

4

Análise e discussão dos resultados

4.1.

Contexto de análise

Os dados secundários permitiram a construção do contexto de análise, ou seja, o entendimento do mercado, das principais características da empresa e do projeto em questão.

4.1.1.

O mercado

Mineração é um termo que abrange os processos, atividades e indústrias cujo objetivo é a extração de substâncias minerais a partir de depósitos ou massas minerais. Essa atividade industrial é indispensável para a manutenção do nível de vida e progresso da sociedade.

A economia brasileira sempre teve uma relação estreita com a extração mineral. Desde os tempos de colônia, o Brasil transformou a mineração - também responsável por parte da ocupação territorial - em um dos setores básicos da economia nacional. Atualmente, é responsável por três a cinco por cento do Produto Interno Bruto do país.

A mineração é importante na obtenção de matérias-primas, utilizadas por indústrias metalúrgicas, siderúrgicas, de fertilizantes e petroquímica. É, portanto, um setor de profunda importância, pois, além do que já representa para a economia nacional, o subsolo brasileiro configura-se como um importante depósito mineral.

Segundo números do Ministério do Desenvolvimento, a indústria da mineração contribuiu em 2010 com 136% do saldo positivo da balança comercial de US\$ 20 bilhões, ou seja, com US\$ 27,6 bilhões, resultado da subtração de US\$ 7,7 bilhões das importações de US\$ 35,3 bilhões das exportações do setor mineral.

A mineradora produz e comercializa doze produtos e é focada em crescimento e diversificação das atividades de mineração. Fornece suprimentos ao mercado global, com produtos que dão origem a milhares de elementos utilizados, rotineiramente, pelas pessoas na sua vida cotidiana.

Sua missão é transformar recursos naturais em prosperidade e desenvolvimento sustentável, sua visão é ser a empresa global de recursos naturais, a número 1 em criação de valor de longo prazo, com excelência e paixão pelas pessoas e pelo planeta. Seus valores são: A vida em primeiro lugar; valorizar quem faz a nossa empresa; cuidar do nosso planeta; agir de forma correta; crescer e evoluir juntos e fazer acontecer.

Sua receita em 2009, com base nos produtos, está distribuída segundo gráfico abaixo, com uma representatividade de 59% do minério de ferro.

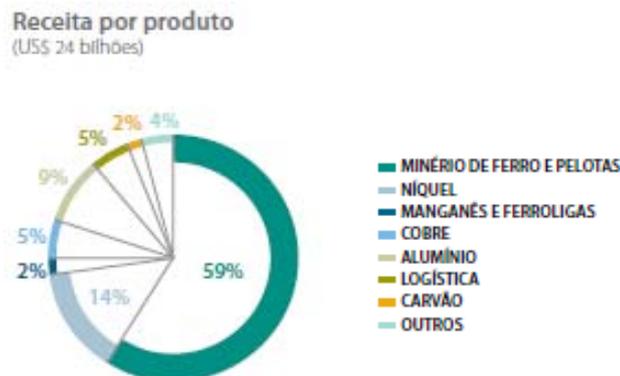


Figura 4 - Receita por produto da empresa
Fonte: Empresa pesquisada (2010)

No ano de 2009, mesmo diante de um período de recessão e contração da economia global, a empresa apresentou um ótimo desempenho operacional e financeiro. Perante uma redução sem precedentes na produção da indústria siderúrgica, o que levou à queda da demanda pelos seus principais produtos, a empresa demonstrou a sua capacidade de superar desafios, embasada em algumas de suas vantagens competitivas: ampla carteira de ativos de classe mundial, baixo custo de produção, saúde financeira, disciplina na alocação de capital, força de trabalho de alta qualidade e espírito empreendedor.

Atualmente, a empresa inicia um novo ciclo com a entrada do novo diretor-presidente, que tem como missão gerar retorno aos acionistas e contribuir para o desenvolvimento econômico e social do Brasil e de todos os países e as comunidades onde atua.

