

Inovação e Reestruturação Organizacional: impactos no desenvolvimento de pessoas de uma empresa multinacional do setor do alumínio

RAFAELA COSTA BRANDÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS

Inovação e Reestruturação Organizacional: impactos no desenvolvimento de pessoas de uma empresa multinacional do setor do alumínio

Rafaela Costa Brandão

RESUMO

As empresas, hoje, estão sendo cada vez mais desafiadas e cobradas de se reinventarem e adaptarem ao mercado que apresenta características muito voláteis e complexas, para sobreviverem com vantagem competitiva em relação a seus concorrentes, clientes e talentos. Com o objetivo de promover conhecimento sobre impactos de uma reestruturação organizacional de uma empresa global no desenvolvimento de suas pessoas, o presente trabalho traz as consequências que o setor de Gestão de Talentos da empresa X do setor de alumínio sofreu, com foco em três de seus projetos: guia de integração de gestores, programa de mentoria e academia de inovação. Uma transformação tão grande como a que a empresa X passou apresenta riscos como um possível desperdício de esforço e capital humano em projetos que acabaram sendo descontinuados.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Inovação. Reestruturação Organizacional.

1 INTRODUÇÃO

As empresas, hoje, estão sendo cada vez mais desafiadas e cobradas de se reinventarem e adaptarem ao mercado que apresenta características muito voláteis e complexas, trazendo tendências de transformação digital e tecnológica constantes. Esse ambiente faz com que as organizações precisem acompanhar essas mudanças para sobreviver ou sucumbir ao risco de perder espaço no mercado para outras empresas que tenham vantagem competitiva perante seus concorrentes, clientes e talentos.

Essa característica traz também o assunto de como a força de trabalho tem se transformado nos últimos tempos, sendo formada por diversas gerações que dividem o mesmo espaço de trabalho. Isso exige que as empresas tenham uma perspectiva diferente sobre seus colaboradores (LIMA et al., 2018) e questionem: estão olhando para suas pessoas como recursos produtivos ou como parceiros dos seus negócios, com seus perfis, capacidades e

conhecimentos únicos? Essa pergunta direciona os setores de Pessoas de organizações a buscar renovação de suas estratégias de desenvolvimento para seus funcionários.

A indústria do alumínio é secular e por se tratar de um metal *commodity* tem como características o conservadorismo e o desafio de correr para acompanhar tendências de inovação do mercado. No contexto brasileiro, esse setor tem se tornado mais participativo, principalmente com perspectiva internacional, focada em atividades de exportação para outros países (HENRIQUES; PORTO, 2012).

Essa indústria traz como característica, também, uma grande gestão de cadeia de suprimentos, o que resulta numa ampla necessidade de preocupação com sustentabilidade, seja voltada para o meio ambiente, o financeiro de uma empresa ou uso de recursos de modo geral para sua produção (DIAS, 2014).

2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

A empresa, objeto deste estudo de casos múltiplos, traz consigo as seguintes peculiaridades: no setor do alumínio, se encontra no contexto de uma reestruturação organizacional, com transformações em suas prioridades estratégicas, focando em operações mais sustentáveis para seu negócio, com o desafio de continuar desenvolvendo suas pessoas no processo. Nesse contexto, tem-se como pergunta central deste estudo: Como o processo de reestruturação organizacional impacta no desenvolvimento de pessoas e na busca por inovação e sustentabilidade em operações? Deste modo, o presente trabalho tem o objetivo de promover conhecimento sobre os impactos de uma reestruturação organizacional de uma empresa global no desenvolvimento de suas pessoas.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Contexto de mudanças

O mundo dos negócios está passando por uma transformação nunca vista antes, que traz muitos desafios tanto para as empresas inseridas nele, quanto para sua força de trabalho. Esse contexto chama-se “Mundo V.U.C.A.”, caracterizando o ambiente como volátil (*Volatility*), incerto (*Uncertainty*), complexo (*Complexity*) e ambíguo (*Ambiguity*). Inclusive, este pode ser o motivo da alta velocidade em que estão havendo mudanças e obsolescências no mercado.

Porém, mesmo que o mundo exterior esteja em outro patamar, o interior das organizações mantém-se o mesmo, com as mesmas ferramentas e metodologias de trabalho (MACK; KHARE, 2016).

