



FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

RELATÓRIO DE Nº 8

TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL:

Um Estudo de Caso sobre a Percepção dos Gestores em uma Mineradora no Brasil

Selmara Raquel Gomes Sales, Mestra em Administração pela Fundação Pedro Leopoldo

Vera L. Cançado, Doutora em Administração pela UFMG

Pedro Leopoldo, Agosto de 2012



SÉRIE RELATÓRIOS TÉCNICOS
Mestrado Profissional em Administração

Comitê Editorial:

Domingos Antônio Giroletti

Mauro Calixta Tavares

Ronaldo Lamounier Locatelli, Coordenador

Relatórios

- 01 **A Transferência de Tecnologia da UFMG para uma Empresa Privada: processo e resultados**

Autores: Maria do Rosário Alves de Oliveira e Domingos Antonio Giroletti

- 02 **Compras Eletrônicas na Magnesita Refratários**

Autores: David Jeffeth Tavares Lopes e Tarcísio Afonso

- 03 **Planejamento Estratégico: Fatores Dificultadores e Facilitadores em sua Implementação em uma Indústria de Médio Porte de MG**

Autores: Carina Coelho Ribeiro e Mauro Calixta Tavares

- 04 **Análise do Processo de inovação em Cervejas Especiais na Região Metropolitana de Belo Horizonte: diagnóstico preliminar do setor**

Autores: Rubens Hermógenes Ferreira e Maria Celeste Reis Lobo d Vasconcelos

- 05 **A Qualidade de Vida no Trabalho de Pessoas com Deficiência**

Autores: Márcia Viana de Abreu e Lúcio Flávio Renault de Moraes

- 06 **Avaliação sobre a compreensão do termo inovação na perspectiva dos profissionais que trabalham em uma Empresa de Tecnologia da Informação: um estudo de caso**

Autores: Bruna Freire Lopes e Jorge Tadeu de Ramos Neves

- 07 **Aquisição, fusão e incorporação entre cooperativas de trabalho médico: buscando melhoria de benefícios e renda para cooperados**

Autores: Silmar Cardeal Pereira e José Edson Lara

- 08 **Transformação Organizacional: um estudo de caso sobre a percepção dos Gestores de uma Mineradora no Brasil**

Autores: Selmara Raquel Gomes Sales e Vera Lopes Cançado



SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	03
2 DESENVOLVIMENTO.....	04
2.1 Marco Teórico.....	04
2.2 Procedimentos Metodológicos.....	05
2.3 Resultados.....	07
3 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	10
REFERÊNCIAS.....	13

1 INTRODUÇÃO

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

Segundo Wood Jr. (2009), o tema mudança na organização não é considerado um termo ou uma ideia nova. O que mudou foi o significado do conceito, pois o foco passou a ser: mudar para criar uma performance competitiva. As empresas que almejam permanecer competitivas no mercado terão que aprender a conviver com as mudanças, a serem dinâmicas e a renovar seus métodos de trabalho e seus modelos de gestão. Objetivos antes almejados pelas empresas de perenidade e estabilidade estão hoje sendo analisados sob um novo prisma, em uma busca de mudança e transformação constante no intuito de acompanhar o cenário mutável. A mudança organizacional atualmente é percebida não mais como projeto transitório que visava ao alcance de um fim e ao estabelecimento de normas e padrões, mas como processos de melhoria e aperfeiçoamento contínuo no cotidiano organizacional (FISCHER, 2002; WOOD JR., 2009). A ênfase dessa linha de pensamento relaciona a mudança com a adequação da organização às necessidades internas e externas.

A partir dessas considerações teóricas, o presente estudo visa analisar o processo de transformação ocorrido em abril de 2010 a abril de 2011 na Mirabela Mineração do Brasil (MMB), uma *Junior Miner*¹, que possui ações listadas nas bolsas de Sidney (Austrália) e de Toronto (Canadá).

O objetivo geral desta dissertação foi identificar a percepção dos gestores sobre o processo de transformação organizacional na Mirabela.

