



INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR “PRES. TANCREDO DE ALMEIDA NEVES”

TIAGO ÁVILA MOREIRA DO NASCIMENTO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E QUEBRA DE PARADIGMAS NA
PRODUÇÃO DE CASI: UM ESTUDO DE CASO NA METALÚRGICA X**

SÃO JOÃO DEL REI
2014

TIAGO ÁVILA MOREIRA DO NASCIMENTO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E QUEBRA DE PARADIGMAS NA
PRODUÇÃO DE CASI: UM ESTUDO DE CASO NA METALÚRGICA X**

Monografia apresentada ao curso de Administração do Instituto de Ensino Superior “Pres. Tancredo de Almeida Neves” – IPTAN – como requisito parcial à obtenção do Título de Bacharel em Administração, sob a orientação do Prof. Esp. Paulo André D’ Assunção.

SÃO JOÃO DEL- REI
2014

TIAGO ÁVILA MOREIRA DO NASCIMENTO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E QUEBRA DE PARADIGMAS NA
PRODUÇÃO DE CASI: UM ESTUDO DE CASO NA METALÚRICA X**

Monografia apresentada ao curso de Administração do Instituto de Ensino Superior “Pres. Tancredo de Almeida Neves” – IPTAN – como requisito parcial à obtenção do Título de Bacharel em Administração, sob a orientação do Prof. Esp. Paulo André D’ Assunção.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Esp. Paulo André D’ Assunção (Orientador)

Prof. Msc. Clodoaldo Fabrício José Lacerda

Prof^a. Esp. Monique Terra e Silva

Aprovada em _____

Dedico esse trabalho a minha família, que é a base da minha vida e que tornou possível a realização deste sonho e a todos que acreditam em minha capacidade, mesmo sabendo das dificuldades que precisei passar para chegar até aqui.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar a Deus, por estar sempre ao meu lado e me iluminar durante essa caminhada.

Aos meus Pais, José Antônio e Maria Aparecida, que me ensinaram a crer no amor de Deus, o valor da família, a ter caráter e ser humilde, acreditar em meu objetivo e ter persistência, que sem dúvida, são os pilares de todas as conquistas da vida.

Ao meu filho Bernardo, que mesmo pequenino, soube ter paciência nos momentos em que não pude estar presente, pelo seu carinho, e por me fazer entender realmente o sentido da palavra amor.

Aos meus irmãos Lucas e Mariana, pela amizade e respeito sempre incondicionais, e por estarem sempre presentes.

Ao meu professor orientador, Paulo André D'Assunção, pelo apoio, prestatividade e pelas conversas sempre engrandecedoras do conhecimento.

Aos meus mestres, pela amizade, respeito e por todo apoio para construir e concluir este trabalho.

Aos amigos que foram feitos na faculdade e aqueles de tempos passados, pelo companheirismo e incentivo na conclusão de mais essa etapa de minha vida.

RESUMO

A crescente concorrência do mercado metalúrgico atual acentua a necessidade das empresas em buscarem diferenciais competitivos que se tornem vantagens frente a seus concorrentes. Um planejamento estratégico eficiente e a capacidade de colocar em prática uma mudança organizacional são ferramentas capazes de trazer vantagens competitivas para as organizações. Sendo assim, o presente trabalho tem como objetivo geral, analisar os resultados oriundos do planejamento estratégico e da quebra de paradigmas relativos à utilização de carvão vegetal no setor de produção de uma empresa metalúrgica fabricante de Cálcio Silício. Para tanto, a primeira etapa do trabalho é constituída do embasamento teórico acerca da utilização e do que representa o planejamento estratégico, bem como a fundamentação teórica sobre o processo de mudança e sua importância para as organizações. O desenvolvimento prático é realizado através de um estudo de caso em uma empresa metalúrgica de São João del-Rei, que busca identificar como implantar um novo método de utilização de carvão vegetal num processo consolidado de produção de CaSi. Como resultado, pode-se verificar a contribuição e a eficácia do planejamento estratégico e da mudança organizacional na implementação de um novo método de utilização de carvão vegetal, e como o uso destas ferramentas proporcionam benefícios em termo de competitividade global.

Palavras-chave: Carvão; mudança organizacional; Planejamento estratégico.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CaSi	Cálcio Silício
CaSiBa	Cálcio Silício Bário
CaSiFe	Cálcio Silício Ferroso
CaSiMn	Cálcio Silício Manganês
FeSi	Ferro Silício
MVA	Mega Volt Amperé

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - NÍVEIS DE DECISÃO E TIPOS DE PLANEJAMENTO	19
FIGURA 2 - O PROCESSO DE MUDANÇA	34
FIGURA 3 - SEQUÊNCIA DE EVENTOS PARA MUDANÇA	35
FIGURA 4 - FLUXOGRAMA DO PROCESSO PRODUTIVO DO CaSi.....	46

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	17
QUADRO 2 – DIFERENÇAS ENTRE OS TRÊS TIPOS DE PLANEJAMENTO	25
QUADRO 3 - O QUE A EMPRESA ESPERA CONHECER ATRAVÉS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	26
QUADRO 4 – CONDIÇÕES PROPORCIONADAS AS PESSOAS PARA FAZER ACONTECER A MUDANÇA ORGANIZACIONAL	37
QUADRO 5 – TÁTICAS UTILIZADAS PARA ENFRENTAR RESISTÊNCIAS	39

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - FAIXA ETÁRIA.....	49
GRÁFICO 2- TEMPO DE ATUAÇÃO NA EMPRESA	49
GRÁFICO 3 - FUNÇÃO EXERCIDA NA ORGANIZAÇÃO	50
GRÁFICO 4 - OBJETIVOS REPASSADOS A TODOS DA ORGANIZAÇÃO	51
GRÁFICO 5 - INTERAÇÃO ENTRE OS NÍVEIS ORGANIZACIONAIS	51
GRÁFICO 6 - FORÇAS INTERNAS E EXTERNAS	52
GRÁFICO 7 - OPORTUNIDADES E AMEAÇAS	52
GRÁFICO 8 - PREJUÍZOS OU GANHOS PARA AS ATIVIDADES OPERACIONAIS	53
GRÁFICO 9 - QUEBRA DE PARADIGMA EM RELAÇÃO À MUDANÇA	53
GRÁFICO 10 - MODELO DE INTERVENÇÃO CULTURAL	54
GRÁFICO 11 - CLAREZA DOS MOTIVOS PARA A MUDANÇA	54
GRÁFICO 12 - MECANISMOS PARA QUE A MUDANÇA SEJA COMPREENDIDA E ACEITA	55
GRÁFICO 13 - FATORES PARA IMPLEMENTAÇÃO DE UM NOVO MODELO DE UTILIZAÇÃO DE CARVÃO VEGETAL	56

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1 - UM ESTUDO TEÓRICO SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	14
1.1 Conceito de planejamento.....	14
1.1.1 Conceito de estratégia.....	15
1.1.2 Histórico do planejamento estratégico	17
1.2 Tipos de planejamento estratégico	19
1.2.1 Planejamento estratégico	20
1.2.2 Planejamento tático	22
1.2.3 Planejamento operacional	23
1.2.4 Diferenças entre os três tipos de planejamento	24
1.3 A importância do planejamento estratégico para as organizações	25
2 - ENTENDENDO A CULTURA ORGANIZACIONAL E O PROCESSO DE MUDANÇA NAS ORGANIZAÇÕES	28
2.1 Conceitos sobre cultura organizacional	28
2.2 Tipos de cultura.....	30
2.3 O processo de mudança organizacional e suas características.....	33
2.3.1 Forças para mudança.....	35
2.3.2 Como superar a resistência a mudança	36
3 - ESTUDO DE CASO NA METALÚRGICA X	41
3.1 Metodologia da pesquisa	41
3.2 O histórico das ferroligas no Brasil.....	42
3.3 A metalúrgica X e seu principal produto.....	43
3.3.1 O processo produtivo do CaSi	45
3.4 O carvão vegetal e sua aplicabilidade na indústria metalúrgica.....	46
3.5 Mudança no modelo de utilização de carvão vegetal na metalúrgica X	47
3.6 Análise da pesquisa sobre o planejamento estratégico e a quebra de paradigmas relativos à utilização de carvão vegetal na metalúrgica X	49
CONSIDERAÇÕES FINAIS	60

REFERÊNCIAS..... 62

ANEXOS 64

INTRODUÇÃO

A crescente concorrência do mercado metalúrgico, em um mundo cada dia mais globalizado, acentua a necessidade de um bom planejamento estratégico e uma análise da quebra de paradigmas e mudança organizacional, voltadas para o aproveitamento de oportunidades e redução de custos. Assim, um novo método de utilização de carvão vegetal poderia trazer benefícios para a metalúrgica X, fazendo com que mudanças na utilização de seus insumos, antes vistas como inviáveis sejam reavaliadas e colocadas como oportunidades, aumentando o poder de concorrência da empresa dentro do mercado.

Com o mercado metalúrgico exposto a diversos fatores e variáveis econômicas, aliado a velocidade de crescimento de certos mercados emergentes, as empresas se deparam cada vez mais com dificuldades para se manterem fortes num mercado tão disputado. Sendo assim, para suportarem tantas dificuldades, as organizações trabalham os ajustamentos necessários para as novas realidades, sem se esquecer de focar suas atenções em qualidade, produtividade, competitividade e, sobretudo em redução de custos.

A justificativa do tema se deve ao fato da necessidade de implantação de um novo método de utilização de carvão vegetal na produção de CaSi. Assim, a pesquisa se justifica na medida em que se pretende promover a abertura para futuras pesquisas implicadas sobre o tema, tornando-o acessível ao senso comum, principalmente no que diz respeito aos métodos de utilização de carvão vegetal, que é um insumo de alto valor e que tem grande peso nos custos da organização.

Nesse contexto, o presente trabalho objetiva responder a seguinte questão como problema de pesquisa: como implantar um novo método de utilização de carvão vegetal num processo consolidado de produção de CaSi na metalúrgica X?

O objetivo principal desse projeto é analisar os resultados oriundos do planejamento estratégico e da mudança organizacional baseada em uma quebra de paradigmas, relativos ao consumo de carvão vegetal no setor de produção da metalúrgica X, fabricante de CaSi. Além disso, objetiva-se especificamente discutir questões inerentes a origem e conceitos de planejamento estratégico, avaliando modelos, tipos e características; entender “quebra de paradigmas” dentro de uma estrutura a partir da caracterização acerca da mudança organizacional; pesquisar conceitos, tipos e características que envolvem cultura organizacional e o processo

de gestão das organizações; identificar através de uma pesquisa de campo quais mudanças operacionais ocorreram no Setor dos fornos da metalúrgica X após ser colocado em prática o novo modelo de utilização de carvão vegetal e, apresentar as vantagens para o processo de produção de CaSi antes e após a utilização do novo modelo de utilização de carvão vegetal.

Para o alcance dos objetivos desse estudo serão utilizadas duas etapas importantes: a primeira se trata de uma pesquisa bibliográfica e análise de documentos referentes a procedimentos de produção da empresa estudada. Serão utilizados também artigos científicos e artigos pesquisados na internet, permitindo a possibilidade de desenvolver uma pesquisa de maior amplitude. A segunda etapa consistirá no estudo de caso na metalúrgica X, referente a planejamento estratégico e quebra de paradigmas na utilização de carvão vegetal para produção de CaSi, onde será feita uma análise, através do uso dos instrumentos entrevista e questionário, entre como era, e como se tornou o processo produtivo após a utilização de um novo método de utilização de tal insumo, na qual, os resultados serão analisados a fim de demonstrar os resultados obtidos com essa mudança de processo.

A partir da coleta de dados, tanto bibliográficos quanto de campo, a monografia será dividida em três capítulos. No primeiro capítulo será feito um estudo teórico sobre planejamento estratégico, onde serão abordados assuntos como conceito de planejamento, estratégia e planejamento estratégico, histórico do planejamento estratégico, tipos de planejamento e suas diferenças e a importância do planejamento estratégico para as organizações.

No segundo capítulo denominado, Entendendo a cultura organizacional e o processo de mudança nas organizações, abordará o conceito de cultura organizacional, os tipos de cultura, o processo de mudança organizacional, as forças para mudança e como superar a resistência a mudança.

O terceiro capítulo consistirá no estudo de caso na metalúrgica X, onde serão apresentadas as vantagens para o processo de produção de CaSi após o novo modelo de utilização de carvão vegetal ser implantado, além de contar a história da empresa e fazer uma análise e discussão dos dados pesquisados, a fim de demonstrar o processo de implementação e os resultados obtidos através dessa mudança no processo.

1 UM ESTUDO TEÓRICO SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Desde a antiguidade bem como nos primórdios da Administração, planejar e traçar estratégias sempre foram peças chave para o alcance dos objetivos e para o sucesso de organizações.

Segundo Tavares (2007, p. 32) o planejamento estratégico surge em meados da década de 70, ou pelo menos é nessa fase que ganha força, sendo estabelecido por conceitos notoriamente simples em sua significação, no entanto, um tanto complexa no que tange à implantação.

Nesse contexto o primeiro capítulo abordará os conceitos de planejamento e estratégia, bem como sua evolução histórica, os tipos de planejamento estratégico e a importância do planejamento estratégico para as organizações.

1.1 Conceito de Planejamento

O planejamento é aquilo que deve indicar a direção que a organização tomará para dar seus próximos passos, são todas as estratégias utilizadas para conseguir aquilo que é proposto, são os meios praticados para o alcance dos objetivos, controlados em sequência apropriada e devidamente organizados para obtenção de resultados. Baseado nesses termos, as organizações que planejam suas atividades tem uma chance muito maior que seus projetos deem certo.

Existe certa dificuldade, para se definir um conceito de planejamento nas empresas, de estabelecer sua real amplitude e abrangência, sendo que o mesmo é desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada de modo mais eficiente eficaz e efetivo. Segundo Oliveira, (2006, p.35):

Planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possam exercer alguma influência; o planejamento é, ainda, um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independentemente de vontade específica de seus executivos.

Planejamento é um processo que estabelece um futuro desejado, delineando os meios adequados para torná-lo realidade.

Sendo assim, planejamento é a definição de onde se quer chegar, de acordo com Stoner (1985, p.136), o planejamento é “o processo de estabelecer objetivos e linhas de ação adequadas para alcançá-los”.

O planejamento inicia o processo administrativo, definindo os objetivos organizacionais e os métodos que se utilizará para o alcance desses objetivos.

Para Ackroff (1983, p. 2-3) apud Muniz e Faria (2001, p. 79), “planejamento é determinar antecipadamente o que se deve fazer e quais os objetivos que se devem atingir. É o processo de decidir o que fazer e como fazer, antes que se requeira uma ação. É um sistema de decisões, e cada decisão afeta o resultado”.

Através do planejamento é possível traçar metas, se preparar para eventualidades e ameaças futuras e obter sucesso em função da possibilidade de novas oportunidades. Assim, para se atingir um objetivo é preciso primeiro planejar o caminho a percorrer, de modo que as organizações utilizem o planejamento como preparação para o futuro. Para a escolha dos caminhos que a organização deve seguir são utilizadas as estratégias.

1.1.1 Conceito de Estratégia

A estratégia é o curso de ação utilizado pela empresa pra que se alcance o objetivo de forma precisa, é o posicionamento dentro de seu ambiente para lidar com as dificuldades que possam surgir.

