

1

Introdução

1.1. Contexto atual

As constantes pressões impostas pelo acirramento da competitividade entre as empresas, provenientes do rápido avanço tecnológico, da globalização e do aumento da concorrência, exigem das organizações ações contínuas que aumentem os seus resultados econômicos e financeiros e garantam a participação da empresa no mercado (DUTRA, 2002). E, para que estas ações realmente alcancem toda a sua potencialidade, torna-se necessário que estejam fundamentadas em processos de mudança e inovação (WOOD JR, 2007; CALDAS, 2007).

Waterhouse (1998) compreende mudança como um conjunto de ações que precisam ser realizadas para que as transformações desejadas na organização sejam bem implementadas. Atualmente, um dos grandes motivadores de mudanças nas organizações está relacionado com os avanços tecnológicos. De forma complementar, Bateman e Snell (1998) afirmam que as tecnologias estão afetando as organizações de forma mais rápida e intensa do que em qualquer outro momento da história humana. Segundo os autores, é esse ambiente organizacional em constante mutação que tem impelido as empresas a adotarem as novas tecnologias, como ferramentas importantes no auxílio de suas operações cotidianas.

Na perspectiva da mudança como um imperativo ambiental, Motta (1999) afirma que a mudança pode ser vista como uma necessidade provocada pelo ambiente no qual se inserem a organização e seus membros. Segundo esse autor, considera-se a organização algo concreto, tangível, e cuja existência independe das intenções e dos valores das pessoas nela envolvidas. Variações no meio exterior impõem a mudança.

Robbins (1999) caracteriza esse ambiente de grandes mudanças como uma era de descontinuidades, devido aos choques que a tecnologia produz na economia, na sociedade e nas empresas, motivando todas as mudanças drásticas e radicais. Por isso, Mariano (2002) afirma que as empresas precisam estar atentas às mudanças tecnológicas, pois novos padrões são estabelecidos e indústrias inteiras desaparecem, enquanto outras surgem. No entanto, apesar do apelo a mudanças promovidas pelas tecnologias da informação, o processo envolve, normalmente, bastante complexidade e desafios variados, justamente pela amplitude das interferências que esse tipo de mudança produz nas organizações (STAIR, 1998).

Schon (1971) considera que ela traz consigo uma reformulação nas fronteiras do conhecimento, entra em choque com as capacidades atuais do indivíduo e da organização, suscitando a incapacidade para tratar com a série de mudanças que estão sendo geradas. Ainda de acordo com este autor, a necessidade de introduzir e cultivar a noção de mudança deixou de ser apenas um modismo, para se tornar uma questão de sobrevivência e sucesso.

Tendo em vista o processo de adaptação estratégica da organização ao ambiente, Pettigrew (1979) preceitua que, embora sob pressão ambiental, as organizações possuem condições de fazer escolhas quanto às suas ações e estratégias, mesmo que elas sejam, de alguma forma, limitadas pelo contexto. Segundo o autor, os gerentes devem avaliar as mudanças no ambiente de suas organizações e, então, desenvolver e implementar novas estratégias para fazer frente a essas mudanças.

A mudança tecnológica nas organizações não acontece de modo tão fácil e tranquilo quanto a maioria das empresas gostaria que fosse (ADIZES, 1998; SENGE, 2000). Segundo Hernandez e Caldas (2001), a maior parte dos processos de mudança não é um fracasso completo e muito menos sucessos estrondosos, situam-se entre esses dois extremos, trazendo consequências visíveis: perda de tempo, de energia e de dinheiro, danos à motivação de gerentes e empregados.

E, para tornar ainda mais complexo esse quadro, os momentos de crise vivenciados pelas organizações atuam, muitas vezes, como catalisadores das mudanças. Essas crises podem ser provocadas por fatores externos, como mudanças na economia e na política; ou internos, como o surgimento de um novo líder. A mudança é sempre um momento de ruptura, de transformação, de criação, portanto, envolve risco, principalmente quando as transformações estão relacionadas à estrutura de poder (TOMEI, 2002). Enfim, Kotter e Cohen (2002) afirmam que a turbulência jamais cessará. As melhores evidências mostram que as organizações vitoriosas continuarão a enfrentar essa instabilidade inexorável. Segundo esses autores, o maior desafio isolado ao longo do processo é mudar o comportamento das pessoas e a chave para mudança de comportamento, tão clara nas transformações bem-sucedidas, tem menos a ver com analisar e pensar do que com ver e sentir, uma vez que “exemplo não é a principal coisa que influencia os outros (...) é a única coisa” (KOTTER & COHEN, 2002, p. 193).

1.2.

