)
- TQM** – Total Quality Management (Gestão da Qualidade Total)

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Resumo dos Artigos	16
Figura 2: Definições teóricas sobre mudança organizacional	19
Figura 3: Tipos de mudança organizacional	21
Figura 4: Estratégias para implantar mudança.....	24
Figura 5: Estrutura de Governança da Vale S.A (simplificada pela autora)	29
Figura 6: Jornada da Vale rumo à excelência operacional	30
Figura 7: Situação da implantação em 2012.....	31
Figura 8: Representação gráfica do modelo de governança do VPS	34
Figura 9: Macro plano de implantação do VPS	35
Figura 10: Objetivos estratégicos da gestão da mudança	36
Figura 11: Comparação Estratégias VPS e Estratégias da Literatura	38
Figura 12: Jornada da Vale rumo à Excelência Operacional.....	50
Figura 13: Distribuição da População	51
Figura 14: Lista de itens do questionário.....	53
Figura 15: Distribuição dos respondentes por diretoria	55
Figura 16: Distribuição do respondente por tempo de implantação do VPS....	56
Figura 17: Distribuição dos respondentes por função	56
Figura 18: Exemplo de cálculo de RM.....	57
Figura 19: Cálculo do RM – Categoria Gestor	58
Figura 20: Cálculo do RM – Categoria Engenheiro/Analista (S)	59
Figura 21: Cálculo do RM – Categoria Consultores (C).....	60
Figura 22: Cálculo do RM Geral.....	61
Figura 23: Comparativo do RM por categoria.....	62
Figura 24: Relevância da estratégia segundo os respondentes	64
Figura 25: RM Estratégia x Relevância Estratégica.....	64
Figura 26: Recomendações para melhoria.....	66

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Temas e Objetivos.....	12
1.2 Justificativa	12
1.3 Delimitações do Trabalho.....	13
1.4 Estrutura do Trabalho.....	13
1.5 Método do Trabalho.....	14
1.5.1 Classificação da Pesquisa	14
1.5.2 Etapas do Trabalho.....	14
2 ARTIGO 1: Análise das estratégias do processo de implantação de um modelo de gestão da produção em uma empresa multinacional brasileira	17
2.2 Referencial Teórico.....	19
2.3 Procedimentos Metodológicos.....	27
2.4 Conclusões.....	38
2.5 Referências Bibliográficas.....	39
3 ARTIGO 2 Análise da percepção dos empregados em relação à implantação de um modelo de gestão da produção em uma multinacional brasileira.	42
3.1 Introdução.....	43
3.2 Referencial Teórico.....	44
3.3 Procedimentos Metodológicos.....	48
3.4 Resultados e Discussões.....	54
3.5 Recomendações para Melhoria.....	65
3.6 Conclusões.....	66
3.7 Referências Bibliográficas.....	69
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	72
5 REFERÊNCIAS GERAIS.....	74

1 INTRODUÇÃO

Não importa o motivo e nem o momento, o que se sabe é que constantemente as organizações têm enfrentado a necessidade de realizarem mudanças organizacionais a fim de enfrentarem um mercado mais competitivo ou mesmo para assegurar sua sobrevivência (WOOD Jr., 1994; PRICE & CHAHAL, 2006, ELIAS, 2007; GUIMARÃES E BORGES e MARQUES, 2011). De fato, a mudança organizacional pode se referir desde uma mudança da posição no mercado até a mudança da cultura de uma empresa, com diferenciação de seus valores e práticas. É tida como natural ao longo da existência da organização e é o resultado de sua reação frente ao ambiente onde está inserida (LOPES et al., 2003)

Apesar de constantes e necessárias, ainda é pequeno o nível de sucesso na implantação de mudanças organizacionais (KOTTER, 1995; MACHADO DA SILVA, 1998; ANDERSON e ANDERSON, 2001). Pesquisa realizada com executivos, pela McKinsey, em 2008 (KELLER e AIKEN, 2009) revela que somente 30% dos processos de mudança cumpriram seu papel. No Brasil, o tema mudança organizacional tornou-se obrigatório para os executivos, consultores e pesquisadores por falta de condições estruturadas que tornam os ambientes complexos para mudança (GUIMARÃES E BORGES e MARQUES, 2011).

Mesmo com tanto insucesso, por força das condições impostas por fatores externos como novas legislações ou aumento de competitividade, e fatores internos como a implantação de novas tecnologias (PRICE e CHAHAL, 2006), as empresas continuam tentando acertar, usando fórmulas já testadas ou criando sua própria receita para enfrentar o desafio de se adaptar a novas situações impostas pelas mudanças (GOUILLART, 1995).

Como resposta aos inúmeros insucessos, vários são os seminários, cursos, artigos e consultorias especializadas que buscam dar uma direção mais assertiva ao processo de gestão de mudança nas empresas. Em cinco pesquisas realizadas pela Prosci [201?], consultoria especializada no assunto, foi perguntado aos participantes quais os maiores fatores contribuintes para o sucesso global de seus programas; em duas delas, o segundo fator mais citado foi o uso de uma abordagem estruturada de gestão de mudança, atrás apenas de um patrocínio executivo ativo e sensível, sendo que, em 2007, apenas 58% dos entrevistados usavam uma abordagem desse tipo.

Diante desse contexto, das dúvidas e dificuldades em desenvolver processos de gestão de mudança, além do grande número de evolidos, bem como dos recursos

financeiros aplicados, verifica-se a necessidade de se entender como as organizações processam o gerenciamento de mudanças no seu dia a dia, buscando identificar estratégias que levam ao sucesso e que possam ajudá-las a não ser mais um ponto na estatística das falhas na implantação, acreditando-se que o bom entendimento do gerenciamento de mudança traz consigo a compreensão do contexto organizacional e da capacidade de mobilizar recursos para empreendê-la (GUIMARÃES E BORGES e MARQUES, 2011).

Como afirmam Sellman e Marcondes (2010), embora a gestão de mudança seja bastante estudada, grandes oportunidades de aprendizado ainda são possíveis. Dessa forma optou-se por avaliar o processo de gestão de mudança para implantação de um sistema de gestão de produção (VPS) em uma multinacional do ramo da mineração. O processo inicial de implantação foi conduzido por pessoal interno, com apoio parcial de uma consultoria externa especializada, no qual a pesquisadora teve a oportunidade de participar como membro do grupo que trabalhou no processo piloto.

1.1 Temas e Objetivos

O tema dessa dissertação é gestão de mudança organizacional.

O objetivo geral é analisar as estratégias que levam as organizações ao sucesso nos processos de gestão de mudança. Como objetivos específicos têm-se: *i*) Identificar as estratégias mais frequentes utilizadas pelas organizações para implantar mudanças organizacionais; *ii*) analisar a aderência às estratégias identificadas do processo de gestão de mudança utilizado na implantação de um modelo de gestão de produção denominado Vale Production System (VPS) por uma empresa multinacional de mineração; *iii*) Avaliar se as estratégias empregadas são percebidas pelos membros da organização a fim de identificar oportunidades de melhorias.

1.2 Justificativa

Nesta subseção serão apresentadas as justificativas para o tema e para os objetivos pretendidos.

Quando se desenvolve uma iniciativa de mudança na organização é importante que os envolvidos conheçam as estratégias que influenciam no sucesso da iniciativa, bem como entender o conjunto de atividades que permita a pró-ção e ajustes no processo (SELLMAN e MARCONDES, 2010). O conhecimento prévio pode levar as organizações a tomarem medidas a fim de evitarem que o insucesso aconteça, trabalhando

para reduzir incertezas e resistências, bem como tensões relacionadas à novidade. Nesse sentido, conhecer como as estratégias pode fazer a diferença no processo de gestão de mudança, e como elas ocorrem, pode ajudar as organizações a evitarem o fracasso em uma iniciativa.

Para o meio acadêmico, a análise focada nessas estratégias busca incrementar o conhecimento, sobre gestão de mudança, desenvolvido até o momento. Para a empresa, o estudo ajudará no entendimento e na tomada de decisões sobre o processo de gestão de mudança ora em andamento.

A infinidade de iniciativas de mudança desenvolvidas nas organizações tem demandado energia e muito dinheiro. Conhecer as estratégias que levam ao sucesso no desenvolvimento de um processo de gestão de mudança facilita a tomada de decisões em processos novos e correção de rumo em processos já iniciados.

1.3 Delimitações do Trabalho

A pesquisa tem como foco as estratégias que influenciam no sucesso das iniciativas de gestão de mudança. Não serão avaliados os resultados esperados do processo de gestão de mudança ora em curso na empresa, bem como não serão desenvolvidos novos processos de gestão de mudança na organização.

A pesquisa foi realizada em uma única multinacional brasileira, que vem desenvolvendo um processo de gestão de mudança para implantação de seu modelo de gestão de produção. Não sendo possível comparar o modelo de gestão de produção a outra empresa do setor. Embora o modelo de gestão seja específico da empresa em estudo, o método de avaliação do processo de gestão de mudança a ser utilizado poderá ser aplicado a outras empresas.

O trabalho não estimará ganhos ou perdas financeiras relativas ao processo de gestão de mudança em andamento, bem como não determinará com exatidão se o resultado final da implantação do modelo de gestão de produção, almejado pela empresa, será alcançado.

1.4 Estrutura do Trabalho

No primeiro capítulo estão relacionados o tema, com a sua justificativa, objetivos almejados, o método de trabalho, delimitações e estrutura da dissertação.

No segundo capítulo são apresentados os dois artigos que compõem a dissertação. O primeiro artigo atende aos dois primeiros objetivos específicos que visam identificar as estratégias mais frequentes utilizadas pelas organizações para implantar mudanças organizacionais e avaliar a aderência, as essas estratégias, do processo de gestão de mudança utilizado, pela empresa em estudo, para implantar seu modelo de produção. Já o segundo artigo contempla o segundo objetivo específico desse trabalho, que visa avaliar se as estratégias empregadas são percebidas pelos membros da organização, identificando oportunidades de melhorias.

O terceiro capítulo contempla as considerações finais.

Por fim são apresentados as referências bibliográficas.

1.5 Método do Trabalho

1.5.1 Classificação da Pesquisa

A pesquisa em questão é classificada quanto a sua natureza (*i*) como: aplicada, quando é orientada a busca de problemas apresentados; (*ii*) quanto a seus objetivos: exploratória, pois visa proporcionar maior proximidade com o problema e torná-lo mais explícito; (*iii*) quanto a seus procedimentos técnicos: estudo de caso, quando se estuda exaustivamente um ou poucos objetos de maneira que se busque um amplo conhecimento, conforme Gil (2002)

1.5.2 Etapas do Trabalho

Essa pesquisa contempla quatro etapas distintas, mas complementares: (1) Levantamento bibliográfico; (2) Pesquisa documental; (3) Análise das estratégias de gestão de mudança; (4) Realizar análise qualitativa junto aos principais envolvidos no processo de implantação; (5) Identificar oportunidades de melhorias e propor ações.

- 1- Realização de Pesquisa Bibliográfica: Realização de pesquisa bibliográfica utilizando-se as seguintes palavras-chaves: gestão de mudança, mudança organizacional, *change management*, *organizational change* para identificação, na literatura, das principais estratégias que levam as empresas ao sucesso na implantação de um processo de mudança organizacional.
- 2- Realização de pesquisa documental nas publicações internas da empresa, material de treinamentos, material de divulgação do modelo de gestão de

produção em busca das estratégias utilizadas pela organização no processo gestão de mudança, ora em andamento.

- 3- Verificação da aderência das estratégias de gestão de mudança empregadas pela empresa para implantar o seu modelo de gestão de produção com relação às estratégias mais frequentes encontradas na literatura.
- 4- Realização de uma pesquisa quantitativa com envolvidos no processo de gestão de mudança para implantação do modelo de gestão da produção, buscando verificar a sua percepção com relação às estratégias empregadas pela empresa e oportunidades de melhoria.

Por fim, são apresentadas as considerações finais, recomendações para melhoria e referências gerais. A Figura 1 apresenta o resumo de cada artigo desenvolvido:

Artigo	Etapas
<p>Artigo 01: Análise das estratégias do processo de implantação de um modelo de gestão da produção em uma empresa multinacional brasileira.</p>	<p>1-Pesquisa bibliográfica utilizando-se palavras-chaves para identificação, na literatura, das estratégias que levam as empresas ao sucesso na implantação de um processo de gestão de mudança;</p> <p>2-Pesquisa documental em materiais internos preparados pela própria empresa utilizados para planejamento, divulgação e treinamentos no modelo de gestão de produção;</p> <p>3-Verificação da aderência das etapas de gestão de mudança, empregadas pela empresa para implantar seu modelo de gestão de produção, com relação às estratégias mais comuns encontradas na literatura sobre o tema.</p>
<p>Artigo 02: Processo de Gestão de Mudança: análise da percepção dos empregados em relação à implantação de um modelo de</p>	<p>1-Pesquisa quantitativa, com envolvidos no processo de implantação do modelo de produção, buscando verificar a sua percepção frente às estratégias de sucesso para gestão de mudança.</p>

gestão da produção em uma multinacional brasileira.	
---	--

Figura 1: Resumo dos Artigos

Fonte: Autora

2 ARTIGO 1: ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO DA PRODUÇÃO EM UMA EMPRESA MULTINACIONAL BRASILEIRA

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar o processo de gestão de mudança desenvolvido por uma multinacional brasileira do ramo da mineração para implantar seu modelo de gestão de produção denominado *Vale Production System* – VPS. Inicialmente, foi desenvolvida pesquisa bibliográfica buscando identificar conceitos, tipos e estratégias mais frequentes utilizadas para implantar mudanças organizacionais, assim como foram organizadas informações disponíveis na empresa que descrevem o processo de gestão de mudança utilizadas para implantação do modelo de gestão da produção. Como principais resultados, concluiu-se que existem cinco estratégias mais frequentes relacionadas a gestão de mudança, contidas nos diversos estudos disponíveis na literatura, e uma grande aderência a elas do processo utilizado pela empresa.

Palavras-chave: mudança, gestão de mudança, *Vale Production System*.

Analysis of the strategies of the implementation process of a production model management in a Brazilian multinational company

ABSTRACT

This article aims to present the analyze of the process of change management developed by a Brazilian multinational in the mining industry to deploy your production model management. Initially, it was developed a literature seeking to identify concepts, types and strategies frequently used to implement organizational changes. Information available in the company describing the change management process, used to implement the production model management - *Vale Production System* – VPS, were organized and compared to strategies. As main results, it was concluded that there are five strategies most frequently related to change management, contained in the various studies available in the literature, and a great grip to them the process used by the company.

Keywords: change, change management, *Vale Production System*.

2.1. Introdução

O ambiente corporativo enfrenta dificuldades frequentes. O mundo conectado, com consumidores exigentes e mercados competitivos têm exigido das empresas um grau maior de criatividade e inovação, o que as obriga a aplicar mudanças em seus processos organizacionais, ao uso de tecnologia de ponta e a possuírem um quadro de pessoal enxuto e capacitado.

A necessidade de adaptação a esse novo mundo tem levado gestores de grandes, médias e pequenas corporações a buscarem métodos eficazes de organização e capacidade contínua de respostas rápidas. Segundo Silva (1999), essa necessidade de adaptação não é exclusiva de nenhum segmento, estando todo tipo de organização sujeita a essa pressão.

Sob esse cenário, no qual apenas um bom produto a baixo preço já não têm venda assegurada, as organizações buscam adaptarem seu modelo de gestão e orientar suas estratégias para dar conta de mercados mais agressivos com consumidores mais exigentes.

Com isso, mudanças nas organizações são mais frequentes, rápidas e muitas vezes profundas (PINTO e COUTO DE SOUZA, 2009). Apesar de necessárias e frequentes nas empresas, estudos reportam que menos de 50% das iniciativas de mudança são efetivas (BALOGUN e HOPE HAILEY, 2004; ELVING, 2005). Por isso, o processo de gestão de mudança torna-se elemento crucial para o sucesso das empresas em suas tarefas de busca de melhores resultados e adaptação ao novo mercado consumidor.

Este artigo objetiva identificar as principais estratégias utilizadas nos processos de gestão de mudança e analisar a aderência do processo de gestão da mudança utilizado por uma empresa multinacional brasileira do ramo da mineração para implantação de um modelo de gestão de produção denominado *Vale Production System – VPS*.

A análise será desenvolvida em uma empresa que atua no mercado mundial da mineração há mais de 70 anos, e que, desde 2009, passa pelo processo de desenvolvimento e implantação de um modelo próprio de gestão de produção, que preconiza a busca incessante pela excelência operacional, visando redução de custos e aumento da produtividade de seus ativos.

O artigo apresenta inicialmente um estudo teórico sobre conceitos de mudança organizacional, tipos e estratégias para implantá-las. Em seguida, apresenta a análise crítica do processo utilizado pela empresa para implantar o modelo de gestão da produção,

buscado identificar correlação entre estratégias encontradas e aplicação prática na empresa. Por fim, são apresentadas as conclusões.

2.2 Referencial Teórico

A teoria da prática: mudança organizacional

Apesar de frequentes nas organizações, os processos de mudança apresentam, geralmente, uma nova roupagem (KOTTER, 1995): a reengenharia (GONÇALVES, 1994), os programas de qualidade total - TQM (BIANCO e SALERMO, 2001), *downsizing* (GANDOLF, 2001) ou renovação da cultura organizacional (KISSIL, 1998). São denominações que no fundo trazem consigo a expectativa das empresas de se tornarem mais competitivas para enfrentarem a concorrência acirrada, bem como manterem-se vivas no mercado contemporâneo.

Por melhores que sejam as intenções das empresas em se adaptarem à nova realidade de competição, pesquisas revelam que poucas têm obtido êxito em empreenderem o processo de mudança (KOTTER, 1995; ANDERSON e ANDERSON, 2001). Machado-da-Silva e Fernandes (1998) ressaltam que mudanças profundas, que implicam reorientação da estratégia, têm sido evitadas pelas empresas. Em geral, os autores observam que as organizações administram melhor as mudanças incrementais, na qual não há necessidade de reorientação do arquétipo organizacional.