De acordo com Oliveira (2006, p. 194) a estratégia é definida como os caminhos e as ações formuladas para que sejam alcançados as metas os desafios e os objetivos estabelecidos, de acordo com a posição da empresa frente a seu ambiente.

Para Ansoff e McDonnell (1993, p. 70) “estratégia é um conjunto de regras de tomadas de decisões para orientação do comportamento de uma organização”.

Montgomery e Porter (1998, p. 5) defendem que “estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver a vantagem competitiva de uma empresa”.

No entanto, Maximiano (2008, p. 133) defende que estratégia é aquilo que envolve a forma de enfrentar um problema, a definição de objetivos e a escolha de como realiza-los.

A estratégia, portanto, define o caminho a ser seguido e o rumo a ser tomado, sendo ela a responsável pelo direcionamento para o alcance dos objetivos.

Seguindo este contexto, as estratégias podem ser definidas como:

Para Von Neumann e Morgenstern (1947, p. 79) *apud* Oliveira (2006, p. 92) estratégia é um “movimento ou uma série específica de movimentos feitos por uma empresa”.

No entanto, Steiner (1979, p. 5) *apud* Oliveira (2006, p. 193) defende que estratégia é a “futuridade das decisões correntes”.

Compartilhando da visão de futuro, Mintzberg (1983, p. 9) *apud* Oliveira (2006, p. 193) afirma que estratégia é “a forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados e em uma programação”.

Para Porter (1985, p. 21) *apud* Oliveira (2006, p. 193),

estratégia é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência; e a escolha desta estratégia competitiva está baseada no nível de atratividade da indústria e nos determinantes da posição competitiva relativa dentro desta indústria.

Ansoff (1990, p. 93) *apud* Oliveira (2006, p. 193) defende que estratégia são as “regras e diretrizes para decisão que orientam o processo de desenvolvimento de uma empresa”.

Maximiano (2008, p. 133) complementa que “fora do contexto militar, a palavra estratégia é de uso corrente e indica uma forma de enfrentar um problema ou uma forma de realizar objetivos”

Sendo assim, estratégia se define como qual o caminho, a forma e os movimentos que serão utilizados para o desenvolvimento e definições dos objetivos que a organização pretende alcançar.

Dessa forma, para uma melhor compreensão de onde surgiram tais conceitos, neste momento apresenta-se um breve histórico sobre o planejamento

estratégico, o qual pode ser considerado a junção dos conceitos de planejamento e estratégia.

1.1.2 Histórico do Planejamento Estratégico

O conceito de estratégia nasceu da guerra, que tinha como objetivo superar o oponente, deixando-o impossibilitado de realizar seus próprios objetivos, sendo usado posteriormente pelas organizações somente no século XX (MAXIMIANO, 2008, P. 133).

Usado desde os tempos dos grandes generais e atualmente dentro das pequenas, médias e grandes organizações, o planejamento, a estratégia e o conjunto dessas ideias que formam o planejamento estratégico, foi sendo disseminado ao longo dos anos, passando por modificações e adequações. Para se ter uma ideia dessa evolução observemos o quadro 1.

QUADRO 1 – EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Ano	Evento
Antiguidade	O primeiro texto conhecido, de aplicação militar, tem mais de 2.000 anos e é do general chinês Sun Tzu: um tratado sobre a arte da guerra. No Ocidente, o conceito é também utilizado militarmente pelo exército romano.
Século XVIII	O general francês Napoleão Bonaparte, que conhece a obra de Tzu, é considerado um dos maiores estrategistas de todos os tempos.
Década de 50	Após a segunda guerra, o planejamento estratégico chega às empresas e universidades, principalmente nos EUA. Surge o modelo de análise de forças e fraquezas, ameaças e oportunidades.
1965	Edição do primeiro livro sobre estratégia, de Igor Ansoff
Anos 60 e 70	O planejamento estratégico torna-se uma ferramenta muito popular e se espalha pelas empresas dos EUA.
1973	Primeiro Seminário Internacional de Administração Estratégica na Universidade de Vanderbilt. Neste evento, iniciam-se as primeiras críticas ao planejamento estratégico.

1980	Publicação do primeiro livro de Michael Porter, com uma nova organização dos conceitos de estratégia
Década de 80	Com a estabilização do crescimento econômico, há certo desencanto das empresas norte-americanas em relação à estratégia. Já nas companhias japonesas, que experimentam grande crescimento econômico, os executivos lêem e seguem os ensinamentos do general chinês Sun Tzu. Surgem, cada vez mais, novos autores e teorias sobre o tema.
1994	Edição do livro <i>The Rise and Fall of Strategic Planning</i> , de Mintzberg, que mostra a precariedade dos conceitos de planejamento estratégico e marcou o início de uma nova fase dos conceitos de estratégia.
Década de 90	As duas metades desta década são bem distintas. Na primeira, há significativa retomada do pensamento estratégico, levando-se em consideração todas as suas limitações. Na segunda metade da década, com a euforia da Internet, algumas empresas abandonam completamente a estratégia, na opinião de Michael Porter, e outras a tornam de sinônimo do negócio.
Século XXI	São propostos novos modelos com foco na capacidade de adaptar-se à mudança, na flexibilidade e no aprendizado organizacional. Para alguns, ter agilidade estratégica para “dançar conforme a música” passa a ser mais importante que a estratégia em si. Segundo pesquisa da Bain e Co., o planejamento estratégico ainda é a ferramenta de gestão mais utilizada por empresas no mundo todo.

Fonte: Adaptado de Zacarelli (2000) *apud* Kallás. (2003, p. 32)

Conforme demonstra o quadro 1, o desenvolvimento do planejamento estratégico se dá desde a antiguidade, sendo aperfeiçoado no decorrer dos anos e passando de uma ferramenta exclusiva do uso militar como uma grande aliada das organizações empresariais atuais.

A evolução do planejamento estratégico mostra como a adaptabilidade das organizações é necessária para o alcance dos objetivos, tendo as empresas que adequarem seus níveis organizacionais aos tipos de planejamento.

1.2 Tipos de Planejamento Estratégico

Segundo Maximiano (2008, p. 128) “dependendo da abrangência e do impacto que tem sobre a organização, os planos podem ser classificados em três níveis principais: estratégicos, funcionais e operacionais”.

Para Muniz (2001, p. 82) “em função dos níveis organizacionais vigentes em qualquer empresa e suas consequentes responsabilidades de seus ocupantes, o planejamento se divide em três níveis: estratégico, tático e operacional”.

Os tipos de planejamento podem ser definidos ou direcionados de acordo com os níveis da organização, essa relação se dá de forma em que o planejamento estratégico esteja sempre ligado ao nível estratégico da organização, tomando decisões de longo prazo, enquanto o planejamento tático está ligado a decisões e objetivos de médio prazo, já o planejamento operacional está ligado às atividades de curto prazo da empresa. A figura 1 aborda uma maneira clássica dos níveis de decisão e tipos de planejamento.

FIGURA 1 – NÍVEIS DE DECISÃO E TIPOS DE PLANEJAMENTO



Oliveira (2006, p. 45)

A figura 1 consegue definir de forma clara os três tipos de planejamento e os três níveis de decisão no formato de uma pirâmide organizacional dentro dos grandes níveis hierárquicos, através dela é possível visualizar quais decisões e que tipos de planejamento são utilizados por cada nível de decisão. Sendo assim, após tal visualização, será abordado com maior amplitude cada um dos três tipos de planejamento e suas respectivas abrangências.

1.2.1 Planejamento Estratégico

As organizações precisam planejar o futuro como uma preparação para definição de suas metas, avaliando ameaças e oportunidades. O planejamento estratégico, através de uma análise e avaliação do relacionamento com o ambiente é capaz de auxiliar no processo de tomada de decisões.

Conforme descrevem Fishmann e Almeida (1991, p. 25),

Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, de seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e reduzir riscos.

A missão da organização tem papel importante na construção do planejamento estratégico, pois é ela quem define a razão da existência da empresa.

Segundo Kotler (1998, p. 71), planejamento estratégico “é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre os objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades de mercados mutantes”.

As organizações devem sempre estar preparadas e prontas para se adaptarem a mercados em constante mudança, de forma que o planejamento estratégico deve ser orientado para as necessidades do mercado.

Para Cunha (2000, p. 10), planejamento estratégico,

[...] é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes da empresa e das oportunidades e ameaças do meio ambiente. Esta análise tem o intuito de estabelecer objetivos, estratégias e ações que possibilitam um aumento da competitividade empresarial.

O planejamento é uma atividade complexa devido a sua própria natureza, é um processo de pensamento contínuo sobre o futuro e sobre onde se deseja chegar. Esse processo contínuo é composto de várias etapas não lineares, que são decorrentes das variabilidades nas empresas. Segundo Oliveira (2006, p. 36)

O planejamento diz respeito às implicações futuras de decisões presentes. *apud* (Drucker, 1962, p. 131). Portanto, aparece como um processo sistemático e constante de tomada de decisões, cujos efeitos e consequências deverão ocorrer em futuros períodos de tempo.

Para que ocorra sempre um sucesso na tomada de decisões, deve-se utilizar o planejamento estratégico como uma ferramenta de análise e desempenho organizacional para o alcance dos objetivos.

Para Maximiano (2008, p. 134), “planejamento estratégico é o processo de estruturar e esclarecer os cursos de ação da empresa e os objetivos que deve alcançar”.

Complementando, Chiavenato (2003, p. 39) conceitua que “o planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente que ela está atuando”.

Segundo Oliveira (2006, p. 47-48), planejamento estratégico é o processo administrativo normalmente de responsabilidade dos níveis mais altos da organização, é ele o responsável por estabelecer objetivos levando em conta as condições externas e internas à empresa, além de ter responsabilidade com sua evolução e respeito para a estratégia tenha coerência e sustentação decisória.

Assim, o planejamento estratégico se preocupa em evitar ações incorretas para que se diminua a possibilidade de fracasso.

Para Fernandes e Berton (2005, p. 8), as decisões estratégicas são contrapostas às decisões táticas e operacionais, formalizando processos e procedimentos para que a empresa saiba exatamente onde quer chegar.

Para Maximiano (2008, p. 128), planejamento estratégico é o processo de definir a missão, os objetivos da organização, e as formas de atuação no ambiente. São nesse nível que são definidos os produtos e serviços que a organização pretende oferecer, além dos mercados que se pretende atender. Fica sob responsabilidade da alta administração a definição dos planos estratégicos.

De acordo com Fishmann e Almeida (1991, p. 16), planejamento no nível estratégico é aquele “que dá a direção à organização adaptando-a ao seu meio ambiente (Diretoria, Conselho de Administração)”.

Portanto, o planejamento estratégico é aquele que define o futuro da organização, no entanto, é necessário estar atento e preparado para um mercado em constante mudança, fazendo-se necessário manter um grau de flexibilidade viável entre os objetivos, mas nunca se esquecendo do compromisso com o lucro, o crescimento e missão organizacional. Lembrando sempre que a estratégia formulada deve ser executada em todos os níveis da organização, sendo necessária sua inserção no centro do processo gerencial e compreendida por todos os colaboradores. Devido à necessidade de compreensão por todos da organização, a seguir será abordado mais um tipo de planejamento, o tático.

1.2.2 Planejamento Tático

O planejamento tático é aquele que foca as ações que afetam somente uma parte da empresa, sendo este desenvolvido nos níveis intermediários da organização.

Para Maximiano (2008, p. 128-129), os planos funcionais, também conhecidos como táticos são feitos para possibilitar a realização dos planos estratégicos, sendo este responsável pelas áreas de atividades especializadas como marketing e finanças por exemplo. É de responsabilidade dos gerentes dessas áreas, que também podem ser auxiliados por unidades especializadas.

Desta forma, planejamento tático como objetivo a utilização dos recursos disponíveis da maneira mais eficiente possível.

Para Fishmann e Almeida (1991, p. 16), planejamento tático ou administrativo é o “que cuida do relacionamento e integração interna da organização (Recursos humanos, Finanças)”.

De acordo com Fishmann e Almeida (1991, p. 16), as decisões táticas se dão no nível gerencial e consistem em decisões para operacionalizar grandes decisões estratégicas.

O planejamento tático deve se preocupar em aperfeiçoar uma área específica da organização, sem se preocupar com a empresa como um todo, por isso é desenvolvido por níveis intermediários e tem suas políticas e estratégias definidas no planejamento estratégico. (OLIVEIRA, 2006, p. 48)

Sendo assim, o planejamento tático está concentrado em uma única área da empresa, tendo uma maior facilidade de revisão das decisões e uma abrangência

mais restrita. No entanto, é preciso abordar mais um tipo de planejamento o qual será explanado no próximo item, o planejamento operacional.

1.2.3 Planejamento Operacional

O planejamento operacional pode ser considerado a prática das atividades que serão realizadas para o alcance dos objetivos organizacionais.

Segundo Fishmann e Almeida (1991, p. 16), planejamento operacional “cuida das operações da organização (Compras, Vendas, Produção)”.

O processo do planejamento operacional se inicia a partir da identificação das atividades que serão executadas para que os objetivos possam ser alcançados.

De acordo com Oliveira (2006, p. 49), o planejamento operacional consiste em uma formalização escrita dos métodos de implantação e desenvolvimento dos planos operacionais ou de ação. Deve conter detalhadamente não apenas os procedimentos, mas também os resultados esperados, os recursos alocados, os prazos definidos e os responsáveis pelas ações. Tem como foco as atividades diárias da empresa.

Fishmann e Almeida (1991, p. 16), afirmam que as decisões operacionais representam a materialização das decisões estratégicas e táticas, utilizadas no cotidiano e com impacto no curto prazo.

Conforme Maximiano (2008, p. 129), o planejamento operacional é aquele que define os meios para realização de objetivos, é ele que especifica atividades e recursos necessários para realização de objetivos, estando seu conteúdo presente em qualquer tipo de planejamento.

Portanto, o planejamento operacional corresponde à formalização das metodologias e desenvolvimento das atividades previamente estabelecidas pela organização, sendo este, o responsável pelas atividades que definirão o alcance das metas almejadas pela organização.

Após apresentados os tipos de planejamento e a amplitude alcançada pelos mesmos, vale salientar algumas diferenças que se pode notar entre eles.

1.2.4 Diferenças entre os três tipos de planejamento

A diferença que mais se destaca entre os três tipos de planejamento se refere às atividades de fins e meios, que estão ligadas ao planejamento estratégico, enquanto as atividades de meios estão ligadas ao planejamento tático e ao planejamento operacional. Vale salientar também a maior amplitude do planejamento estratégico perante aos demais planejamentos.

De acordo com Oliveira (2006, p. 52).

Não existe uma linha divisória perfeitamente definida a partir da qual o executivo possa efetuar uma distinção nítida entre as três modalidades de planejamento. Os três tipos de planejamento coexistem e devem ser trabalhados continuamente.

Para Chiavenato e Sapiro (2003, p. 45-46) a estratégia aponta o caminho, e o planejamento estratégico mostra como andar nele e como formular o plano estratégico, logo após se dá a implementação estratégica, que é o processo de construção das ações que a empresa perseguirá para seu negócio, sendo a execução desta feita de planos táticos e operacionais.

De acordo com as peculiaridades de cada empresa os limites dos tipos de planejamento podem se confundir.