A missão, visão e valores foram reavaliados e a empresa inicia essa nova fase com um foco maior em controles internos, sustentabilidade, preocupada com as pessoas e o meio-ambiente.

4.1.3. O projeto

O projeto analisado é um programa de transformação de negócios que irá implementar uma solução de processos, integrando todas as operações da empresa, baseada na plataforma SAP. SAP é um Sistema Integrado de Gestão Empresarial (SIGE), dividido em módulos, onde cada módulo corresponde a processos específicos do negócio, permitindo o fluxo de informação através das áreas. O SAP é um tipo de ERP (Enterprise Resource Planning – Planejamento de recursos empresariais), que são sistemas de informação que integram os dados e processos de uma organização em uma única plataforma.

O projeto irá promover uma revisão de processos, aliada à mudança tecnológica. Essa mudança por um sistema mais robusto tem como objetivos a redução dos controles paralelos e a criação de uma base única de dados, melhorando o fluxo de informações entre as áreas, aumentando a confiabilidade e a agilidade na obtenção dos dados, facilitando a globalização da empresa.

No total, o programa é constituído por mais de 14 ondas, contemplando mais de 15 países. Desde 2008 até agora, a solução possui cerca 4.000 usuários e outros quatro projetos encontram-se em fase de suporte pós-implementação do SAP.

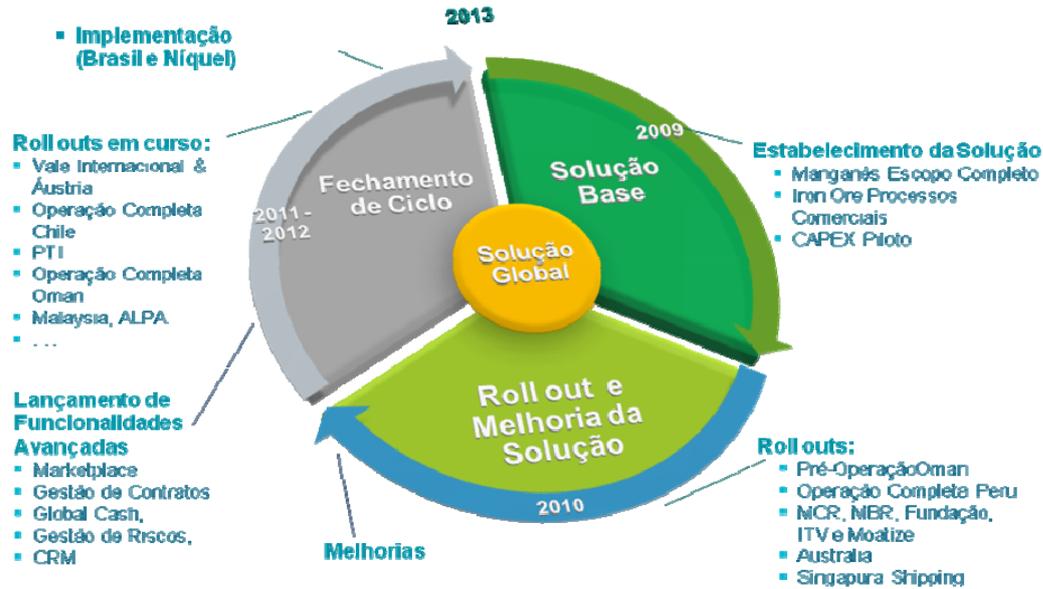


Figura 5 - Ondas do Projeto
Fonte: Empresa pesquisada (2011)

No momento atual, o projeto irá implementar a solução no Brasil, Canadá e Reino Unido, além de escritórios comerciais de níquel na Ásia. As seguintes linhas de negócio estão incluídas: minério de ferro e pelotas, cobre, energia, níquel, potássio, logística e corporativo.

A solução abrange os processos de finanças, controladoria, vendas e distribuição, gestão da qualidade, controle da produção, suprimentos e gerenciamento de materiais, manutenção, meio ambiente, saúde e segurança e integração com recursos humanos.

Serão contemplados, aproximadamente, 21.000 usuários nas quatro ondas.