As empresas que buscam dar um passo mais largo no caminho da mudança caem em uma estatística desoladora. Segundo estudo realizado por **McKinsey em 2008** (KELLER e AIKEN, 2009), com executivos ao redor do mundo, apenas 30% dos processos de mudanças são bem-sucedidos. Mas o que leva ao grande insucesso na implantação de mudanças nas organizações?

Primeiramente, é preciso compreender que toda mudança envolve pessoas, organizações e sistemas sociais. Não obstante, mudar pressupõe deslocar-se de uma determinada posição para uma nova, dispor elementos de outro modo, substituir uma coisa por outra, modificar, transformar, tornar-se diferente (KISSIL, 1998).

Na literatura são encontrados alguns conceitos sobre mudança organizacional, em geral, referem-se ao processo de implantação da mudança. Bressan (2004) consolida em um quadro, conforme Figura 2, as principais definições.

Definição Encontrada	Autor
É 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 pessoas e trabalho.	Bruno-Faria (2000)
Qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.	Wood Jr. (2000)
São atividades intencionais, proativas e direcionadas para a obtenção das metas organizacionais.	Robbins (1999)
Respostas da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruências organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura).	Nadler, Shaw, Walton e cols (1995)
É um acontecimento temporal estritamente relacionado a uma lógica, ou ponto de vista individual, que possibilita às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança que percebem.	Ford e Ford (1995)
Conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.	Porras e Robertson (1992)
Alteração significativa articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e supervisão da administração superior, e atinja integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.	Araújo (1982)

Fonte: Bressan (2004)

Nesse estudo o conceito norteador para mudança será o defendido por Araújo (1982): alteração significativa articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e supervisão da administração superior, e atinja integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.

Embora sejam diversas as iniciativas adotadas pelas organizações, são apenas dois os objetivos da mudança organizacional: aumento do valor econômico ou a ampliação dos recursos organizacionais (BEER, 2010). O primeiro visa o aumento do valor para o acionista de forma rápida e drástica, com base no aumento do fluxo de caixa pela venda de ativos e reorganização estratégica das unidades de negócio, geralmente é

deflagrado por uma crise econômica. O segundo visa gerar valor ao acionista por meio do desenvolvimento de uma cultura organizacional que dê sustentação ao aprendizado contínuo e uma base de empregados de alto desempenho (BEER, 2010).

No estudo em desenvolvimento, será utilizado aquele relacionado à criação de cultura organizacional e aprendizado contínuo da organização.

Quanto ao tipo, Pinto & Couto-de-Souza (2009) resumem na Figura 3 as principais ocorrências na literatura.

Tipos de Mudança Organizacional	Autor
Incremental/Organizacional: aumento da eficiência e do uso dos recursos, mudança na arquitetura da empresa.	Transformacional/Institucional: Questionamento e mudança da missão, natureza e objetivo da organização. Silva (1999)
Contínua: Mudança constante, cumulativa e evolutiva. Podem ser pequenos avanços que ocorrem quotidianamente em toda organização, cujo acúmulo pode propiciar uma mudança significativa na organização.	Episódica: É uma mudança de pouca frequência, descontínua e intencional, que ocorre durante períodos de divergência, quando as empresas saem da sua condição de equilíbrio. Welck & Quinn (1999)
1ª. Ordem: Mudança linear e contínua. Não implica mudanças fundamentais nas pressuposições dos funcionários sobre o ambiente e sobre os aspectos que podem causar melhorias na empresa.	2ª. Ordem: Mudança multidimensional, multinível, descontínua e radical, que envolve reenquadramento de pressupostos sobre a empresa e o ambiente em que ela se insere. Robbins (1999) Porras & Robertson (1992)
Incremental/Contínua: Continuação do padrão existente pode ter dimensões diferentes, mas é realizada dentro do contexto atual.	Descontínua: Mudança no padrão existente, que ocorre em períodos de desequilíbrio e envolve uma ou várias reestruturações de características da empresa. Nadler, Shaw, Walton e cols (1995)
Micro mudança: Focalizada dentro da organização.	Macro mudança: Visa à organização inteira, incluindo suas relações com o ambiente. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998)
Intencional: Quando um agente de mudança estabelece de maneira deliberada e consciente – condições e circunstâncias diferentes das atuais e então busca utiliza-las por meio de um conjunto de ações e intervenções, com ou sem colaboração de outras pessoas.	Não intencional: Não é gerada deliberadamente ou conscientemente. Manifesta-se como efeitos colaterais, acidentais, efeitos secundários ou consequências inesperadas da ação. Ford e Ford (1995)

Figura 3: Tipos de mudança organizacional

Fonte: Pinto & Couto-de-Souza (2009) modificada e ampliada pela autora

Considerando os diversos tipos de mudança organizacional encontradas na literatura, o presente estudo enquadra-se na tipologia apresentada por Silva (1999): Incremental/Organizacional, ou aquele tipo de mudança que busca o aumento da eficiência e do uso dos recursos, mudança na arquitetura da empresa.

Diante das várias tipologias e critérios para identificar a mudança, verifica-se que não há consenso na literatura sobre um único fator que direciona a organização a efetuar mudanças, tampouco há uma única forma para implantar a mudança. Então o que se muda e como se muda?

Segundo Quintella (1998), hoje, mais do que em qualquer outro momento, saber sobre gestão dos processos de mudanças (como) se tornou de vital importância. Sellmann & Marcondes (2010) definem gestão de mudança como um “*framework* conceitual composto por um conjunto de fases cujo objetivo é auxiliar o ajuste da empresa em ambientes de transformações”.

A gestão da mudança, acredita Hayes (2002), se concentra no entendimento e execução do processo de mudança, ou seja, em definir “como” será realizada a mudança (processo) e em identificar “o que” precisa ser mudado (conteúdo).

Adicionalmente as mudanças provocam transformações, em maior ou menor grau, em uma situação atual e reações nos indivíduos que estejam direta ou indiretamente relacionados às transformações provocadas. Uma das reações mais frequentes à mudança organizacional é a resistência, quando não a sabotagem consciente ou inconsciente, uma vez que a “mudança é um ônus, pois requer que a pessoa reveja sua maneira de pensar, agir, comunicar, se inter-relacionar e criar significados para a sua própria vida” (MOTTA, 1999). O novo elemento provoca alteração da rotina e se constitui em uma fonte de insegurança para os indivíduos, que podem ter a percepção de ameaça e de perda, muitas vezes influenciada pela visão que os mesmos possuem da mudança (WANDERLEY & SAMPAIO, 2012).

Diante de tantos desafios, as organizações empreendem estratégias de gestão de mudança visando minimizar o insucesso. Guy & Beaman (2005) acreditam que a efetividade dessas estratégias de gestão de mudança é baseada em iniciativas sustentáveis, que dependem de três fatores:

- 1- Capacidade para identificar resistências nos grupos afetados pela mudança;
- 2- Clareza nos objetivos e etapas do processo de mudança;
- 3- Habilidade para garantir o engajamento dos empregados envolvidos no processo de mudança.

Outro fator bastante destacado na literatura sobre o assunto gestão da mudança, é a comunicação (REIS, 2004). Para Elwing (2005) a comunicação é vital para a

efetividade da gestão da mudança. Uma fraca gestão da comunicação resulta em rumores e resistência à mudança, com exagero nos aspectos negativos.

Uma boa comunicação envolve um provável lançamento formal do plano de gestão da mudança para demonstrar comprometimento organizacional e reconhecer as contribuições que estão sendo feitas. Sua natureza dependerá do nível da organização, do escopo das mudanças que ocorrem, e do nível de patrocínio ou da visibilidade que está sendo buscada (CCSA-CCLAT, 2012).

Price e Chahal (2006) relacionam ainda outros fatores como a colaboração e o respeito (que geralmente associam-se à confiança) e a circulação contínua de informações. Incluem a responsabilidade, a liderança e visão compartilhada, resolução efetiva de problemas, ações de suporte e desenvolvimento, participação e gestão estratégica.

A partir de Guy & Beaman (2005), Price e Chahal (2006), Reis (2004) e Elwing (2005) foram estabelecidas cinco categorias para avaliar as estratégias disponíveis na literatura sobre o tema. São elas: 1) comunicação/clareza dos objetivos, (2) liderança/patrocínio/ações de suporte, (3) visão compartilhada/engajamento/colaboração, (4) reconhecimento e (5) gestão estratégica.

Na literatura estudada foram encontradas algumas estratégias conceituais relevantes para a realização da gestão da mudança nas organizações. A partir dos estudos desenvolvidos por Kotter (1999), Smeds (1994), Hayes (2002), ATTC (2004) e Beer (2010) foi desenhada uma tabela agrupando-as conforme categoria. Resumidamente as principais estratégias desenhadas por cada autor são apresentadas na Figura 4.

Kotter (1999)	Estabelecimento de um senso de urgência	Criação de uma coalizão administrativa	Criação e Disseminação da visão estratégica	Realização de conquistas a curto prazo	Consolidação de ganhos e produção de mais mudanças	Estabelecimento de novos métodos na cultura
Smeds (1994)	Perceber a necessidade de mudança e identificar oportunidades	-	Definição da situação futura	Implementar a mudança	-	Estabilizar o novo processo
Hayes (2002)	Reconhecer a necessidade de mudança	-	Identificar estado Futuro	Implementar a mudança	-	Revisar
ATTC (2004)	-	Desenvolver habilidades organizacionais	Aumentar a motivação para mudança	-	-	-
Beer (2010)	Identificação de problemas e suas soluções	Identificar a liderança e desenvolver uma visão compartilhada	Começar mudança das bordas para o centro	Concentrar-se em resultados	Institucionalizar o sucesso por meio de políticas, sistemas e estruturas formais	Monitorar e ajustar as estratégias (lições aprendidas)
Categoria	3	1-2	1-5	4	-	4

Figura 4: Estratégias para implantar mudança

Fonte: elaborada pela autora

De acordo com as categorias estabelecidas, verifica-se a prevalência das seguintes estratégias: (i) reconhecimento da necessidade da mudança, (ii) ter uma visão e essa estar disseminada, (iii) ter a liderança engajada traduzida em coalizão administrativa, (iv) haver clima para mudança, (v) realização de ganhos de curto prazo /mensuração de ganhos e ajustes quando necessário.

Reconhecimento da necessidade de mudança

A inércia, segundo Hayes (2002) é muitas vezes uma das maiores barreiras para mudança. Ao longo do tempo as organizações caminham para um estado de equilíbrio, criam laços de interdependência interna, bem como suas ideologias e culturas, que

prescrevem sua forma de operar. Assim, perder os benefícios associados e esse *status quo* fortalece a resistências à mudança. Por isso, a primeira estratégia no processo de gestão de mudança é quebrar essa harmonia e criar o senso de urgência, ou seja, a necessidade de mudar, pois facilita e cria condições para a transformação, movendo a organização para um novo patamar.

No entanto, Price & Chahal (2006) chamam atenção que ao avaliar a necessidade de mudar, uma organização deve primeiro analisar o que está mudando, antes de se concentrar sobre o que está mudando. Segundo Kotter (1995), deve-se examinar a realidade onde a empresa está inserida, identificar crises ou crises potenciais e as oportunidades.

Ter uma visão e essa estar disseminada

A visão cria a perspectiva de futuro necessária a todos os envolvidos na mudança, pois ela possibilitará que verifiquem aonde a mudança os levará. Sem a visão de futuro, as pessoas não têm senso de direção. Beer (2010) ressalta que um futuro diferente e melhor precisa ser vislumbrado pelas pessoas envolvidas na mudança e essa visão precisa ser compartilhada e disseminada. O claro entendimento da necessidade de mudança e a visão, determinarão os próximos passos, incluindo-se o tipo de mudança a ser implantada.

Do ponto de Kotter (1995b) a visão deve possuir seis características essenciais: deve descrever um futuro desejável, ser instigante, ser realista, ter foco, ser flexível e ser de fácil comunicação para todos os níveis da organização. Beer (2010) adiciona dois alertas com relação a visão: se a visão for poderosa, ela é capaz de inspirar, porém deve ser traduzível nas bases da organização (clareza); ela deve estar alinhada aos valores essenciais da organização, pois, caso contrário, o processo de mudança pode vir a provocar comportamentos paradoxais e muita confusão, trazendo o descrédito ao processo.

Para que a visão seja disseminada e compartilhada por todos, o processo de comunicação deve ser bem planejado antes de ser colocado em prática. Para Kotter (1999), perguntas do tipo “o que isso significa para mim ou para organização?” ou “terei que fazer sacrifícios no processo de realização dessa visão?” ou “eu realmente acredito no que ouço?” precisam ser claramente respondidas, pois aqueles que estiverem na coalização administrativa têm que responder isso para si mesmos e para os outros, o que exige muito tempo e uma boa comunicação.

Haver clima para mudança

O clima de confiança e acreditação no processo são determinantes para que um processo de gestão de mudança seja exitoso. A confiança é oposta à resistência, que pode ser demonstrada de várias formas, seja por boicotes, sabotagens e permanência por tempo maior do que o esperado na situação que precisa ser modificada.

A capacidade de identificar focos de resistência permite que sejam trabalhadas alternativas para bloquear tais comportamentos.

Ter a liderança engajada traduzida em coalizção administrativa

Beer (2010) destaca a necessidade de uma liderança visível para promover a mudança, ou seja, alguém que seja o patrocinador e lidere a iniciativa. Esse líder deve ser capaz de proteger o projeto, reunir e garantir os recursos necessários e assumir a responsabilidade pelo seu sucesso ou fracasso.

De acordo com Kotter (1995b), em geral, os processos de mudança iniciam-se com uma a duas pessoas, porém em processos de sucesso, há um crescimento gradativo dos envolvidos. Destaca que, em grandes companhias, esse grupo gira em torno de 20 a 50 pessoas. O autor acredita que enquanto não houver mais que 75% da liderança engajada da mudança, sérios problemas podem ocorrer no processo de transformação.

Em geral, os gerentes mais seniores participam da coalizção, no entanto, alguns profissionais operacionais também podem fazer parte, o que os leva a operarem em um sistema fora de hierarquias estabelecidas na organização (Kotter, 1995b).

Realização de ganhos de curto prazo

A ênfase em resultados de curto prazo dá ao processo de mudança a credibilidade necessária para sustentar os esforços de longo prazo (Kotter, 1999). Muitas vezes, há a tendência de concentração da ação gerencial em treinamentos, formação de equipes e outras atividades-meio. Schaffer & Thomson (1992) destacam que esses tipos de atividades soam bem e levam os gerentes a se sentirem satisfeitos, porém pouco contribuem para os resultados financeiros da organização.

Segundo Kotter (1999), as conquistas de curto prazo devem ter pelo menos três características: a) Ser visível de forma que um grande número de pessoas reconheça por si mesmo que os resultados são reais e não apenas alarde; b) Ser claramente relacionada ao esforço da mudança; c) Não ser ambíguo, ou seja, pouco se pode discutir sobre elas.

Esses resultados servem também para que os pressupostos da mudança sejam testados na prática. Para Kotter (1999), esses ganhos ajudam no processo de mudança

uma vez que fornecem provas de que os sacrifícios valem a pena, reconhecem os agentes de mudança, ajudam a sintonizar a visão e as estratégias, desencorajam os resistentes e céticos, fornecem aos que ocupam o mais altos cargos na hierarquia evidências de que a transformação está a caminho, criam motivação e transformam pessoas neutras em aliadas.

Mensuração de ganhos e ajustes quando necessário

Até que novos comportamentos e resultados estejam sustentáveis e incorporados à cultura e política da organização, a mensuração sistemática dos ganhos é obrigatória. Segundo Kotter (1995b), dois fatores são extremamente importantes para consolidação das mudanças na cultura organizacional: mostrar às pessoas o quanto que mudanças na forma de fazer, nos comportamentos e atitudes influenciaram na melhoria dos resultados e gastar tempo necessário para garantir que os sucessores na empresa mantenham os resultados alcançados com muito esforço.

A partir da análise das bases teóricas disponíveis na literatura, verifica-se que não há uma receita de bolo para implantar a mudança, porém, como pode ser observado, algumas estratégias se repetem e não podem ser negligenciadas quando se desenvolve um processo de mudança organizacional.

2.3 Procedimentos Metodológicos

Foram adotados os seguintes procedimentos metodológicos:

Realizada pesquisa bibliográfica em periódicos, teses e dissertações, livros e revistas e sítios eletrônicos especializados utilizando-se as palavras-chave: gestão de mudança, mudança organizacional e *change management*, *change management difficults*, *organizational change* para identificação das principais estratégias, para gestão de mudança, disponíveis na literatura. A partir do material disponível, foram consolidados os conceitos de mudança, gestão de mudança, tipos de mudança, objetivos da mudança e as principais estratégias utilizadas em processos desenvolvidos em ambientes empresariais.

Nos impressos disponíveis na empresa e em sua página oficial na internet, foram consultados materiais de planejamento e divulgação do modelo de gestão de produção, bem como apresentações de trabalhos internos, com objetivo de identificar informações sobre a empresa, sobre os conceitos e estratégias de gestão de mudança aplicados pela empresa para implantar o VPS. Com o material disponível, foram verificados os

alinhamentos entre as estratégias da empresa e as estratégias priorizadas a partir da literatura disponível.

De posse dos principais conceitos sobre gestão de mudança e das cinco estratégias identificadas na literatura: (1) reconhecimento da necessidade da mudança, (2) ter uma visão e essa estar disseminada, (3) ter a liderança engajada traduzida em coalizão administrativa, (4) realização de ganhos de curto prazo, (5) mensuração de ganhos e ajustes quando necessário e do material disponível na empresa, foi constituída uma tabela onde são apontados os alinhamentos encontrados e a forma como as estratégias foram aplicadas na prática pela empresa. Esse alinhamento foi estabelecido a partir da comparação entre estratégias e as ações empregadas pela empresa em seu processo de gestão de mudança.