Para Fernandes e Berton (2005, p. 8), para uma grande empresa, contratar um vendedor costuma ser uma decisão operacional; já para uma pequena empresa, a decisão pode ser estratégica, considerando seu impacto significativo nos custos, mas que poderá representar uma alavancagem também significativa na receita.

Embora o planejamento como um todo envolva um mesmo objetivo, cada um desenvolve suas atividades em sua área de competência, sem se esquecer dos principais objetivos da empresa. Sendo assim, é possível perceber diferentes características entre seus três tipos. Estas diferenças são apresentadas no quadro 2.

QUADRO 2 – DIFERENÇAS ENTRE OS TRÊS TIPOS DE PLANEJAMENTO

Nível Organizacional	Tipo de Planejamento	Conteúdo	Tempo	Amplitude
Institucional	Estratégico	Genérico e Sintético	Longo prazo	Aborda a organização como um todo.
Intermediário	Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada unidade separadamente
Operacional	Operacional	Detalhado e analítico	Curto prazo	Aborda cada operação separadamente.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004, p. 224)

O quadro 2 demonstra as principais diferenças entre os tipos de planejamento, delimitando a abrangência e a importância de cada um, deixando claro que o planejamento é uma função administrativa que se distribui entre todos os níveis da empresa.

Conforme conceituado as nuances que formam o planejamento estratégico, sua importância fica clara para um futuro desejável e promissor. Essa importância será verificada no tópico a seguir.

1.3 A Importância do Planejamento Estratégico para as Organizações

Em um ambiente cada dia mais dinâmico e com alto índice de variabilidade de mercado é imprescindível planejar para que as organizações obtenham sucesso. O uso do planejamento estratégico como ferramenta para tomada de decisões futuras é o caminho para que as empresas não sejam surpreendidas e engolidas por concorrentes mais bem preparados.

Para Ackoff (1982) *apud* Kich e Pereira (2011, p. 11) as organizações mais aptas a sobreviverem são as que possuem planejamento, pois planejamento é a definição de um futuro desejado e de meios eficazes para alcançá-lo.

Planejamento estratégico é a forma de administrar as relações com o futuro, é o processo de tomada de decisões que consegue de alguma forma influenciar para que as decisões futuras sejam colocadas em prática, contribuindo para que as empresas não parem literalmente no tempo.

Segundo Maximiano (2008, p. 114)

Planejar é definir objetivos ou resultados a serem alcançados. É definir meios para possibilitar a realização de resultados desejados. É interferir na realidade, para passar de uma situação conhecida a uma outra situação desejada, dentro de um intervalo definido de tempo. É imaginar e trabalhar para construir uma situação nova, que não resultaria da simples evolução dos acontecimentos presentes. É definir um objetivo, avaliar as alternativas para realiza-lo e escolher um curso específico de ação.

O planejamento estratégico se mostra essencialmente importante, pois deve representar realmente aquilo que a empresa deseja e aonde ela quer chegar.

De acordo com Oliveira (2006, p. 65), o planejamento estratégico não deve ser considerado apenas uma afirmação das aspirações de uma empresa, pois inclui também o que deve ser feito para transformar seus desejos em realidade.

Através do planejamento estratégico a empresa espera conhecer seus pontos fortes, seus pontos fracos, suas oportunidades e suas ameaças. O quadro 2 demonstra o que cada um desses itens representa.

QUADRO 3 - O QUE A EMPRESA ESPERA CONHECER ATRAVÉS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Pontos fortes	É a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa).
Pontos fracos	É a uma situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.

Oportunidades	É a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.
Ameaças	É a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculo a sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que conhecida em tempo hábil.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2006 p. 64-65)

O quadro 3 apresenta a definição dos pontos que a empresa espera conhecer e aperfeiçoar através do planejamento estratégico, o bom conhecimento de tais pontos traz o embasamento para otimizar sua aplicação e definirá o sucesso dos resultados finais.

A importância do planejamento estratégico fica definida a partir do momento em que é ele que dá as diretrizes para um futuro promissor para a organização, demonstram os caminhos as oportunidades e as conseqüentes dificuldades que poderão se encontrar.

Com a necessidade cada vez maior do alcance da excelência, da busca pela otimização e pela maximização dos lucros, o planejamento estratégico se tornou uma ferramenta essencial na vida das organizações, tendo sido usada inicialmente como ferramenta militar para mais tarde ser incorporada ao muno empresarial. O planejamento estratégico se mostra fundamental quando se diz respeito ao futuro das organizações, é ele quem mostra o caminho a ser seguido para o alcance dos objetivos, metas e desafios que a organização quer alcançar.

No entanto, mesmo as empresas se baseando nos conceitos e premissas do planejamento estratégico, mudanças ainda que planejadas, mas que afetam a cultura da organização podem ir de encontro a resistência de seus colaboradores, sendo necessário uma quebra de paradigmas e um processo de mudança organizacional, contexto que será abordado no próximo capítulo.

2 ENTENDENDO A CULTURA ORGANIZACIONAL E O PROCESSO DE MUDANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

O segundo capítulo tem como objetivo entender a cultura das organizações, bem como compreender o processo de mudança dentro das mesmas. O estudo se inicia com os conceitos acerca de cultura organizacional, passando pelos tipos de cultura e abordando o processo de mudança organizacional e suas eventuais características.

2.1 Conceitos sobre Cultura Organizacional

Cultura organizacional são todos os valores compartilhados por aqueles que formam uma organização, de forma que estes sejam os pontos que diferem uma organização da outra. Cada empresa possui seu modelo de gestão e cultura própria e fica a seu critério a forma de definir seus valores e determinar a visão, missão e política a serem seguidas, além de repassá-las aos empregados e assim criar a cultura da organização.

Segundo Robbins (2005, p. 375) “Esse sistema é, em última análise, um conjunto de características-chave que a organização valoriza”.

Para Wagner e Hollenbeck (1999, p. 367) cultura organizacional é “uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém os seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e seu trabalho”.

A cultura organizacional pode ser considerada um elo entre colaboradores e organização, sendo que é preciso um entendimento e um compartilhamento de ideais entre as partes.

Compartilhando desse pensamento, Chiavenato (2008, p. 99) afirma que para se conhecer uma organização é preciso primeiro conhecer sua cultura, pois esta se difere em cada empresa. Para se fazer parte de uma organização é necessário assimilar sua cultura, pois a partir do momento que se trabalha na mesma, atua em suas atividades e se interage com as pessoas que a integram, participa-se intimamente de sua cultura organizacional.

Para Schein (1992) *apud* Chiavenato (2008, p. 100).

A cultura organizacional é um padrão de aspectos básicos compartilhados – inventados, descobertos ou desenvolvidos por determinado grupo que aprende enfrentar seus problemas de adaptação externa e integração interna – e que funciona bem a ponto de ser considerado válido e desejável para ser transmitido aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

No entanto, Robbins (2005, p. 376) diverge desse pensamento no que diz respeito ao mesmo ser desejável, para o autor, “a cultura organizacional se refere à maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa, e não ao fato de elas gostarem ou não delas”.

Portanto cultura organizacional é um conceito descritivo, e se mostra importante, pois diferencia tal conceito daquele definido como satisfação do trabalho.

Para Freitas (1991) *apud* Andrade (2009, p. 159) “cultura organizacional compreende um conjunto de propriedades do ambiente de trabalho, percebidas pelos empregados, constituindo-se numa das forças importantes que influenciam o comportamento”.

Tudo aquilo que orienta os membros de uma organização no seu dia-dia para que os objetivos sejam alcançados, apoiados em valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização representam a cultura organizacional.

Sendo assim, Chiavenato (2008, p.100), defende que cultura organizacional é algo intangível. “A cultura organizacional não é algo palpável. Ela não é percebida ou observada em si mesma, mas através dos seus efeitos e consequências.”

Desta forma, de acordo com Robbins (2005, p. 375), as pesquisas sugerem que existem sete características básicas que capturam a essência da cultura organizacional:

1. *Inovação e assunção de riscos.* O grau em que os funcionários são estimulados a inovar e assumir riscos.
2. *Atenção aos detalhes.* O grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.
3. *Orientação para o resultado.* O grau em que os dirigentes focam mais os resultados do que as técnicas e os processos empregados para seu alcance.
4. *Orientação para as pessoas.* O grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização.

5. *Orientação para a equipe.* O grau em que as atividades de trabalho são mais organizadas em termos de equipe do que de indivíduos.
6. *Agressividade.* O grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas.
7. *Estabilidade.* O grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do status quo em contraste com o crescimento.

Já Luthans (2002, p. 123) *apud* Chiavenato (2008, p. 101) discorda, afirmando que a cultura organizacional têm seis características principais:

1. *Regularidades nos comportamentos observados:* as interações entre os participantes caracterizam-se por uma linguagem comum, terminologias próprias e rituais relacionados com condutas e deferências.
2. *Normas:* são padrões de comportamento que incluem guias sobre a maneira de fazer as coisas.
3. *Valores dominantes:* são os principais valores que a organização advoga e espera que seus participantes compartilhem, como qualidade do produto, baixo absenteísmo, alta eficiência.
4. *Filosofia:* são políticas que afirmam as crenças sobre como os empregados ou clientes devem ser tratados.
5. *Regras:* são guias estabelecidos e relacionados com o comportamento na organização. Os novos membros devem aprender essas regras para serem aceitos no grupo.
6. *Clima organizacional:* é o sentimento transmitido pelo local físico, como os participantes interagem, como as pessoas tratam os outros, clientes, fornecedores etc.

Sendo assim, as características que envolvem a cultura organizacional partem de várias nuances, uma vez que o aglutinamento destas contribui para a formação, a percepção e a maturação da cultura da empresa.

Portanto, a empresa estabelece sua cultura organizacional de acordo com as decisões do dia a dia, constitui sua personalidade de acordo com as atitudes tomadas e modela seus colaboradores para que os mesmos sejam a real representação de seus pensamentos e objetivos. Para isso são utilizados diversos tipos de cultura, conforme vemos a seguir.

2.2 Tipos de Cultura

É certo que o tipo de administração não se repete de organização para organização, esse processo se torna diferente devido às condições internas e

externas que afetam as empresas, fazendo com que elas se adequem a melhor situação.

Segundo Likert (1980) *apud* Chiavenato (2008, p. 129) foram definidos quatro perfis organizacionais baseados em: processo decisório, sistemas de comunicação, relacionamento interpessoal e sistema de recompensas e punições. Estes dão origem aos tipos de cultura, abordados como sistemas.

Para Chiavenato (2010, p. 129-130)

Sistema 1 – *Autoritário Coercitivo*: Um sistema administrativo autocrático, forte, coercitivo e altamente arbitrário, controlando tudo que ocorre na organização. É um sistema mais duro e fechado. É encontrado em indústrias que utilizam mão-de-obra intensiva e tecnologia rudimentar, como a construção civil ou área de produção.

Sistema 2 – *Autoritário Benevolente*: Um sistema administrativo autoritário que constitui uma variação atenuada do Sistema 1. Trata-se de um sistema mais condescendente e menos rígido que o anterior. É encontrado em indústrias com tecnologia mais apurada e mão-de-obra mais especializada.

Sistema 3 – *Consultivo*: Um sistema que pende mais para o lado participativo do que para o lado autocrático e impositivo. Representa um certo abrandamento da arbitrariedade organizacional. É encontrado em empresas de serviços, como bancos e financeiras e em certas áreas administrativas de empresas industriais mais avançadas.

Sistema 4 – *Participativo*: É o sistema administrativo democrático e aberto. É encontrado em empresas de propaganda e de consultoria ou que utilizam tecnologia sofisticada e pessoal extremamente especializado e capacitado.

A adoção desses sistemas é parte integrante da cultura organizacional, sendo que a utilização dos mesmos ajudará na identificação e na formação da cultura da empresa. Uma empresa molda a cultura através de características que ficarão visíveis quando colocadas em prática, significando detalhes que a empresa irá valorizar mais. São as práticas empresarias que determinam o modelo a ser seguido.

Cultura forte, de acordo com Robbins (2005, p. 377), significa: “os valores centrais da organização são intensamente mantidos e amplamente partilhados. Quanto mais membros aceitam os valores centrais e quanto maior seu compromisso com esses valores, mais forte é a cultura”.

A empresa necessita de uma cultura que seja seguida corretamente por cada funcionário e que torne um valor. Essa aceitação da cultura gera lealdade coesão e comprometimento organizacional.

Ainda segundo Robbins (2005, p. 377), a cultura fraca é aquela que leva a uma alta rotatividade na organização, além de gerar um menor comprometimento com os objetivos e forçar cada vez mais que os executivos desenvolvam regras e regulamentos para orientação dos funcionários.

A adoção de uma política passiva, sem a exposição dos valores, ou mesmo de uma estratégia organizacional direcionada aos objetivos da empresa, faz com que a organização não interaja com os funcionários, e vice-versa.

Cultura conservadora: para Chiavenato (2010, p. 131), empresas que adotam ou preservam suas culturas conservadoras, onde as ideias, os valores e os costumes permanecem ao longo do tempo, correm o risco de serem ultrapassadas devido às mudanças do mundo.

A manutenção da cultura é importante assim como a adaptabilidade também é, porém a tal manutenção não pode atuar como fator único e soberano, como se nada que acontecesse ao redor da empresa pudesse atingi-la. A empresa é um produto que resulta da maneira como age o mercado.

Cultura adaptativa: ainda de acordo com Chiavenato (2010, p. 131), organizações que estão em constante adaptação e atualização de suas culturas correm o risco de perderem suas características fundamentais.

Uma empresa que quer se adaptar devido à alta influência do mercado e nos acontecimentos ao seu redor não deve frequentemente mudar seus padrões, procedimentos ou sua cultura somente para seguir o fluxo dos acontecimentos. É necessário possuir certa estabilidade e buscar um equilíbrio para o sucesso futuro.

Dentro dessa abordagem, fica clara a necessidade de adoção de um modelo de cultura para a organização, sendo que o modelo de cultura forte se mostra o mais desejável, porém sem se esquecer de que as empresas precisam estar preparadas para eventuais mudanças. Os sistemas de cultura organizacional servirão de suporte na escolha daquele que melhor se adapta para o processo de cada empresa. Desta forma a busca de um patamar de equilíbrio faz com que o processo de mudança organizacional seja necessário, contexto que será abordado a seguir juntamente com suas características.

2.3 O Processo de Mudança Organizacional e suas Características

O propósito da mudança organizacional é fazer com que vários pontos que afetam o desempenho da empresa como um todo se transformem em melhorias organizacionais. Existem empresas que possuem pontos que prejudicam seu resultado afetando o andamento do negócio, fazendo com que a cultura organizacional se encontre incompatível com seus objetivos.

Dubrin, (2003, p. 358) afirma que “a única constante é a mudança”. Deve-se planejar mudar a cultura quando a própria cultura já não combina mais com o ambiente organizacional.

O processo de mudança exige um novo pensamento das crenças básicas que a empresa possui para que a mesma possa se redefinir e realizar seus negócios, essas crenças, ou seja, a cultura, levam muitos anos para se desenvolver, sendo que esta mesma cultura pode se transformar em um entrave ou em um inibidor do sucesso se a empresa não conhecer as condições que são ameaçadoras para a organização. (TOMEI, 1993, p. 23).