O projeto é composto da seguinte estrutura:



Figura 1 - Organograma do Projeto (Onda Atual)
Fonte: Empresa pesquisada (2011)

Esses departamentos são diretamente responsáveis pela gestão do projeto. Aproximadamente 200 representantes das áreas de negócio foram alocados no projeto, com o intuito de mapear os processos que serão desenhados no SAP. A área de gestão de mudanças foi implementada em 2011, portanto todas as ondas anteriores do projeto não contaram com a participação de uma equipe focada no mapeamento e tratamento das mudanças organizacionais.

A gestão de mudança é responsável por gerenciar a transição do estado atual para o estado futuro, promovendo uma mudança sustentável e facilitando a captura dos benefícios para a organização. Principais objetivos da área: (1) Promover o entendimento (aceitação) e o comprometimento com a mudança; (2) Preparar a organização para mudar de forma sustentável – identificando e mitigando os impactos organizacionais e (3) Minimizar os riscos da implementação.

A área de gestão de mudanças está estruturada em quatro dimensões: Engajamento e mobilização, Comunicação, Desenvolvimento de habilidades (treinamento) e Gerenciamento de impactos organizacionais.



Figura 7 - Dimensões da área de gestão de mudanças (Onda Atual)
Fonte: Empresa pesquisada (2011)

Essas dimensões são tratadas em duas gerências gerais: (1) uma gerência geral de impactos; e (2) uma gerência geral com comunicação, treinamento e engajamento. A gerência de impactos organizacionais dentro da área de gestão de mudanças é uma novidade, pois, na maioria dos projetos, existe essa atividade, mas tratada de forma ampla pela própria equipe do projeto. Nesse caso, os impactos são tratados sem uma metodologia de análise e sem uma priorização de mapeamento e tratamento posterior.

Uma metodologia está sendo desenvolvida para área de impactos. Segundo essa metodologia, os impactos organizacionais são o resultado das diferenças entre a situação atual e futura em uma área de negócio. Eles só podem ser detalhados após a definição da situação futura, ou seja, como será o desenho de processo futuro da área de negócio. São dinâmicos, podem surgir, mudar ou ser cancelados durante o andamento do projeto e, portanto, devem ser geridos e monitorados continuamente.

Os principais objetivos para o tratamento dos impactos são: (1) antecipar ações; (2) mitigar os impactos nas áreas de negócio; e (3) gerenciar a prontidão, tanto do projeto quanto das áreas de negócio, para entrada do sistema.

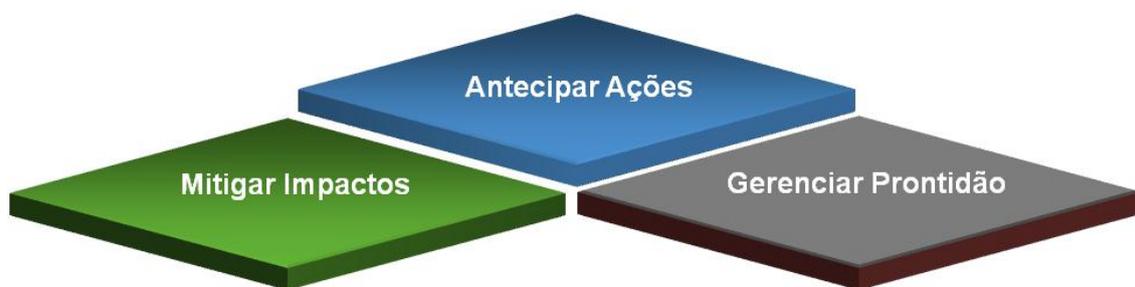


Figura 8 - Objetivos de tratar impactos organizacionais
Fonte: Empresa pesquisada (2011)

Todo um trabalho de revisão dos processos da empresa está sendo realizado para garantir que a definição do modelo futuro seja aderente às necessidades das áreas de negócio e seja viável tecnicamente para ser programado no SAP.