A isso soma-se um contexto macro que traz a quarta revolução industrial, chamada de Indústria 4.0, que começou com o fenômeno da digitalização e traz toda uma mudança no modo como as pessoas consomem conteúdo, trabalham e, basicamente, como vivem. Essa transformação digital traz também uma nova geração, a Z ou *Centennials*, que são nativos digitais, o que faz as empresas lutarem para acompanhar novas tendências, e simplesmente a se adaptar à sua força de trabalho (LIMA et al., 2018). Citando Lima et al. (2018, p. 28):

A Indústria 4.0 assenta-se na integração de tecnologias de informação e comunicação que permitem alcançar novos patamares de produtividade, flexibilidade, qualidade e gerenciamento, possibilitando a geração de novas estratégias e modelos de negócio para a indústria, sendo, por isso, considerada a Quarta Revolução Industrial ou o Quarto Paradigma de Produção Industrial.

Tudo isso resulta em um cenário de mudanças que sempre traz muita incerteza e resistência, pois ameaça o *status quo* dos indivíduos inseridos nele – em um mundo perfeito, mudanças organizacionais aconteceriam com as pessoas envolvidas se mostrando sempre favoráveis e abertas a elas (BORGES e MARQUES, 2011). Mas o que acontece na realidade é muitas vezes o contrário. Marcada por dúvidas, uma mudança tem o risco de ser um processo descontinuado e com muito conflito em suas entrelinhas (MOTTA, 1997). Corre-se o risco, então, de gerar insegurança e inquietação nos colaboradores de uma empresa, especialmente quando seu impacto é grande e seu processo é rápido.

3.2 Gestão de Talentos

Quando se pensa em colaboradores de uma empresa, há três perspectivas básicas que podem ser levadas em consideração para se definir estratégias de pessoas e que ditarão sua cultura para o desenvolvimento delas: recursos, seres humanos, ou conjunto de habilidades e competências (CHIAVENATO, 2014). Falar de Administração de Recursos Humanos significa olhar para pessoas como recursos que oferecerão resultados produtivos para a organização, implicando que, segundo Soviensi e Stigar (2008, p.54):

Compete ao Departamento de Recursos Humanos promover, planejar, coordenar e controlar as atividades desenvolvidas relacionadas à seleção, orientação, avaliação de desempenho funcional e comportamental, capacitação, qualificação,

acompanhamento do pessoal da instituição num todo, assim como as atividades relativas à preservação da saúde e da segurança no ambiente de trabalho da Instituição.

A abordagem como Gestão de Pessoas olha para funcionários como seres humanos, que trabalham em prol de colaborar com a organização a atingir seus resultados e objetivos. Isso transforma o trabalho desse setor ao olhar para o desenvolvimento deles e seu crescimento de forma customizada e conforme suas necessidades (SOVIENSKI E STIGAR, 2008).

A terceira perspectiva é direcionar estratégias de pessoas como talentos, colaboradores com habilidades, competências e conhecimentos, entendendo cada membro de uma equipe como único e capaz de contribuir com *expertises* específicas e distintas (CHIAVENATO, 2014). Isso vai além da abordagem de colaboração entre funcionários, partindo para um olhar de parceria e empoderamento de pessoas para com o negócio da organização em que elas se encontram.

A Gestão de Talentos, então, muda a forma como pessoas se desenvolvem e crescem dentro de uma empresa, exigindo programas e estratégias mais fluidos e customizados, como integração de novatos e mentoria, que serão abordados nos tópicos a seguir.

3.3 Integração de novatos

O processo de integração de um novato em uma empresa o ajuda a se ajustar a ela, deixando-o menos inseguro e ansioso, com uma clareza e compreensão maior de suas responsabilidades e seu papel na companhia e time. Esse processo pode ser entendido tanto como socialização, que permite ao indivíduo sair do *status* de alguém externo à organização para o de colaborador da mesma, quanto como orientação, quando se trata de um programa mais formal da companhia com uma duração pré-definida (KLEIN; POLIN, 2012).

Para Klein e Polin (2012), no entanto, o conceito de *onboarding* (termo pelo qual a empresa do estudo trata a integração de novatos) deve ser compreendido de forma mais ampla, incluindo não só práticas formais de integração, mas também informais. Elas compreendem, de modo geral, programas e políticas reconhecidos pela empresa e incentivados por ela para que o funcionário se ajuste da melhor maneira possível à realidade e cultura da organização em questão.