Levando em conta esse pensamento, Robbins (2009, p. 234) defende que devido à cultura organizacional ser formada por características estáveis fica difícil desenvolver mudanças, pois elas se desenvolveram ao longo de muitos anos e suas raízes estão fortemente impregnadas com os valores com os quais os funcionários se encontram profundamente comprometidos.

Assim, as organizações precisam estar preparadas e constituídas de uma adaptabilidade acerca de sua cultura organizacional, haja vista as rápidas mudanças e necessidades do mercado atual.

Uma das principais razões dos problemas que as organizações enfrentam é a incapacidade de se antecipar ou reagir de forma correta a certas circunstâncias, portanto, o principal motivo pelo qual uma empresa mudou ou está em vias de mudar é que ela não possui outra saída a não ser a mudança. (GRIFFIN, 2007, p. 234)

Sendo assim, Wood Jr (2002, p. 18) compartilha dessa ideia e afirma que mudança organizacional “é manter constantemente uma janela aberta para o mundo, agir com sensibilidade crítica e manter a mente aberta”.

Para tanto, é preciso atentar-se ao ambiente no qual se está inserido, conforme afirmativa de Robbins (2005. p. 422), “As organizações de hoje enfrentam

um ambiente cada vez mais dinâmico e mutável. Isso exige que elas se adaptem às novas condições. Mude ou morra! É o grito de guerra que hoje corre entre os executivos em todo o mundo”.

Chiavenato (2008. p. 434) ressalta que:

O mundo atual caracteriza-se por um constante ambiente de mudança. O ambiente geral que envolve as organizações é mutável e dinâmico, exigindo delas uma elevada capacidade de adaptação como condição básica de sobrevivência.

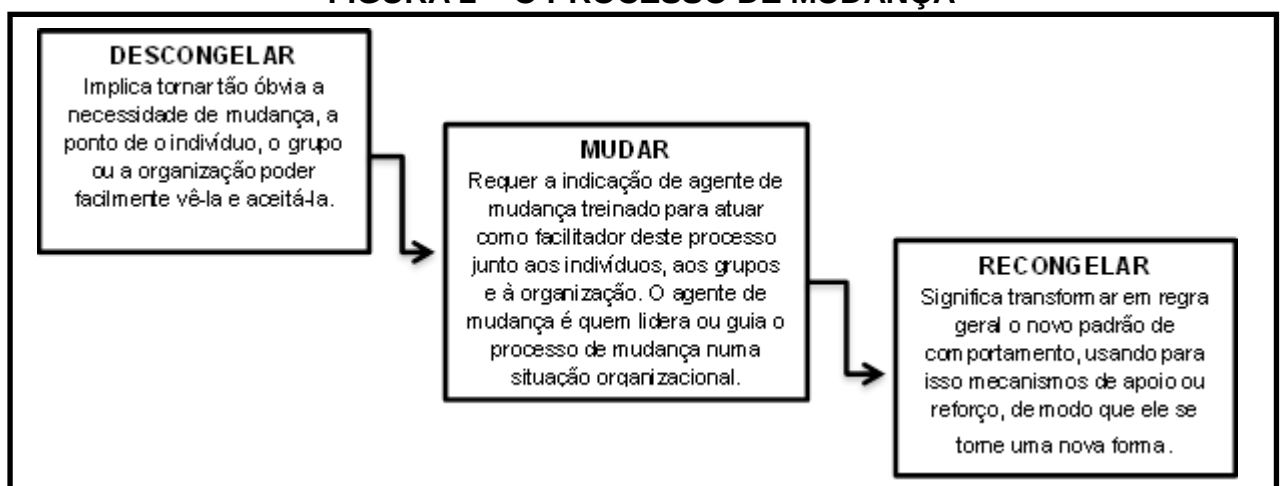
Para que a organização sobreviva ela precisa estar disposta a enfrentar as mudanças e os desafios que virão posteriormente.

Wood Jr (2002, p. 248) lembra que as variações macroambientais fazem com que as organizações experimentem mudanças de ordem qualitativa e quantitativa sem precedentes, isso faz surgir um gigantesco laboratório de prática e observação de todo tipo de teoria ou conceito de intervenção.

No entanto, intervenções para uma mudança organizacional devem ser planejadas e com objetivos definidos, como defendem French e Bell (1990) *apud* Lima (2003, p. 153) “mudança organizacional pode ser entendida como uma intervenção planejada que objetiva a efetividade organizacional”.

A figura 2 salienta como ocorre o processo de mudança.

FIGURA 2 – O PROCESSO DE MUDANÇA



Fonte: Andrade (2009, p. 163)

A figura acima apresenta a sequência do processo de mudança, explicita como ele precisa ser entendido pelos colaboradores para que possa ser colocado em prática, ressalta a importância de um mediador com papel de ligação entre os

envolvidos e que tenha um perfil de líder, bem como da necessidade de transformar em regra o novo padrão de comportamento estabelecido.

A cada dia a concorrência cresce de modo cada vez mais desafiador e com dimensões globais, tornando o processo de mudança organizacional uma real necessidade para sobrevivência das organizações, estas necessidades surgem a partir das forças para a mudança.

2.3.1 Forças para a Mudança

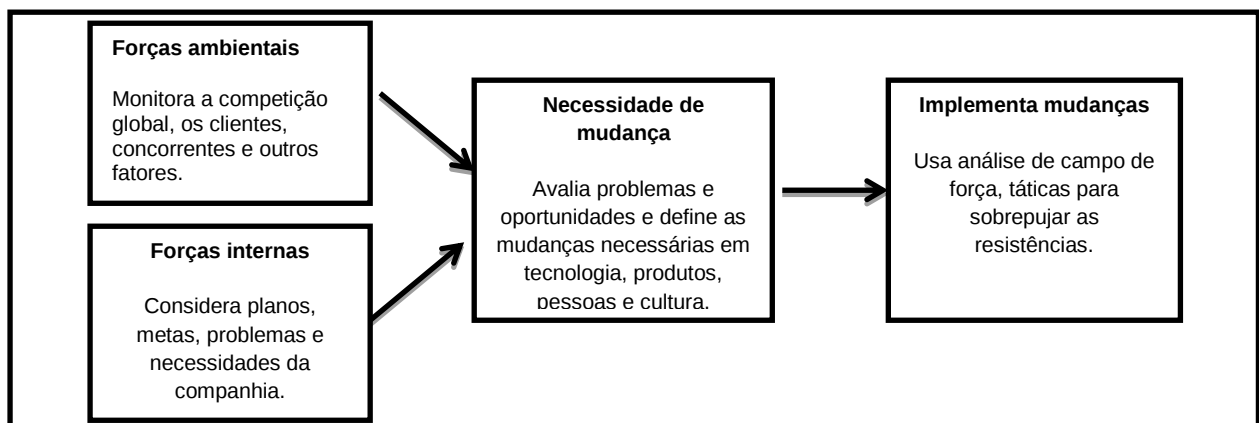
O processo de mudança organizacional começa a partir do momento que surgem forças que criam a necessidade das organizações se adaptarem a um ambiente que está em constante transformação.

Para Chiavenato, (2008, p. 434 - 435), essas forças podem ser exógenas ou endógenas à organização.

1. As forças exógenas provêm do ambiente, como novas tecnologias, mudança em valores da sociedade e novas oportunidades ou limitações do ambiente (econômico, político, legal e social). Essas *forças externas* criam a necessidade de mudança organizacional interna.
2. As forças endógenas que criam necessidades de mudança estrutural e comportamental provêm do próprio interior da organização em virtudes da interação de seus participantes e das tensões provocadas por diferentes objetivos e interesses.

A figura 3 demonstra a sequência de eventos para mudança.

FIGURA 3 – SEQUÊNCIA DE EVENTOS PARA MUDANÇA



Fonte: Griffin (2007, p. 237)

A figura 3 apresenta a amplitude das forças ambientais e internas que permeiam a organização. A partir da avaliação de tais forças e da constatação da necessidade de mudança é estabelecida a área onde será feita tal intervenção e após sua implementação usa-se de estratégias para superar as resistências.

Robbins (2005, p. 423). Afirma que “[...] vivemos uma era de descontinuidade”, aquilo que antes se previa, por se tratar de tendências do passado, já não é possível fazer hoje.

Ainda, segundo Robbins (2005, p. 423), a competição está mudando, pois com a economia globalizada a concorrência está a nível mundial. As tendências mundiais também se modificam, e os consumidores têm cada vez mais comportamento de compra diferenciado, além das mudanças nas políticas internacionais que afetam as organizações a nível global ocasionando choques econômicos.

Com a alta variabilidade do mercado e as constantes alterações do ambiente em que se está inserido o processo de mudança é uma alteração que precisa ser compreendida por todos da organização

Conforme Kozlowski e Klein (2000) *apud* Lima (2003, p. 277) defendem o processo de mudança organizacional somente terá sucesso caso ocorra o envolvimento de todos os participantes da organização, levando-se em conta o caráter individual no ambiente organizacional, sendo assim, o comprometimento se torna imprescindível para que ocorra a mudança.

A partir do momento que as mudanças se tornam necessárias, chega a hora de coloca-las em prática, porém isso pode não ser uma tarefa fácil sendo necessário superar a resistência à mudança.

2.3.2 Como Superar a Resistência a Mudança

Sempre que mudanças são necessárias às organizações é natural que aconteça a resistência. Para que isso não interfira nos planos e nos negócios da empresa a compreensão desse fator se torna primordial para que o objetivo seja alcançado.

Para Griffin (2007, p. 238) entender a resistência que acompanha a mudança é um elemento importante para o gerenciamento dessa intervenção, os

gestores precisam compreender por que as pessoas resistem à mudança e o que pode ser feito em relação a isso.

Robbins (2005, p. 425) lembra que é natural que pessoas e organizações tenham certa resistência a mudanças, e isso tem seu lado positivo, pois traz certo grau de estabilidade e previsibilidade, caso contrário, o comportamento organizacional teria uma variabilidade caótica.

As alterações provenientes das mudanças devem ser compreendidas, pois causarão grandes impactos dentro da organização.

A resistência à mudança precisa ser prevista, pois de acordo com Wagner e Hollenbeck (1999, p. 451) “Quanto mais intensa a mudança, mais intensa tende a ser a resistência resultante”.

Sendo assim os motivos pelos quais estão ocorrendo mudanças devem ser explicitados e compreendidos.

Daft (2010, p. 419) reforça que os colaboradores das empresas parecem resistir às mudanças por diversos motivos e o entendimento de tais razões pode auxiliar os gestores a implantarem as mudanças mais efetivamente.

No entanto Ansoff e McDonnell (1993, p. 465) ressaltam pontos negativos relacionados à resistência a mudança, que pode ser definida como um fenômeno de múltiplas faces, que provocam atrasos, aumento dos custos e instabilidade no processo de mudança, causando uma defasagem típica de desempenho, além de fazer surgir dentro da organização esforços para anular os efeitos negativos causados.

Mesmo que sejam grandes as dificuldades para a superação da resistência à mudança, e que a mesma possa acarretar em alguns pontos negativos até sua implementação, existem condições para que as pessoas entendam e aceitem a mudança. Tais condições serão abordadas no quadro 4.

QUADRO 4 – CONDIÇÕES PROPORCIONADAS AS PESSOAS PARA FAZER ACONTECER A MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Faze-las abraçar a mudança.	Para adquirir vantagens competitivas é indispensável que as pessoa abracem a mudança e façam dela uma força de trabalho que seja flexível e adaptável.
-----------------------------	--

Aprender a conviver com a incerteza.	Estruturas organizacionais horizontais e simples fazem com que as pessoas trabalhem em rede dentro e fora das organizações, assumindo responsabilidade pessoal de definir sua própria direção.
Aprender a ampliar sua rede de relacionamentos.	Alianças e fusões com antigos concorrentes estão se tornando comuns que se tornam um fator crítico, exigindo cada vez maior habilidade interpessoal.
Aproveitar todas as oportunidades de aprendizado.	As organizações sobreviventes são aquelas que estão sempre aprendendo e se renovando. As pessoas que trabalham na organização são responsáveis por criar suas próprias oportunidades de aprendizado.
Desenvolver uma perspectiva diferente de encarreiramento.	A habilidade de agregar valor à organização está sendo evidenciada. As pessoas deverão desenvolver uma ampla rede de relacionamentos para criarem maiores oportunidades de carreira.
Adicionar valor.	As pessoas devem perseguir oportunidades, adicionar valor e serem vistas como parceiras da empresa.
Estar atento para tecnologia.	Desenvolver e manter capacidade na tecnologia da informação, tornando-a viável. A internet está se tornando rapidamente o núcleo do mercado global.
Mudar expectativas sobre o emprego.	Relações mais curtas e diferentes com os empregadores, através de contratos e empregos temporários. Elas deverão trabalhar como se fossem donas do negócio.
Adotar novas relações de trabalho que substituirão a supervisão tradicional	A liderança deve emergir de dentro da organização e as pessoas terão relacionamentos com treinadores que as guiarão em seu desenvolvimento e desempenho excepcional.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2008, p. 451)

O quadro 4 aborda condições que devem ser proporcionadas aos colaboradores para que aconteça a mudança organizacional, a partir dessas condições a mudança é melhor absorvida e implementada, fazendo com que cada um compreenda suas vantagens sua importância e sua necessidade.

No entanto, outras maneiras podem ser usadas no enfrentamento das dificuldades, sendo possível dividi-las em seis táticas, de forma que estas são direcionadas para enfrentar resistências. Essas táticas são abordadas no quadro 5.

QUADRO 5 – TÁTICAS UTILIZADAS PARA ENFRENTAR RESISTÊNCIAS

Educação e comunicação.	A resistência pode ser menor se por meio de comunicação os funcionários compreenderem a lógica da mudança e terem suas dúvidas esclarecidas. A comunicação pode ser feita individualmente ou através de memorandos e relatórios.
Participação.	É preciso inserir no processo de mudança aqueles que se opõe a ela, diminuindo assim sua resistência ao projeto.
Facilitação e apoio.	O oferecimento de uma série de esforços apoiadores como: terapia, treinamento em novas habilidades ou uma pequena licença remunerada pode contribuir para redução da resistência.
Negociação.	Trocar algo de valor com aqueles que estão contrários as mudanças, atendendo sua necessidades individuais, pode ajudar a diminuir a resistência. Porém é preciso ter cuidado com situações de chantagem.
Manipulação e Cooptação.	A manipulação de fatos, para torna-los mais atraentes, a sonegação de informações e a criação de falsos rumores podem induzir os funcionários aceitarem as mudanças. A cooptação é a tentativa de conquistar os líderes da resistência tornando-os peças chave nas decisões sobre mudança.

Coerção.	O uso de ameaças diretas ou força sobre os resistentes como: transferências, perdas de promoções avaliações negativas de desempenho e cartas de recomendação desabonadoras.
----------	---

Fonte: Adaptado de Robbins (2005, p. 425 - 426)

O quadro 5 sugere seis táticas que podem ser utilizadas para enfrentar resistências que ocorrem no processo de mudança organizacional. A utilização destas táticas pode contribuir para redução da resistência e fazer com que o processo de mudança se torne menos difícil e desgastante.