Coadunando com o objetivo geral, destacam-se como objetivos específicos:

- Caracterizar o contexto externo e interno da Mirabela – a história da Mirabela.
- Caracterizar o processo de transformação da Mirabela, nas dimensões visão de futuro, estratégia, estrutura, processos, pessoas, cultura e liderança ocorrido no período de abril de 2010 a abril de 2011.
- Identificar a percepção dos gestores sobre os possíveis fatores impulsionadores do processo de transformação organizacional na Mirabela.
- Identificar a percepção dos gestores sobre os possíveis fatores restritivos do processo de transformação organizacional na Mirabela.
- Analisar a aplicabilidade do modelo criado a partir de Tanure e Soares (2007) e Pettigrew (2011).

Este estudo consiste em uma pesquisa empírica na referida empresa caracterizada como um estudo de caso de caráter descritivo e qualitativo. Para coleta de dados, foram realizadas entrevistas individuais e grupos de foco, bem como análise dos documentos

¹ Uma empresa de mineração é definida pelo modo como obtém sua receita. A empresa Júnior de mineração é aquela que não tem operação, sendo essencialmente uma companhia de capital de risco. Procura no mercado financiamento para as suas atividades de exploração (<http://www.juniorminers.com/companies.html>).

fornecidos pela empresa e pesquisas em sites de mineração. Para análise dos resultados, foi empregada a técnica de análise de conteúdo, confrontando os dados das entrevistas com as informações documentais e com a teoria.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Marco Teórico

Assim como os conceitos das mudanças organizacionais formam um conjunto complexo, confuso e de muitas contradições, as teorias, práticas e gestão da mudança também não possuem limites claros e definidos (LIMA; BRESSAN, 2003; MOTTA, 2000; SANDOM, 1997). Coexistem na literatura sobre o tema teorias genéricas e modelos de intervenção, bem como teorias específicas sobre assuntos particulares de intervenções pontuais. Os estudos em mudança organizacional possuem particularidades que a caracterizam sob diferentes enfoques, não existindo, segundo Motta (2000), um modelo único como precondição para a eficácia da mudança, sendo a partir da simultaneidade e complementaridade de modelos e abordagens que se pode alcançar o êxito da mudança.

Sendo assim, a partir das referências e dos modelos de diversos autores (CENTRE, 2000; FISCHER, 2002; MOTTA, 2000; PETERS; WATERMAN, 1983; PETTIGREW, 2011; SCHEIN, 2009; TANURE; SOARES, 2007; WATERMAN, 1989), optou-se por elaborar um modelo de pesquisa, descrito no quadro 1, para análise do processo de transformação organizacional, complementado fatores considerados impulsionadores e restritivos em cada dimensão, pois a partir da premissa estabelecida por Lewin (1965), em qualquer situação de mudança, existem forças de propulsão, que impulsionam, e forças de contenção, que restringem, influenciando diretamente os resultados obtidos e os em potencial.

QUADRO 1 – Dimensões de análise da transformação organizacional

Dimensão	Variáveis de Análise
Visão de Futuro	- Perspectivas da empresa, onde ela deseja chegar - Mobilização das sinergias internas para alcance de resultados - Fatores impulsionadores e restritivos
Estratégia	- Alinhamento entre ambiente interno e externo - Decisão (interface com o ambiente) - Fatores impulsionadores e restritivos
Estrutura	- Adequação e alinhamento à estratégia - Distribuição de autoridade e responsabilidade - Papeis e <i>Status</i> - Fatores impulsionadores e restritivos
Processos	- Processos de trabalho (quais são e como estão estruturados) - Recursos materiais e “intelectuais” para desempenho das tarefas. - Estabelecimento de prioridades - Fatores impulsionadores e restritivos
Pessoas	- Identificação com a organização - Motivação - Comprometimento - Compartilhamento com a visão da empresa - Fatores impulsionadores e restritivos
Cultura	- Modo de ser da empresa: valores, rituais, símbolos compartilhados - Características de singularidade que definem a identidade da

	organização - Fatores impulsionadores e restritivos
Liderança	- Perfil das lideranças - Capacitação nos aspectos técnicos, emocionais e de gestão para assumir processo de transformação. - Fatores impulsionadores e restritivos

Fonte: Elaborado pela autora.