3.4 Mentoria

Para Oliveira (2012, p. 11), citado por Lotz e Gramms (2014, p. 235):

Mentoring é uma abordagem de orientação profissional e pessoal com elevada amplitude, em que um profissional, com larga experiência e forte sustentação teórica e prática – o mentor – auxilia uma pessoa com menores experiências e conhecimento – o mentorado – em aspectos gerais e específicos para o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Pode-se entender *mentoring*, então, como uma estratégia de desenvolvimento dos colaboradores de uma companhia, com foco em sua carreira, e o que o indivíduo – mentorado – deseja aprimorar para alcançar um objetivo para seu futuro profissional. Esse método se dá por meio de uma conexão entre o mentor e o mentorado, com diálogos e conversas baseadas em orientações e conselhos. Com isso, o mentor consegue compartilhar experiências de sua vida profissional, conforme seu conhecimento de trabalho tanto dentro e fora da companhia em questão (LOTZ; GRAMMS, 2014).

Há, porém, outros formatos de se realizar mentoria, como o *mentoring* reverso, explicado por Murphy (2012) como uma forma inovadora de incentivar aprendizagem e troca de experiências entre gerações, já que se baseia em uma relação onde um colaborador mais novo é mentor de um colega com maior tempo de casa, geralmente sobre aspectos pertinentes à sua respectiva geração, como habilidades digitais e tecnológicas. Indo mais além, há possibilidades como *mentoring* focado com projetos, carreira, comportamento e habilidades, ou desenvolvimento de liderança, e ainda formatos como o *peer-mentoring* (entre colegas de mesmo nível hierárquico da empresa), ou mentoria em grupo.

No entanto, Kram (1985) adverte que muitas vezes um programa de *mentoring* não é efetivo e não traz os resultados que se espera, pois deve possuir objetivo e escopo bem definidos, atender à realidade da empresa, ser colocado em prática juntamente com outras iniciativas de desenvolvimento e avaliado sempre que possível para continuar sendo aprimorado, quando aplicável.

3.5 Contexto no setor da indústria do alumínio

O alumínio é um dos metais mais versáteis da atualidade – com uma grande vantagem competitiva devido a algumas características, como leveza, elevada condutibilidade térmica, alta resistência a corrosão, impermeabilidade, alta relação resistência-peso, durabilidade e maleabilidade, é reciclável e possui uma vasta gama de aplicações. Isso o faz presente nos mais diversos campos como: embalagens, setor automotivo e de transportes, construção civil, energia

e variados bens de consumo.

Quanto à sua indústria, o Brasil é o décimo quarto produtor de alumínio primário do mundo, quarto em produção de bauxita e terceiro em produção de alumina. Em 2018, o país registrou um faturamento de 61,5 bilhões de reais nessa indústria, o que representou 4,9% do PIB industrial brasileiro (ABAL, 2019). Ela apresenta uma grande atividade de cadeia de suprimento, o que exige das empresas códigos de conduta, em relação a *compliance* de seus processos, porém esses controles podem ir de encontro a oportunidades de inovações voltadas a sustentabilidade (DIAS, 2014). Por isso, sua gestão e preocupação com estratégias inovadoras se faz crucial, trazendo também vantagem competitiva perante seu mercado, com imagem de empresa sustentável.

4 METODOLOGIA

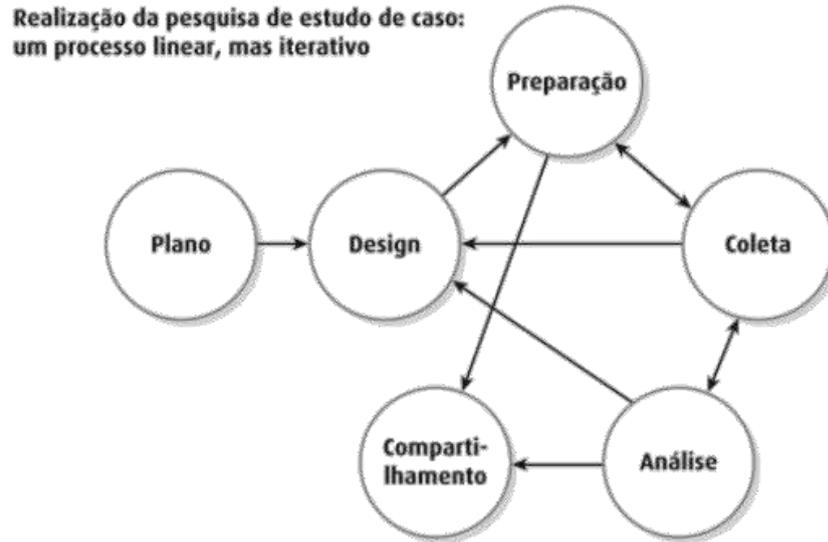
O presente trabalho se dá, então, no contexto da empresa X, de caráter multinacional do setor do alumínio, e seu setor de Gestão de Talentos. Por protocolo interno e questões de confidencialidade, a mesma não terá sua razão social divulgada. A metodologia caracteriza-se como estudo de casos múltiplos, método de pesquisa que, segundo Yin (2015), tem o intuito de estudar decisões, indo além da análise de eventos individualizados, de forma a entender motivos, meios e resultados relacionados a elas. Essas decisões, como são chamados fenômenos empíricos, não necessariamente têm seus ambientes e cenários claros. É válido ressaltar que Goode e Hatt (1979) explicitam que o estudo de caso não se resume a um método único de pesquisa, mas sim o modo pelo qual se sistematiza dados de forma que as características que faz o objeto de estudo singular permaneçam.