Caracterização da empresa

A Vale S.A é uma empresa privada de capital aberto com sede no Rio de Janeiro, presente em 37 países, nos cinco continentes. Ocupa o primeiro lugar mundial na produção de minério de ferro e pelotas e o segundo na produção de Níquel. Diversificase com a produção de cobre, carvão metalúrgico e térmico, manganês, ferroligas, cobalto e metais e fertilizantes. Atua ainda nos setores logístico, siderúrgico e energia. Para manter seu alto desempenho conta com mais de 10.000 km de linha ferroviária, 216 locomotivas, nove portos e uma grande frota de navios (E&MJ, [201?]).

Tem como missão “transformar recursos naturais em prosperidade e desenvolvimento sustentável” e visualiza “Ser a empresa de recursos naturais global número um em criação de valor de longo prazo, com excelência, paixão pelas pessoas e pelo planeta” (VALE, 2011a).

Em 2011, a empresa possuía em seu quadro 187,7 mil empregados (próprios e terceiros), sendo que deste total, 78% trabalham no Brasil (VALE, 2011a).

Com relação a sua governança, a empresa apresenta estrutura conforme apresentado na Figura 5.

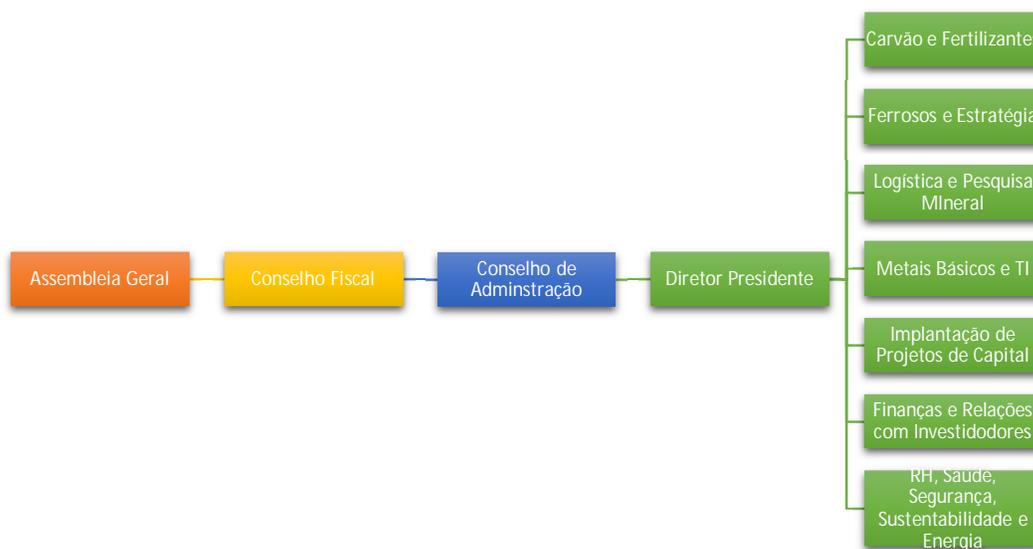


Figura 5: Estrutura de Governança da Vale S.A (simplificada pela autora)

Fonte: Relatório de Sustentabilidade/2011

Fundada em 1942 e privatizada em 1997¹, e empresa ganhou maior visibilidade internacional, desde então, com o aumento das exportações, implantação de unidades produtivas e aceleração do programa de aquisições de concorrentes dentro e fora do Brasil. Destaque em 2012 para a produção de minério de ferro que foi de 320,0 Mt, um pouco abaixo do valor de 2011, mas mantendo um patamar elevado. Nesse mesmo ano, a produção de pelotas alcançou 55,1 Mt, um recorde em níveis históricos, ultrapassando em 2,3% o recorde alcançado em 2011. Comparando-se ao resultado do ano de 2006, verifica-se um crescimento de mais 6% na produção de pelotas e mais de 20% na produção de minério de ferro² (CVRD, 2007).

O seu gigantismo, a complexidade de gerir e operar vários negócios, em tantos locais e várias línguas diferentes e a necessidade de aumentar sua participação no mercado competitivo da mineração orientaram sua estratégia para desenvolver um modelo de

¹ Ocorreu no dia 7 de maio de 1997

² Produção 2006: Minério de Ferro =264,2 Mt e Pelotas=51,8 Mt

gestão de produção que fosse capaz de buscar e manter altos níveis de excelência operacional³, de forma a ter uma vantagem competitiva e alcançar sua visão.

Durante alguns anos, várias foram as iniciativas da empresa na busca de um modelo que desse conta de sua ambição. Desde 1994 já se detectam iniciativas como a implantação e certificação de modelos, em suas minas de ferro, baseados as NBR ISO 9001 e 14001, porém esses modelos foram sempre desenvolvidos localmente (em unidades operacionais) e vinham dando certo, porém era preciso olhar e medir o conjunto de operações da empresa como um todo, o que os tornava inviável.

A Figura 6 descreve, de forma gráfica, a evolução da busca de um modelo de gestão da produção único, desde 2005 até chegar ao *Vale Production System – VPS*⁴, que vem sendo implantado em diversas unidades da empresa dentro e fora do Brasil e é a referência como modelo de gestão produção da empresa.

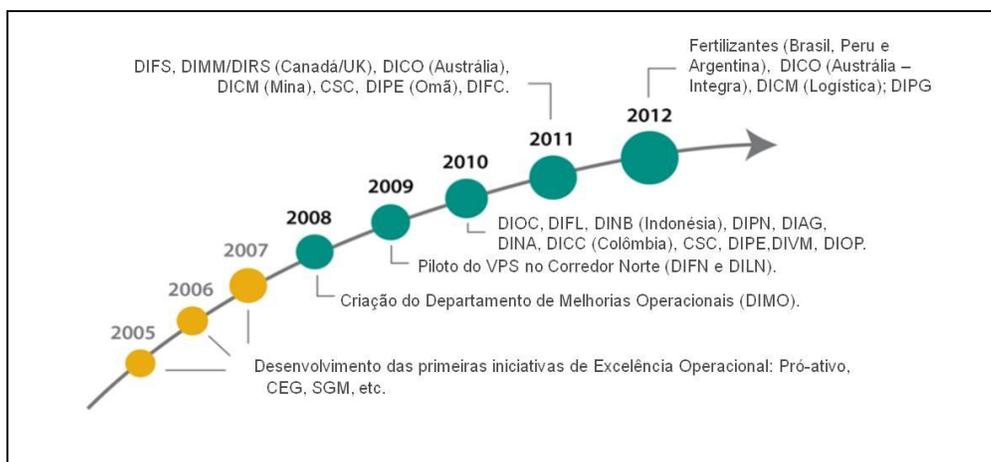


Figura 6: Jornada da Vale rumo à excelência operacional

³ No conceito da empresa, ser excelente é “executar com disciplina, de acordo com os padrões estabelecidos, alcançando os resultados esperados e buscando constantemente as oportunidades de melhoria, de modo a realizar a coisa certa, no tempo certo, da maneira mais eficiente” (Vale, 2011b).

⁴ O VPS pode ser traduzido como Sistema de Produção Vale. Unifica diversas iniciativas de melhoria contínua que vinham sendo desenvolvidas na empresa. A partir das boas práticas das áreas ou modelos construídos com empresas consultoras da dimensão manutenção, o VPS é uma evolução de dois outros modelos aplicados anteriormente: o Pró-ativo (2004 até 2006) e Sistema de Gestão da Manutenção (SGM) de 2006 a 2009. Na dimensão operação, o modelo foi construído junto com a empresa de consultoria SAMI. Na dimensão pessoas, foram reunidas as práticas de gestão aplicadas com sucesso em diversas unidades da Vale. Por fim o modelo de Gestão foi desenvolvido em parceria com o Instituto de Desenvolvimento Gerencial – INDG.

Fonte: Vale, 2011b

O Modelo de Gestão de Produção – VPS

O VPS, como é amplamente conhecido na empresa, foi desenhado para ser um modelo de gestão de produção integrado e padronizado para toda companhia, que tem como principais objetivos os seguintes pontos:

1. Garantir a operação segura e sustentável
2. Melhorar os resultados operacionais (aumento de produção e/ou redução de custo unitário)
3. Definição de uma linguagem única para operações
4. Facilidade de comunicação e gestão de uma empresa global
5. Facilitar a avaliação do sistema de gestão de empresas adquiridas
6. Facilitar o *start up* de novas plantas garantindo a priorização de processos

O modelo integra seis principais dimensões do negócio – operação, manutenção, gestão, pessoas, meio ambiente e saúde e segurança, tendo como foco a melhoria dos resultados operacionais a partir da evolução da maturidade em cada uma das dimensões supracitadas.

O modelo de gestão de produção proposto foi testado, em 2009, na cadeia produtiva de minério de ferro nas operações da empresa localizada na região norte do Brasil, ou seja, nas operações de mineração e logística (mina, ferrovia e porto). Hoje, o modelo está sendo implantado em pelo menos 16 diretorias operacionais localizadas dentro e fora do Brasil, conforme Figura 7.



Figura 7: Situação da implantação em 2012

Fonte: Vale, 2011b

Inicialmente o modelo foi concebido como uma pirâmide com quatro faces ou dimensões - gestão, operação, manutenção e pessoas (formando uma pirâmide de quatro lados), subdivididos em quatro estágios, que representavam a evolução da maturidade da implantação e o nível de excelência operacional adquirido. No entanto, em 2011, ano em que foram revistas a missão e visão da empresa, foram acrescentadas mais duas faces ou dimensões à pirâmide: a de saúde e segurança e a de meio ambiente. Nesse momento, a empresa alinhava o modelo de gestão de produção proposto à sua estratégia.

A forma como é direcionada a implantação do modelo, em estágios, visa criar a base necessária para a escalada da excelência de forma sustentável. A disposição dos processos a serem implantados, em cada estágio, atende as diretrizes a seguir:

Estágio 1 – Contempla processos básicos, com requisitos voltados para a organização das atividades, planejamento e priorização, padronização, monitoramento e registro dos resultados.

Estágio 2 – Contempla processos relacionados a análises voltadas para a melhoria dos processos.

Estágio 3 – Contempla processos relacionados a análises mais avançadas. Prevê integração entre áreas e parcerias com fornecedores.

Estágio 4 - Contempla processos de maior complexidade, que demandem uma estrutura mais robusta, com foco na integração de negócios distintos dentro da empresa.

A pretensão inicial da empresa era que o modelo gestão de produção fosse implantado em suas unidades em quatro anos. No entanto, ao longo do terceiro ano de implantação, houve uma mudança na estratégia e unidades que foram piloto na implantação permaneceram no estágio 1, visando dar mais sustentação à aplicação ao modelo.

Para avaliar o nível de excelência⁵ na implantação do modelo, são realizadas três avaliações, ou diagnóstico de excelência, ao longo do ano, que atribuem pontos aos avanços realizados pelas unidades operacionais. Essas avaliações têm como referência regulamentos e requisitos, que representam o que é esperado das unidades e buscam a

⁵ O Índice de Excelência (IE) é um indicador que retrata o nível de excelência, medindo a aderência da área avaliada aos processos de cada dimensão. Cada uma das seis dimensões tem seu próprio IE.

padronização da avaliação da maturidade da implantação. Ao final de cada ciclo de avaliação, atribui-se o índice de excelência (IE) à dimensão do modelo avaliada.

Para cada dimensão, a pontuação total do modelo é de 100 pontos. A partir disso, são atribuídos pesos para os estágios, ficando da seguinte forma: Peso do estágio 1 = 50% do total de pontos; Peso do Estágio 2 = 25% do total de pontos; Peso do Estágio 3 = 15% do total de pontos e Estágio 4 = 10% do total de pontos. Nota-se que 75% do total dos pontos estão entre os dois primeiros estágios, pois eles são a base da sustentação de todo o modelo de gestão de produção.

O processo de gestão de mudança na implantação do VPS

A estratégia adotada pela empresa para realizar a implantação do Vale Production System – VPS foi a criação de um modelo de governança, que tem como missão fazer a disseminação de modelo e zelar por sua manutenção, verificação e análise de riscos na implantação.

A governança conta com um Comitê Executivo com representantes, com nível de direção executiva, oriundos das diversas áreas de negócios da empresa. Abaixo desse comitê está a Diretoria de Melhorias Operacionais (DIMO), criada para ser o elo com as diretorias, bem como reportar o avanço da implantação. Em um nível subsequente existem os Comitês de Liderança (CL), cuja responsabilidade é fazer a discussão do modelo de gestão mais próximo aos representantes operacionais e trazer os resultados e acontecimentos ao Comitê Executivo. Como último nível de governança estão os subcomitês, que são presididos por gerentes de áreas das seis dimensões do VPS, que atuam como ponte direta com as áreas operacionais, de acordo com a Figura 8.

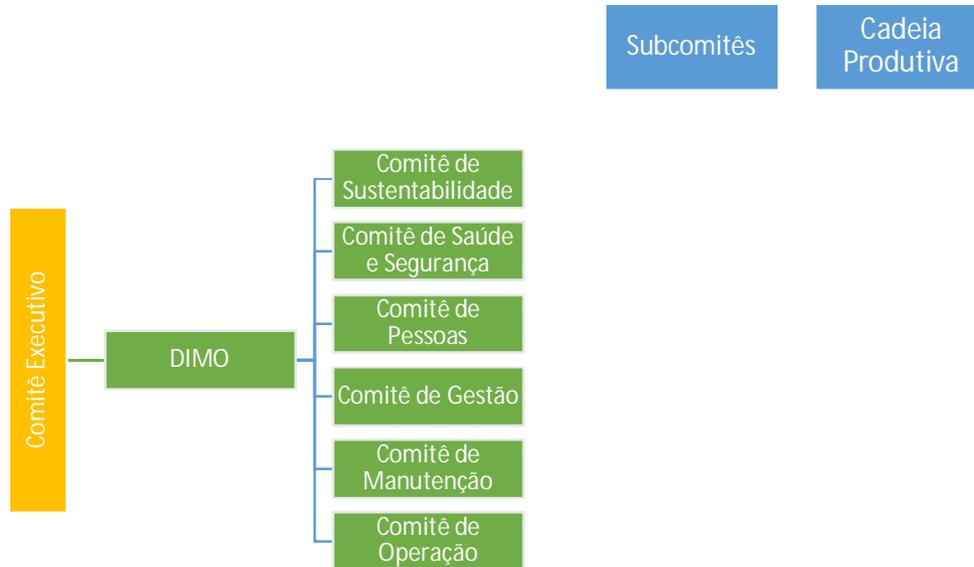
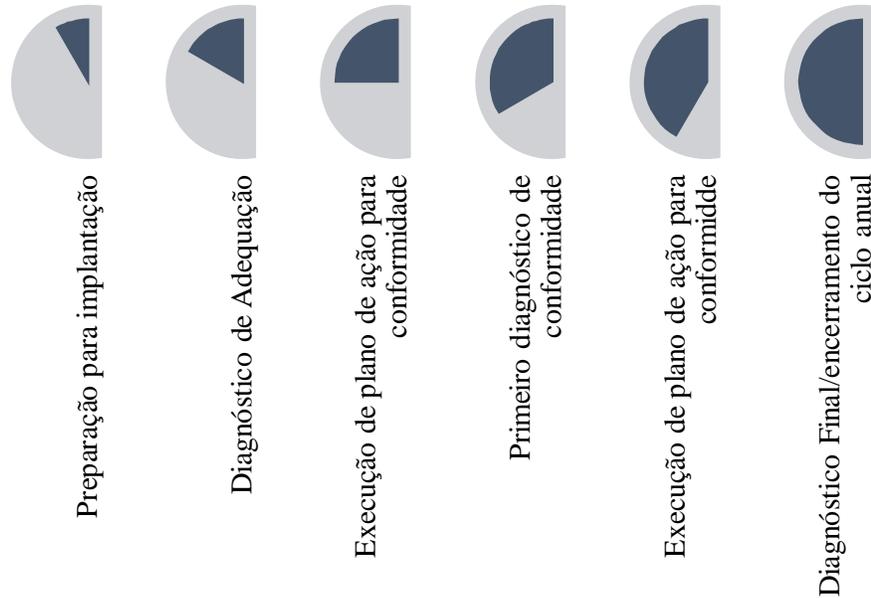


Figura 8: Representação gráfica do modelo de governança do VPS

Fonte: Autora



O macro plano de implantação do VPS nas unidades operacionais é dividido em seis grandes fases dentro de um cronograma anual. As fases são desdobradas em etapas que, por sua vez, são controladas e acompanhadas pela equipe de planejamento de

controle e executadas pelas equipes de implantação, desenvolvimento, integração e gestão de mudança, conforme Figura 9.

Figura 9: Macro plano de implantação do VPS

Fonte: Vale, 2011b

No que diz respeito à gestão da mudança, destacam-se algumas subetapas que objetivam preparar e dar o entendimento do processo, às áreas operacionais, e serão brevemente descritas:

Alinhamento executivo: Tem por objetivo identificar a equipe que participará da implantação, cujos papéis e responsabilidades são definidos pela DIMO. Os principais produtos dessa etapa são: identificação do líder operacional na implantação do VPS e os pontos focais e suas respectivas equipes que estarão dedicadas à implantação, cronograma, papéis e responsabilidades, os objetivos a serem atingidos com a implantação do modelo e levantamento de riscos e focos de resistências.

Preparação da liderança: é a etapa onde os líderes tem o primeiro contato com o modelo de gestão de produção e as motivações para implantação. Tem por objetivo promover o alinhamento conceitual, assim como reforçar o patrocínio dos líderes locais na implantação do VPS. Precede a etapa de capacitação mais técnica do modelo.