Com o mercado sujeito a tantas variações decorrentes da grande concorrência mundial, avaliações sobre mudanças organizacionais tem que ser levadas em consideração pelas empresas dispostas a continuarem competitivas no mercado. Torna-se necessário uma visão global das estratégias a serem adotadas pelas organizações e estas incluem também as mudanças organizacionais e as dificuldades que podem surgir para implementação de tal modelo de gestão. A adoção de quebra de paradigmas e conseqüentemente mudanças organizacionais pode ser fundamental para sobrevivência da organização.

Através do fundamento levantado será elaborada uma pesquisa de campo na metalúrgica X, a fim de demonstrar a utilização do planejamento estratégico e a mudança organizacional através de uma quebra de paradigmas em seu processo de produção de CaSi, com o intuito de analisar até que ponto o planejamento estratégico e a mudança organizacional impactam em suas atividades e na forma como a mesma é gerida.

3 ESTUDO DE CASO NA METALÚRGICA X

Com o objetivo de averiguar as vantagens obtidas com a implantação de um novo modelo de utilização de carvão vegetal, foi desenvolvida, na metalúrgica X, uma pesquisa de campo para avaliar a questão da vantagem competitiva, baseada nos conceitos de planejamento estratégico e mudança organizacional. Para o desenvolvimento da pesquisa, foi escolhido o setor dos fornos, também conhecido como departamento de redução, sendo escolhido tal setor, por ser onde se utiliza o insumo carvão vegetal e onde o CaSi é produzido.

3.1 Metodologia da Pesquisa

Com o intuito de concretizar e melhor compreender o estudo de caso deste trabalho monográfico, a pesquisa teve como técnica um questionário, conforme anexo 01, aplicado a 10 (dez) colaboradores que trabalham no setor dos fornos da metalúrgica X, de forma que a quantidade de funcionários que responderam as perguntas representam aproximadamente 21,7% dos funcionários do setor. Uma vez que: o questionário se refere a um tipo de pergunta que determina a maior ou a menor exatidão dos dados pesquisados, como também, o grau de dificuldade na tabulação e na análise das informações. (CERVO, BERVIAN E SILVA 2007, P. 50).

O questionário é constituído de um total de 22 perguntas sobre planejamento estratégico e mudança organizacional, relativos à mudança na utilização de carvão vegetal na metalúrgica estudada, de forma que estas foram aplicadas da mesma forma para todos os 10 (dez) colaboradores, sendo que o questionário, pretende avaliar a importância do planejamento estratégico para a organização, e ainda, como as mudanças organizacionais foram implementadas e sentidas por parte dos colaboradores.

Além do questionário, foi realizada uma entrevista, conforme anexo 02, com um supervisor do setor dos fornos da metalúrgica citada, sendo que esta não é uma simples conversa, mas sim uma conversa orientada com o objetivo definido de recolher informações e dados para a pesquisa.

Desta forma, Cervo, Bervian e Silva (2007, p.51) afirmam que:

A entrevista tornou-se nos últimos anos, um instrumento do qual se servem constantemente os pesquisadores em ciências sociais e psicológicas. Eles recorrem a entrevista sempre que têm necessidade de obter dados que não podem ser encontrados em registros e fontes documentais e que podem ser fornecidos por certas pessoas.

No que diz respeito à entrevista, a mesma contou com um total de 12 (doze) perguntas também referentes a planejamento estratégico e mudança organizacional (quebra de paradigmas) direcionadas para mudança na utilização de carvão vegetal na metalúrgica X.

Com este estudo de caso na metalúrgica X, procuramos perceber a importância do planejamento estratégico e da mudança organizacional no que diz respeito à utilização de carvão vegetal pela organização, bem como avaliar se as atitudes da mesma vêm contribuindo para uma maior vantagem competitiva diante dos desafios que a forte concorrência impõe ao mercado, oriunda principalmente do processo de globalização.

Sendo assim, o tópico subsequente fará uma breve explanação sobre o histórico das ferroligas no Brasil, uma vez que a empresa estudada faz parte desse ramo de atuação, com intuito de demonstrar como as mesmas surgiram e sua importância na composição do mercado produtivo nacional.

3.2 O histórico das ferroligas no Brasil¹

As primeiras experiências brasileiras na fabricação de ferroligas ocorreram no século XVIII, mas só se tornaram possíveis no começo do século XX, mais exatamente em 1906, num pequeno laboratório da Escola de Minas, na cidade de Ouro Preto, Minas Gerais, quando foi produzido ferro manganês. Essa experiência utilizou um forno de potência equivalente a seis chuveiros elétricos. Após tal experiência, um período de estagnação se sucedeu, perdurando até a década de trinta, quando surgiram as primeiras iniciativas de produção industrial de ferroligas.

¹ Os dados do histórico das ferroligas foram retirados do site www.mme.gov.br/plano_duo_decenal/a_transformacao_mineral_no_brasil/

Mas o grande estímulo ao crescimento do setor se deu no início da década de 1970 e no final de 1980, com os grandes empreendimentos hidroelétricos e a expansão da grande siderurgia, o que levou o setor a realizar investimentos que o levaram à 4ª posição como produtor mundial e à 3ª como exportador mundial.

Atualmente, o setor de ferroligas se encontra num estágio de maturidade e desenvolvimento, equiparado com as referências mundiais, estando apto para evoluir qualitativa e quantitativamente, em atendimento às demandas futuras. O segmento metalúrgico nacional é um dos mais dinâmicos e importantes da economia brasileira sendo constituído por aproximadamente 88 empresas, 121 alto-fornos e 93 fornos de ferroligas.

No próximo tópico, será feita uma apresentação da metalúrgica X, produtora de CaSi, explanando de forma breve seu histórico, com o intuito de conhecer a mesma e possibilitar ao leitor uma maior visão acerca dos dados coletados através de entrevistas e questionários aplicados aos colaboradores da organização, levantamentos estes que serão posteriormente analisados no decorrer da monografia.

3.3 A metalúrgica X e seu principal produto²

A metalúrgica estudada é pertencente ao grupo nipônico “Y”, possuindo duas plantas industriais, sendo uma localizada na Europa (França) e outra na América do Sul (Brasil), mais precisamente no distrito industrial de São João del-Rei - MG, sendo este último o local da realização deste estudo.

Em sua planta industrial brasileira, a metalúrgica X possui 03 fornos elétricos com eletrodos a arco submerso, com potência nominal de 21 MVA (Mega Volt Amperé) cada. Abaixo segue um breve histórico da empresa estudada.

Em 1977 teve início a operação do forno 1, em 1983 o início de operação do forno 2, e em 1987 o forno 3 entra em operação. No ano 1990 a Companhia “Z” assume o controle da Unidade, em 1992 a empresa foi certificada pela ISO 9001, em 1995 a Companhia “V” e a empresa “U” assumem o controle do negócio, e em 1999 a Companhia “V” assume o controle total, no ano de 2008 a empresa “W” adquire a

² Os dados da metalúrgica X foram retirados do seu site

organização e em 2011 o grupo nipônico “Y” assume o controle da metalúrgica X e se mantém no controle até os dias atuais.

A metalúrgica X é a maior produtora de CaSi do ocidente, detendo 45% das vendas de Cálcio Silício do mundo sendo que seu principal mercado de atuação é o externo. Aproximadamente 85% das suas vendas são destinadas a este mercado sendo os outros 15% destinados ao mercado interno.

Tendo como seu principal produto em seu mix a ferroliga Cálcio Silício (CaSi), a organização busca dar ênfase em sua produção, porém, vale salientar também a capacidade da metalúrgica para produção de outras ferroligas, tais como: CaSiMn, CaSiFe, CaSiBa e FeSi.

A metalúrgica possui também uma fábrica de “*Cored Wire*” localizada dentro da própria unidade brasileira, fábrica esta, que consiste na produção de tubos recheados de material em pó, embalados na forma de bobinas, utilizando-se o próprio CaSi produzido na unidade bem como outras ferroligas para este processo produtivo.

A liga de Cálcio Silício (CaSi) é conhecida pelas suas inúmeras utilidades na fabricação de aços limpos e de qualidade, possuindo aplicações como: desoxidação, dessulfuração, redução nas tendências a trincas, melhoria na usinabilidade, estampabilidade, forjabilidade, lingotabilidade e soldabilidade.

A composição química da liga de cálcio silício é de aproximadamente 30% de cálcio, 60% de silício e o restante são outros elementos chamados de contaminantes como ferro, manganês, alumínio, carbono, magnésio entre outros.

No Brasil há somente duas empresas concorrentes e no mundo são aproximadamente sete empresas, sendo que estas se concentram na América do Sul, Europa, e na China.

Após a explanação sobre a metalúrgica X e seu principal produto, que auxilia em uma análise do tempo que a organização atua no mercado e sobre o que a mesma produz, iniciaremos, no próximo tópico, uma análise sobre o processo produtivo do CaSi.

3.3.1 O processo produtivo do CaSi³

O processo de fabricação de Cálcio Silício é um dos processos que os profissionais e especialistas da área de metalurgia classificam como piro metalúrgico. A piro metalurgia nada mais é que a fusão de materiais, utilizando na metalúrgica X fornos elétricos de arco submerso, composto por 3 eletrodos aos quais passa a corrente elétrica formando entre si um arco elétrico que gera calor de aproximadamente 1600°C. Esta temperatura elevada funde as matérias primas alterando suas propriedades físicas e químicas com o objetivo de transformá-las em CaSi.

Na metalúrgica X as matérias-primas utilizadas para a fabricação do Cálcio Silício são o quartzo, fonte de silício, o calcário, fonte de cálcio e o carvão vegetal que é fonte de carbono e é usado como um redutor.

Após a fusão destes materiais, o forno é vazado através de barras de ferro, no qual todo material fundido é retirado colocado em panelas revestidas de materiais especiais que suportam altas temperaturas, nas quais são transportadas para outra área dos fornos, chamada de área de lingotamento, na qual toda a liga é despejada em fôrmas que as moldam. Juntamente a este procedimento é realizada a amostragem da liga para ser feita a análise química do material.

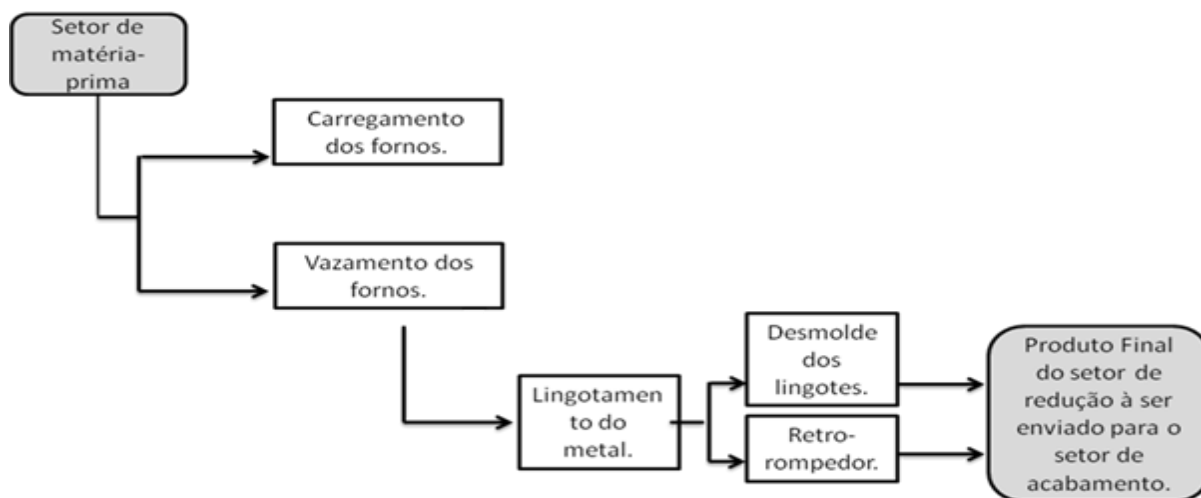
Após a liga estar completamente sólida e com temperatura mais baixa, os lingotes são desenformados e quebrados, utilizando um equipamento chamado de retro-rompedor, que é uma máquina que quebra os lingotes deixando os em partes pequenas, após o resultado de análise química o material é destinado a um galpão de estocagem em um outro setor, chamado de Acondicionamento.

Este processo de furação do forno, para retirar toda a liga que está em seu interior, acontece mais ou menos a cada 1,5 horas, variando de acordo com a disponibilidade dos fornos e das condições operacionais.

O processo produtivo de Cálcio Silício pode ser melhor observado através da figura 4.

³ Dados da pesquisa coletados na metalúrgica X

FIGURA 4 – Fluxograma do processo produtivo do CaSi



Fonte: Dados da metalúrgica pesquisada

Após a explanação sobre o processo produtivo de CaSi, no qual o carvão vegetal tem grande importância, o próximo tópico abordará sobre a aplicabilidade de tal insumo na indústria metalúrgica.

3.4 O carvão vegetal e sua aplicabilidade na indústria metalúrgica^{4 5 6}

O carvão vegetal é uma das mais antigas e importantes fontes de energia utilizadas mundialmente. Sua fabricação é conhecida desde longa data na história da humanidade havendo referências do seu uso há séculos. Mesmo com o advento do petróleo após a 2ª Guerra Mundial, países como Brasil continuaram a utilizar o carvão vegetal destinado principalmente ao tratamento de minérios nos altos-fornos e abastecimento energético em geral, de forma que este insumo é um dos redutores energéticos mais importantes na indústria, sendo o grande responsável, inclusive, pelo surgimento da indústria siderúrgica em nosso país, Tal situação, fez com que o país se tornasse o maior produtor mundial, além de ser o maior consumidor, de forma que o destino do carvão vegetal produzido é o mercado interno, e o país é praticamente autossuficiente no produto.

Uhlig, Goldemberg e Coelho (2008, p. 70-71) afirmam que o consumo carvão vegetal no Brasil está diretamente relacionado ao setor industrial, em

⁴ Dados extraídos do site www.stabh.com/carvao-vegetal

⁵ Dados extraídos do site www.remade.com.br

⁶ Dados extraídos do site www.scielo.br/scielo

especial à indústria siderúrgica, onde se destacam a produção de ferro-gusa, produção de ferroligas e a fabricação de cimento. O carvão vegetal é utilizado como combustível e agente redutor nos fornos de redução e é dele que provém o carbono adicionado aos outros minérios que compõem a mistura para transformação em determinado produto.

A produção do carvão vegetal ocorre pela carbonização da madeira em fornos, sendo que estes fornos podem ser feitos de alvenaria, em processos dispersos, pouco mecanizados e altamente dependentes de trabalho humano, sendo maioria na produção nacional, como também, em grandes fornos com produção em alta escala e processos mais automatizados, utilizados em menor quantidade no Brasil. Parte da madeira para a produção de carvão vegetal vem da expansão agrícola, parte de resíduos de serrarias, parte de exploração legal e sustentável de toras de madeira e parte de exploração ilegal. (UHLIG, GOLDEMBERG e COELHO 2008, p. 74).

O segmento siderúrgico nacional é um dos mais dinâmicos e importantes da economia brasileira sendo constituído por aproximadamente 88 empresas, 121 alto-fornos e 93 fornos de ferroligas.

O tópico a seguir irá tratar como o carvão vegetal é usado no processo produtivo da metalúrgica X

3.5 Mudança no modelo de utilização de carvão vegetal na metalúrgica X⁷

Utilizado como redutor, o carvão vegetal é o segundo insumo mais caro no processo produtivo da metalúrgica X, ficando atrás apenas da energia elétrica. Devido ao fato, o mesmo tem forte impacto nos custos da organização, necessitando sempre de grande atenção.

