

## **Gerenciamento de mudanças na indústria: uma perspectiva considerando as pessoas e o futuro**

**Lenaldo Batista Ribeiro (Mestrando - GETEC), [lenaldo.ribeiro@gmail.com](mailto:lenaldo.ribeiro@gmail.com);**

**Camila S. Pereira-Guzzo (Orientadora - GETEC), [camila.pereira@fieb.org.br](mailto:camila.pereira@fieb.org.br);**

**Josiane Dantas Viana (Co-Orientadora - GETEC), [josiane.dantas@fieb.org.br](mailto:josiane.dantas@fieb.org.br);**

**Faculdade SENAI CIMATEC**

Palavras Chave: *gerenciamento de mudanças, pessoas, indústria, indústria química, manufatura avançada.*

### **Introdução**

O gerenciamento de mudanças é um processo estruturado que visa principalmente analisar diversos aspectos, de modo a direcionar ações cujo objetivo é mitigar os riscos envolvidos durante e após a efetivação das mesmas, sejam eles: incompatibilidades de materiais, riscos de segurança de processos industriais, riscos de reatividade química, risco à saúde dos trabalhadores, ao meio ambiente e à reputação da organização, dentre os principais. Geralmente, as mudanças são abordadas a partir de *drivers* internos. Porém os externos também devem ser analisados, principalmente porque de forma global a manufatura demonstra novas tendências, buscando aumento de produtividade, flexibilidade, excelência operacional, excelência em desempenho, bem como aperfeiçoamento dos talentos e competências das pessoas.

A indústria mundial está diante de uma nova revolução, que será capitaneada por digitalização e cada vez mais automação. Estamos no estágio inicial de uma mudança tão profunda na manufatura, como aquela provocada pela revolução industrial. Como consequência deste fenômeno vislumbra-se aumento da produtividade, redução de custos e aumento da qualidade dos produtos. Porém pode haver também a redução do número de empregos ou uma mudança drástica do perfil profissional requerido (Costa, 2014).

Porém, outro problema é evidenciado: como treinar e preparar a força de trabalho para esta condição futura? Estas novas tecnologias demandam treinamento e *know how* das pessoas para que possam rapidamente responder às rápidas mudanças mercadológicas mundiais. Nos países desenvolvidos já se adotam programas de ensino com treinamentos multi-função, integrando-se várias habilidades, motivação e adequação ao ritmo de

**Seminário Anual de Pesquisa – 2017**

**Faculdade SENAI CIMATEC**

**Programa de Pós-Graduação em Modelagem Computacional e Tecnologia Industrial**

**Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologia Industrial**

**III Workshop de Gestão, Tecnologia Industrial e Modelagem Computacional.**

**ISSN online 2447-9640**

vida de cada pessoa. Ou seja, o foco deve ser direcionado para as pessoas (Jacobs, 1989).

Devido a questões mercadológicas, crises econômicas, bem como objetivos de redução de custos e competitividade num mercado tão mutante e exigente, são necessárias mudanças envolvendo pessoas, porém, sem ferir os valores, a missão e a visão das organizações. Adicionalmente, não se pode admitir acidentes ou danos ao meio ambiente.

Por isso, a questão central deste estudo é: quais resultados vêm sendo identificados na literatura atual sobre gerenciamento de mudanças considerando as pessoas e quais fatores têm sido apontados como mais importantes neste processo. Diante dessas considerações, o objetivo deste artigo é analisar a revisão da literatura sobre processos de gerenciamento de mudanças envolvendo pessoas nas organizações.

### **Métodos e Resultados parciais**

Nesta pesquisa, as decisões para a revisão da literatura foram: artigos publicados na base de dados eletrônicos CAPES, contendo as palavras-chave gerenciamento de mudanças, pessoas, indústria, indústria química e manufatura avançada, e publicados entre 2007 e 2016. Através de planilha, catalogou-se toda a literatura identificada, permitindo-se avaliar o volume de produções sobre o tema pesquisado, ao longo dos anos. A seguir, efetuou-se breve análise de cada obra publicada identificando-se as técnicas de pesquisa, bem como as conclusões obtidas, observando-se o foco central, objeto deste estudo.

Dentre as publicações identificadas, Brenner (2008) foca na área de gestão empresarial e no desenvolvimento de líderes das grandes organizações, e na influência dos mesmos, em momentos críticos de mudanças. A técnica utilizada é a narrativa descrita de forma simples e direta,

explicitando como fatores alavancadores das mudanças, a *missão*, a *visão* e os *valores principais da organização*. A consideração dos fatores humanos nos princípios das mudanças é crítico para o sucesso das mesmas. Quando não observados colocam em risco toda a eficácia da mudança.