Mesmo assim, como Sá (2010) explica, essa abordagem permite a investigação prática de acontecimentos conforme sua situação social. Isso não inclui como objetivo generalizar essa realidade para a totalidade de uma empresa, no caso deste trabalho, mas sim de oferecer um conhecimento maior sobre fenômenos que abrangem o objeto de estudo. Sá (2010) traz as finalidades pelas quais se utiliza estudo de caso como metodologia de pesquisa, ao referenciar Yin (2001), sejam eles elucidar relações de causa e efeito em contextos complexos para métodos empíricos; retratar acontecimentos e ações que podem ter causado algum tipo de impacto; avaliar eventos; ou, ainda, estudá-los quando seus impactos estão implícitos ou com falta de clareza.

A definição de uma pesquisa com a metodologia de estudo de caso pode ser considerado

linear, mas com suas etapas interagindo entre si, como elucidada a Figura 1 abaixo.

Figura 1 – Processo de pesquisa de estudo de caso



Fonte: Yin (2015)

Esse processo de pesquisa guiou o estudo realizado na empresa X através da técnica de observação participante. Esta permite ao pesquisador participar das atividades, eventos e contexto em que o objeto de estudo se encontra, de modo a interagir com os indivíduos presentes no cenário em questão. O método de observação participante produz informações que relatam certo fenômeno ocorrido, sobre o qual pode-se realizar análises das mais diversas.

Tal aplicação se deu em três projetos da área de Gestão de Talentos como objeto de estudo: guia de integração de gestores (com foco em *onboarding* de novatos), programa de mentoria (estratégia de desenvolvimento de pessoas por meio de conexão entre pessoas) e academia de inovação (programa da empresa voltado para transformação digital). A escolha desses três projetos se deu pela possibilidade de participação da autora deste trabalho nos mesmos durante sua atuação como estagiária da área de Gestão de Talentos da empresa X.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A empresa multinacional, objeto de estudo do presente trabalho, teve como cenário de mudança sua última reestruturação organizacional: uma transformação radical e com apenas meses de preparação, que teve um impacto global na companhia. Essa mudança trouxe consigo a possibilidade de a companhia responder de forma mais rápida e eficiente às mudanças do

mercado de concorrentes, clientes e talentos, como resposta a Mack e Khare (2016), que mostram que as empresas tendem a fazer exatamente o contrário.

Vendo como um curso natural para o futuro da companhia e para aceleração de suas prioridades estratégicas, a alta liderança toma então uma decisão de mudar seu modelo de operações. Com uma perspectiva mais operacional, sua estratégia muda para o que se dá o nome de abordagem centrada em operações, com o intuito de torná-la mais responsiva e financeiramente forte. Essa mudança de perspectiva alterou suas prioridades estratégicas de modo que traduzam sua preocupação com sustentabilidade perante sua cadeia de suprimentos, fornecedores, clientes, e até mesmo concorrentes.

Com o intuito de reduzir sobrecarga, promover excelência comercial e operacional, aumentar conectividade entre as plantas da organização e sua liderança, e garantir foco contínuo em segurança como prioridade, houve mudanças estruturais, como divisão de escopo, eliminação de funções, acumulação de responsabilidades e, ainda, descentralização de hierarquias. A empresa em questão se preparou para o que Motta (1997) traz como consequência de mudanças: dúvidas e conflitos, com a liderança preparada e aberta aos funcionários, estagiários e terceiros quanto a inseguranças e questões sobre o futuro.