Identificação de indicadores e metas: tem por objetivo identificar os indicadores e metas que serão monitorados para medir a evolução dos processos por dimensão.

Análise de risco: preparação e Planejamento: Visa formalizar os pontos críticos que podem impactar negativamente a evolução da implantação do VPS e propor ações de mitigação.

Divulgação do VPS: objetiva apresentar o VPS para as áreas operacionais visando mobilizar empregados e líderes para o alcance da Excelência Operacional. São estabelecidas campanhas de promoção e divulgação nas várias etapas do processo, incluindo as reuniões iniciais com os líderes, início dos auto diagnósticos e diagnósticos, informações de patrocínio, orientações, etc.

Diagnóstico: é a etapa que visa medir o nível de maturidade e excelência na implantação do modelo. A partir de seus resultados são implantadas medidas para evoluir no processo de adequação ao modelo proposto.

A Figura 10 demonstra os quatro objetivos estratégicos da transformação que permeou o processo de gestão mudança da empresa:

LIDERANÇA: obter o compromisso da liderança através da definição e comunicação da visão estratégica da mudança, inspirando e direcionando a organização para alcançar tal objetivo.
SENSO DE PROPRIEDADE: construir a aceitação generalizada da mudança e criar um senso de responsabilidade individual em relação ao modelo futuro.
CAPACITAÇÃO: proporcionar conhecimentos específicos, competências, estrutura e processos, de forma a preparar a organização para atuar no novo ambiente.
NAVEGAÇÃO: garantir os claros objetivos do processo de mudança e que ele está corretamente planejado, orientado, mensurado e gerido.

Figura 10: Objetivos estratégicos da gestão da mudança

Fonte: Vale, 2009

Estratégias de Gestão de Mudança do VPS versus Estratégias Conceituais

Como estratégia em seu processo de gestão de mudança para a condução da implantação do modelo de gestão de produção - VPS, a empresa utiliza-se de seis etapas que vão desde a preparação para implantação, elaboração de planos de ação para adequação, fase de execução, diagnósticos até o fechamento do ciclo anual de implantação.

Dentro de cada etapa do processo de gestão de mudança, além de outros aspectos, buscou-se identificar pontos em comum com as estratégias disponíveis na literatura relativa à gestão de mudança.

Comparando-se à literatura, os documentos disponíveis na empresa foram analisados e verificou-se aderência aos pontos de maior convergência, conforme quadro abaixo, conforme Figura 11.

Estratégias Comuns na Literatura	Categoria	Estratégias VPS
Reconhecimento da necessidade da mudança	3-visão compartilhada/engajamento/colaboração	Antes de iniciar a implantação na unidade operacional, é previsto um diagnóstico inicial, onde é encontrada a situação atual frente ao modelo de gestão de produção em todas as seis dimensões. São identificadas e comunicadas as oportunidades. As ações previstas pela empresa

		apresentam alta aderência a essa estratégia, pois busca deixar claro para os envolvidos onde e porque é preciso mudar.
Criação e Disseminação da visão estratégica	1- Comunicação/clareza dos objetivos 5-Gestão Estratégica	<p>A empresa revisou sua visão em 2011 buscando “Ser a empresa de recursos naturais global número um em criação de valor de longo prazo, com excelência, paixão pelas pessoas e pelo planeta”. Na visão destaca-se alguns os pilares do VPS: sustentabilidade, pessoas e excelência de desempenho.</p> <p>São realizadas campanhas de promoção e divulgação nas várias etapas do processo de implantação, incluindo as reuniões iniciais com os líderes, início dos auto diagnósticos e diagnósticos, informações de patrocínio, orientações, etc.</p> <p>Utiliza-se os meios de comunicação da empresa como: Vale@Informar (comunicação eletrônica diária), No Turno (comunicação eletrônica quinzenal com supervisores), Jornal Mural (comunicação impressa semanal), Portal VPS (disponível na Intranet da empresa).</p> <p>Temas: comunicados relacionados aos conceitos de excelência, conceitos do VPS e sua apresentação e comunicados que abordam o detalhamento do modelo.</p> <p>Verifica-se alta aderência a essa estratégia, pois a empresa tem claros seus objetivos e busca usar seus meios de comunicação para disseminá-los.</p>
Liderança engajada traduzida em coalizão administrativa	2- Liderança/Patrocínio	<p>Para liderar o processo de mudança, criou-se uma estrutura de governança com comitê executivo, bem como uma área específica (DIMO) responsável pela condução do processo de gestão de mudança e guardião do modelo a ser implantado. O comitê é composto por representantes da alta direção das várias diretorias operacionais da empresa e é a partir dele que são definidos os caminhos a serem seguidos na implantação.</p> <p>Bimestralmente são realizadas reuniões dos comitês de liderança para discutir o modelo.</p> <p>Nas unidades operacionais foram designados gerentes e staffs (engenheiros, analistas, técnicos, etc.) que são responsáveis por liderar a implantação. Um ponto de atenção é que os gerentes das unidades operacionais, em sua maioria, não operam como agentes de mudança e sim como responsáveis pelos processos que precisam ser modificados conforme o modelo de gestão de produção.</p> <p>Verifica-se aderência média a essa estratégia, pois nem todos os gestores envolvidos fazem parte dos comitês de liderança</p>
Criação do clima para mudança	1-Comunicação/clareza dos objetivos 2- liderança/patrocínio/ações de suporte	<p>No início do ciclo de implantação são realizadas rodadas de apresentação, para a liderança operacionais, dos conceitos que permeiam o VPS e os ganhos possíveis.</p> <p>Identificação de riscos na implantação e propostas de contramedidas. As apresentações são superficiais e destacam apenas os conceitos do VPS.</p>

		<p>Foram realizadas pesquisas de campo para identificar e avaliar os riscos de implantação.</p> <p>Exemplo de Indicadores utilizados: Eficiência da comunicação (Pesquisa Quantitativa), Participação dos patrocinadores / agentes em eventos da rede, Avaliar Envolvimento da Liderança (Pesquisa Quantitativa). Observa-se vários indicadores de tarefa sendo monitorados.</p> <p>Para apoiar as unidades operacionais a implantarem o modelo, foram disponibilizados especialistas nas dimensões (consultores).</p> <p>Anualmente as unidades operacionais se reúnem, lideradas pela DIMO, para fazer revisão do modelo, privilegiando-se a gestão democrática do modelo</p> <p>Verifica-se aderência média, pois os informes trabalham o conceito, porém não são claros em juntar a Visão da empresa e a necessidade da mudança pela implantação do sistema de produção</p>
Realização e conquistas a curto prazo	4-Reconhecimento	<p>Determinação de indicadores para medir a evolução do processo de implantação e resultados alcançados e benefícios da mudança.</p> <p>Exemplo de Indicadores: Indicadores operacionais de produção como Volume produzido, Disponibilidade física de equipamentos, Taxa de Frequência de Acidentes de Trabalho</p> <p>Pequenos projetos de melhoria são desenvolvidos pelas unidades operacionais em conjunto com a DIMO para aplicação do modelo na prática. Os resultados são divulgados em reuniões do comitê executivo do VPS e são disponibilizados do portal do VPS.</p> <p>Verifica-se aderência baixa pois é difícil relacionar o modelo com ganhos esperados e percebidos pela maioria</p>
Mensuração de ganhos e ajustes	4-Reconhecimento	<p>Medição dos índices de Excelência (IE) e evolução nos estágios do modelo de gestão. Revisão anual do modelo em conjunto com os subcomitês das dimensões. Nas operações, as mudanças alcançadas são padronizadas e, em alguns casos, são divulgados pelo Portal de Boas Práticas de empresa.</p> <p>Verifica-se aderência baixa, pois a forma de medição está focada nos meios (implantação do modelo) e não nos fins que são as mudanças na rotina diária e nos resultados das áreas.</p>

Figura 11: Comparação Estratégias VPS e Estratégias da Literatura

Fonte: Autora

2.4 Conclusões

Esse artigo trouxe um estudo realizado em uma empresa multinacional do ramo da mineração, que vem implantado, desde 2009, um amplo e arrojado processo de mudança organizacional visando gerar valor a seus acionistas por meio do

desenvolvimento de uma cultura organizacional que dê sustentação ao aprendizado contínuo e uma base de empregados com alto desempenho.

O estudo foi desenvolvido tendo como objetivo identificar, na literatura disponível sobre o tema gestão de mudança organizacional, as principais estratégias para implantar mudanças e, a partir dessas estratégias, avaliar como o processo de gestão de mudança utilizado pela empresa para implantar o *Vale Production System* (VPS) está aderente a elas.

Como resultado, verificou-se que, apesar de haver vários caminhos para se desenvolver um processo de mudança, existem cinco estratégias comuns que são citadas pelos autores dos textos estudados, sendo elas: reconhecimento da necessidade da mudança, ter uma visão e esta estar disseminada, liderança engajada traduzida em coalizão administrativa, ter clima para mudança, realização e conquistas a curto prazo/ mensuração de ganhos e ajustes.

Na organização estudada foi possível identificar a aplicação prática e uma boa aderência às cinco estratégias por meio da avaliação de documentos disponíveis.

Considerando o grande insucesso na implantação de mudanças apontado na literatura, sugere-se como estudo futuro a verificação se as estratégias utilizadas pela empresa em seu processo de gestão de mudança são percebidas pelos membros da organização, bem como se o objetivo da mudança poderá ser alcançado.

2.5 Referências Bibliográficas

Addiction Technology Transfer Center (ATTC). **The change book. A blue print for technology transfer**. 2. ed. Kansas City, MO, 2004.

BALOGUN, J. HOPE HAILEY, V. **Exploring Strategic Change**, 2. ed. London: Prentice Hall, 2004

ANDERSON, Dean. ANDERSON, Linda A. **Beyond change management: advanced strategies for today's transformational leaders**. The practicing organization development series. Jossey-Bass/Pfeiffer, 2001.

BEER, Mike. **Gerenciando mudança e transição**. Harvard Business Essentials. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 2010.

BIANCO, Mônica de Fátima. SALERNO, Mario Sergio. **Como o TQM opera e o que muda nas empresas? Um estudo a partir de empresas líderes no Brasil**. *Gest. Prod.* 2001, vol.8, n.1, pp. 56-67.

BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma visão gerencial. In: **Seminário de Gestão de Negócios**, 1. Curitiba. I Seminário de Gestão de Negócios - FAE, 2004. v. 1. Disponível em <www.unifae.br/publicacoes/pdf/art_cie/art_25.pdf> acesso em 22/09/2012.

CCSA-CCLAT. **System approach workbook change management**. module: implementation. Canadian Centre on Substance Abuse. Ottawa, 2012.

COMPANHIA VALE DO RIO DOCE - CVRD. **Relatório anual referente à seção 13 o i 15(b) da Lei de Mercado de Capitais 1934**. 2007. Disponível em <<http://www.vale.com>>. Acesso em 09/02/2013.

ENGINEERING AND MINING JOURNAL - E&MJ. **A mineração brasileira**: a imensa base brasileira de recursos e grande influência econômica e política formam uma potência em mineração que pode dominar por gerações. Global Business Reports. [201?]. Disponível em <<http://www.dnpm.gov.br>> acesso em 13/01/2013>.

ELVING, Wim J. L. **The hole of communication in organisational change**. Corporate Communications: An International Journal. 2005, vol.10, n. 2, p. 129-138.

GANDOLFI, Franco. **Learning from the past**: downsizing lessons for managers. Journal of Management Research, 2008, vol. 8, n. 1.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **Um guia de referência para o executivo**. São Paulo: RAE, 1994. v. 34, n. 4, p. 23-30.

GUY, G.R. BEAMAN, K.V. **Effecting change in business enterprises**: current trends in change management. The Conference Board, 2005.

HAYES, John. **The theory and practice of change management**. New York: Palgrave, 2002.

KELLER, Scott. AIKEN, Carolyn. **The inconvenient truth about change management**. Mackinsey Quarterly, Chigago: Mackinsey & Company, 2009,

KISSIL, Marcos. **Gestão da mudança organizacional**. Saúde & Cidadania. São Paulo. 1998,

KOTTER, John. **Conduzindo mudanças: por que falham os esforços de transformação**. Harvard Business Review, 1995.

KOTTER, John. **Leading change**: why transformation efforts fail. Harvard Business Review 74, 1995a. n. 3, mai-jun. p. 59-67.

KOTTER, John. **Liderando a mudança**. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. FERNANDES, Bruno H. Rocha. **Mudança ambiental e reorientação estratégica**: estudo de caso em instituição bancária. RAE, São Paulo, 1998, v. 38, n. 4, p. 46-56.

MOTTA, P.R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente, 5. ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.

- PINTO, Mario Couto Soares. COUTO-DE- SOUZA, Cristina Lyra. **Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira**. RAP, Rio de Janeiro, 2009. p. 609-24, Mai/Jun.
- PRICE. A.D. F CHAHAL. K. **A strategic framework for change management**. Construction Management and Economics 24:3, 2006. p. 237-251.
- QUINTELLA, H. M. **Gestão da mudança**. Rio de Janeiro: Suma Econômica, 1998.
- REIS, Maria do Carmo. **Comunicação e mudança organizacional: uma interlocução instrumental e constitutiva**. ORGANICON. Ano 1, No. 1, 2004.
- SELLMANN, M. C. Z.; MARCONDES, R. C. **A gestão de mudança em ambientes dinâmicos: um estudo no setor de telecomunicações**. Rio de Janeiro: Cadernos EBAPE.BR, 2010. vol. 8, no 4. Dez.
- SILVA, J. de S. El Cambio de Época, el Modo Emergente de Producción de Conocimiento y los Papeles Cambiantes de la Investigación y Extensión en la Academia del Siglo XXI. In: **I Conferencia Interamericana de Educación Agrícola Superior y Rural'**, organizada pelo Instituto Interamericano de Cooperación organizada por el Instituto Interamericano de Cooperación para a Agricultura(IICA). Panamá, Novembro, 1999.
- SCHAFFER, Robert H. THOMSON, Harvey A. **Successful change programs begin with results**. Harvard Business Review 70, no 1, 1992, jan-fev. p. 184-201.
- SMEDS, Ritta. **Managing Change towards lean enterprises**. International Journal of Operations & Production. Management, v. 14, n. 3, p. 66-82, 1994
- TODNEM BY, Rune. **Organizational change management: A critical review**. Journal of Change Management. 2005, v. 5, n. 4, p. 369-380.
- Vale. **VPS - Sistema de Produção Vale: abordagem para gestão da mudança**. 2009. Apresentação em *powerpoint*. Material de divulgação Interna.
- VALE. **Sistema de Produção Vale – VPS**. 2010. Material de divulgação interna.
- VALE. Companhia Vale S.A. <<http://www.vale.com> acesso em 13/01/2013>.
- VALE. **Relatório de Sustentabilidade 2011**. 2011a. Disponível em <http://www.vale.com>. Acesso em 13/01/2013.
- VALE. **VPS manutenção: material de treinamento 2011**. 2011b. Apresentação em *powerpoint*. Divulgação interna.
- VALE. **Relatório de Produção 4T12**. Disponível em <http://www.vale.com>. Acesso em 09/02/2013.
- WANDERLEY. Carla Araújo Popoire. SAMPAIO. Dheborá Belem Varela. **A Experiência de gestão de mudanças na implantação de sistemas de gestão de pessoas**. V Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília, 2012.

3 ARTIGO 2 ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS EMPREGADOS EM RELAÇÃO À IMPLANTAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO DA PRODUÇÃO EM UMA MULTINACIONAL BRASILEIRA.

RESUMO

Este artigo tem por finalidade apresentar os resultados de uma pesquisa cujo objetivo foi de avaliar se as estratégias empregadas para a gestão de mudança da implantação de um modelo de gestão de produção, em uma multinacional brasileira, são percebidas pelos membros da organização, buscando-se identificar oportunidades de melhorias. Inicialmente foi proposto um questionário, que posteriormente foi aplicado em um grupo que atua diretamente com a implantação do Sistema de Produção Vale – VPS, visando capturar as percepções frente às cinco estratégias para gestão de mudança mais presentes na literatura. Dentre os principais resultados, destaca-se a alta concordância às estratégias estudadas, porém com alguns pontos de atenção relacionados ao engajamento da liderança e à percepção de ganhos com a implantação do modelo de gestão da produção. Por fim são apontadas recomendações para melhoria no processo de gestão de mudança aplicado pela empresa.

Palavras-chave: gestão de mudança, mudança, fatores críticos

Analysis of employee perceptions regarding the implementation of a production model management in Brazilian multinational company.

ABSTRACT

This article aims to present the results of a survey that intended to evaluate how the strategies employed to management change to deploy a production model management in a Brazilian multinational company, are perceived by members of the organization, seeking to identify opportunities for improvement. Initially it was proposed a questionnaire, which was subsequently applied to a group that works directly from the implementation of the Production Model. - VPS, aiming to capture the perceptions forward five strategies for changing management usually found in the literature. Among the main results, there was a high concordance to the strategies studied, but with some attention points related to the engagement of leadership and perceived gains from the implementation of the production model management. Finally recommendations for improvement are identified in the process of change management applied by the company.

Keywords: *management change, change, critical factors*

3.1 Introdução

Há uma percepção geral que o mundo vive um estado de mudança (MARASSI & SILVA, 2004). O acesso a informações instantâneas, dá a sensação que tudo muda o tempo todo e que tudo é muito efêmero.

Nas organizações não é diferente. Por causa do ambiente competitivo em que estão inseridas, as empresas precisam se adaptar a novos mercados, às condições de instabilidade econômicas e às novas legislações que afetam suas estratégias (ANDERSON & ANDERSON, 2001; PRICE & CHAHAL, 2005). Do ponto de vista interno, o descontentamento por parte dos líderes da organização em função das expectativas não alcançadas ou das novas tecnologias também têm exigido ações de mudança (BEER, 2010). Kotter (1999) já afirmava que a partir de qualquer medida objetiva, a quantidade de mudanças significativas nas organizações tem crescido substancialmente nos últimos anos.