Giniat et al. (2012) realizaram pesquisa na área de saúde com foco específico para os profissionais de finanças. A metodologia empregada foi a observação do comportamento dos profissionais da área, num ambiente de mudanças e incertezas. Os resultados mostraram que num processo de mudança, a comunicação através de toda a organização é o principal e mais crítico fator de sucesso. A análise do ambiente, a busca por engajamento das pessoas, conduzidos por um bom processo de comunicação, é a metodologia sugerida para a obtenção do sucesso e garantia das entregas num processo de mudanças envolvendo pessoas. Esta forma de gerenciamento requer novas formas de pensar, novas métricas e novas competências. Isto inclui habilidades em gerenciamento de mudanças, gerenciamento de talentos, além de otimização dos relacionamentos intra-departamentais e entre departamentos de toda a estrutura organizacional. Nesta linha de pensamento, Levasseur (2010) examinou a taxa de sucesso e de falhas na implementação de projetos envolvendo pessoas, comprovando que a base do sucesso está no estabelecimento de princípios e processos de gerenciamento de mudanças. De acordo com o autor, 50% dos projetos falham e os fatores causais estão relacionados a gerenciamento de pessoas. Tais falhas estão relacionadas a assuntos não técnicos e os dez principais são: falta de suporte da alta gerência, falta de comprometimento dos usuários, falta de gerenciamento da liderança dos times, falta de processo de controle da mudança, falta de envolvimento dos *stakeholders* no processo de mudança, falha no gerenciamento das expectativas dos usuários finais, fraco comprometimento dos membros do time da mudança, quebra na comunicação com os *stakeholders*, *falta de participação dos stakeholders* nas reuniões e conflitos entre departamentos usuários dos serviços. O foco da publicação também é o desenvolvimento de líderes e, conseqüentemente das grandes organizações.

Através de pesquisa e da técnica de estatística descritiva, Levasseur (2010) estudou 42 projetos e demonstrou que as causas raízes de falhas nos mesmos são 35% decorrentes de fatores técnicos e 65% de fatores não técnicos, ou seja, pessoas. Segundo o autor, pesquisas realizadas em 1998 e 2006 demonstraram que dentre projetos que

falharam nestes anos os dez principais fatores de falhas foram fatores não técnicos.

Após esta breve revisão de literatura verificou-se que um processo de gerenciamento de mudanças de sucesso envolve várias fases. Mas, o comprometimento do time e a comunicação são itens fundamentais e devem permear todas as fases.

## Conclusões

Após a análise dos resultados foi possível concluir a importância do tema, obtendo uma visão geral do mesmo e ainda comprovar a escassez de literatura nacional. Devido ao pequeno tamanho da amostra da literatura analisada, outros estudos poderiam ampliar a amostra de artigos. Adicionalmente, como complemento a este estudo, sugerem-se pesquisas em metodologias para desenvolver os trabalhadores e a indústria considerando as tendências futuras.

Nessa perspectiva, o primeiro autor deste artigo pretende dar continuidade em sua dissertação de mestrado no tema, considerando agora novos objetivos: Modelar o desempenho de funcionários do setor industrial em função de características pessoais e a influência do contexto organizacional; Identificar variáveis explicativas que impactam no desempenho desses trabalhadores; Entender a influência do contexto no desempenho profissional. Para isso, será usada a regressão multinível como ferramenta para modelagem do desempenho profissional, envolvendo variáveis individuais e de contexto.

## Referências

- BRENNER, Mark. **It's all about people: change management's greatest lever**. Business Strategy Series, v. 9, p. 132-137, 2008.
- COSTA, Melina et al. **A fabrica do futuro**. Exame 7 Sept. 2014: 32. *Academic OneFile*, p. 32-44, 2014.
- GINIAT, Edward. et al. **People and change management in an uncertain environment**. Healthcare financial management, p. 84-89, 2012.
- JACOBS, James. **Training the workforce of the future**. *Technology Review* Aug. Sept. 1989: 66+. *Academic One File*, p. 16, 1989.
- LAURETH, Waleska et al. **Educating nanotechnology workforce in Brazil**. *Acta Scientiarum. Human and Social Sciences*, 2012.
- LEVASSEUR, Robert E. **People skills: Ensuring project success - A change management perspective**. *Interfaces*, v. 40, n. 2, p.159-162, 2010.