No entanto, mudanças sempre trazem impactos negativos e com a empresa estudada não foi diferente, principalmente em projetos de desenvolvimento de pessoas, que foram os objetos dos estudos de casos múltiplos deste trabalho: guia de integração de gestores, programa de mentoria e academia de inovação. Tais projetos são exemplos de inúmeros programas e ações que foram descontinuados na empresa após sua reestruturação organizacional. O motivo disso foi o fato de que essas estratégias tinham públicos-alvo que se encontraram no meio dessas divisões, eliminações, descentralizações e substituições de estrutura, o que fez com que o foco de cada uma delas simplesmente não fizesse mais sentido.

5.1 Guia de integração de gestores

O guia de integração de gestores foi um projeto desenvolvido a partir da demanda de uma ação voltada para a integração de novos gestores na companhia, de forma que pudessem se ajustar à realidade e à cultura da companhia tendo embasamento em práticas tanto formais e informais, o que é considerado seu *onboarding* (KLEIN; POLIN, 2012). Seu resultado foi um material consolidado com conteúdo sobre o que é ser gestor, a realidade de gestão na empresa X, como gerir diversidades e times remotos, finalizando com informações sobre processos

transacionais de recursos humanos e legislação trabalhista.

No que tange o estudo de caso referente a este trabalho, o projeto de *onboarding* de novos gestores foi realizado e encontra-se pronto para ser colocado em prática, porém sua finalização coincidiu com a reestruturação organizacional da empresa X, o que fez com que posições de gestão ficassem com seus escopos indefinidos. Assim, o guia permaneceu em “*standby*”, já que a prioridade se encontrava em olhar para a estratégia da companhia e como sua estrutura se encaixaria nela nesse novo momento, então considerou-se não ser o melhor cenário para lançar uma iniciativa com o foco em *onboarding* de novos funcionários, já que houve demissões nesse período.

5.2 Programa de mentoria

A empresa X contava com um programa de mentoria institucional que estava em consonância ao que Kram (1985) indica como são razões pelas quais ele pode não ser efetivo: estava ultrapassado, com materiais mais recentes datando o ano de 2013 e não mais condizia com a realidade da companhia. O projeto, em cima do qual se realizou o estudo de caso, contempla então a elaboração de novos materiais e revitalização de seu portal na *intranet* da empresa, de modo que se tornasse mais atrativo e acessível aos colaboradores da companhia.

A implementação desse novo programa de mentoria, no entanto, encontrou o obstáculo de quem teria responsabilidade sobre ele. Com a reestruturação da organização, a subdivisão do setor de Gestão de Talentos responsável pelo programa foi extinta, o que gerou uma incerteza sobre qual área seria a responsável por lançar, implantar e coordenar essa iniciativa. Para suprir essa necessidade houve uma colaboração entre outras áreas do setor, como a de Treinamento & Desenvolvimento.

No entanto, o projeto ainda sofre por não ser explicitamente parte do escopo de um setor específico, ficando sem ter respostas para algumas perguntas, como: quais são as partes envolvidas no processo de mentoria, qual é a responsabilidade e o papel de cada uma, o que se planeja ter como resultado e entrega desse programa, como o sucesso dele será mensurado e como é possível utilizar as ferramentas que se tem à disposição para isso.

Mesmo com o novo programa de mentoria sem um lançamento formal, criar relações entre colegas com o objetivo de compartilhar experiências, conhecimentos e perspectivas de carreira, se tornou parte da cultura internalizada pelos colaboradores da companhia, o que de um jeito talvez não intencional atende ao que Lotz e Gramms (2014) traz como objetivo de um

programa de *mentoring*.

5.3 Academia de inovação

Para se manter competitiva nesse ambiente de mudanças constantes e transformação digital, definido como a Indústria 4.0 (LIMA et al., 2018), surge uma iniciativa com o objetivo de levar a empresa X para a Era Digital. Essa ação teve foco em trazer inovação e eficiência para seus processos e projetos, empoderamento, protagonismo e criatividade para seus colaboradores, alterando o modo como resultados são alcançados em seus negócios.