A opção por esses autores (CENTRE, 2000; FISCHER, 2002; MOTTA, 2000; PETERS; WATERMAN, 1983; PETTIGREW, 2011; SCHEIN, 2009; TANURE; SOARES, 2007; WATERMAN, 1989) que subsidiaram o modelo de pesquisa fundamenta-se no fato de que para eles o conceito de transformação organizacional envolve abordagem contingencial, que altera a organização como um todo, sendo gerenciado, planejado e conduzido pelos gestores da organização e considerado um fenômeno de desenvolvimento pessoal e organizacional contínuo.

2.2 Procedimentos Metodológicos

Com o objetivo de responder ao problema: Qual a percepção dos gestores sobre o processo de transformação organizacional na Mirabela Mineração do Brasil Ltda.?, foi realizada pesquisa empírica, caracterizada como um estudo de caso de natureza descritiva e qualitativa, conforme descrito no QUADRO 2.

QUADRO 2 – Caracterização da pesquisa

CARACTERÍSTICA	TIPO
Quanto aos fins	Descritiva
Quanto aos meios	Estudo de Caso
Quanto à abordagem	Qualitativa

Fonte: Elaborado pela Autora.

No intuito de analisar a empresa foco desta pesquisa e atender aos objetivos propostos, optou-se por não utilizar um modelo único para análise, e sim a junção de dois modelos – Pettigrew (2011) e Tanure e Soares (2007), discutidos no referencial teórico, apresentado na FIG. 1.

FIGURA 1 – Modelo de pesquisa



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

Para a análise da transformação, optou-se por seguir o modelo de Pettigrew (2011), que ressalta que a formulação do conteúdo de uma nova estratégia, envolve a interação entre o contexto e o processo. Considera como conteúdo as áreas específicas que estão sendo examinadas (o que mudar); como processo, as ações, reações e interações, tendo em vista o futuro (como mudar); e o contexto relacionado ao ambiente social econômico e político em que a empresa atua (por que mudar).

Para analisar as mudanças ocorridas nas dimensões organizacionais, optou-se por utilizar o modelo de transformação organizacional, proposto por Tanure e Soares (2007), complementado por Peters e Waterman (1983), Centre (2000), Motta (2000) e Fischer (2002), considerando-se as sete dimensões: visão de futuro, estratégia, estrutura, processos, pessoas, liderança e cultura organizacional.

No intuito de responder aos objetivos específicos deste estudo sobre os fatores impulsionadores e os restritivos do processo de mudança ocorrido na Mirabela na percepção dos gestores, parte-se da premissa estabelecida por Lewin (1965) de que, em qualquer situação de mudança, existem forças de propulsão, que impulsionam, e forças de contenção, que restringem, influenciando diretamente os resultados obtidos e os em potencial. A premissa de Lewin (1965) é compartilhada por Fischer (2002), quando a mesma sugere que, na primeira etapa do processo de transformação organizacional, é importante identificar os fatores que impulsionam e restringem a eficácia e eficiência da gestão organizacional, quer seja nos aspectos técnicos ou nos comportamentais.

A unidade de análise desta dissertação foi a Mirabela Mineração do Brasil Ltda., empresa multinacional do segmento de mineração, focando-se na filial brasileira, composta pela mina de produção, localizada em Itagiba, na Bahia, e o escritório administrativo, em Belo Horizonte, Minas Gerais. A Mirabela iniciou suas atividades no Brasil em 2000, passando, como de praxe em empresas do mesmo segmento, pelas etapas correspondentes ao seu nicho de atuação, que são: a pesquisa mineral, a implantação e a operação. Durante essas fases, passou por diversas e sérias dificuldades e crises, o que levou, em maio de 2010, o *board* da organização a contratar um diretor-presidente brasileiro, Luis Carlos Nepomuceno, com o objetivo de recuperar a empresa. Esse processo de recuperação é o foco deste estudo.