O processo de utilização de carvão vegetal pela metalúrgica X inicia-se com a compra do insumo de seus fornecedores, todos estes com licença ambiental para produção e comercialização de carvão. Dando sequência ao processo, o insumo chega à portaria da empresa trazido por caminhões que são verificados e amostrados por funcionários do setor dos fornos, e se aprovados, são posteriormente direcionados para descarga no pátio da matéria-prima, após esta

⁷ Dados da pesquisa coletados na metalúrgica X

etapa, os mesmos são acondicionados em silos horizontais específicos, separados por fornecedores e por análises de qualidade.

Conforme o processo produtivo demanda carvão vegetal, o mesmo é levado através de correias transportadoras até os silos verticais do setor dos fornos, sendo este material previamente determinado por suas análises qualitativas. Até o acondicionamento nos silos verticais, o carvão vegetal passa por dois tipos de “apuramento do produto”, no qual se acredita estar melhorando sua qualidade até o enforamento do mesmo. Este processo consiste em dois tipos de peneiramento; o primeiro tem a intenção de eliminar e separar tiços, que são pedaços de madeira que não se transformaram em carvão; o segundo consiste em um peneiramento do carvão vegetal para eliminação de material particulado (moinha de cravão) com tamanho até 9,5mm, etapa a qual foi eliminada após a implementação da mudança. Após este processo, e depois de estar devidamente acondicionado em seus respectivos silos verticais, o material se encontra em espera para utilização nos fornos de redução da metalúrgica X.

De acordo com o andamento da produção, a necessidade de utilização de carvão vegetal se evidencia, sendo que a partir de agora o carvão acondicionado nos silos verticais pode seguir juntamente com os outros minérios para ser depositado nos fornos, dando continuidade ao processo de transformação de CaSi.

Porém, antes do carvão vegetal se juntar com os outros minérios que compõe a mistura para produção de CaSi, o mesmo passava por um terceiro peneiramento, que consiste em uma calha vibratória montada na saída do silo, acompanhada de mais uma peneira para eliminação de finos (moinha de carvão) com tamanho até 6,5mm. Este procedimento garantia que o carvão vegetal chegasse aos fornos com o mínimo de moinha possível, esperando-se que isso contribuísse para o processo produtivo, sendo que agora o insumo chega aos fornos em sua totalidade sem peneirar.

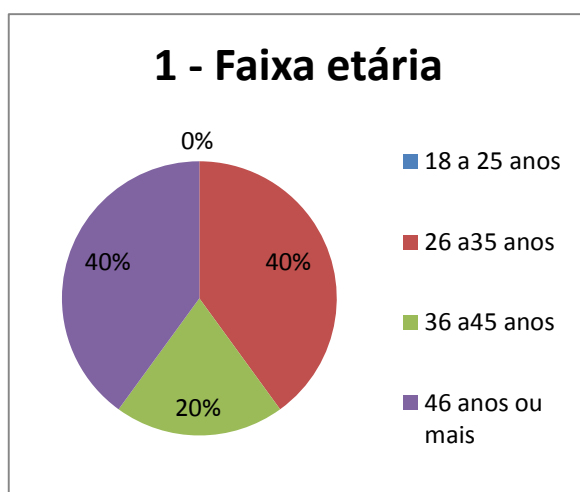
O tópico subsequente irá tratar da análise das informações coletadas na metalúrgica estudada.

3.6 Análise da pesquisa sobre o planejamento estratégico e a quebra de paradigmas relativos à utilização de carvão vegetal na metalúrgica X

A forte e crescente concorrência que o mercado metalúrgico mundial vem sofrendo, atenua a cada vez mais a necessidade para que as empresas saiam de uma zona de conforto ilusória e se dediquem a estratégias de mudança para sobreviverem. É possível observar na metalúrgica X, que a mesma não está inerte às tendências de mudança, buscando sempre meios para se manter forte e competitiva em seu mercado de atuação. Desta forma, a pesquisa tem o intuito de avaliar se o planejamento estratégico e a mudança organizacional (baseada em uma quebra de paradigma) são importantes para organização e se os mesmos foram caminhos para que uma mudança no modelo de utilização de carvão vegetal na metalúrgica X fosse implementada.

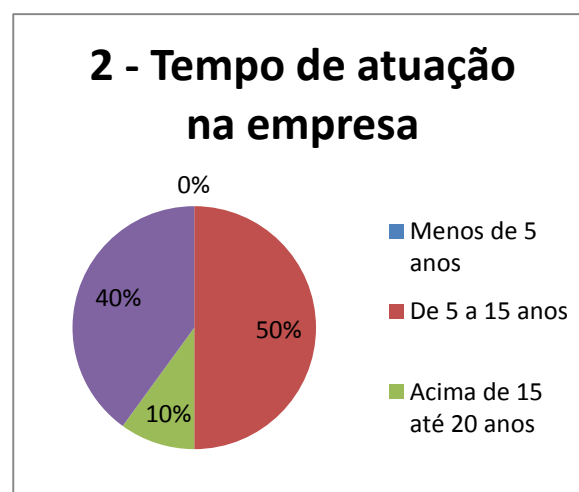
As questões 1, 2 e 3 do questionário estão relacionadas com a faixa etária dos colaboradores, tempo de trabalho na empresa e função exercida na mesma. Pode-se observar que os mesmos abrangem uma grande variedade de idades, porém, vale ressaltar que nenhum colaborador entrevistado possui menos que 25 anos. Outro ponto relevante é que nenhum colaborador possui menos de 5 anos de atuação dentro da empresa, demonstrando assim uma certa maturidade organizacional. Dentre os entrevistados, 6 (seis) deles atuam como operadores de produção, e 2 (dois) como técnicos de controle, estando estes no nível operacional da empresa. Os outros dois são supervisores de produção, e se encontram no nível tático da empresa.

Gráfico 1



Fonte: dados da pesquisa

Gráfico 2



Fonte: dados da pesquisa

Gráfico 3



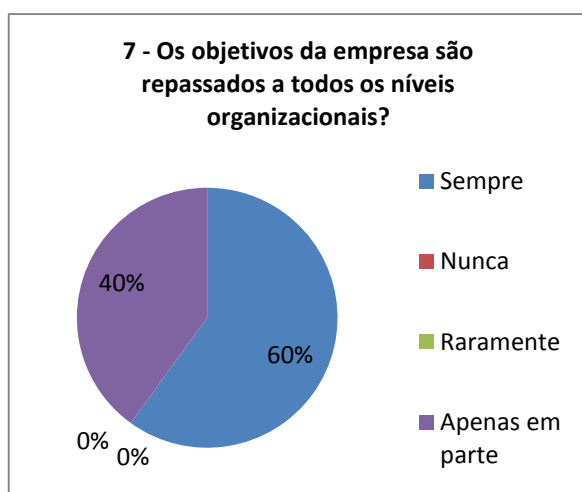
Fonte: dados da pesquisa

Nas questões 4, 5, e 6 os colaboradores foram questionados se a empresa possui um planejamento estratégico, se o mesmo é importante como diferencial competitivo para o crescimento da empresa e se a implementação de um novo modelo de utilização de carvão vegetal pode ser considerado um planejamento para o futuro. Nessas questões houve uma unanimidade por parte dos colaboradores, onde todos responderam positivamente às questões. Tal concordância indica um alinhamento entre os questionados no que diz respeito à importância de se planejar para que se possa alcançar os objetivos pretendidos, conforme Stoner (1985, p. 136) planejamento é o processo de estabelecer objetivos e linhas de ação adequadas para alcançá-los, mostrando que os funcionários compreendem a importância do planejamento estratégico para o futuro da organização, uma vez que seu conceito segundo Drucker (1962, p. 131) *apud* Oliveira (2006, p. 36) é definido como um processo sistemático e constante de decisões, onde os efeitos deverão ocorrer no futuro.

Nas questões 7 e 8 os colaboradores foram pontuados se os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico da empresa são repassados a todos os níveis organizacionais e se para que fosse implementado um novo modelo de utilização de carvão vegetal foi necessário uma interação entre todos os níveis da organização. No que diz respeito à primeira questão houve uma divisão de respostas, onde 6 (seis) colaboradores afirmaram que os objetivos empresariais sempre são repassados a todos os níveis organizacionais, enquanto 4 (quatro)

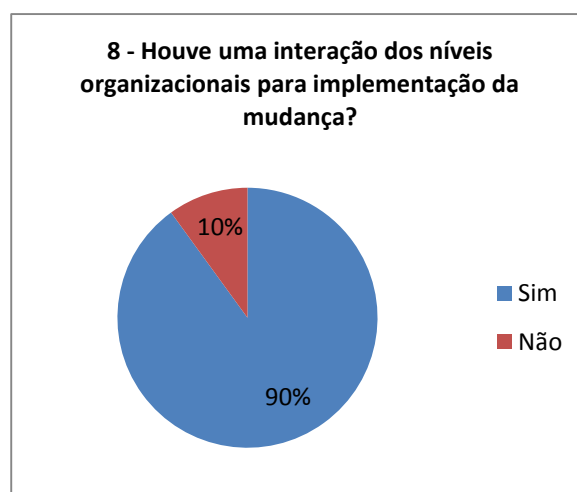
colaboradores afirmaram que os objetivos são repassados apenas em parte. Já na segunda pergunta, 9 (nove) colaboradores assinalaram de forma positiva e apenas 1 (um) divergiu no que diz respeito a uma interação entre os níveis organizacionais para a implementação de um novo modelo de utilização de carvão vegetal. As respostas dos colaboradores demonstram que os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico chegam a todos os níveis organizacionais, mas deixa clara a necessidade de um maior trabalho para a total compreensão dos objetivos por todos os colaboradores. Quanto à segunda questão, observa-se grande eficiência na interação entre os níveis organizacionais, uma vez que todos os níveis devem coexistir e ser trabalhados continuamente (OLIVEIRA, 2006, P.52) de forma que apenas um colaborador entre os dez assinalou de forma negativa para tal situação.

Gráfico 4



Fonte: dados da pesquisa

Gráfico 5



Fonte: dados da pesquisa

Nas questões 9, 10 e 11 os colaboradores foram perguntados se a mudança no modelo de utilização de carvão vegetal surgiu de uma força externa ou interna à organização, a partir de uma ameaça ou oportunidade e ainda, se a capacidade de mudança representa um ponto forte ou fraco para a empresa estudada. Nas duas primeiras questões, houve uma divisão de respostas por parte dos colaboradores, onde 4 (quatro) responderam que a mudança no modelo de utilização de carvão vegetal surgiu de uma força interna e que sua implementação se deu a partir de uma oportunidade. Os outros 6 (seis) afirmaram que a mudança é fruto de uma força externa à organização e que sua implementação se deu a partir de uma ameaça. Na terceira questão, que diz respeito a pontos fortes e fracos houve uma unanimidade

por parte dos colaboradores em dizer que a capacidade da empresa em implementar um novo modelo de utilização de carvão vegetal representa um ponto forte. A divisão nas respostas das duas primeiras perguntas mostra que alguns colaboradores ainda têm dúvidas sobre os reais motivos que fizeram com que ocorresse a mudança, afinal, conforme Robbins (2005, p. 422) é preciso atentar-se ao ambiente no qual se está inserido, uma vez que a mudança se deu a partir de uma força externa e de uma ameaça. A ameaça é uma força ambiental incontornável pela empresa, que cria obstáculo a sua ação estratégica podendo ou não ser evitada. (OLIVEIRA, 2006, p. 65). Desta forma fica evidenciada a necessidade de uma melhor comunicação interna na organização. Quanto a terceira pergunta todos os colaboradores compreendem e concordam que a mudança é positiva para a organização.

Gráfico 6



Fonte: dados da pesquisa

Gráfico 7



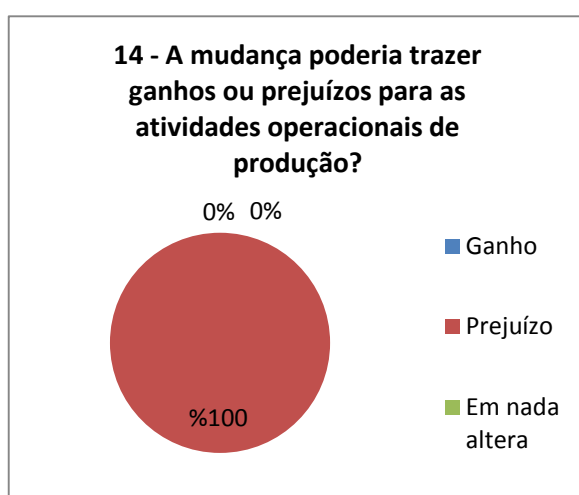
Fonte: dados da pesquisa

As questões 12 e 13 abordavam se os colaboradores julgavam importante que a empresa possuísse uma cultura organizacional e se os mesmos conseguiam perceber suas características. Nessas duas questões todos os 10 (dez) participantes afirmaram que sim, deixando claro que a empresa possui uma cultura organizacional forte e que é compartilhada por todos na organização. Segundo Robbins (2005, p. 377), cultura forte significa: “os valores centrais da organização são intensamente mantidos e amplamente partilhados. Quanto mais membros aceitam os valores centrais e quanto maior seu compromisso com esses valores, mais forte é a cultura”.

Nas questões 14, 15 e 16 foram abordadas situações mais voltadas para as atividades operacionais da metalúrgica estudada, onde os colaboradores foram

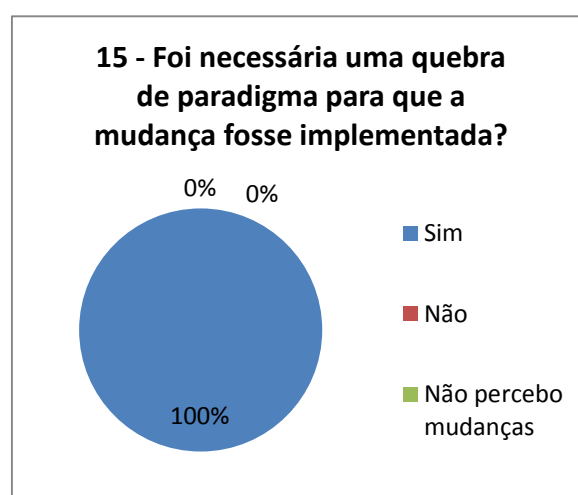
perguntados se em seu modo de ver, a mudança no modelo de utilização de carvão vegetal poderia trazer prejuízos para as atividades operacionais de produção de CaSi, se foi necessária uma quebra de paradigma que afetasse a cultura organizacional para que o novo modelo fosse implementado e se mudanças em processos considerados consolidados são importantes e válidos para o crescimento da empresa. Em tais questões, todos os 10 (dez) colaboradores perguntados afirmaram que em seu modo de ver a mudança no modelo de utilização de carvão vegetal poderia trazer prejuízos para as atividades operacionais e que para que a mesma fosse implementada houve a necessidade evidente de uma quebra de paradigmas, ou seja, uma quebra de um padrão anteriormente seguido. No entanto, todos concordaram que mudanças são válidas desde que haja crescimento da empresa, conforme ressaltam French e Bell (1990) *apud* Lima (2003, p. 153) “a mudança organizacional pode ser entendida como uma intervenção planejada que objetiva a efetividade organizacional”. Tais respostas mostram como um padrão estava impregnado nos colaboradores, conforme afirmam Wagner e Hollenbeck (1999, p. 451) “Quanto mais intensa a mudança, mais intensa tende a ser a resistência resultante”, sendo necessário um forte trabalho para a quebra de paradigmas.