Assim, nasce a academia de inovação, método pelo qual a companhia conseguiria prosperar nesse contexto dinâmico, por meio do desenvolvimento de talentos dentro da empresa, levando em conta habilidades técnicas (*hard skills*) e comportamentais (*soft skills*). Essa iniciativa traduz o modo facilitado de como a empresa X se transformaria e se adaptaria ao contexto digital atual, engajando seus funcionários e liderança.

Para tanto, foi necessária uma mudança de *mindset* para foco em valor ao invés de foco em custo, colocando em prática um refinamento das capacidades da companhia. Chega, então, o momento de desenvolver habilidades críticas através de palestras, mesas redondas, treinamentos, *workshops*, *e-learning*, e qualquer outro método de aprendizado adequado às necessidades da iniciativa.

Nesse ponto, cabe ressaltar a abordagem de sustentabilidade que se teve durante todo o processo – isso significa que o objetivo é que a academia de inovação não dependesse de atores externos à organização, mas que fossem desenvolvidas pessoas internas a ela que conseguissem levar a iniciativa adiante.

No entanto, esse programa também foi impactado pela reestruturação organizacional da companhia, antes que pudessem ser realizadas as ações que colocassem de fato em prática essa mudança de *mindset* e que começassem a coletar resultados e promover o desenvolvimento de pessoas. A questão aqui refere-se à estrutura em que a companhia se encontrava antes, pois a academia tinha como público-alvo um macro setor, formado por três departamentos corporativos, que cessaram de existir. Isso significou uma pausa no projeto e na iniciativa da academia como um todo, gerando uma incerteza sobre quem seria o responsável por colocá-la em prática a partir desse momento.

6 CONCLUSÃO

O presente trabalho cumpriu seu objetivo de promover conhecimento sobre impactos de uma reestruturação organizacional global no desenvolvimento de suas pessoas ao responder como foi marcante nos processos e projetos de diversos setores da companhia. Isso mostra que uma transformação tão grande como a que a empresa X passou apresenta riscos, como um possível desperdício de esforço e capital humano em projetos que acabaram sendo descontinuados.

O guia de integração de gestores não foi lançado por conta da reestruturação, porém ainda meses depois desse acontecimento poderia ter sido um recurso útil. Mesmo que não faça sentido abrir vagas externas de gestão, já que houve um número considerável de demissões durante esse período, muitos funcionários movimentaram de posição e passaram a assumir cargos de gestão. Esse tipo de ação valoriza o público interno, em um cenário ainda muito incerto, dando mais segurança e confiança para que atuem e realizem seu trabalho. Uma questão que continua com um ponto de interrogação é sobre quem toma responsabilidade do projeto após a empresa ter mudado sua estrutura – nesse caso, é interessante que continue dentro do guarda-chuva de Gestão de Talentos, mais especificamente da área de Treinamento & Desenvolvimento, por se tratar de um projeto voltado para desenvolvimento de liderança na companhia.

Sofrendo as mesmas consequências, o programa de mentoria vinha pedindo mais atenção quanto a sua finalização e lançamento. É notável a falta de clareza em como se dará o pareamento de mentoria entre as pessoas, devido à incerteza de quem é responsável por garantir esse processo. Bem como o guia de integração de gestores, o programa de mentoria também necessita de alinhamento quanto à área responsável por colocá-lo em prática (que faz mais sentido ser um projeto de Treinamento & Desenvolvimento por se enquadrar no modelo de aprendizado adotado pela companhia), e quanto ao papel de cada parte envolvida no processo, o que exige um alinhamento entre a liderança das respectivas áreas para discutirem tal questão. Esse contato solucionaria o último ponto a ser melhorado no programa referente ao seu lançamento que, se for adiado, pode refletir direta e negativamente no sucesso do projeto. Ele poderia, então, ser lançado informalmente, de forma sustentada pela companhia e sua liderança, dando respaldo a esse importante recurso para o desenvolvimento dos colaboradores.

O terceiro ponto é a academia de inovação, que após a reestruturação da companhia também perdeu quem é seu responsável, o que seria solucionado com um SPA (*Single Point of*

Accountability, sigla usada para se referir a alguém que é dono de algum processo) para a iniciativa de inovação da companhia, que englobaria em seu escopo também a academia. Para voltar com o programa nesse cenário novo e incerto, é necessário recomeçar com uma comunicação atrativa que engaje seus embaixadores em primeiro nível e, depois, os funcionários de forma que os estimulem a fazer parte dessa iniciativa. Um ponto de observação seria analisar a utilização de plataformas da *intranet* da companhia e o grau de atratividade delas perante os colaboradores da empresa X ao redor do mundo, de modo que não sejam gastos recursos no que tem pouco ou nenhum impacto positivo.