A unidade de observação foi constituída pelos gestores da Mirabela, ou seja, pelos atores organizacionais que exercem cargos de gestão, sendo o levantamento de dados realizado por meio de entrevistas individuais e de grupos de foco.

Para a coleta de dados, foram utilizadas fontes secundárias (dados documentais) e primárias (entrevistas e grupo focal). Os dados secundários foram compostos de documentos fornecidos pela empresa e informações colhidas em sites, jornais e revistas que continham informações sobre a Mirabela e sobre o setor de mineração, relacionadas ao período pesquisado. Como fonte primária, realizaram-se entrevistas semiestruturadas e grupos focais com os gestores da Mirabela, em um total de 57 participantes. Optou-se pela complementação das entrevistas individuais com os grupos focais, visando abranger elevado número de entrevistados, bem como coletar dados por meio das interações grupais com a discussão de um tópico especial sugerido pelo pesquisador.

Seguindo o roteiro, foram realizadas entrevistas individuais semiestruturadas com o presidente (um), diretoria (quatro), assessores (dois), consultores externos (três), gerentes (quatro) e coordenadores (três). Foram também realizados seis grupos focais com a participação de 12 gerentes, 12 coordenadores e 16 supervisores e analistas, com média de sete colaboradores por grupo. As entrevistas foram realizadas nos meses de março a maio de 2011. Para apresentação dos dados, cada entrevista recebeu um código.

A técnica de análise dos dados utilizada nesta pesquisa foi a análise de conteúdo. Partindo das etapas propostas por Bardin (2011), após a realização das entrevistas semiestruturadas e dos grupos de foco, foi feita leitura geral do material coletado com o objetivo de compreender os aspectos relevantes citados. Após essa etapa de apreensão do conteúdo, procedeu-se à categorização dos dados, de acordo com as dimensões definidas no modelo de pesquisa: visão de futuro, estratégia, estrutura, processos, pessoas, liderança e cultura. Foram identificados os fatores restritivos e impulsionadores em relação à transformação ocorrida na Mirabela, relativos a cada dimensão pesquisada.

Após essa etapa de categorização das entrevistas, elas foram confrontadas com os dados secundários obtidos na empresa e com o referencial teórico, o que possibilitou, como recomendado por Yin (2005), a construção de uma explicação sobre o fenômeno e o alcance dos objetivos deste trabalho.

2.3 Resultados

A Mirabela é considerada uma estrutura de baixo custo, com receita bruta estimada em R\$ 600 milhões até 2011. Para 2012, a mineradora Mirabela prevê a produção de 20 mil toneladas/ano. E em plena capacidade de produção, a Mina de Santa Rita deverá produzir aproximadamente 24 mil toneladas de níquel concentrado por ano. Tais números elevarão o estado da Bahia ao segundo lugar no *ranking* nacional de produtores minerais e ao terceiro lugar como a maior mina a céu aberto do mundo (MMB, 2011).

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

A Mirabela Mineração do Brasil foi inaugurada oficialmente no dia 04 de dezembro de 2009, sendo contratado um diretor brasileiro, que trouxe sua equipe para efetivar a operação. Passaram a conviver simultaneamente nesse período duas equipes distintas: a de implantação, que era a responsável pela construção da empresa e estava subordinada ao engenheiro responsável pela obra e a de operação, subordinada ao diretor brasileiro de operação, recém-contratado. Essa convivência gerou sérios conflitos de interesse e disputas,

pois pesar da interdependência, uma equipe não se entendia com a outra e a comunicação e as informações não fluíam (Ent. Coord. 01; Grupo de Foco 1, 2, 3).

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

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

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

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

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

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

- Voltar a produzir níquel para gerar caixa;
- Atacar os gargalos da mina de níquel sulfetado que se encontrava estrangulada;
- Melhorar o processo, aumentando as recuperações do níquel no minério que se encontravam em patamares muito abaixo das curvas técnicas do projeto.