Figura 9 - Visão Geral de Impactos Organizacionais
Fonte: Empresa pesquisada (2011)

O entendimento e comprometimento com a mudança serão maiores quando a equação abaixo for verdadeira: quanto maiores os níveis de desconforto com a situação atual e a atratividade com a situação futura, menores a resistência e o custo individual ou coletivo de fazer a transição do estado atual para o estado futuro.

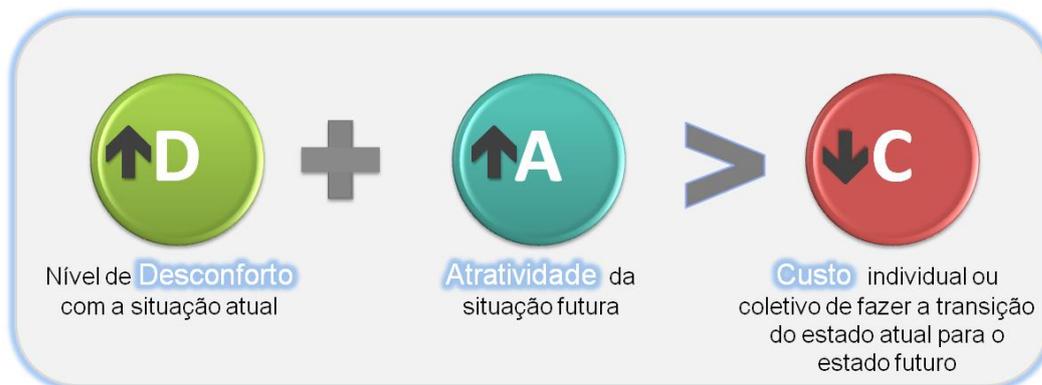


Figura 10 - Equação da gestão da mudança
Fonte: Documento do Projeto (2011)

4.2. Análise das entrevistas

Os dados primários coletados foram analisados por meio da análise de discurso e tiveram o objetivo de apresentar o discurso dos entrevistados para o entendimento do processo de constituição da área de gestão de mudanças.

Como dito anteriormente, a análise permitiu a divisão dos discursos em seis categorias: (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. A seguir, apresentam-se as análises das entrevistas, separadas pelas categorias citadas acima.

4.2.1.

Categoria 1 – importância do projeto

Nessa categoria foram agrupados e analisados os discursos referentes à análise da importância do projeto de implementação de ERP para empresa pesquisada.

Na análise das entrevistas, pode-se apontar o papel fundamental de uma empresa global, do porte da empresa analisada, ter um ERP para integrar os seus processos, melhorar os controles internos e fornecer informações mais rápidas para os processos de tomada de decisão. Entretanto, a empresa precisa estar atenta, pois como afirma Stair (1998), apesar do forte apelo às mudanças promovidas pelas tecnologias da informação, o processo de mudança envolve, normalmente, bastante complexidade e desafios variados, justamente pela amplitude das interferências que este tipo de mudança produz nas organizações.

Eu acho que uma empresa desse porte, que tem uma dimensão mundial, precisa ter um sistema integrado. Isso é fundamental. No momento em que você tem um ERP estruturado, estável e com as regras bem definidas, você consegue tirar determinadas informações em tempo real que são valiosíssimas para tomada de decisão. A gente sabe que do jeito que é a economia hoje em dia, como ela é dinâmica, o tempo que você leva para dar resposta ao mercado é uma coisa fundamental (Entrevistado 1)

A maior parte dos entrevistados concorda com a importância estratégica desse tipo de sistema para empresa e frisam que, em uma empresa do tamanho da empresa analisada e por ser global, esse tipo de controle torna-se essencial para otimizar as trocas de informações e melhorar o desempenho geral. Essa importância é de tal magnitude que o sistema é comparado à espinha dorsal da empresa.

