



**Tatiana de Jesus Sousa**

**Uma Visão Gerencial do Processo de Constituição de  
uma Área de Gestão de Mudanças em uma  
Empresa do Setor de Mineração**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Alessandra de Sá Mello da Costa

Rio de Janeiro  
Abril de 2012



**Tatiana de Jesus Sousa**

**Uma Visão Gerencial do Processo de Constituição de uma  
Área de Gestão de Mudanças em uma  
Empresa do Setor de Mineração**

Dissertação apresentada como requisito parcial para  
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-  
graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.  
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Profª. Alessandra de Sá Mello da Costa**

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Profª. Ana Heloisa da Costa Lemos**

Departamento de Administração - PUC-Rio

**Prof. Luiz Alex Silva Saraiva**

CEPEAD - Universidade Federal de Minas Gerais

**Profª. Mônica Herz**

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 16 de abril de 2012

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e da orientadora.

### **Tatiana de Jesus Sousa**

Graduou-se em Engenharia de Produção na PUC-RJ (Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro) em 2006. Coursou especialização em Logística pela Coppead-UFRJ (Universidade Federal do Rio de Janeiro). Atua na área de mineração há cinco anos e teve algumas experiências profissionais em empresas de logística.

#### Ficha Catalográfica

Sousa, Tatiana de Jesus

Uma visão gerencial do processo de constituição de uma área de gestão de mudanças em uma empresa do setor de mineração / Tatiana de Jesus Sousa ; orientadora: Alessandra de Sá Mello da Costa. – 2012.

83 f. : il. (color.) ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2012.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Gestão de mudança. 3. Desempenho organizacional. 4. Cultura organizacional. I. Costa, Alessandra de Sá Mello da. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD:658

## Agradecimentos

A minha orientadora, Professora Alessandra de Sá Mello da Costa, pelo estímulo para a realização deste trabalho, sempre me incentivando nos momentos difíceis e auxiliando durante todo o trajeto.

Aos meus companheiros de mestrado, que me acompanharam durante todo o curso. E um agradecimento especial às alunas Diana Botton, Juliana Horta, Leila Nasajon e Luciana Nery por dividirem comigo as angústias e alegrias durante todo o curso de Mestrado.

A todos os entrevistados, pela paciência, tempo e atenção. Obrigada por me receberem sempre com carinho e estarem disponíveis para minhas perguntas e conversas.

A todos os que contribuíram de alguma forma, com críticas construtivas, sugestões e trocas de experiência.

A minha família, por sempre me apoiar e acreditar em mim.

Ao meu namorado, pelo apoio, paciência e carinho de todas as horas.

A todos os amigos que, de uma forma ou de outra, me estimularam e ajudaram.

E, finalmente, um agradecimento especial a meus queridos avós, José e Esmeralda, pela eterna parceria, pela cumplicidade, pelo amor, pelo carinho e pela força.

## Resumo

Sousa, Tatiana de Jesus; Costa, Alessandra de Sá Mello da. **Uma Visão Gerencial do Processo de Constituição de uma Área de Gestão de Mudanças em uma Empresa do Setor de Mineração**. Rio de Janeiro, 2012. 83p. Dissertação de Mestrado – IAG, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este estudo tem como objetivo identificar, descrever e compreender o processo estratégico de constituição de uma área de gestão de mudanças em um projeto para a implementação do SAP, tipo de ERP (sistema de planejamento de recursos empresariais), em uma grande empresa do setor de mineração. Para isso, foram realizadas entrevistas com onze gestores integrantes do projeto. Além disso, analisaram-se os documentos dos projetos anteriores de implementação do SAP na empresa e os documentos referentes ao projeto atual. Utilizou-se a metodologia de análise de discurso, que permitiu a criação de seis categorias de análise, quais sejam: (1) Importância do projeto; (2) Fatores de sucesso; (3) Importância da área de gestão de mudança; (4) Ondas de implementações; (5) Criação da área de gestão de mudança e (6) Lidando com a mudança. Os resultados alcançados a partir da análise dos discursos nos permitem identificar que a falta de envolvimento da liderança nos projetos anteriores (ou um envolvimento apenas superficial), a terceirização parcial ou total de algumas atividades para a empresa implementadora (caso da gestão da mudança), o não envolvimento e o não entendimento da importância do projeto pelas áreas de negócio da empresa foram fatores-chave para a decisão de constituição de uma área específica de gestão de mudanças, formada por empregados da empresa, além de outras modificações estratégicas realizadas no projeto atual.