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

As diversas mudanças implantadas na Mirabela Mineração do Brasil foram analisadas e citadas pelos gestores conforme descritas no Quadro 3. Para essa síntese, utilizou-se o modelo de pesquisa descrito no quadro que subsidiou a categorização e análise da percepção dos gestores.

QUADRO 3 - Síntese da análise das dimensões

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

desenvolvimento da mão-de-obra local - Clima organizacional - Pessoas motivadas, envolvidas e comprometidas com a organização	
Cultura	
- Existência de valores norteadores da cultura: transparência, segurança, rapidez, trabalho em equipe, confiança, reconhecimento e valorização das pessoas - Cultura da Mirabela se pauta no diretor-presidente	- Ausência de cultura Mirabela - Presença de subculturas fortes sem gestão
Liderança	
- Papel aglutinador e a personalidade do diretor-presidente como propulsor e mentor do processo de transformação - Fácil acesso aos gestores	-Vácuo de poder devido à ausência líderes na unidade de operação - Gestores inexperientes no cargo assumido

Fonte: Elaborado pela autora.

INDG: Instituto de Desenvolvimento Gerencial; DHO: Desenvolvimento Humano Organizacional.

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

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo proposto neste trabalho teve como objetivo analisar o tema transformação organizacional, fenômeno cada dia mais presente nas empresas, o que estimula a curiosidade acadêmica na busca de mais compreensão sobre os processos em curso, bem como a busca por um arcabouço teórico para robustecer as atividades dos profissionais e executivos nas empresas.

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

A partir dessas premissas, o presente estudo buscou analisar o fenômeno sob a junção de dois olhares: o primeiro, considerando a adequação do contexto interno ao cenário externo; e o segundo, caracterizando as mudanças propriamente ditas nas sete dimensões.

Tendo-se como referência o modelo proposto, realizou-se um estudo de caso na Mirabela Mineração do Brasil, empresa de mineração de níquel, que possui ações listadas na bolsa de Sidney (Austrália) e de Toronto (Canadá) e que iniciou suas atividades no Brasil em 04 de dezembro de 2009.

Constatou-se, por meio da percepção dos entrevistados, que o processo de transformação sofreu influências de variáveis externas e internas à empresa. As principais variáveis externas traduzem-se nas dificuldades e na falta de credibilidade financeira junto aos bancos, clientes e fornecedores, baixa nas ações e descrédito por parte de acionistas e do mercado consumidor de níquel, haja vista que a empresa não entregava o produto com a qualidade e a quantidade vendida aos seus dois clientes: a Votorantim Metais e a *Norilsk Nickel* na Finlândia.

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

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

Portanto, tendo como referência os resultados desta pesquisa, a empresa poderá nortear suas ações futuras visando à continuidade do processo de transformação. As informações e análises resultantes deste estudo proporcionarão aos gestores da Mirabela reflexão e avaliação sobre as ações adotadas, bem como embasamento para ações futuras. A presente pesquisa também permitiu o registro e a análise das transformações organizacionais ocorridas na Mirabela nas diversas dimensões, contribuindo, assim, para perpetuar um importante momento histórico da empresa. Dessa forma, atende-se, assim, a um dos objetivos de um mestrado profissional.

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

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

Sugere-se também estudo do papel do líder na condução do processo de transformação. Um dos pontos relevantes advindos desta pesquisa relaciona-se ao perfil do mentor e propulsor do processo de transformação, Luis Carlos Nepomuceno. Ao longo desta investigação, apurou-se que a sua forma de ser e agir foi crucial para o alcance do sucesso no

processo, fomentando a confiança das pessoas em suas ações e no seu caráter. Sendo assim, estudos que abordem o que leva os indivíduos de uma organização a confiarem em seu dirigente e, por consequência, a se comprometerem com ele em prol da organização, podem revelar novos dados e novos olhares sobre o tema transformação organizacional.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luís César G. **Tecnologias de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.