O problema de pesquisa

A partir do contexto exposto acima, esta dissertação busca responder ao seguinte problema de pesquisa: **Como ocorreu a trajetória do processo estratégico de constituição de uma área de gestão de mudanças para a implementação de um ERP (SAP) em uma grande empresa do setor de mineração?**

1.3.

Objetivos da pesquisa

A presente pesquisa apresenta-se como um estudo longitudinal histórico e tem por objetivo identificar, descrever e comparar como foi a trajetória do processo estratégico de constituição de uma área de gestão de mudanças para a implementação de um ERP (SAP), em uma grande empresa do setor de mineração.

De forma a alcançar o seu objetivo final, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar a relação entre processos de mudança organizacional, cultura organizacional e desempenho organizacional;
2. Identificar a relação entre mudança organizacional e estratégia organizacional;
3. Identificar e descrever as principais etapas do processo de constituição de uma área de gestão de mudanças.

1.4.

Relevância e contribuição prática da pesquisa

A realidade do mundo corporativo é, nos dias de hoje, uma realidade em permanente mudança. Portanto, quanto mais pesquisadas, documentadas e estruturadas estiverem as análises acerca dos processos de mudança, maior será a possibilidade de ganho com a mudança implementada e menor será o impacto gerado na organização.

Este trabalho busca verificar como foi o processo de implementação de uma área na empresa e sua importância para o acompanhamento da implementação de um ERP. Esse início é importante, pois mapeia o processo do ponto de vista da sua trajetória histórica, o que nos permite observar e descrever, os resultados da área, quando comparado a projetos similares de outros setores da empresa pesquisada.

O principal aspecto analisado foi a trajetória de constituição de uma área de gestão de mudanças, tendo como foco o modelo cultural da empresa, a estratégia adotada pela mesma e as implicações decorrentes das complexidades relativas à implementação desse tipo de sistema. Para a análise, foi preciso relacionar, ao mesmo tempo, a conceituação de mudança organizacional, cultura organizacional, desempenho organizacional e estratégia organizacional para, assim, poder estudar o caso. Dessa forma, poderá servir como base para outros estudos em outras áreas.

Além disso, a presente pesquisa poderá ser desdobrada em análises futuras, quando ocorrer a finalização do projeto de implementação. Cabe ressaltar que a importância da área, os impactos positivos da criação e o início de suas atividades já podem ser observados, por meio do questionamento de outras diretorias que conhecem o trabalho que vem sendo desenvolvido e querem a área acompanhando e aplicando o mesmo trabalho em outros projetos da empresa.

1.5.

Delimitação da pesquisa

Como recorte delimitador, a presente pesquisa optou por estudar a trajetória do processo estratégico de constituição de uma área de gestão de mudanças para a implementação de um ERP (SAP) em uma grande empresa. Como o projeto de implementação ainda está no início, não foi possível analisar os impactos, as consequências e os resultados dessa área para o sucesso dessa implementação.

O estudo teve como base os relatos dos envolvidos, que participaram da criação da área ou estão alocados no projeto analisado. Não foram feitos estudos comparativos, buscando identificar semelhanças e diferenças com as outras ondas de implementação do sistema na empresa ou com outras empresas que, também, passaram por esse processo, como é o caso da Petrobrás, Light, Natura e Souza Cruz. Também não foi realizado nenhum estudo específico sobre a implementação de um ERP e todas as questões técnicas envolvidas no processo.

1.6.

Estrutura da dissertação

De forma a alcançar este objetivo, a presente dissertação divide-se em 5 capítulos, a saber:

Capítulo 1, Introdução: Composto pelo contexto atual do tema, o problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa. Neste capítulo também se encontram a relevância e a contribuição prática, além da delimitação da pesquisa;

Capítulo 2, Referencial Teórico: Este capítulo contém a fundamentação teórica que suporta os objetivos desta pesquisa. Os grandes tópicos abordados foram: mudança organizacional, cultura organizacional, desempenho organizacional e estratégia organizacional;

Capítulo 3, Metodologia de Pesquisa: Neste capítulo estão contidos os procedimentos metodológicos e o processo de coleta, tratamento e análise de dados. Neste capítulo também estão caracterizados os entrevistados para o estudo;

Capítulo 4, Formado pela análise e discussão dos resultados: Neste capítulo estão descritos o mercado, a empresa e o projeto que foi estudado, com os detalhes necessários para o entendimento da pesquisa. Além disso, esse capítulo contém a análise dos dados e a apresentação de alguns discursos dos entrevistados. O nome da empresa não foi divulgado por questões de ética profissional;

Capítulo 5, Considerações Finais: Neste capítulo estão descritos os resultados finais gerados pela pesquisa e as sugestões de possíveis estudos futuros.

E, por fim, são apresentadas as referências bibliográficas e os apêndices da pesquisa.