Gráfico 8



Fonte: dados da pesquisa

Gráfico 9

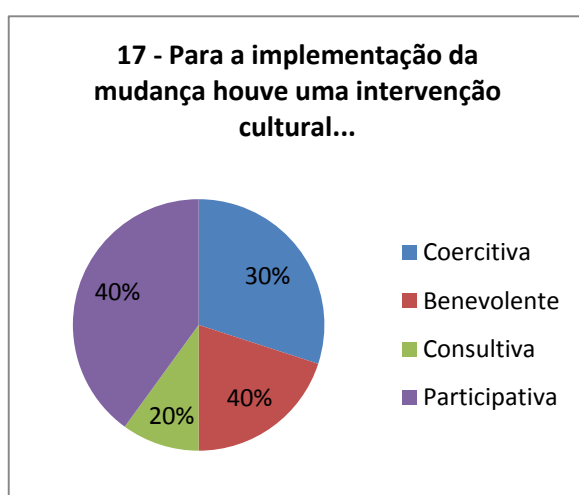


Fonte: dados da pesquisa

Nas questões 17 e 18 os colaboradores foram perguntados sobre que tipo de intervenção cultural os mesmos foram submetidos para que a mudança no modelo de utilização de carvão vegetal fosse implementada e se a empresa deixa

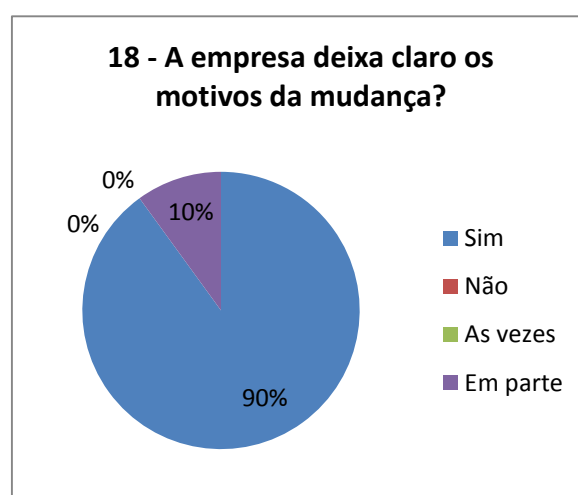
claro os motivos pelos quais ela teve a necessidade de implementar a mudança. Na primeira questão houve uma forte divisão de respostas, sendo que 3 (três) colaboradores responderam que foi adotado um sistema coercitivo, 2 (dois) responderam que foi um sistema benevolente, 1 (um) afirmou que foi um sistema consultivo e 4 (quatro) afirmaram ter sido adotado um sistema participativo. Já na segunda questão, 9 (nove) colaboradores disseram que a empresa deixa claro os motivos pelos quais a mesma teve que implementar a mudança e somente 1 (um) disse que a empresa deixa claro seus motivos apenas em parte. Diante das respostas, nota-se que os colaboradores sentem de formas diferentes as intervenções para mudança, podendo isso se tornar um problema, uma vez que segundo Chiavenato (2008, p. 99) para participar intimamente da cultura organizacional é preciso conhecer e assimilar sua cultura. No entanto, a maioria afirma que para a implementação da mudança utilizou-se um sistema participativo. No que tange aos motivos para a mudança, fica claro que a empresa adota uma postura de disseminação de informações, sendo estas compreendidas totalmente pela grande maioria dos funcionários. Segundo Robbins (2005, p. 425) a resistência pode ser menor se por meio de comunicação os funcionários compreenderem a lógica da mudança e terem suas dúvidas esclarecidas.

Gráfico 10



Fonte: dados da pesquisa

Gráfico11



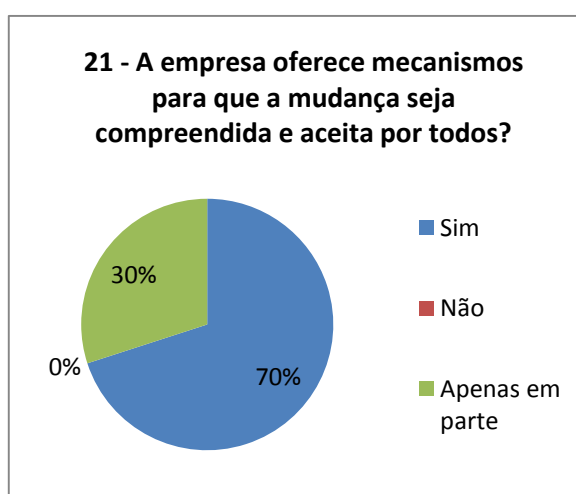
Fonte: dados da pesquisa

As questões 19, 20 e 21 perguntavam se os colaboradores achavam que se a empresa não adotar características de mudança ela corria o risco de ser engolida por seus concorrentes, se mudanças que afetam inclusive a cultura organizacional

contribuem de forma positiva para a empresa como um todo e se a empresa oferece mecanismos para que a mudança seja compreendida e aceita pelos colaboradores. Nas duas primeiras perguntas, os 10 (dez) colaboradores responderam que sim, deixando claro que os mesmos compreendem que mudanças são necessárias devido à concorrência e que elas podem trazer benefícios. Robbins (2005, p. 422) afirma que: “as organizações de hoje enfrentam um ambiente cada vez mais dinâmico e mutável. Isso exige que elas se adaptem às novas condições. Mude ou morra! É o grito de guerra que hoje corre entre os executivos em todo o mundo”.

Na questão 21, houve uma divisão de respostas, onde 7 (sete) colaboradores responderam que a empresa oferece mecanismos para que a mudança seja aceita e compreendida, e 3 (três) afirmaram que apenas em parte. Daft (2010, p. 419) reforça que o entendimento das razões que permeiam mudança podem auxiliar os gestores a implementá-la. As respostas mostram que os colaboradores estão dispostos a mudar desde que isso traga benefícios para a organização, porém alguns afirmam que a mudança nem sempre é aceita ou compreendida.

Gráfico 12



Fonte: dados da pesquisa

Finalizando, a questão 22 pergunta se o uso do planejamento estratégico e a mudança organizacional baseada em uma quebra de paradigma foram fatores cruciais para que um novo modelo de utilização de carvão vegetal fosse implementado na metalúrgica estudada. Todos os 10 (dez) colaboradores responderam de forma positiva, mostrando que tais ferramentas contribuíram para a implementação de uma mudança no processo produtivo da metalúrgica X, sendo

estas, fundamentais para o desenvolvimento de uma nova forma de utilização de carvão vegetal baseada em uma quebra de paradigma.

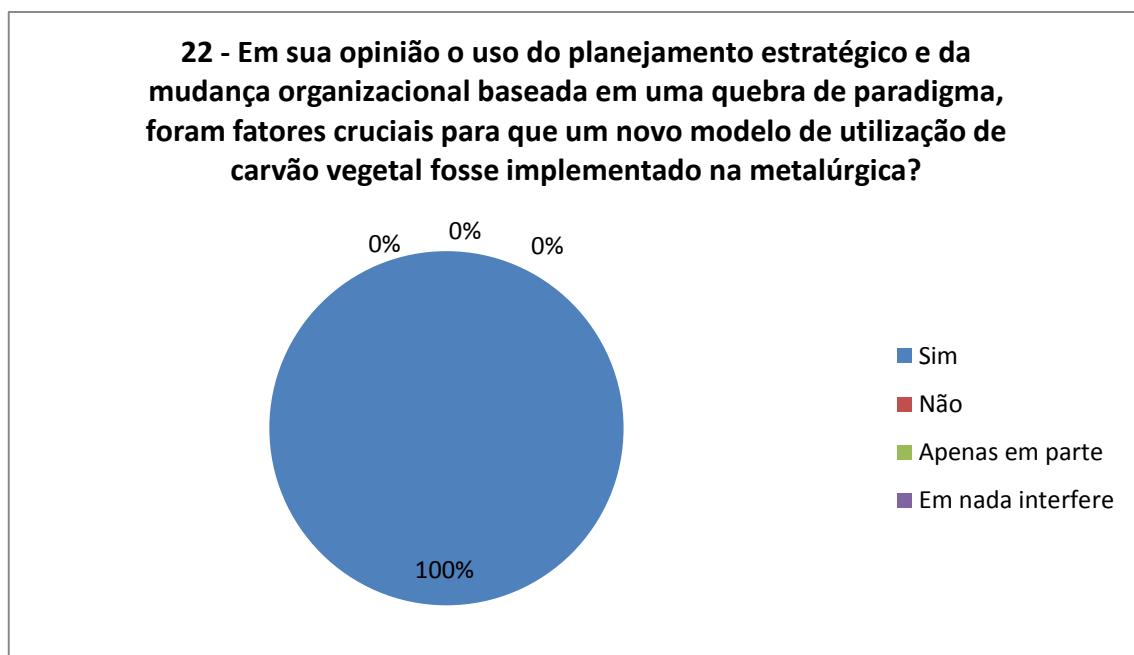
De acordo com Cunha (2000, p. 10), planejamento estratégico

[...] é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes da empresa e das oportunidades e ameaças do meio ambiente. Esta análise tem o intuito de estabelecer objetivos, estratégias e ações que possibilitam um aumento da competitividade empresarial.

Chiavenato (2008, p. 434) ressalta que:

O mundo atual caracteriza-se por um constante ambiente de mudança. O ambiente geral que envolve as organizações é mutável e dinâmico, exigindo delas uma elevada capacidade de adaptação como condição básica de sobrevivência.

Gráfico 13



Fonte: dados da pesquisa

Após a análise do questionário aplicado aos colaboradores, a seguir, segue a entrevista realizada com o supervisor de produção do setor dos fornos, com o intuito de avaliar suas considerações no que tange à implementação de um novo método de utilização de carvão vegetal na metalúrgica X.

Entrevista com o supervisor de produção do setor dos fornos da metalúrgica X

Quanto ao entrevistado, o mesmo é um supervisor de produção de 42 anos, com grande experiência no setor metalúrgico e que atua na empresa há 10 (dez) anos, sendo o mesmo também graduado em administração, ciências contábeis e pós-graduado e controladoria e finanças. Quando perguntado sobre como era o processo de utilização de carvão vegetal antes da implementação da mudança, o entrevistado afirma que o insumo passava por três peneiramentos antes de entrar nos fornos e que havia grande receio de que não se conseguiria produtividade com viabilidade econômica sem o peneiramento do carvão, além do receio de dificuldades operacionais que acarretariam grande desgaste físico dos operadores envolvidos.

Quando questionado sobre como o processo se tornou após a mudança e os motivos que fizeram a metalúrgica mudar seu modelo de utilização de carvão vegetal, o entrevistado conta que com o fim do peneiramento houve uma importantíssima redução nos custos de produção, uma vez que o carvão vegetal é um dos insumos mais caros no processo de produção de CaSi, sendo que os finos eliminados com o peneiramento eram da ordem de 22,5% e que após a implementação, ficou observado que não ocorreram perdas de produção. O entrevistado lembra ainda que foi possível reduzir a compra de tal insumo de seus fornecedores na mesma proporção. Quanto aos motivos para a mudança, o entrevistado afirma que o principal foi a sobrevivência da organização, pois após a crise econômica de 2008 o mercado ficou extremamente competitivo e acirrado, dando mais ênfase ao “preço”, sendo necessário pensar em formas de produzir com menor custo. Conforme afirma Ackoff (1982) apud Kich (2011, p. 11) as organizações mais aptas a sobreviverem são as que possuem planejamento, pois planejamento é a definição de um futuro desejado e de meios eficazes para alcançá-lo. Fazendo uma alusão ao mercado globalizado, Robbins (2005, p. 423) lembra que a competição está mudando, devido à economia globalizada e a concorrência a nível mundial, sendo que as mudanças nas políticas internacionais afetam as organizações a nível global ocasionando choques econômicos.

Perguntando ao entrevistado se a metalúrgica X faz uso de um planejamento estratégico e se para a mudança na utilização de carvão vegetal a mesma utilizou-se desta ferramenta administrativa o entrevistado afirma que a empresa faz o uso do

planejamento estratégico de curto, médio e longo prazo e que para a implementação da mudança no uso de carvão vegetal a empresa também fez uso do planejamento estratégico, sendo que as mudanças foram ocorrendo gradativamente por se tratar de algo novo no processo de produção de CaSi e também por ser um estudo empírico. As mudanças foram sendo colocadas em prática baseadas em testes, análises e ações, até que se chegou a 100% de carvão vegetal sem peneirar no processo produtivo. Maximiano (2008, p. 114) afirma que planejar é definir objetivos a serem alcançados, interferindo na realidade para passar de uma situação conhecida para uma situação desejada, trabalhando para construir uma situação nova que não resultaria em uma simples evolução dos acontecimentos presentes.

Quando perguntado se a implementação de um novo modelo de utilização de carvão vegetal é um diferencial competitivo e uma forma de planejamento para o futuro, o entrevistado afirma que no momento sim, mas acredita que para o futuro não seja, pois as mudanças estão ocorrendo rapidamente e a velocidade das informações é quase instantânea, sendo necessário repensar os processos produtivos a todo instante para se manter competitivo no mercado. Wood Jr (2002, p. 248) lembra que as variações macroambientais fazem com que as organizações experimentem mudanças de ordem qualitativa e quantitativa sem precedentes, isso faz surgir um gigantesco laboratório de prática e observação de todo tipo de teoria ou conceito de intervenção.

Perguntado ao entrevistado se a metalúrgica X possui uma cultura organizacional, com valores, visão, missão e política bem definidos, o mesmo responde que sim, assegurando que a empresa possui uma cultura forte, valores bem definidos e objetivos e metas claras, fortalecendo o que os colaboradores responderam nas questões 12 e 13 do questionário.

Quando questionado se a metalúrgica X precisou passar por um processo de quebra de paradigmas para que o novo modelo de consumo de carvão vegetal fosse colocado em prática o entrevistado afirma que sim, e que foi necessário trabalhar o psicológico de todos os envolvidos de forma a eliminar os seguintes bordões: “não funciona”, “não vai dar certo”, isso já foi tentado no passado”, “você vão destruir os 3 fornos”. Essa resposta compartilha do pensamento dos colaboradores que responderam as questões 14 e 15 do questionário.

Quando perguntado ao entrevistado que ganhos a empresa obteve com a mudança no modelo de utilização de carvão vegetal o entrevistado diz que além dos

ganhos monetários com a redução no custo de produção de CaSi, obteve-se ganhos intangíveis em relação aos funcionários no que diz respeito a mudança e a quebra de paradigmas. Segundo o entrevistado, hoje sabe-se que a mudança é possível e que não é preciso ser sempre da mesma forma e com os mesmos recursos. Desta forma, Andrade (2009, p. 163) afirma que para realizar o processo de mudança é preciso primeiro descongelar, tornando óbvia a necessidade da mudança. Após, é preciso mudar, indicando um agente facilitado, e por fim, recongelar, transformando em regra o novo padrão de comportamento.