## Palavras-chave

Gestão de mudança; desempenho organizacional; cultura organizacional.

## Abstract

Sousa, Tatiana de Jesus; Costa, Alessandra de Sá Mello da (Advisor). **Managerial Overview of the process to institute a Change Management Department in a Mining Company.** Rio de Janeiro, 2012. 83p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The objective of the present study is to identify, describe and understand the strategic process of constitution of a Change Management department for the SAP, type of ERP (Enterprise Resource Planning System), implementation project of a major company of the mining sector. Thereunto, eleven managers of the project were interviewed. Also, documents from other SAP implementation projects held by this same company and documents from the current project were analyzed. The Speech Analysis methodology was adopted, which allowed the creation of six analysis categories: (1) Importance of the project; (2) Success factors; (3) Importance of the change management department; (4) Implementation phases; (5) Change management department creation process and (6) Dealing with the change. The results achieved by the interviews analysis suggest that the lack of involvement of the leadership on the previous projects; the complete or partial outsourcing of some activities (i.e. Change management) for a third party service provider and the misunderstanding of the importance of the project by some company's business units were key factors for the decision of constituting a specific Change management department made of the own company's employees, besides other strategic changes done on the current project.

## Keywords

Change management; organizational performance; organizational culture.

## Sumário

1. Introdução	11
1.1. Contextual Atual	11
1.2. O Problema de Pesquisa	13
1.3. Objetivos da Pesquisa	13
1.4. Relevância e Contribuição Prática da Pesquisa	14
1.5. Delimitação da Pesquisa	15
1.6. Estrutura da Dissertação	15
2. Referencial Teórico	17
2.1. Mudança Organizacional	17
2.1.1. Como Ocorrem as Mudanças	18
2.1.2. Organizações como Impulsionadores da Mudança	21
2.1.3. Como Administrar a Mudança	23
2.1.4. As Mudanças Tecnológicas	24
2.1.5. Resistência à Mudança	25
2.1.6. A Importância do Alinhamento Organizacional no Processo de Mudança	26
2.2. Cultura Organizacional	27
2.2.1. Cultura e Desempenho Organizacional	28
2.3. Estratégia Organizacional	30
2.3.1. Mudança Estratégica	30
2.3.2. Competitividade e Competência Organizacional	32
3. Metodologia de Pesquisa	36
3.1. Procedimentos Metodológicos	36
3.2. Coleta de Dados	37
3.3. Tratamento dos Dados	41
4. Análise e Discussão dos Resultados	43
4.1. Contexto de Análise	43
4.1.1. O Mercado	43
4.1.2. A Empresa	44
4.1.3. O Projeto	46
4.2. Análise das Entrevistas	51
4.2.1. Categoria 1 – Importância do Projeto	51
4.2.2. Categoria 2 – Fatores de Sucesso	54
4.2.3. Categoria 3 – Importância da Área de Gestão de Mudança	57
4.2.4. Categoria 4 – Ondas de Implementações	59
4.2.5. Categoria 5 – Criação da Área de Gestão de Mudança	62
4.2.6. Categoria 6 – Lidando com a Mudança	65

5. Considerações Fianis e Propostas de Estudos Futuros	71
5.1. Considerações Fianis	71
5.2. Propostas de Estudos Futuros	72
6. Referências Bibliográficas	73
Apêndice I – Roteiros de Entrevistas	76
Apêndice II – Descrição Detalhada dos Entrevistados	80
Apêndice III – Protocolo de Entrevistas	83



## Lista de figuras

Figura 1 – Razões para mudanças contínuas	21
Figura 2 – Análise do campo de força	22
Figura 3 – Mapa dos escritórios e operações da empresa	44
Figura 4 – Receita por produto da empresa	45
Figura 5 – Ondas do projeto	47
Figura 6 – Organograma do Projeto (Onda Atual)	47
Figura 7 – Dimensões da área de gestão de mudanças (Onda Atual)	48
Figura 8 – Objetivos de tratar impactos organizacionais	49
Figura 9 – Visão Geral de Impactos Organizacionais	50
Figura 10 – Equação da Gestão da Mudança	50

## Lista de quadros

Quadro 1 – Resumo dos entrevistados	40
Quadro 2 – Roteiro teste	76