Para se ter uma ideia da dimensão e da intensidade dos processos de mudança estruturais, pesquisa realizada por Corseuil (2008) entre os períodos de 1994 a 2001 no Brasil, nos setores da indústria, comércio, serviço e agregados, aponta mudanças da ordem de 16%, o que reflete em diversas realocações em postos de trabalho (16 a 17%).

Apesar de percebida como natural na maioria das organizações (LOPES; STADLER; KOVALESKI, 2003), seja por pressões externas ou internas, a mudança é sempre um processo complexo (HAYES, 2002), pois exige da organização um grande gasto de energia para sair da inércia em que se encontra. Talvez por esse motivo apenas 30% das iniciativas de mudança são bem sucedidas e apenas 6% dos executivos entrevistados pela McKinsey em 2008 consideram que mudanças trouxeram melhoria nos resultados de suas organizações (MCKINSEY, 2008).

Independente da origem, do tipo e do contexto em que a mudança precisa acontecer, item essencial nesse processo é a gestão de mudança organizacional, que segundo Sellman e Mancondes (2010) é um recurso estratégico das organizações que atuam em ambientes de elevada complexidade. De acordo com Anderson & Anderson (2001), desde a década de 90, o tema gestão de mudança assumiu um papel de destaque entre as práticas organizacionais, pois busca preparar as organizações para novas realidades, uma vez que mudar tornou-se imperativo e requisito para o sucesso das empresas.

Nesse sentido, este artigo busca identificar a percepção dos empregados em relação às estratégias adotadas no processo de gestão de mudança de uma empresa multinacional do setor mineral. A mudança refere-se à implantação de um modelo de gestão de produção denominado *Vale Production System* (VPS) que busca redução de custos e aumento da produtividade dos seus ativos, visando a excelência de suas operações.

O artigo apresenta inicialmente um breve resumo sobre conceitos, tipos e principais estratégias para implantar mudanças organizacionais disponíveis na literatura. Em seguida apresenta o resultado da aplicação de uma pesquisa realizada, junto aos empregados mais diretamente envolvidos no processo de gestão de mudança, para analisar a sua percepção frente às estratégias de gestão de mudança aplicadas pela empresa para implantar o modelo de gestão de produção – VPS. Por fim, são apresentadas as recomendações e conclusões.

3.2 Referencial Teórico

Mudança Organizacional

Existem na literatura diversos conceitos sobre mudança organizacional, principalmente aqueles ligados ao processo de implantação. Considerando a natureza do estudo em questão, será adotado o conceito defendido por Araújo (1982, p. 24) como:

‘Alteração significativa articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e supervisão da administração superior, e atinja integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico’.

Conforme Todnen By (2005), geralmente a mudança é imprevisível, reativa e descontínua, deflagrada, muitas vezes, por situações de crise. Corroborando Lopes; Stadler; Kowaleski (2003) acrescentam que os motivos para a mudança podem estar dentro e fora da organização, ou por uma combinação de ambos. Dentre as forças externas podem ser destacadas as influências econômicas, legais, políticas e sociais, enquanto que as internas destacam-se os recursos organizacionais excedentes ou escassos, novas tecnologias e novos objetivos organizacionais.

Em função das forças que alavancam a mudança, seu sentido, sua intensidade e a própria capacidade da organização em enfrentá-las, a mudança pode ter dois objetivos:

a) o aumento do valor econômico ou ampliação dos recursos organizacionais a partir do

aumento do valor para o acionista de forma rápida e drástica por meio da venda de ativos e reorganização estratégica; b) aumento do valor ao acionista por meio do desenvolvimento de uma cultura organizacional que dê sustentação ao aprendizado contínuo e uma base de empregados de alto desempenho (BEER, 2010).

Wood jr; Curado; Campos (1994) apontam três origens para a mudança: quanto à natureza relacionam-se às características da organização (mudanças estruturais); quanto à relação da organização com o ambiente e as mudanças nele contidas (mudança reativa) ou antecipação baseada em expectativas (mudança pró-ativa); quanto à forma de implantação podem ser reeducativa, coercitiva ou racional.

As mudanças também podem ser observadas sob a ótica da ocorrência como: descontínua, incremental e contínua, sendo que as duas últimas apresentam variações mais acentuadas (TODNEN BY, 2005). Sob a ótica de como surgem, podem ser do tipo planejado, emergencial, contingencial ou escolhido.

Diante das várias formas e condições em que a mudança pode ocorrer nas organizações, a sua gestão se tornou de vital importância em função do nível de complexidade e, em geral, do tempo e dos custos envolvidos.

Sellmann & Quintela (2010) defendem gestão de mudança como um “*framework* conceitual composto por um conjunto de fases cujo objetivo é auxiliar o ajuste da empresa em ambientes de transformações”. Para Hayes (2002) a gestão da mudança se concentra no entendimento e execução do processo de mudança, ou seja, em definir “como” será realizada a mudança (processo) e em identificar “o que” precisa ser mudado (conteúdo).

Quanto a seus objetivos, a gestão de mudança visa dar um equilíbrio nos aspectos técnicos e organizacionais, com objetivo de bloquear possíveis resistências, minimizar o tempo empregado e maximizar os resultados esperados com a mudança (RABELO, 2010).

Estratégias que produzem mudança

Na literatura são encontrados vários estudos relacionados à gestão de mudança, onde são identificadas estratégias que, segundo seus autores, são fundamentais para que o processo seja bem sucedido. Segundo Kotter (1999), Smeds (1994), Hayes (2002), e Beer (2010), as principais estratégias para que um processo de gestão de mudança seja exitoso são:

a) Reconhecimento da necessidade de mudança

Segundo Kotter (1999) chamar a atenção das pessoas para mudança em época de sucesso não é fácil, mas é possível. Com essa frase o autor resume que mesmo em tempos de bons resultados reconhecer que as organizações precisam aprimorar-se, é essencial. Da mesma forma, em tempos de crise, mais do que nunca, identificar as oportunidades é questão existencial para as organizações.

A maioria das empresas tem dificuldades em sair da inércia em que se encontram, por isso, na fase inicial, é comum a complacência e baixos níveis de urgência. Conseguir com que as pessoas reconheçam a necessidade de mudar é o primeiro grande segredo para que se movam no sentido da mudança. É preciso conseguir dos envolvidos a insatisfação com o *status quo* (BEER, 2010).

b) Ter uma visão e esta estar disseminada:

O desenvolvimento de uma visão de futuro e estabelecimento de estratégias para se alcançar essa visão são pontos de partida para um processo de mudança eficaz, pois se define claramente o problema e responde-se claramente ao principal questionamento do pessoal afetado, para que tudo isso? Ter a resposta bem clara, bem como o caminho a ser trilhado é a base da motivação e para que o senso de urgência para a mudança seja estabelecido. Segundo Beer (2010), reconhecer o problema é indispensável, porém o modo como ele é exposto também é fundamental, pois a incerteza na mudança é o primeiro passo para a resistência.

Ter a direção bem comunicada, como palavras e ações, a todos cuja cooperação será necessária, influenciam diretamente na formação de equipes e coalizões que compreendam a visão e estratégia com facilidade.

c) Ter a liderança engajada, que pode ser traduzida em coalizão administrativa:

Em momentos de mudança, o papel da liderança é fundamental para produzir engajamento dos demais membros da equipe, pois se os líderes acreditam e trabalham para tal, provavelmente os demais empregados se adaptarão rapidamente a nova proposta. Segundo Kotter (1995) uma grande mudança só começa e será possível se o líder da organização for um de seus mais ativos defensores. Sims (2002) ressalta ainda que se gerentes e empregados não estiverem engajados no processo de mudança, qualquer motivo os tirará do foco.

d) Haver ou ser desenvolvido o clima para mudança:

O ambiente propício para mudança é aquele em que as pessoas têm condições de superar barreiras políticas, burocráticas e de recursos opostos à mudança.

Em geral, em ambientes onde o clima para mudança não está estabelecido, prevalece a desconfiança e atos de resistência. Para Bernardo (2004) a resistência é o comportamento oposto à colaboração, segundo o autor, se as resistências não forem quebradas poderão ser vistas em comportamentos como:

Resistência Ativa: o participante provoca erros ou danos deliberadamente, configurando sabotagem do processo, sendo a de mais fácil identificação, pois a resistência é expressa clara e diretamente.

Retraimento pessoal: a resistência não é tão clara, pois o retraimento configura uma forma de ação em que o participante diminui seu ritmo de trabalho.

Resistência Passiva: o indivíduo que apresenta esse tipo de resistência segue, em geral, as normas e os procedimentos, mas exprime constante protesto e dificulta a aprendizagem inconscientemente.

Indiferença: na indiferença o indivíduo tem reação apática e perda de interesse pelo trabalho.

Resignação Passiva: é um tipo de reação de colaboração mediante pressão. O indivíduo ou grupo resignado somente produz sobre supervisão e controle.

Cooperação Voluntária: essa é a reação esperada pelo gestor que implanta uma ideia ou ação. Nesse estágio, a colaboração é entusiástica e o apoio é incondicional. Ocorre quando o indivíduo ou o grupo acredita e confia na ação.

Como pode ser ver, existem muito mais reações negativas à mudança do que em prol da mesma, por esse motivo a estratégia é elencada como essencial.

e) Realização e conquistas a curto prazo

Essa estratégia visa dar visibilidade a melhorias de desempenho conquistadas com as primeiras iniciativas do processo de mudança. São importantes pois criam a sensação de conquistas e valorizam o esforço depreendido até então. Essas pequenas vitórias também ajudam a aumentar a coalização administrativa e ajudam a construir um clima de euforia (KOTTER, 1999).

Beer (2010) sugere que as mudanças sejam iniciadas, sempre que possível, em unidades pequenas, pois mudar uma organização inteira, de uma só vez, é muito mais difícil e tem maior probabilidade de insucesso. Testemunhar uma mudança em menor escala, ajuda os envolvidos a compreender o tamanho do esforço a ser feito e quais serão

os resultados, com isso a difusão da iniciativa de mudança por todos da organização é mais provável.

f) Mensuração de ganhos e ajustes quando necessário:

O monitoramento dos resultados, identificação de desvios ou problemas que impedem o avanço, facilita o planejamento e organização para que esses problemas sejam resolvidos produzem um grau de previsibilidade e ordem, que se traduzem em resultados consistentes em curto prazo. Além disso, saber o nível de avanço e os problemas envolvidos diminui o nível de ansiedade do pessoal envolvido e dão a clara visibilidade dos resultados alcançados.

Esse monitoramento também ajuda a identificar fases que podem ser padronizadas e que serão incorporadas à nova cultura da organização.

3.3 Procedimentos Metodológicos

Inicialmente foi realizada pesquisa bibliográfica em periódicos, teses e dissertações, livros e revistas e sítios eletrônicos especializados utilizando palavras-chave: gestão de mudança, mudança organizacional e *change management*, *change management difficults*, no intuito de identificar e analisar os principais conceitos relacionados à gestão de mudança e estratégias para implantação de mudanças com maior ocorrência na literatura.

A partir desse ponto, procedeu-se a avaliação das estratégias de gestão de mudança que permitiu a construção de um instrumento de coleta de dados compatível com o objetivo da pesquisa. Foi elaborado um questionário com afirmativas relacionadas às estratégias elencadas como relevantes na literatura. Foi utilizada a escala Likert de cinco pontos, para avaliação do nível de aderência do processo de gestão da mudança da empresa às estratégias levantadas.

Inicialmente foi aplicado um pré-teste com pessoas que compunham o universo amostral, para avaliação da adequação do instrumento de coleta. Além das afirmativas, algumas questões para identificação do respondente e para avaliar o grau de relevância da estratégia também foram incluídas no corpo do questionário.

Visando garantir a participação de pelo menos 50% da população, o convite para participação foi enviado, por *email*, para 100% da população (82 pessoas) no dia 20/05, com a explicação dos motivos da pesquisa e informação do período em que o questionário estaria disponível no site no <<http://www.pesquisaonline.com>>. O questionário foi

aplicado aos empregados das unidades operacionais da Vale no Brasil, tendo ficado disponível para respostas por 10 dias.

Levando-se em consideração a grande dispersão geográfica presente na amostra determinada, optou-se por disponibilizar o questionário por meio de um site da internet, especializado em hospedagem de pesquisas, a fim de viabilizar o acesso rápido e fácil aos respondentes, bem como agilizar formação da base de dados.

Na sequência foram analisados os resultados obtidos com a aplicação do questionário e discutidos os resultados, buscando-se avaliar a percepção pelos envolvidos das cinco estratégias elencadas no processo de gestão de mudança.

Por fim, foram feitas algumas recomendações de melhoria.

Realização da Pesquisa

Caracterização da empresa objeto de estudo e seu sistema de gestão

A pesquisa em questão foi realizada na empresa Vale S.A. empresa brasileira, privada, de capital aberto, presente em 37 países, nos cinco continentes. É a maior produtora de minério de ferro e pelotas do mundo e a segunda na produção de níquel. Tem sua produção diversificada com cobre, carvão metalúrgico e térmico, manganês, ferroligas, cobalto e metais e fertilizantes. Atua ainda nos setores logístico, siderúrgico e energia.

Tem como missão “transformar recursos naturais em prosperidade e desenvolvimento sustentável” e visualiza “Ser a empresa de recursos naturais global número um em criação de valor de longo prazo, com excelência, paixão pelas pessoas e pelo planeta” (VALE, 2011a).

A VALE possui em seu quadro, em 2011, 187,7 mil empregados (próprio e terceiros), dos quais 78% trabalham no Brasil (VALE, 2011a).

Foi fundada em 1942 e privatizada em 1997, ganhou maior visibilidade internacional, desde então, com o aumento das exportações, implantação de unidades produtivas e aceleração do programa de aquisições de concorrentes dentro e fora do Brasil. (CVRD, 2007).

Em 2009, a direção da empresa teve a iniciativa estratégica de implantar um sistema de produção, denominado *Vale Production System – VPS*, visando encontrar um caminho único em direção a excelência operacional e alcançar sua visão.

Durante alguns anos, várias foram as iniciativas da empresa na busca do modelo que contemplasse a complexidade e tamanho de suas operações. Na Figura 12 é apresentada, de forma gráfica, a evolução da busca de um modelo único que deu origem ao sistema de produção ora em implantação

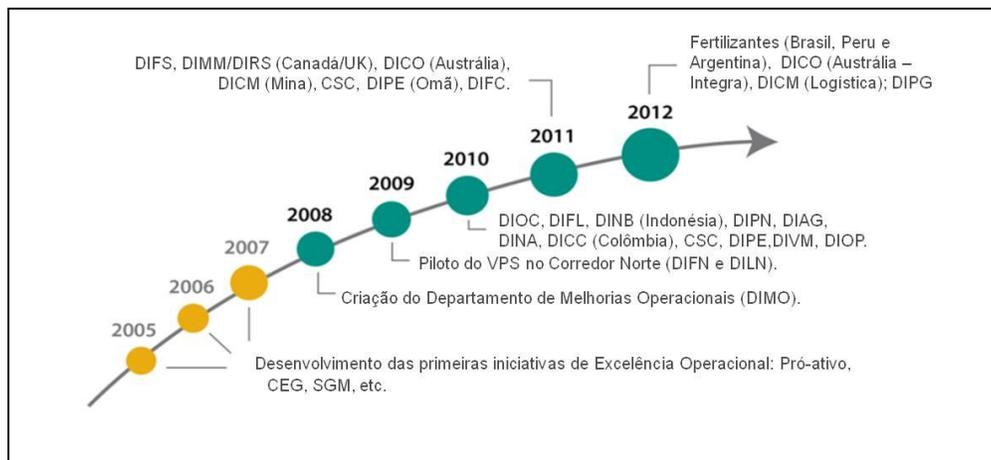


Figura 12: Jornada da Vale rumo à Excelência Operacional

Fonte: Vale, 2011b

O VPS foi desenhado para ser um modelo de gestão de produção, único e padronizado para toda companhia, que tem como principais objetivos os seguintes pontos:

- 1- Garantir a operação segura e sustentável
- 2- Melhorar os resultados operacionais (aumento de produção e/ou redução de custo unitário)
- 3- Definição de uma linguagem única para operações
- 4- Facilidade de comunicação e gestão de uma empresa global
- 5- Facilitar a avaliação do sistema de gestão de empresas adquiridas
- 6- Facilitar o início de operação de novas plantas garantindo a priorização de processos

Inicialmente o modelo foi testado, em 2009, na cadeia produtiva de minério de ferro em operações da empresa localizadas na região norte do Brasil, ou seja, nas fases de extração e logística (mina, ferrovia e porto). Hoje, o modelo está sendo implantado em pelo menos 16 diretorias operacionais.

Etapas para avaliação das estratégias

São três as etapas desenvolvidas: a) definição da população a ser estudada; b) elaboração e pré-teste do questionário c) aplicação do questionário.

Definição da população

Segundo Gil (2007) a população é o conjunto de elementos com as mesmas características. No estudo em questão, população é composta por uma lista de representantes ou agentes de mudança (pontos focais) pertencentes a 16 diretorias, com operações no Brasil e da Diretoria de Melhorias Operacionais (DIMO), que é a área responsável pela coordenação de implantação do VPS na empresa. O grupo é formado por gerentes gerais, gerentes de áreas, supervisores, analistas, engenheiros, técnicos e consultores que atuam em suas respectivas diretorias para implantar o sistema de produção. A população é composta por 82 representantes distribuídos conforme Figura 13.