A importância do projeto é absurda para empresa, porque o ERP é como se fosse a espinha dorsal da empresa, é como se fosse a estrutura mesmo, a base, e os outros sistemas legados muitas vezes são os nervos. Eu costumo fazer essa relação (Entrevistado 2)

Os entrevistados esclarecem, em seus discursos, a importância do sistema, com exemplos mais técnicos acerca de todo o seu potencial:

O ERP, o objetivo dele é integrar todas as áreas, então você tem um repositório único de informação. A ideia é que, independente da área em que você trabalhe, você consiga comparar maçã com maçã. Isso facilita o andamento da empresa, os processos se aceleram, eles ficam mais robustos e até mesmo para questão de auditoria. É muito mais fácil você cumprir as requisições da auditoria, fica mais fácil ser transparente, então ter um ERP é fundamental. Quando você vai implementar um sistema SAP, a primeira coisa que você pensa é que agora terá muito mais trabalho. E de fato você tem, porque, nos outros sistemas, você coloca o mínimo de informação possível. No SAP, você tem que colocar informações completas, já que você tem tudo no mesmo sistema, você tem mais trabalho para inputar tudo no sistema. Se você não tivesse um ERP, o seu contrato estaria impresso na gaveta. O ERP te ajuda a não fazer muitos controles manuais (Entrevistado 2)

Dos ERPs que existem atualmente, o SAP é o melhor, é o mais completo, é integrado, é estável, é bem amarrado. Eu acho um software bem seguro. Do ponto de vista técnico, em termos de arquitetura. Em termos de funcionalidade, também é um dos mais completos. Ele abrange desde a parte logística até a parte financeira. Com diversas funcionalidades que realmente captam a necessidade da empresa (Entrevistado 1)

Outro entrevistado aborda as vantagens de ter um sistema como o SAP, mas cita a revisão de processos como um ponto essencial nesse tipo de projeto:

O sistema, na verdade, é uma ferramenta, no caso do SAP é totalmente integrado. Ele utiliza a tecnologia para ajudar a organização a obter as informações, principalmente a alta administração. Só que o sistema é construído em cima de processos, então os processos precisam estar maduros para que a ferramenta corresponda à altura. Então, eu acredito que mais que um sistema novo, esse é um projeto de revisão mesmo de processos. É como eu ouvi outro dia em uma reunião que não adianta construir uma espaçonave em cima de palafitas. É preciso estar com essa base muito estruturada para que a ferramenta possa demonstrar os resultados de forma correta e coerente (Entrevistado 4)

Resumindo, os principais benefícios citados pelos entrevistados são o controle, a integração dos processos e a rapidez na obtenção dos dados:

O maior ganho na visão da implementação de um ERP é em controle, porque você consegue, em um só lugar, controlar o que você quiser e você controla de uma maneira on-line e na hora em que as operações são feitas (Entrevistado 2)

Como o ERP escolhido foi o SAP, alguns entrevistados afirmam que o input de dados nesse sistema é mais trabalhoso, entretanto a confiabilidade e a segurança que o sistema oferece do ponto de vista técnico e funcional o tornam um dos melhores do mercado e uma excelente escolha para empresa:

Acho esse projeto fundamental para empresa, porque hoje, com o Oracle, o usuário tem necessidade de ter um controle paralelo, muitos controles estão no Excel e você vê muitas coisas nas cabeças das pessoas. O sistema vai trazer esse tipo de integração, em um primeiro momento uma integração com as empresas aqui do Brasil e eu vejo isso se expandindo como uma rede de uma forma que a última implementação que vai ser feita, ela vai estar sempre trazendo e atualizando as implementações anteriores (Entrevistado 7)

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, este ambiente organizacional em constante mutação tem impelido as empresas a adotarem as novas tecnologias, como ferramentas importantes no auxílio de suas operações cotidianas. Em consonância com a literatura, os discursos mostraram que, devido à velocidade de mudança do setor de mineração e ao nível de volatilidade nos últimos anos, aumentou-se a necessidade de se aprimorar a gestão e controle de dados, por meio do uso de novas tecnologias de informação:

Como a empresa é muito dinâmica e como tem essa característica de empresa grande que busca sempre novos negócios, novas aberturas, novas frentes, isso é uma coisa contínua, melhorias contínuas e uma visão contínua de integração. Acho que a gente tem que ver a cadeia integrada, ao longo de um processo como um todo, seja ela no micro, seja ela no macro. Eu vejo o SAP chegando nesse nível e trazendo esse tipo de resposta, ou seja, vai trazer um controle muito maior e, ao mesmo tempo, uma visualização de formalização das coisas de uma forma mais contínua e mais transparente para todo mundo (Entrevistado 7)

De forma geral, os depoentes concordam que a importância de um ERP integrado como o SAP se traduz principalmente no grande potencial de disponibilização e padronização de informações de maneira confiável e ágil por toda a organização, melhorando o suporte à tomada de decisão, a gestão da empresa e o *compliance* às regras de governança corporativa. Ou seja, o SAP é visto como uma ferramenta de integração, que vem para dar a agilidade necessária que uma organização desse porte não preparada para atuar globalmente, precisa para continuar crescendo num mercado dinâmico e competitivo.

Essa constatação vem de encontro com a afirmação de Dutra (2002), de que as constantes pressões impostas pela globalização, pelo rápido avanço tecnológico e pela concorrência crescente exigem das organizações ações contínuas que maximizem os resultados e garantam a participação da empresa no mercado.

Além disso, as entrevistas também apontam que os benefícios da implementação do ERP não estão apenas no resultado final do projeto, qual seja o próprio ERP, mas em todo o processo de mudança, que contempla a criação de uma base sólida para que o sistema possa funcionar adequadamente. Ou seja, as próprias etapas de construção da solução, como: a revisão e construção de processos mais robustos; o detalhamento e organização das informações que alimentarão o sistema; e a eliminação de controles paralelos, por si só gerão benefícios para a empresa. Nesse contexto, um processo de gestão de mudanças eficiente e bem conduzido ganha importância como principal ferramenta de alavancagem e apropriação desses benefícios, que só podem ser obtidos durante o processo de mudança propriamente dito.

4.2.2.

Categoria 2 – fatores de sucesso

Essa categoria analisou os fatores de sucesso para esse tipo de implementação de sistema, buscando delinear percepções e informações sobre o projeto de implementação de ERP e a criação da área de gestão de mudança.

Na análise das entrevistas, podem-se identificar como fatores de sucesso para implementações de ERP o comprometimento de todas as pessoas envolvidas e a presença da área de gestão de mudança no projeto:

Para garantir o sucesso de uma implementação, você tem que ter uma equipe interna interessada em aprender, você tem que ter um bom parceiro que realmente queira te passar informação (o implementador - a empresa terceira), ter uma equipe de gestão de mudança ativa, ajudando a quebrar as barreiras do usuário final, facilitando uma mudança de cultura (Entrevistado 1)

O entrevistado 5 cita o comprometimento de todo mundo que está envolvido como um dos fatores de sucesso para implementação de um sistema, principalmente de quem está recebendo o produto. Segundo ele, isso está acontecendo no projeto atual e não acontecia em 2009, nas implementações anteriores do SAP. Como em 2009 a empresa não tinha SAP, as pessoas achavam que era mais do mesmo. Como não funcionou para o Oracle, não iria funcionar

para o SAP também. Pensavam que estavam saindo por um tempo da área de negócio e, quando voltassem, continuaria o mesmo problema com o sistema novo. Inclusive, havia algumas pessoas no projeto que eram responsáveis pelo Oracle e não queriam a mudança de sistema.

Os pontos citados acima estão de acordo com a literatura, pois, segundo Senge apud Kaplan e Norton (2005), o alinhamento organizacional de todas as pessoas envolvidas é essencial. Segundo os autores, esse é um processo que se dá em duas etapas: primeiro os líderes devem comunicar os objetivos estratégicos da empresa de forma clara a todos os empregados. A segunda etapa exige que os líderes demandem das equipes, objetivos que contribuam para a consecução dos objetivos globais.