Frente às limitações relacionadas à abordagem de uma única pesquisadora em uma única empresa, é sugerida como agenda futura a aplicação de entrevistas em profundidade com gestores da empresa, bem como participantes do programa de mentoria e outros colaboradores influenciados pela reestruturação organizacional em sua generalidade. Além disso, levar a pesquisa para outras organizações que também já passaram por uma transformação similar pode trazer uma análise que indique se é um ato isolado de uma única instituição, se é pertinente ao mesmo ramo de atuação ou, até mesmo, algo compartilhado pelo mercado de modo geral.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABAL - Associação Brasileira do Alumínio. [S. l.], 2019. Disponível em: <http://abal.org.br/>. Acesso em: 7 abr. 2020.

BORGES, R. S. G.; MARQUES, A. L. Gestão da Mudança: uma alternativa para a avaliação do impacto da mudança organizacional. **Revista de Administração**, Belo Horizonte, v. 10, p. 95-113, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014. 512 p.

DIAS, P. **Inovação sustentável na cadeia de suprimentos**. In: ENCONTRO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE, 16., 2014, São Paulo. Anais [...] São Paulo: Engema, 2014.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em Pesquisa Social**. 7 ed. São Paulo: Nacional, 1979.

HENRIQUES, Alen Batista; PORTO, Marcelo Firpo Souza. A insustentável leveza do alumínio: impactos socioambientais da inserção do Brasil no mercado mundial de alumínio primário. **Ciência & Saúde Coletiva**, [s. l.], p. 3223-3234, 13 jul. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.org/article/csc/2013.v18n11/3223-3234/pt/>. Acesso em: 26 ago. 2020.

KLEIN, Howard J.; POLIN, Beth. Are Organizations On Board with Best Practices Onboarding?. In: WANBERG, Connie R. (ed.). **The Oxford Handbook of Organizational Socialization**. New York, NY: Oxford University Press, 2012. cap. 14. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=T1empBxTFwYC&oi=fnd&pg=PA267&dq=manager+onboarding&ots=YO_pNTqeIV&sig=IVpFTV1xDV_3vgQpcIeBZjSxGf4#v=onepage&q=manager%20onboarding&f=false. Acesso em: 24 mar. 2020.

KRAM, Kathy E. Improving the mentoring process. **Training & Development Journal**, [S. l.], p. 40-43, 1 jun. 1985. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1985-24008-001>.

Acesso em: 25 mar. 2020.

LIMA, Alessandro Wendel Borges de et al. **Indústria 4.0: Conceitos e fundamentos**. São Paulo: Blucher, 2018. 182 p. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/164117/pdf/0>. Acesso em: 30 mar. 2020.

LOTZ, Erika Gisele; GRAMMS, Lorena Carmen. **Coaching e Mentoring**. 1. ed. Curitiba, PR: Intersaberes, 2014. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/6525/pdf/0>. Acesso em: 25 mar. 2020.

MACK, Oliver; KHARE, Anshuman. Perspectives on a VUCA World. In: MACK, Oliver; KHARE, Anshuman; KRÄMER, Andreas; BURGARTZ, Thomas. **Managing in a VUCA World**. [S. l.]: Springer, 2016. p. 3-19. Disponível em: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-16889-0_1. Acesso em: 30 mar. 2020.

MOTTA, P. R. **Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

MURPHY, Wendy Marcinkus. Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing millennial leaders. **Human Resource Management**, [S. l.], v. 51, n. 4, p. 549-573, 27 jul. 2012. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.21489>. Acesso em: 25 mar. 2020.

SÁ, Lavinha de Souza Nunes Rodrigues de. **Análise do Processo de Internacionalização de Empresas Incubadas de Base Tecnológica**. Orientador: Prof. Jorge Manoel Teixeira Carneiro. 2010. 116 f. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, [S. l.], 2010. Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/colecao.php?strSecao=resultado&nrSeq=16514@1>. Acesso em: 26 ago. 2020.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. RECURSOS HUMANOS X GESTÃO DE PESSOAS. **Revista Científica de Administração**, [S. l.], v. 10, n. 10, p. 54, 10 jan. 2008. Disponível em: s3.amazonaws.com. Acesso em: 23 mar. 2020.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos.** 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.