Categoria	Número de pessoas	%
Gerentes	39	47,56
Gerais/Área/Supervisores		
Analistas/Engenheiros/técnicos	25	30,49
Consultores	18	21,95
Total	82	100

Figura 13: Distribuição da População

Fonte: autora

Elaboração do Questionário

De acordo com Gil (2007), a aplicação do questionário como ferramenta de pesquisa é adequada quando se quer investigar opiniões, crença, experiências, interesses, etc. Para tanto, a investigação é feita por meio de questões apresentadas, em geral, por escrito às pessoas. Tem-se vantagem e desvantagens no uso do método. Segundo o mesmo autor, lista-se como vantagem: atingir um grande número de pessoas, mesmo que haja grande dispersão geográfica; os custos são baixos comparados a outros métodos, principalmente quando se usa a tecnologia disponível, como sites especializados nessa modalidade; garantia do anonimato dos respondentes e, por fim, não expõe o respondente à influência do pesquisador.

No entanto, deve-se ficar atento para algumas limitações dessa técnica de pesquisa como: a falta de auxílio ao respondente para melhor entendimento das questões propostas, desconhecimento das circunstâncias na qual foram respondidas as perguntas, a falta de garantia que as pessoas devolvam o questionário respondido, a necessidade do uso de número limitado de perguntas para não desmotivar o respondente e, por fim, a significação dos itens para cada respondente, que pode variar, dependendo do público.

Para formação do questionário, foram redigidas, inicialmente, 15 afirmativas relacionadas às estratégias para implantação de mudança selecionadas da literatura. Além dessas afirmativas, foram incluídas questões para identificar o respondente, o conjunto de perguntas buscou avaliar as seguintes estratégias:

Estratégia 1 – Reconhecimento da necessidade de mudança

Objetivo 1: Avaliar se é reconhecida a necessidade de mudança e seus ganhos

Objetivo 2: Entender se há comunicação efetiva dos ganhos com a mudança.

Estratégia 2 - Ter uma visão e estar bem disseminada

Objetivo 1: Avaliar se há entendimento que o VPS exerce papel importante e transformador para alcançar a Visão da empresa

Objetivo 2: Entender se a visão de longo prazo está disseminada

Estratégia 3 - Ter liderança engajada - Coalização Administrativa

Objetivo: Entender qual o nível de conhecimento sobre o modelo e o nível de engajamento para mudança dos gestores.

Estratégia 4 – Haver clima para mudança

Objetivo: Entender se há clima favorável para mudança na empresa.

Estratégia 5 – Realização ganhos/Mensuração dos ganhos e ajustes do processo

Objetivo: Entender se a forma de medição utilizada na implantação é capaz de retroalimentar o processo de implantação.

Foi realizado pré-teste com 10 respondentes para verificar a adequação das perguntas. Desse pré-teste surgiram sugestões de melhorias, que foram incorporadas às afirmativas apresentadas, além de serem inseridas duas novas. Assim, o questionário final tem 22 itens que foram avaliados e respondidos no período de avaliação, conforme Figura 14.

Caracterização do Respondente	Qual a sua diretoria? Qual o ano de início da implantação do VPS em sua diretoria? A gerência de área/ onde você atua está implantando o VPS? Há quanto tempo você participa da implantação do VPS? Você exerce qual função?
Estratégia 1 - Reconhecimento da necessidade de mudança	As estratégias de comunicação relacionadas ao VPS alcançam gestores e empregados. Gestores e empregados acreditam que o VPS traz ganhos para a empresa.
Estratégia 2 - Ter uma visão e estar bem disseminada	Você conhece a visão da Vale? As seis dimensões do VPS estão contidas na visão da Vale. O VPS ajudará a Vale a alcançar sua visão
Estratégia 3 - Ter liderança engajada - Coalização Administrativa	Para vocês, os gestores, em todos os níveis, querem implantar o VPS Para vocês os gestores, em todos os níveis, participam ativamente da implantação do VPS. Para vocês os gestores, em todos os níveis, conhecem as propostas de mudança do VPS
Estratégia 4 - Haver clima para mudança	Os processos da empresa estão mudando rapidamente em função do VPS Recursos (humanos, materiais ou financeiros) estão disponíveis para implantar o VPS. Os empregados, em geral, acreditam que o VPS vai trazer mais melhoria e menos trabalho para o seu dia a dia.
Estratégia 5 – Realização ganhos/Mensuração dos ganhos e ajustes do processo	Os índices de excelência (IE) conseguem medir efetivamente as melhorias implantadas pelas áreas. O diagnóstico de excelência avalia com precisão a evolução das áreas frente ao VPS. Você percebe evoluções na forma como o VPS é implantado na empresa. Você percebe que o VPS trouxe mudanças significativas nos resultados das áreas Você percebe mudança na cultura da empresa após início da implantação do VPS
Relevância da estratégia	Aponte o nível de relevância dos itens abaixo para que a implantação do VPS seja efetiva. Para cada estratégia foi definida escala: (1) menos relevante até 5 (mais relevante)

Figura 14: Lista de itens do questionário

Fonte: autoria

Definição da Escala

Tomando como base Gil (2007), escalas são instrumentos, usualmente utilizados para medir a intensidade das opiniões e atitudes de forma objetiva. Consiste basicamente em solicitar ao indivíduo pesquisado que assinale, conforme uma série graduada de itens, aquele que corresponde à sua percepção acerca do fato pesquisado.

Para caracterização dos respondentes foi utilizada escala nominal ou classificadora, que é utilizada quando se deseja que números ou outros símbolos caracterizem pessoas ou grupos pertencentes ao grupo de interesse (GERHARDT & SILVEIRA, 2009).

Para medir as percepções e nível de favorabilidade dos respondentes frente as estratégias, nessa pesquisa, foi utilizada a escala Likert de 5 pontos. Esse tipo de escala é usualmente indicada quando se quer medir percepções ou atitudes frente a uma afirmação

(JAMIESON, 2004). Em geral, é construída com 5 pontos que vão de: (5) - concordo; (4) - concordo parcialmente; (3) - não concordo e nem discordo; (2) - discordo parcialmente; (1) - discordo. Por ser de caráter ordinal, não mede o quanto uma atitude é mais ou menos favorável e sim permite a classificação em função do grau em se posicionam os respondentes frente a uma afirmativa apresentada (RAVE et al., 2003). No questionário elaborado, a escala adotada foi de 5 pontos.

3.4 Resultados e Discussões

Esta etapa tem por objetivo efetuar a análise dos dados obtidos pela aplicação do questionário. Para este estudo foi utilizado o software Excel para a elaboração de gráficos demonstrativos dos resultados, bem como dos cálculos necessários. Foi realizada uma abordagem quantitativa para estabelecer relações estatísticas entre os fatores analisados.

No início do corpo da pesquisa encaminhada para os respondentes foram incluídas perguntas para identificar os respondentes. Do total enviado (82 pessoas), 47 pessoas, preencheram ao questionário nos 10 dias em que esteve disponível no site da internet, o que representa uma taxa de retorno de 57%. A distribuição dos respondentes, de acordo com as diretorias operacionais, é apresentada na Figura 16.

As diretorias que mais contribuíram com a pesquisa foram a DIFN (21,28%) e DIMO (25,83%), e as demais diretorias com participações entre 2,13% a 6,28%. A distribuição é apresentada na Figura 15.

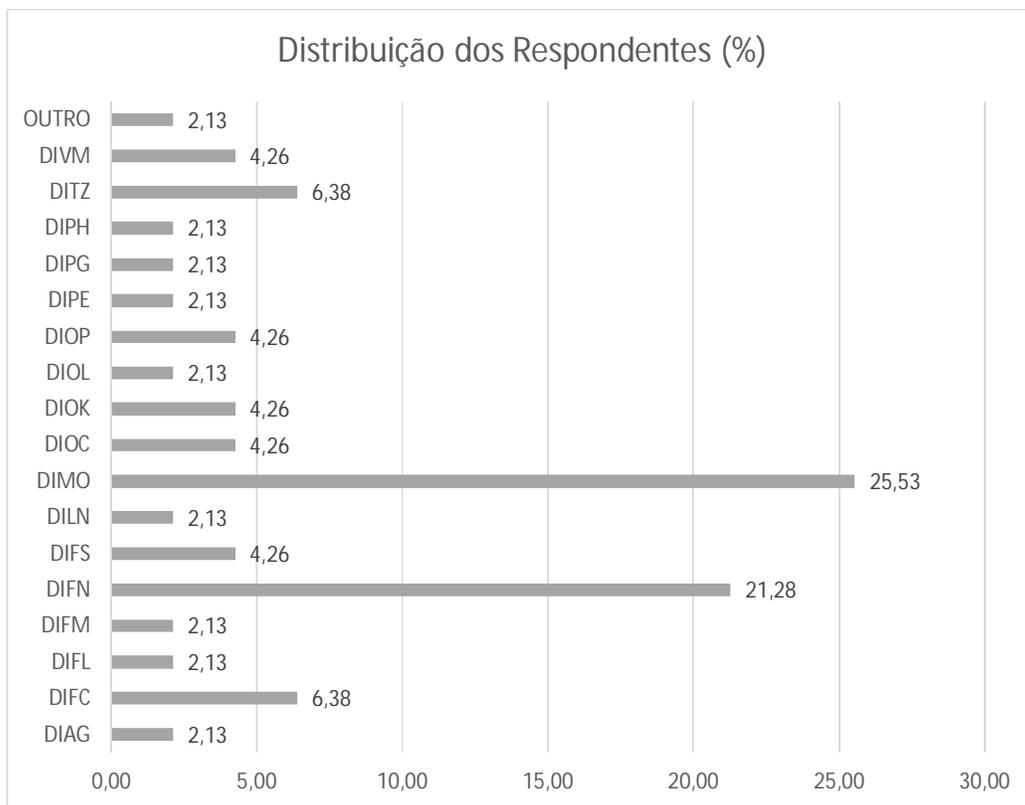


Figura 15: Distribuição dos respondentes por diretoria

Fonte: elaborado pela autora com dados coletados

Quanto ao tempo em que os respondentes atuam em suas diretorias, para implantar o VPS, verifica-se a predominância na categoria maior que 3 anos, com 34,04% de participação, de acordo com a Figura 16. Sendo que 91% dos participantes atuam diretamente em gerências que estão implantando o VPS. A atuação direta em gerências que estão implantando o modelo de produção faz com que os respondentes tenham maior propriedade em avaliar as afirmativas expostas no questionário.

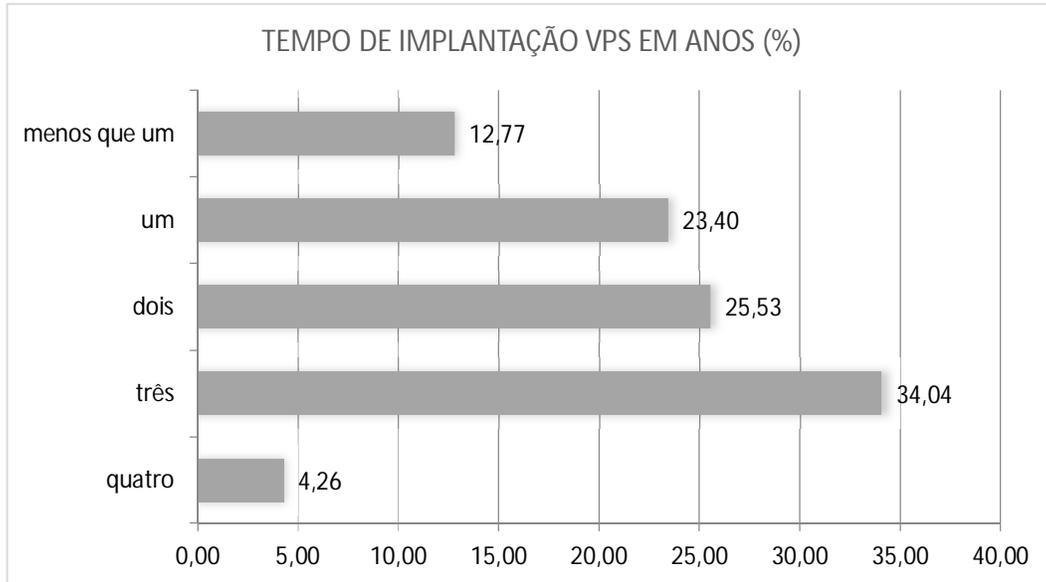


Figura 16: Distribuição do respondente por tempo de implantação do VPS

Fonte: autora

Quanto à função que ocupam em suas respectivas diretorias, houve predominância do cargo gerencial com 53,19% de participação, seguido por técnicos/analistas/engenheiros com 34,04% e consultores, que são responsáveis pelo apoio à implantação do modelo, com 12,77% (Figura 17).

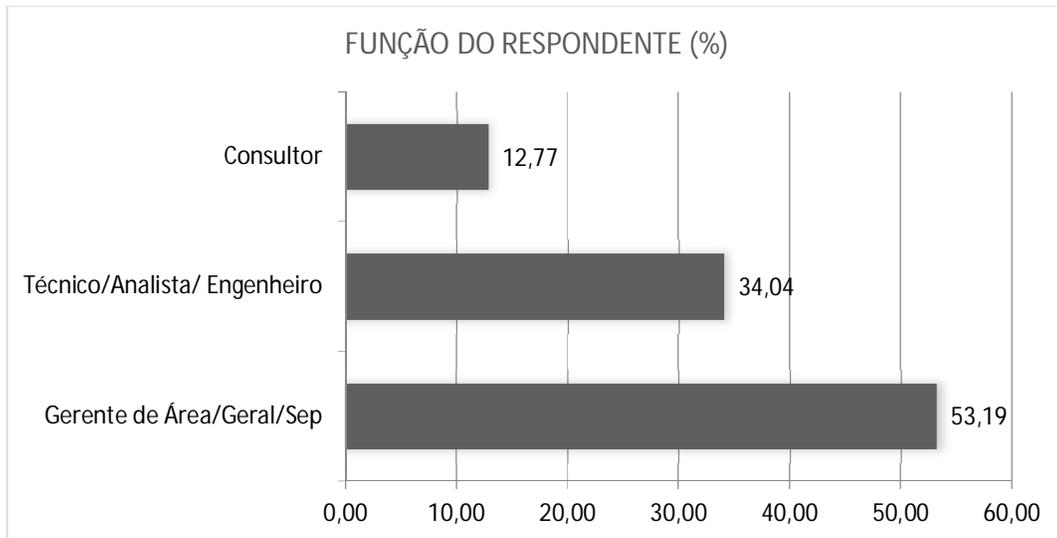


Figura 17: Distribuição dos respondentes por função

Fonte: autora

Depois da etapa de identificação dos respondentes, foram acrescentadas 15 afirmativas cujos resultados alcançados serão apresentados na sequência:

Com relação à análise dos resultados obtidos com o uso das escala Likert, foi aplicada a metodologia de cálculo do Ranking Médio (RM), apresentado por Tresca e De Rose (2004) e Oliveira (2005).

O RM é obtido pela média ponderada da pontuação atribuída às respostas, relacionadas à frequência em que essas ocorreram, onde os valores de RM maiores que 3 são considerados concordantes e, menores que 3, como discordantes, considerando a escala de 5 pontos. O valor exatamente 3 seria considerado como “indiferente” ou “sem opinião”, sendo aqui utilizado como “concordância neutra”. Nessa pesquisa, atribuiu-se um range para cada frequência para melhor classificar os resultados, uma vez que a média ponderada resultado em valores intermediários. Assim os valores encontrados no intervalo entre 1 – 1,5 são classificados como totalmente discordantes, valores entre 1,51-2,5 são classificados como discordo parcialmente, valores entre 2,51-3,50 são considerados neutros, valores entre 3,51-4,50 considerados como concordo parcialmente e aqueles entre o intervalo 4,51-5,00 são classificado como totalmente concordantes.

Exemplo do cálculo do RM (Ranking Médio):

Afirmativa	Escala	Frequência das Respostas					RM
		5	4	3	2	1	
O VPS ajudará a Vale a alcançar sua visão	No.de respostas	38	8	0	1	0	4,77

Figura 18: Exemplo de cálculo de RM

Fonte: Autora, baseado em Tresca e De Rose (2004) e Oliveira (2005)

Foi calculado o ranking médio por categoria de participação (função do respondente): a) Gestores – RMGT (Supervisores/Gerentes de Área/Gerentes Gerais); b) Engenheiros/Analistas/Técnicos – RMS; c) Consultores - RMC; cujos resultados encontram-se nas Figuras 19, 20 e 21, respectivamente.

Em seguida foi calculado o ranking médio considerando todos os dados coletados (RM), com objetivo de verificar o grau de concordância geral e compará-lo ao RM por categoria, cujo resultado encontra-se na Figura 22.

Estratégia	Afirmativa	Frequência Geral					RMGT
		5	4	3	2	1	
Reconhecer a necessidade de mudança	As estratégias de comunicação relacionadas ao VPS alcançam gestores e empregados.	2	16	3	3	1	3,60
	Gestores e empregados acreditam que o VPS traz ganhos para a empresa.	3	17	2	3	0	3,80
Ter uma visão e estar bem disseminada	As seis dimensões do VPS estão contidas na Visão da Vale	21	4	0	0	0	4,84
	O VPS ajudará a Vale a alcançar sua visão	19	5	0	1	0	4,68
Ter liderança engajada - Coalização Administrativa	Você percebe que os gestores, em todos os níveis, querem implantar o VPS	4	12	1	6	2	3,40
	Você percebe que os gestores, em todos os níveis, participam ativamente da implantação do VPS	0	14	2	5	4	3,04
	Você percebe que os gestores, em todos os níveis, conhecem as propostas de mudança do VPS	3	13	1	6	2	3,36
Haver clima para mudança	Os processos da empresa estão mudando rapidamente em função do VPS	2	10	1	8	4	2,92
	Recursos (humanos, materiais ou financeiros) estão disponíveis para implantar o VPS.	3	18	1	1	2	3,76
	Os empregados, em geral, acreditam que o VPS vai trazer mais melhoria e menos trabalho para o seu dia a dia.	0	7	1	16	1	2,56
Mensuração dos ganhos e ajustes do processo	Os índices de excelência (IE) conseguem medir efetivamente as melhorias implantadas pelas áreas.	5	12	0	6	2	3,48
	O diagnóstico de excelência avalia com precisão a evolução das áreas frente ao VPS.	3	16	0	4	2	3,56
	Você percebe evoluções na forma como o VPS é implantado na empresa.	12	7	1	4	1	4,00
	Você percebe que o VPS trouxe mudanças significativas nos resultados das áreas	8	11	2	3	1	3,88
	Você percebe mudança na cultura da empresa após início da implantação do VPS	7	14	0	3	1	3,92

Figura 19: Cálculo do RM – Categoria Gestor

Fonte: Autora

Do ponto de vista dos gestores, verifica-se concordância parcial em 7 afirmativas, neutralidade em 6 afirmativas e total concordância em apenas 2. Não havendo itens de discordância parcial ou total. De acordo com essa categoria, há concordância parcial que a necessidade de mudanças é reconhecida pelos empregados e gestores assim como a mensuração dos ganhos com a implantação são efetivos. Chama atenção à neutralidade apresentada no engajamento dos gestores e haver clima para mudança, pois os próprios gestores não percebem seu próprio envolvimento com a implantação.