BALDWIN, Timothy; RUBIN, Robert; BOMMER, Wiliam. **Desenvolvimento de habilidades gerenciais**. Cap. 10, Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

BARROS, Betânia Tanure de. **Gestão à Brasileira: somos ou não diferentes?** - uma comparação entre América Latina, Estados Unidos e Ásia. São Paulo: Atlas, 2005.

BRESSAN, Cyndia Laura. **Uma contribuição à compreensão do fenômeno da mudança organizacional a partir da percepção gerencial**. 2001. Dissertação (Mestrado) – Instituto de Psicologia / UnB, Brasília, 2001.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima. Criatividade inovação e mudança organizacional. *In*: LIMA, Suzana Maria Valle. (Org.). **Mudança organizacional: teoria e gestão**. São Paulo: FGV, 2003.

CENTRE HEC-ISA. Departamento de Estratégia e Política Empresarial. **Strategor: estratégia, estrutura, decisão e identidade - política global da empresa**. 3. ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2000.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PRODUÇÃO MINERAL /DNPM. **Perfil Brasil**. Disponível em https://sistemas.dnpm.gov.br/publicacao/mostra_imagem.asp?IDBancoArquivoArquivo=3967. Acesso em 13.09.2011.

FISCHER, Rosa Maria. Mudança e transformação organizacional. *In*: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, p. 147-164, 2002.

GHOSHAL, Sumantra; TANURE, Betania. **Estratégia e gestão empresarial: construindo empresas brasileiras de sucesso: estudos de casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GREY, Christopher. O fetiche da mudança. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 44, n. 1, p. 10-25, jan./mar. 2004.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultado**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

KOTTER, John P. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LEWIN, Kurt. **Teoria do campo em Ciência Social**. São Paulo: Pioneira, 1965.

LIMA, Suzana Maria Valle; BRESSAN, Cyndia Laura. Mudança organizacional: uma introdução. *In*: LIMA, Suzana Maria Valle. (Org.). **Mudança organizacional: teoria e gestão**. São Paulo: FGV, pp. 17-61, 2003.

MIRABELA MINERAÇÃO DO BRASIL. MMB. **Release**, 003/11.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. 1. ed. 13. Reimpr. - São Paulo: Atlas, 2009.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

NADLER, David A.; SHAW, R.B.; WALTON, A.E. **Discontinuous change: leading organizational transformation**. São Francisco: The Jossey-Bass, 1994 (*Management Series*, 2).

OLIVEIRA, Milton. **Energia emocional**: base para gerência eficaz. São Paulo: Makron Books, 1997.

PETERS, T., WATERMAN, R. **Vencendo a crise**: como o bom senso empresarial pode superá-la. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1983.

PETTIGREW, Andrew. M. A cultura das organizações é administrável? *In*: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2011.

PORRAS, J.J.; ROBERTSON, J. Organizational development: theory, practice and research. *In*: DUNNETTE, M.D.; HOUGH, L.M. (Eds.). **Handbook of industrial and organizational psychology**. Palo Alto, Califórnia: Consulting Psychologist Press, 1992.

SANDOM, C.W. **IT-enabled change**: a contextual evaluation of an improvisational perspective. Master degree Dissertation. Brunel University, London, 1997.

SCHEIN, Edgard H. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, Cristina S. **Níquel**. 2009. Disponível em https://sistemas.dnpm.gov.br/publicacao/mostra_imagem.asp?IDBancoArquivoArquivo=5482Acesso em 06/03/2012.

TANURE, Betania; SOARES, Priscila. **Modelo de transformação organizacional**. Belo Horizonte: Betania Tanure Associados, 2007 (Texto de discussão).

WATERMAN, Robert H. **O fator renovação**: como os melhores conquistam e mantêm a vantagem competitiva. São Paulo: Harbra, 1989.

WEICK, K.E.; QUINN, R.E. Organizational change and development. **Annual Review of Psychology**, n. 50, p. 361-386, 1999.

WOOD JR., Thomas. (Org.). **Mudança organizacional**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.