A forte concorrência que se estabeleceu no mercado de comercialização de Cálcio Silício (CaSi) nos últimos 5 anos, devido à crises econômicas e mudanças no comportamento de seus consumidores, fez com que a metalúrgica X tomasse atitudes para que não visse seu negócio ameaçado por concorrentes melhores adaptados as novas exigências mercadológicas. Baseada nesse contexto, a metalúrgica estudada se dispôs a implementar um novo método de consumo de carvão vegetal em seu processo de produção de ferroligas de CaSi, utilizando-se de ferramentas administrativas como o planejamento estratégico e mudança organizacional (baseada em uma quebra de paradigma).

Desta forma, após ter sido feita a análise do questionário e uma avaliação da entrevista, foi possível observar que o uso de tais ferramentas, contribuiu de forma positiva para que houvesse uma mudança que trouxesse resultados operacionais e administrativos altamente satisfatórios para o negócio da metalúrgica estudada, sendo que foi possível perceber uma redução no consumo de carvão vegetal sem que houvesse prejuízos para as atividades operacionais. Essas atitudes contribuem para redução dos custos da empresa, objetivando o alcance de suas metas futuras, bem como trazem um ganho positivo no que tange à mudança organizacional, em relação à capacidade de influenciar seus colaboradores para que os mesmos compreendessem e aceitassem mudanças em seu processo produtivo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante deste estudo monográfico foi possível demonstrar a importância do planejamento estratégico aliado a uma mudança organizacional e como o uso destas ferramentas pode resultar em vantagens competitivas para as organizações. A análise dos temas abordados na pesquisa bibliográfica deixa claro que o uso de tais ferramentas na gestão organizacional permite um melhor planejamento para o futuro e auxilia na capacidade de adaptação às necessidades do mercado.

Nota-se que o planejamento estratégico, que teve suas premissas baseadas nas ideias do grande general chinês Sun Tzu, evoluiu com o passar dos anos, tornando-se uma das ferramentas administrativas mais usadas pelas organizações em todo o mundo, tendo grande relevância principalmente no que diz respeito ao rumo que a empresa deve tomar e que caminhos seguir, de forma que esta auxilie na definição dos objetivos e dos resultados pretendidos.

Mesmo com um planejamento estratégico bem estruturado, variações mercadológicas podem obrigar as organizações a se adaptarem a novas condições, surgindo a partir daí a necessidade de uma mudança organizacional, ou seja, uma mudança no modo como os colaboradores e organização compartilham seus ideais. Desta forma, o propósito da mudança organizacional é fazer com que a empresa se adapte às novas condições, como uma forma de diferencial competitivo ou questão de sobrevivência, sendo que para implementar a mudança, a organização utiliza de ferramentas que auxiliam seus colaboradores a entenderem o propósito da mudança e formas de superar a resistência natural que ocorre em processos desse tipo.

A presente monografia buscou responder o seguinte problema de pesquisa: como implementar um novo método de utilização de carvão vegetal num processo consolidado de produção de CaSi na metalúrgica X? Assim, ficou observado que o planejamento estratégico deve sempre estar presente nas ações da empresa, de forma a estar orientando os gestores e sempre auxiliando em seu processo de tomada de decisões. Outro fator preponderante é a importância da mudança organizacional diante da alta variabilidade e das novas necessidades do mercado atual, sendo fundamental a compreensão por todos da organização sobre a real necessidade da mudança.

Conforme analisado no estudo de caso desta monografia, a metalúrgica X baseou-se no planejamento estratégico para colocar em prática uma nova forma de

utilização de carvão vegetal em seu processo produtivo, estabelecendo os caminhos e os objetivos almejados para o alcance de um futuro promissor. Para que esta implementação fosse possível, foi necessária a ocorrência de uma mudança organizacional, de forma a acabar com um forte paradigma impregnado nos colaboradores, o qual poderia ser altamente prejudicial para que ocorresse a mudança. Sendo assim, a metalúrgica estudada implementou em seu processo produtivo de ligas de CaSi a mudança citada anteriormente, objetivando uma forte redução nos custos da empresa, sem que houvesse uma redução da qualidade de seu produto nem alterações em suas atividades operacionais, de forma a manter-se competitiva no mercado e atenta às necessidades de seus clientes.

Diante do fato, é possível constatar que o planejamento estratégico e a mudança organizacional, baseada em uma quebra de paradigmas são os caminhos de como implementar um novo método de utilização de carvão vegetal na metalúrgica X.

Vale ainda enaltecer algumas dificuldades para realização deste estudo, dentre as quais, pode-se destacar: a limitação de material para consulta bibliográfica para composição do conteúdo teórico, bem como a restrição ao acesso de algumas informações da metalúrgica estudada para realização do estudo de caso.

Finalizando, ressalta-se a importância em se abordar este tema, uma vez que as empresas, em destaque as do ramo da metalurgia, estão enfrentando cada vez maiores desafios em relação à alta competitividade e as mudanças mercadológicas, o que pode representar uma forte ameaça aos seus negócios caso estas não planejem suas ações e não se adaptem as novas condições impostas pelo mercado. Recomenda-se ainda, a realização de estudos aprofundados sobre novos modelos e formas de utilização de carvão vegetal no ramo da metalurgia, bem como propostas de novos modelos de utilização de outros insumos utilizados no mesmo setor. Espera-se que este estudo monográfico possa servir de base para outras pesquisas bem como de incentivo para realização de novos trabalhos relacionados ao tema.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. Teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- ANSOFF, Igor H; McDonnell, Edward J. Implantando a administração estratégica. Tradução de Antônio Zoratto Sanvicente e Guilherme Ary Plonky. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BRITO, José Otávio; Carvão vegetal no Brasil: gestões econômicas e ambientais. São Paulo Energia. Nº 64, maio/junho. 1990. Disponível em www.scielo.br/scielo.php Acesso em 28 de abril de 2014.
- CERVO, A.L.; BERVIAN, P.; SILVA, R. Metodologia Científica. 6. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão, Planejamento estratégico. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto, Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto, Administração nos novos tempos. São Paulo: Atlas, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto, Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CUNHA, Cristiano J.C.A., Planejamento e estratégia empresarial. EPS/UFSC, Florianópolis, 2000.
- DAFT, Richard L, Administração. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- DUBRIN, Andrew J. Fundamentos do comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton, Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.
- FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho I. R. de, Planejamento estratégico na prática. São Paulo: Atlas, 1991.
- GRIFFIN, Ricky W. Introdução à administração: São Paulo: Ática, 2007.
- KALLÁS, David. Balanced Scorecard: aplicação e impactos, um estudo com jogos de empresa. FEA/USP. São Paulo: 2003.
- KICH, Juliane Ines Di Francesco; PEREIRA, Maurício Fernandes, Planejamento Estratégico: os pressupostos básicos para uma implantação eficaz. São Paulo: Atlas, 2011.
- KOTLER, Philip. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KRUGER, Paulo Von. Ministério de Minas e Energia – MME. Secretaria de geologia, mineração e transformação mineral – SGM. Ago. 2009. Disponível em www.mme.gov.br/...brasil/ Acesso em 30 de abril de 2014

LIMA, Suzana Maria Valle, Mudança Organizacional: teoria e gestão. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

MANZONI, Leandro Penedo; BARROS, Talita Delgrossi. Carvão Vegetal. Agência Embrapa de Informação Tecnológica. Brasília. 2011. Disponível em www.agencia.cnptia.embrapa.br/ Acesso em 29 de abril de 2014

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru: Introdução a Administração. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Tradução de Banzan tecnologia e linguística. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

MUNIZ, Adir Jaime de Oliveira; FARIA, Hermínio Augusto, Teoria geral da administração: noções básicas. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

REVISTA DA MADEIRA; O eucalipto na indústria de carvão vegetal. 75. ed. Agosto. 2003. Disponível em www.remade.com.br/.../revistadamadeira_materia.php. Acesso em 28 de abril de 2014

ROBBINS, Stephen P, Comportamento Organizacional. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P, Fundamentos do comportamento organizacional. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

STA BH, Carvão vegetal. Disponível em <http://www.stabh.com/carvao-vegetal/>. Acesso em 29 de abril de 2014

STONER, James A.F. e FREMAN, Administração. Tradução de Alves Calado. Rio de Janeiro. Prentice Hall do Brasil, 1985.

TAVARES, Mauro Calixta. Gestão Estratégica. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

TOMEI, Patrícia Amélia; BRAUNSTEIN, Marcelo Lomacinski, Cultura organizacional e privatizações: a dimensão humana. São Paulo: Makron Books, 1993.

UHLIG, Alexandre; GOLDEMBERG, José; COELHO, Suani Teixeira. O uso de carvão vegetal na indústria siderúrgica brasileira e o impacto sobre as mudanças climáticas. Revista Brasileira de Energia. Vol. 14, Nº 2, 2º Sem. 2008. p. 66-85.

WAGNER, John ; HOLLENBECK, John, Comportamento Organizacional. São Paulo: Saraiva, 1999.

WOOD Jr, Thomaz, Mudança Organizacional: aprofundando em temas atuais em administração de empresas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ANEXO 1**1 QUESTIONÁRIO SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E QUEBRA DE PARADIGMAS NA METALÚRGICA X**

- 1) Qual a faixa etária que você se encaixa?

☐ 18 a 25 anos	☐ 36 a 45 anos
☐ 26 a 35 anos	☐ 46 anos ou mais
- 2) Há quanto tempo você trabalha na empresa?

☐ Menos de 5 anos	☐ Acima de 15 até 20 anos
☐ De 5 a 15 anos	☐ Mais de 20 anos
- 3) Qual a função que você exerce atualmente na organização?

☐ Operador	☐ Gerente
☐ Supervisor	☐ Diretor
☐ Outra função, especificar _____	
- 4) Em sua opinião, a empresa possui um planejamento estratégico, com objetivos e metas definidas para o alcance dos resultados pretendidos?
☐ Sim
☐ Não
- 5) Você julga importante o planejamento estratégico como diferencial competitivo para manutenção e crescimento da empresa em seu mercado de atuação?
☐ Sim
☐ Não
- 6) A implementação de um novo modelo de utilização de carvão vegetal em seu processo de produção de CaSi é considerado por você uma forma de planejamento para o futuro?
☐ Sim
☐ Não
- 7) Uma vez estabelecidos os objetivos da empresa pelo planejamento estratégico, os mesmos são repassados a todos os níveis organizacionais?

☐ Sempre	☐ Raramente
☐ Nunca	☐ Apenas em parte
- 8) Em sua opinião, para que um novo modelo de utilização de carvão vegetal fosse implementado, foi necessário que houvesse uma interação entre todos os níveis da organização? (Direção, Gerência e Operação)
☐ Sim
☐ Não

- 9) A mudança no modelo de utilização de carvão vegetal na metalúrgica é fruto de uma força externa ou interna à organização?
- () Interna
() Externa
- 10) Em sua opinião, a implementação de um novo modelo de utilização de carvão vegetal no processo produtivo de CaSi se deu a partir de uma...
- () Oportunidade
() Ameaça
- 11) A capacidade de implementação de um novo modelo de utilização de carvão vegetal se caracteriza, em sua opinião, como um...
- () Ponto forte
() Ponto fraco
- 12) Você julga importante que a empresa possua uma cultura organizacional?
- () Sim () Em nada altera
() Não
- 13) Você, como colaborador, consegue perceber as características que envolvem a cultura organizacional da empresa?
- () Sim () Apenas em parte
() Não
- 14) Na sua visão, você enxerga que a mudança no modelo de utilização de carvão vegetal poderia trazer ganhos ou prejuízos para as atividades operacionais de produção de CaSi?
- () Ganho () Em nada altera
() Prejuízo
- 15) Para que fosse implementada uma nova forma de utilização de carvão vegetal no processo produtivo de CaSi na metalúrgica, foi necessária uma quebra de paradigma, ou seja, uma quebra de um padrão anteriormente seguido que afetasse até mesmo a cultura organizacional da empresa?
- () Sim () Não () Não percebo mudanças
- 16) Na sua visão, mudanças em processos anteriormente considerados consolidados, são importantes e válidos para o crescimento da empresa?
- () Sim () Em nada altera
() Não

- 17) Para que a implementação de um novo modelo de utilização de carvão vegetal fosse colocado em prática foi necessária uma intervenção de modelo cultural com um sistema...
- ☐ Sistema mais duro e fechado, com controle coercitivo e arbitrário
 - ☐ Sistema mais maleável e com menor rigidez, cedendo às opiniões e vontades
 - ☐ Sistema que pende para o lado participativo deixando um pouco de lado a imposição)
 - ☐ Sistema democrático e aberto com total aceitação de participação e opiniões)
- 18) A empresa deixa claro os motivos pelos quais a mesma teve a necessidade de implementar a mudança?
- ☐ Sim ☐ As vezes
 - ☐ Não ☐ Apenas em parte
- 19) Em sua opinião, se a empresa não adotar características de mudança, a mesma corre o risco de ser engolida por seus concorrentes?
- ☐ Sim ☐ Em nada altera
 - ☐ Não
- 20) Mudanças que afetem inclusive a cultura da organização são capazes de trazer benefícios que contribuam positivamente para a empresa como um todo?
- ☐ Sim ☐ Em nada altera
 - ☐ Não
- 21) A empresa oferece condições e mecanismos para que a mudança seja compreendida e aceita pelos colaboradores?
- ☐ Sim ☐ Apenas em parte
 - ☐ Não
- 22) Em sua opinião o uso do planejamento estratégico e da mudança organizacional baseada em uma quebra de paradigma, foram fatores cruciais para que um novo modelo de utilização de carvão vegetal fosse implementado na metalúrgica?
- ☐ Sim ☐ Apenas em parte
 - ☐ Não ☐ Não interfere

ANEXO 2

2 Entrevista realizada com um supervisor de produção da metalúrgica X

- 1) Gostaria de saber seu nome, idade e formação escolar.
- 2) Qual é sua função dentro da empresa e há quanto tempo atua na mesma?
- 3) Como era o processo produtivo de CaSi antes da mudança no modelo de utilização de carvão vegetal?
- 4) Como se tornou o processo após a implementação da mudança?
- 5) Por quê a metalúrgica mudou seu modelo de utilização de carvão vegetal no processo produtivo de CaSi?
- 6) A metalúrgica X faz uso de um planejamento estratégico com objetivos e metas definidas para o alcance dos resultados pretendidos?
- 7) Para que ocorresse essa mudança de utilização de carvão vegetal no processo produtivo de CaSi foi necessário que a metalúrgica X adotasse o uso de um planejamento estratégico?
- 8) A implementação de um novo modelo de utilização de carvão vegetal no processo produtivo da metalúrgica X pode ser considerado um diferencial competitivo e uma forma de planejamento para o futuro? Explique por quê?
- 9) Sua empresa possui uma cultura organizacional bem definida, deixando claro seus valores, visão missão e política?
- 10) Sua empresa precisou passar por um processo de mudança organizacional (quebra de paradigmas) para que o novo modelo de utilização de carvão vegetal fosse colocado em prática? Se sim como? Se não por quê?
- 11) Na sua opinião, que ganhos a empresa obteve com a mudança no modelo de utilização de carvão vegetal em seu processo?
- 12) Existe algo que não foi perguntado que você gostaria de ressaltar?