Estratégia	Afirmativa	Frequência Geral					RMS
		5	4	3	2	1	
Reconhecer a necessidade de mudança	As estratégias de comunicação relacionadas ao VPS alcançam gestores e empregados.	2	12	1	1	0	3,94
	Gestores e empregados acreditam que o VPS traz ganhos para a empresa.	2	12	1	1	0	3,94
Ter uma visão e estar bem disseminada	As seis dimensões do VPS estão contidas na Visão da Vale	12	4	0	0	0	4,75
	O VPS ajudará a Vale a alcançar sua visão	13	3	0	0	0	4,81
Ter liderança engajada - Coalização Administrativa	Você percebe que os gestores, em todos os níveis, querem implantar o VPS	2	9	0	4	1	3,44
	Você percebe que os gestores, em todos os níveis, participam ativamente da implantação do VPS	0	10	2	2	2	3,25
	Você percebe que os gestores, em todos os níveis, conhecem as propostas de mudança do VPS	1	10	3	1	1	3,56
Haver clima para mudança	Os processos da empresa estão mudando rapidamente em função do VPS	0	9	1	5	1	3,13
	Recursos (humanos, materiais ou financeiros) estão disponíveis para implantar o VPS.	2	11	1	2	0	3,81
	Os empregados, em geral, acreditam que o VPS vai trazer mais melhoria e menos trabalho para o seu dia a dia.	1	4	0	8	3	2,50
Mensuração dos ganhos e ajustes do processo	Os índices de excelência (IE) conseguem medir efetivamente as melhorias implantadas pelas áreas.	1	8	1	4	2	3,13
	O diagnóstico de excelência avalia com precisão a evolução das áreas frente ao VPS.	2	8	2	3	1	3,44
	Você percebe evoluções na forma como o VPS é implantado na empresa.	7	7	1	0	1	4,19
	Você percebe que o VPS trouxe mudanças significativas nos resultados das áreas	5	8	1	1	1	3,94
	Você percebe mudança na cultura da empresa após início da implantação do VPS	5	9	1	0	1	4,06

Figura 20: Cálculo do RM – Categoria Engenheiro/Analista (S)

Fonte: Autora

Do ponto de vista da categoria Engenheiros/Analista/Técnico há concordância total em 2 afirmações relacionadas a ter uma visão compartilhada. Apresenta concordância parcial em 7 afirmativas relativas a reconhecer a necessidade de mudança (2), Ter a liderança engajada (1), haver clima para mudança (1), mensuração dos ganhos e ajustes no processo (3). Observa-se a neutralidade em 5 afirmativas relacionadas a Ter a liderança engajada (2), Haver clima para mudança (1), mensuração e ajustes no processo (2). Apenas uma afirmativa apresentou nível de discordância parcial, relacionada a haver clima para mudança. O resultados demonstram que das estratégias elencadas como mais relevantes para o sucesso da gestão da mudança, do ponto de vista dos analista/engenheiros, somente uma é percebida em sua totalidade. Para as demais, verifica-se que existem oportunidades de melhorar o modelo.

Estratégia	Afirmativa	Frequência Geral					RMC
		5	4	3	2	1	
Reconhecer a necessidade de mudança	As estratégias de comunicação relacionadas ao VPS alcançam gestores e empregados.	1	2	0	2	1	3,00
	Gestores e empregados acreditam que o VPS traz ganhos para a empresa.	2	3	0	1	0	4,00
Ter uma visão e estar bem disseminada	As seis dimensões do VPS estão contidas na Visão da Vale	6	0	0	0	0	5,00
	O VPS ajudará a Vale a alcançar sua visão	6	0	0	0	0	5,00
Ter liderança engajada - Coalização Administrativa	Você percebe que os gestores, em todos os níveis, querem implantar o VPS	0	1	0	3	2	2,00
	Você percebe que os gestores, em todos os níveis, participam ativamente da implantação do VPS	1	0	0	3	2	2,17
	Você percebe que os gestores, em todos os níveis, conhecem as propostas de mudança do VPS	1	0	0	3	2	2,17
Haver clima para mudança	Os processos da empresa estão mudando rapidamente em função do VPS	1	2	1	2	0	3,33
	Recursos (humanos, materiais ou financeiros) estão disponíveis para implantar o VPS.	1	2	2	1	0	3,50
	Os empregados, em geral, acreditam que o VPS vai trazer mais melhoria e menos trabalho para o seu dia a dia.	1	1	1	2	1	2,83
Mensuração dos ganhos e ajustes do processo	Os índices de excelência (IE) conseguem medir efetivamente as melhorias implantadas pelas áreas.	1	4	0	1	0	3,83
	O diagnóstico de excelência avalia com precisão a evolução das áreas frente ao VPS.	1	3	1	1	0	3,67
	Você percebe evoluções na forma como o VPS é implantado na empresa.	4	2	0	0	0	4,67
	Você percebe que o VPS trouxe mudanças significativas nos resultados das áreas	4	2	0	0	0	4,67
	Você percebe mudança na cultura da empresa após início da implantação do VPS	5	1	0	0	0	4,83

Figura 21: Cálculo do RM – Categoria Consultores (C)

Fonte: Autora

Com relação à categoria Consultores, é onde se verifica uma maior distribuição com relação às estratégias. Total concordância é verificada com relação a ter uma visão e esta estar disseminada. Concordância parcial e concordância total é verificada na estratégia relacionada à mensuração dos ganhos e ajustes do processo. Neutralidade é verificada com relação à estratégia haver clima para mudança (3) e reconhecer a necessidade mudança (1). Discordância parcial é verificada na estratégia ter a liderança engajada (3).

Estratégia	Afirmativa	Frequência Geral					RM
		5	4	3	2	1	
Reconhecer a necessidade de mudança	As estratégias de comunicação relacionadas ao VPS alcançam gestores e empregados.	5	30	3	7	2	3,62
	Gestores e empregados acreditam que o VPS traz ganhos para a empresa.	7	32	3	5	0	3,87
Ter uma visão e estar bem disseminada	As seis dimensões do VPS estão contidas na Visão da Vale	39	8	0	0	0	4,83
	O VPS ajudará a Vale a alcançar sua visão	38	8	0	1	0	4,77
Ter liderança engajada - Coalização Administrativa	Você percebe que os gestores, em todos os níveis, querem implantar o VPS	6	24	1	12	4	3,34
	Você percebe que os gestores, em todos os níveis, participam ativamente da implantação do VPS	0	25	4	10	8	2,98
	Você percebe que os gestores, em todos os níveis, conhecem as propostas de mudança do VPS	5	23	4	10	5	3,28
Haver clima para mudança	Os processos da empresa estão mudando rapidamente em função do VPS	3	21	3	15	5	3,04
	Recursos (humanos, materiais ou financeiros) estão disponíveis para implantar o VPS.	6	31	4	4	2	3,74
	Os empregados, em geral, acreditam que o VPS vai trazer mais melhoria e menos trabalho para o seu dia a dia.	2	12	2	26	5	2,57
Mensuração dos ganhos e ajustes do processo	Os índices de excelência (IE) conseguem medir efetivamente as melhorias implantadas pelas áreas.	7	24	1	11	4	3,40
	O diagnóstico de excelência avalia com precisão a evolução das áreas frente ao VPS.	6	27	3	8	3	3,53
	Você percebe evoluções na forma como o VPS é implantado na empresa.	23	16	2	4	2	4,15
	Você percebe que o VPS trouxe mudanças significativas nos resultados das áreas	17	21	3	4	2	4,00
	Você percebe mudança na cultura da empresa após início da implantação do VPS	17	24	1	3	2	4,09

Figura 22: Cálculo do RM Geral

Fonte: Autora

Analisando-se de forma consolidada os resultados obtidos nas três categorias estudadas (gestores, eng./anal. e consultores), verifica-se concordância em apenas 2 das 15 afirmativas. As duas afirmativas dizem respeito a Estratégia 3 – Ter a liderança engajada. Verifica-se ainda que 7 afirmativas apresentam concordância parcial, localizadas nas estratégias 1- Reconhecer a necessidade de mudança (2), 2- Haver clima para mudança (1) e 5 – Mensuração dos ganhos e ajuste do processo (4). A concordância neutra se apresenta presente na estratégia 3 – Ter liderança engajada (3), 4- Haver clima para mudança (2) e 5- Mensuração dos ganhos e ajustes (1).

A Figura 23 apresenta um comparativo entre os RM calculados por afirmativa frente ao RMG calculado utilizando todos os dados coletados. Apresenta-se ainda o resultado consolidado por estratégia (RME).

Estratégia	Afirmativa	RME	RM	RMGT	RMS	RMC
Reconhecer a necessidade de mudança	As estratégias de comunicação relacionadas ao VPS alcançam gestores e empregados.	3,74	3,62	3,60	3,94	3,00
	Gestores e empregados acreditam que o VPS traz ganhos para a empresa.		3,87	3,80	3,94	4,00
Ter uma visão e estar bem disseminada	As seis dimensões do VPS estão contidas na Visão da Vale	4,8	4,83	4,84	4,75	5,00
	O VPS ajudará a Vale a alcançar sua visão		4,77	4,68	4,81	5,00
Ter liderança engajada - Coalização Administrativa	Você percebe que os gestores, em todos os níveis, querem implantar o VPS	3,2	3,34	3,40	3,44	2,00
	Você percebe que os gestores, em todos os níveis, participam ativamente da implantação do VPS		2,98	3,04	3,25	2,17
	Você percebe que os gestores, em todos os níveis, conhecem as propostas de mudança do VPS		3,28	3,36	3,56	2,17
Haver clima para mudança	Os processos da empresa estão mudando rapidamente em função do VPS	3,12	3,04	2,92	3,13	3,33
	Recursos (humanos, materiais ou financeiros) estão disponíveis para implantar o VPS.		3,74	3,76	3,81	3,50
	Os empregados, em geral, acreditam que o VPS vai trazer mais melhoria e menos trabalho para o seu dia a dia.		2,57	2,56	2,50	2,83
Mensuração dos ganhos e ajustes do processo	Os índices de excelência (IE) conseguem medir efetivamente as melhorias implantadas pelas áreas.	3,83	3,40	3,48	3,13	3,83
	O diagnóstico de excelência avalia com precisão a evolução das áreas frente ao VPS.		3,53	3,56	3,44	3,67
	Você percebe evoluções na forma como o VPS é implantado na empresa.		4,15	4,00	4,19	4,67
	Você percebe que o VPS trouxe mudanças significativas nos resultados das áreas		4,00	3,88	3,94	4,67
	Você percebe mudança na cultura da empresa após início da implantação do VPS		4,09	3,92	4,06	4,83

Figura 23: Comparativo do RM por categoria

Fonte: Autora

Legenda da Tabela:

RM (Ranking Médio)

RMGT (Ranking Médio - Gestores)

RMS (Ranking Médio - Engenheiros/Analistas)

RMC (Ranking Médio - Consultores)

RME (Ranking Médio - Estratégia)

Quando são analisadas as respostas de forma consolidada (por estratégia), ocorre a compensação entre as categorias. Apenas duas estratégias apresentaram níveis de concordância neutra em suas afirmativas: Estratégia 2- Ter liderança engajada (3,20) e Estratégia 4 - Haver clima para mudança (3,1). Duas estratégias apresentam níveis parciais de concordância: Estratégia 1 – Reconhecer a necessidade de mudança e Estratégia 5- Mensuração dos ganhos e ajustes no processo. Não são verificadas afirmativas com baixa concordância.

Kotter (1995) já teorizava que uma grande mudança só começa e é possível se o líder da organização for um de seus mais ativos defensores. A falta de percepção do

engajamento dos líderes (Estratégia 2) faz com que as pessoas fiquem sem saber se a mudança é para valer, se vale a pena o sacrifício de mudar. Os maiores espelhos não dando o exemplo se engajando, permitem que aqueles que ainda não foram envolvidos, continuem na inércia por falta de uma referência positiva.

A falta de participação ativa na implantação do modelo pelos gestores traz como consequência a falta de apropriação do assunto e o empobrecendo a defesa da mudança. Algumas vezes quando não se sabe, a tendência é partir para a crítica sem o devido conhecimento das propostas, das possibilidades de ganho, etc.

Com relação à estratégia 5, Kotter (1999) afirma que fazer com que os ganhos sejam percebidos cria a sensação de conquistas e valoriza o esforço depreendido pelos envolvidos. Pequenas vitórias ajudam a aumentar a coalização administrativa e ajudam a construir um clima de vitórias e maior segurança.

Como foi bem coloca Elwing (2005), a comunicação dessas conquistas é vital para a efetividade da gestão da mudança. Uma fraca gestão da comunicação resulta em rumores e resistência à mudança, com exagero nos aspectos negativos, uma vez que não se percebe que a mudança proposta está trazendo benefícios para a organização.

Ao final da pesquisa, foi solicitado aos respondentes que indicassem o nível de relevância (1 a 5) de cada estratégia para o sucesso da implantação do VPS. A partir do valor atribuído pelos respondentes, foi calculada média aritmética simples para o cálculo do valor da relevância. De acordo com os respondentes, a estratégia de maior relevância para o sucesso da implantação do VPS é aquela relacionada ao engajamento da liderança com 4.77, estando as demais situadas em patamares praticamente semelhantes em termos de relevância, conforme Figura 24.

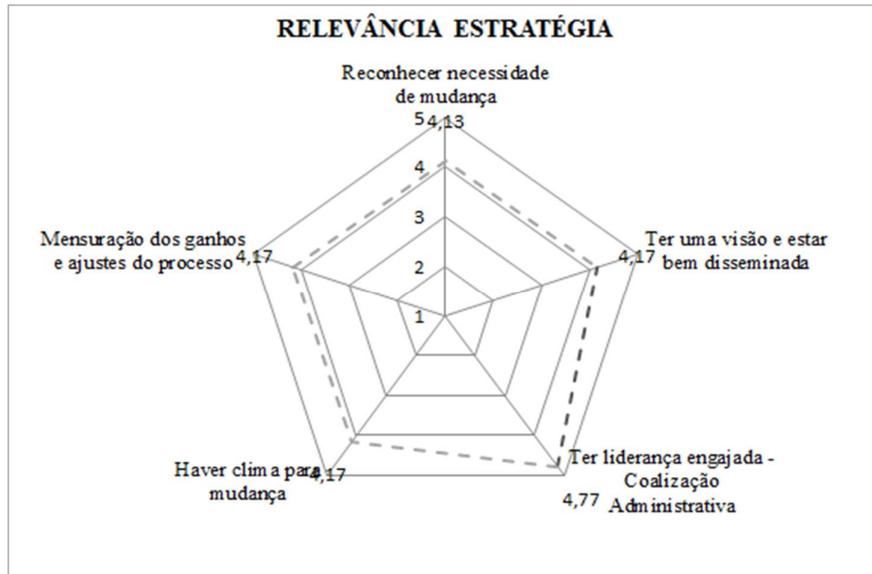


Figura 24: Relevância da estratégia segundo os respondentes

Fonte: autora

Para cálculo do nível concordância obtido em cada estratégia foi calculada média aritmética simples. O resultado de cada estratégia foi comparado aos níveis de relevância apontados pelos respondentes. As informações foram posicionadas em uma escala de 1 a 5, conforme Figura 25.

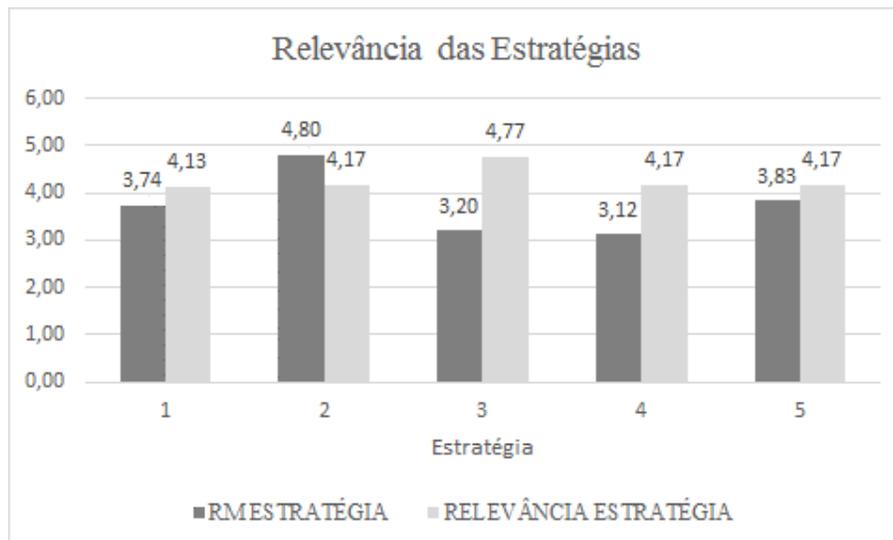


Figura 25: RM Estratégia x Relevância Estratégica

Fonte: Autora

Analisando-se as informações, verifica-se que quatro das cinco estratégias trabalhadas então com seu ranking médio (RM) abaixo da relevância apontada pelos respondentes. Destaque para a estratégia três (Ter liderança engajada), que apresenta o segundo menor ranking médio (RM) (3,20) e o maior nível de relevância para os respondentes (4,77).

3.5 Recomendações para Melhoria

Cada uma das cinco estratégias foi analisada por meio dos resultados do questionário aplicado, sendo identificadas oportunidades de melhoria de acordo com a percepção do grupo avaliado. Essa oportunidades foram elencadas a partir da análise das ações desenvolvidas pela empresa e os resultados do questionário, onde ações implantadas nas quais não houve bom nível de concordância, foram revistas e apontadas ações para fortalecimento da estratégia relacionada.

Para cada uma das estratégias são apresentadas as recomendações conforme Figura 26.

Estratégia	Recomendação
1- Reconhecer a necessidade de mudança	a) Fortalecer o senso de urgência por meio da comunicação efetiva da situação atual para todos os níveis da organização. b) Promover discussões internas voltadas para desenvolver o senso de urgência.
2- Ter visão e esta estar disseminada	c) Continuar a divulgação sistemática da visão da empresa, correlacionando as seis dimensões do VPS com os objetivos pretendidos.
c) Ter a liderança engajada – coalização administrativa	d) Rever o processo de divulgação inicial do modelo de gestão de produção incluindo uma melhor explicação dos objetivos do modelo, do papel do gestor como parte fundamental do processo de implantação, bem como suas

	<p>responsabilidades frente ao processo de mudança.</p> <p>e) Reforçar periodicamente esse papel por meio dos meios de comunicação da empresa.</p> <p>f) Formar grupos de discussão para entendimento e melhoria do modelo de implantação</p>
e) Haver clima para mudança	g) Rever a forma de divulgação dos ganhos que a implantação do VPS tem trazido, de forma que ela chegue até a base operacional e essa passe a percebê-los como ponto positivo com relação ao esforço depreendido.
f) Mensuração dos ganhos e ajustes no processo	<p>h) Os resultados dos índices de excelência (IE) devem refletir os ganhos operacionais que as áreas têm com a implantação, de forma que ela perceba a implantação como positiva, apesar do trabalho inicial para sair da condição atual para futura.</p> <p>i) Resultados parciais da implantação devem ser melhor divulgados e relacionados com o modelo de gestão.</p>

Figura 26: Recomendações para melhoria

Fonte: Autora

3.6 Conclusões

Este artigo teve como objetivo avaliar se as estratégias empregadas para gestão de mudança são percebidas pelos membros de uma empresa multinacional que está implantando um modelo de gestão da produção a fim de identificar oportunidades de melhorias.

Foi elaborado um questionário com 15 afirmativas sobre as cinco estratégias para a gestão da mudança identificadas na literatura: Estratégia 1 – Reconhecimento da necessidade de mudança; Estratégia 2 - Ter uma visão e estar bem disseminada; Estratégia 3 - Ter liderança engajada - Coalização Administrativa; Estratégia 4 – Haver clima para mudança e Estratégia 5 - Mensuração dos ganhos e ajustes do processo

O questionário foi respondido utilizando-se a escala de Likert de cinco pontos como escala de medida. Para avaliação do nível de concordância frente às afirmativas do questionário, foi utilizado o método de Ranking Médio proposto por Tresca & De Rose Jr. (2004).

Como resultado, verifica-se que a pesquisa foi capaz de identificar que três das cinco das estratégias mais presentes na literatura têm maior percepção dentro da empresa, são elas: 1- Reconhecer a necessidade de mudança; 2- Ter uma visão e estar bem disseminada; 5- Mensuração dos ganhos e ajustes do processo. As estratégias 3- Ter a liderança engajada – coalização administrativa e 4- Haver clima para mudança apresentam percepção neutra; Dessa forma foi possível identificar onde há necessidade de maior reforço no modelo de gestão da mudança.

Considerando os valores de ranking médios obtidos em cada estratégia avaliada, verifica-se que duas delas apresentam afirmativas com concordância neutra. As duas afirmativas relacionam-se com a participação efetiva do gestor na implantação da mudança e a haver clima para a mudança. A baixa percepção relativa à participação do gestor na implantação é preocupante, pois acende uma luz sobre as consequências que a falta de uma liderança traz para o processo. Para tanto foi sugerido que seja revisto o modelo no que tange processo de divulgação inicial do modelo de gestão de produção, incluindo uma melhor explicação dos objetivos do modelo, do papel do gestor como parte fundamental do processo de implantação, bem como suas responsabilidades frente ao processo de mudança. Sugeriu-se ainda reforçar periodicamente esse papel por meio dos meios de comunicação da empresa.

A segunda afirmativa com percepção neutra está relacionada a haver clima para mudança na organização. Pelo resultado da pesquisa, verifica-se que as pessoas percebem mais a parte negativa (trabalho) do VPS do que as oportunidades de melhoria. Nesse sentido, poderá haver tendência de boicote ou resistência à mudança. Para esse ponto foi sugerido que seja revista a forma de divulgação dos ganhos que a implantação do VPS

tem trazido, de forma que ela chegue até a base operacional e essa passe a percebê-los como ponto positivo com relação ao esforço depreendido.

Observou-se que o processo de gestão da mudança pode ser aprimorado fazendo com que a percepção dos resultados do modelo de gestão da produção seja melhorada e para isso foram propostas recomendações como: a) rever o processo de divulgação inicial do modelo de gestão de produção incluindo uma melhor explicação dos objetivos do modelo, do papel do gestor como parte fundamental do processo de implantação; b) rever a forma de divulgação dos ganhos que a implantação do VPS tem trazido, de forma que ela chegue até a base operacional e essa passe a percebê-los como ponto positivo com relação ao esforço depreendido por todos; c) resultados parciais da implantação devem ser melhor divulgados e relacionados com o modelo de gestão.

3.7 Referências Bibliográficas

ANDERSON, Dean. ANDERSON, Linda A. **Beyond change management: advanced strategies for today's transformational leaders.** The practicing organization development series. Jossey-Bass/Pfeiffer, 2001.

ARAÚJO, L.C.G. **Mudança Organizacional na Administração Pública Federal Brasileira. Tese de Doutorado.** Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas: São Paulo, 1982.

BEER, Mike. **Gerenciando mudança e transição.** Harvard Business Essentials. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 2010.

BERNARDO, C.G **A resistência a mudanças em uma organização. Uma análise à luz do processo controle integrado de Mudanças do pmbok3,** Rio de Janeiro, PUCRJ, 2004.

BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma visão gerencial. In: **Seminário de Gestão de Negócios**, 1, Curitiba. I Seminário de Gestão de Negócios - FAE, 2004. v. 1. Disponível em <www.unifae.br/publicacoes/pdf/art_cie/art_25.pdf> acesso em 22/09/2012.

CONSEUIL, Carlos Henrique. **Uma análise exploratória sobre mudanças organizacionais nas empresas brasileiras.** Mercado de Trabalho. Nota Técnica. IPEA, 2008.

COMPANHIA VALE DO RIO DOCE (CVRD). **Relatório anual referente à seção 13 oi 15(b) da Lei de Mercado de Capitais 1934.** 2007. Disponível em <<http://www.vale.com>>. Acesso em 09/02/2013.

GERHARDT, Tatiana Engel. SILVEIRA, Denise Tolfa (Org). **Métodos de Pesquisa. Série educação a distância (EAD).** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5 ed, São Paulo: Atlas, 2007.

JAMIESON, Susan. **Likert Scale: how to (ab)use them.** Blackwell Publishing Ltd MEDICAL EDUCATION 2004; 38: 1212–1218

KOTTER, John. **Liderando a mudança.** Rio de Janeiro: Campos, 1999

KOTTER, John. **Leading change: why transformation efforts fail.** Harvard Business Review, 73, No. 2, (março-abril), 1995, p.59-67

LOVE, P. E. D.; GUNASEKARAN, A; LI, H. **Improving the competitiveness of manufacturing companies by continuous incremental change**. The TQM Magazine, 10, 1998.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. FERNANDES, Bruno H. Rocha. **Mudança ambiental e reorientação estratégica: estudo de caso em instituição bancária**. RAE, 1998, São Paulo, v. 38, n. 4, p. 46-56.

MARASSI, Flávia Duque. SILVA, Carlos Eduardo Sanches. **Uma abordagem para o processo de mudança organizacional**. XI SIMPEP. Bauru, 2004.

MCKINSEY. **Organizing for successful change management**. 2008. Disponível em www.mckinsey.com. Acesso em 15/01/2013.

NEIVA, Elaine Rabelo. DA PAZ, Maria das Graças Torres. **Percepção de mudança organizacional: um estudo em uma organização pública brasileira**. RAC, V.11, no. 1, Jan/Mar. 2007, 31-32

OLIVEIRA, Luciel Henrique de. **Exemplo de cálculo de Ranking Médio para Likert**. Notas de aula. Metodologia Científica e Técnicas de Pesquisa em Administração. Mestrado em Adm, e Desenvolvimento Organizacional. PPGA CNEC/FACECA: Varginha, 2005.

QUINTELLA, H. M. **Gestão da mudança**. Rio de Janeiro: Suma Econômica, 1998.

SELLMANN, M. C. Z.; MARCONDES, R. C. **A gestão de mudança em ambientes dinâmicos: um estudo no setor de telecomunicações**. Rio de Janeiro: Cadernos EBAPE.BR, Vol 8, no 4. Dez. 2010.

SIMS, Ronald R. **Changing the way we manage change**. Westport: Quorum Books, 2002.

SMEDS, Ritta. **Managing Change towards lean enterprises**. International Journal of Operations & Production. Management, 1994. v. 14, n. 3, p. 66-82

RAVE, Beatriz et al. **La escala de Likert em La valoración de los conocimientos y las actitudes de los profesionales de enfermería em el cuidado de La salud**. Antioquia, 2003. Invest Educ Enferm, 2005, 23(1), p. 14-29.

RABELO, Ricardo J. **Gestão de Mudanças**. UFSC. Apresentação para a disciplina Avaliação de Desempenho de Sistemas, 2010. Disponível em www.das.ufsc.br/~rabelo/Ensino/DAS5313/.../Gestao-de-Mudancas.pdf. Acesso em 30/10/2012.

TODNEM BY, Rune. **Organizational change management: A critical review**. Journal of Change Management. 2005, v. 5, n. 4, p. 369-380

TRESCA, Rosemary Pezzetti e DE ROSE JR, Dante. **Estudo comparativo da motivação intrínseca em escolares praticantes e não praticantes de dança**. Rev. Bras. Cien.e Mov. Brasília, 2000. Disponível em:

<<http://www.ucb.br/mestradoef/rbcm/downloads/a1v8n1.pdf>>. Acesso em: 10 Jan. 2013.

VALE. Vale S.A. **Relatório de Sustentabilidade 2011**. 2011a. Disponível em <<http://www.vale.com>>. Acesso em 13/01/2013.

VALE. Vale S.A. **VPS manutenção: material de treinamento 2011**. 2011b. Apresentação em power point. Divulgação interna.

WOOD Jr. Thomas; CURADO, Isabela Baleeiro; CAMPOS, Humberto Marcelo. **Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma**. RAE, 1994. São Paulo, v. 34, n. 5. p. 62-79.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo tem por finalidade apresentar as principais conclusões dessa dissertação frente a seus objetivos e fazer sugestões para pesquisas futuras.

O primeiro artigo, intitulado “Análise das estratégias do processo de implantação de um modelo de gestão da produção em uma empresa multinacional brasileira” atendeu o primeiro e segundo objetivos específicos, pois identificou e agrupou as principais estratégias, presentes na literatura, para condução de um processo de gestão de mudança. A partir da identificação dessas estratégias, verificou a aderência do processo de gestão de mudança utilizado para implantar o modelo de gestão de produção, denominado Vale Production System - VPS, em uma empresa multinacional brasileira do ramo da mineração.

No segundo artigo, intitulado “Processo de gestão de mudança: análise da percepção dos empregados em relação a implantação de um modelo de gestão de produção em uma multinacional brasileira”, foi realizada pesquisa de campo, por meio de questionário, junto a empregados que se dedicam a implantação do modelo de gestão de produção Vale – VPS, buscando avaliar o nível de concordância frente às estratégias adotadas pela empresa.

O questionário contou com 15 afirmativas sobre as cinco estratégias para a gestão da mudança identificadas na literatura: 1- Reconhecimento da necessidade de mudança; 2- Ter uma visão e estar bem disseminada; 3- Ter liderança engajada - Coalização Administrativa; 4- Haver clima para mudança e 5- Mensuração dos ganhos e ajustes do processo. As afirmativas foram avaliadas quanto a sua concordância pelos respondentes, tendo sido utilizada a escala *Likert*, de cinco pontos.

A partir da análise dos resultados, foi verificado que há fragilidade no modelo de gestão de mudança que está sendo utilizado para implantar o VPS, no que tange à duas estratégias: engajamento dos gestores e haver clima para mudança, para os quais foram propostas recomendações no sentido de melhorar comunicação do papel do gestor na implantação do modelo e dos ganhos auferidos ao longo do processo, bem como recomendou-se potencializar as estratégias com boa percepção dos empregados.

Os estudos desenvolvidos nos dois artigos nessa dissertação atenderam aos objetivos propostos uma vez que foram identificadas as estratégias de gestão de mudança mais frequentes na literatura, foi possível identificar como essas estratégias são traduzidas na prática pela organização, bem como foi possível avaliar o nível de concordância dos

empregados com as estratégias utilizadas e com isso identificar pontos de fragilidade e propor melhorias.

As principais fragilidades no modelo de gestão de mudança conduzido pela empresa estão relacionadas ao engajamento dos gestores e haver clima para mudança. A condução do processo de gestão de mudança tem levado a uma apropriação superficial pelos gestores, mesmo sendo verificado que há uma visão de futuro disseminada na empresa. O fato de não ser percebido clima para mudança pode ocasionar uma certa desconfiança nos envolvidos, inclusive nos gestores, fazendo com que o processo seja percebido como inútil ou passageiro.

Em função da baixa percepção de engajamento dos líderes, seus liderados podem ter a mesma postura e o clima para mudança nunca será alcançado e os esforços e dinheiro empreendido pela empresa podem ser em vão, tornando-a mais uma empresa na estatística de fracasso observada na literatura. Medidas de correção do modelo de implantação precisam ser implantadas urgentemente a fim de fortalecer o modelo e trazer os resultados almejados pela empresa com sua iniciativa. Medidas essas que precisam ser discutida de forma abrangente com envolvimento maior da liderança de base a fim de buscar a compreensão do maior do modelo e principalmente o seu engajamento.

A governança do Sistema de Produção – VPS precisa iniciar uma discussão para redirecionar esforços para envolver mais os gestores até a base, bem como dar maior visibilidade aos ganhos alcançados pelo modelo até o momento, sob pena de esvaziar os fóruns que ainda buscam e trabalham para a implantação do modelo.

Como pesquisas futuras sugere-se aprofundamento no estudo das causas principais que estão impedindo o engajamento dos gestores e verificar onde há falhas na comunicação dos ganhos obtidos, para redesenhar as estratégias de implantação. Propõe-se ainda avaliar se os resultados foram melhorados antes e depois no modelo implantado.

5 REFERÊNCIAS GERAIS

ANDERSON, Dean. ANDERSON, Linda A. **Beyond change management: advanced strategies for today's transformational leaders.** The practicing organization development series. Jossey-Bass/Pfeiffer, 2001.

ELIAS, S. M. **Employee commitment in times of change: assessing the importance of attitudes toward organizational change.** Journal of Management, [S. l.], Oct. 2007.

GUIMARÃES E BORGES. Renata Simões. MARQUES, Antônio Luiz. **Gestão da Mudança: uma alternativa para a avaliação do impacto da mudança organizacional.** R Adm. FACES Journal. Belo Horizonte. v. ii, n. 1, p. 95-113. jan-mai, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ed. São Paulo, Atlas, 2002.

GOUILLART, Francis. KELLY, James N. **Transformando a Organização.** São Paulo: Makron Books, 1995.

KELLER, Scott. AIKEN, Carolyn. **The inconvenient about change management: why it isn't working and what to do about it.** Mckinsey & Company, 2009. Disponível em <http://www.mckinsey.com/App_Media/Reports/Financial_Services/The_Inconvenient_Truth_About_Change_Management.pdf>. Acesso em 13/01/2013.

KOTTER, John. **Conduzindo mudanças: por que falham os esforços de transformação.** Harvard Business Review, 1995

LOPES, Paulo Cesar Barbosa et. al. **Gestão da Mudança Organizacional.** Publ. UEPG Ci. Hum. Ci Soc. Apl., Ling., Letras e Artes, Ponta Grossa, 11 (1): 51.57, jun, 2003.

MACHADO DA SILVA, Clóvis. **Mudança ambiental e reorientação estratégica: o estudo de caso em instituição bancária.** RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, 1998.v. 38, n. 4. p 46-56.

PRICE. A.D. F CHAHAL. K. **A strategic framework for change management.** Construction Management and Economics 24:3, 2006. p. 237-251.

PROSCI. **Change management methodology overview.** Change Management Learning Center. [201?]. Disponível em <<http://www.change-management.com/tutorial-methodology-overview.htm>>. Acesso em 13/01/2013.

SELLMANN, M. C. Z.; MARCONDES, R. C. **A gestão de mudança em ambientes dinâmicos: um estudo no setor de telecomunicações.** Rio de Janeiro: Cadernos EBAPE.BR, Vol 8, no 4. Dez. 2010.

WOOD Jr., Thomas; CURADO, I. B.; CAMPOS, H. M. **Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 1994, v. 34, n. 5. p. 62-79.