Outros depoentes também enfatizam ainda mais essa afirmação:

Fator de sucesso? O envolvimento das áreas operacionais. O que a gente mais vai viver aqui é mudança de processo, até por conta do sistema ser integrado, vai forçar a estrutura a se falar mais, vai obrigar as áreas a se integrarem mais. Essa comunicação, essa interface com as áreas e esses stakeholders estarem envolvidos realmente, engajados, participando da implementação, das discussões, sabendo o que está acontecendo e validando tudo que a gente está fazendo aqui, é um dos fatores de sucesso. E o projeto não pode acontecer sem eles estarem muito alinhados com o que a gente está definindo, desenhando e construindo aqui (Entrevistada 4)

Premissas para garantia de sucesso é ter uma equipe muito alinhada e um gerente de projeto para gerenciar as ações. Um gerente para dar todas as diretrizes de forma de trabalho, ajudando o PMO a fazer de uma forma mais unificada o trabalho de todo mundo, para todas as frentes do projeto andarem no mesmo ritmo. Porque não adianta uma frente sair na frente e a outra ficar atrasada. O gerente de projeto pode fazer a integração entre essas áreas. Um outro fator de sucesso, que acho uma premissa primordial, é ter os funcionais das áreas full no projeto, desalocados de suas áreas, como key users, como representantes. Ele não precisa conhecer tudo de sua área, mas tem que ser o ponto focal e por mais que ele não saiba, ele tem que saber quem sabe e que é função dele envolver as pessoas necessárias. E esse link com as áreas não deve ser perdido, principalmente falando dessa empresa que é gigante e tudo muda, é tudo muito dinâmico. O projeto de implementação que dura 3 anos, a realidade da área vai mudar. E a área também deve participar das decisões que precisa tomar aqui, saber o que está acontecendo. E outro fator de sucesso é a área de TI estar integrada com a área funcional. TI tem que entender do negócio (Entrevistada 2)

Segundo a entrevistada 9, é essencial um planejamento adequado: garantir que o máximo possível de riscos seja mapeado e adequadamente mitigado; todos os stakeholders impactados pelo projeto precisam ter o nível adequado de comunicação com o projeto para garantir alinhamento e evitar problemas não previstos; os colaboradores que utilizarão o sistema precisam ter segurança no domínio de como a ferramenta funciona e também, considerando que a premissa é de que o sistema seja integrado, precisam entender bem como funciona a integração dos processos da empresa (conhecer a cadeia de processos - desde o que as outras áreas fazem que impactem no seu trabalho até o que fazem que impacte no trabalho de outras áreas).

De acordo com os depoimentos, podem-se identificar diversos fatores de sucesso. Alguns bem práticos e específicos desse tipo de projeto, tais como: uma boa consultoria de sistemas, uma área de tecnologia da informação participativa, a disponibilização de pontos focais das áreas de negócio, um gerenciamento de projetos eficiente para garantir o bom andamento do projeto, a presença de uma área de gestão de mudanças minimizando os impactos nas áreas de negócio, e um trabalho de revisão de processos profundo e bem feito para servir como base para a construção do modelo futuro desenhado no sistema.

Mas, o discurso de todos os entrevistados deixa explícito um entendimento comum de que os fatores primordiais para o sucesso de um projeto dessa dimensão são o profundo alinhamento e integração que permeiem todos os níveis da organização, desde a alta gestão até as áreas funcionais, passando pela equipe técnica que fará a implementação e gestão dos sistemas. As mudanças que esse tipo projeto imprime sobre a organização são profundas e vão muito além de um novo modelo de gestão ou regras de *compliance*. O impacto vai ao nível operacional, alterando a forma como todos conduzem e realizam suas atividades mais corriqueiras. Assim, deve haver um entendimento difundido e profundo de que a mudança é irreversível e ampla e afetará a empresa e todos os seus *stakeholders*.

Esses resultados estão em concordância com a teoria. Senge apud Kaplan e Norton (2005, p. 76) afirma que a base da mudança organizacional requer alinhamento entre todos os níveis de uma equipe. Requer visão compartilhada e a compreensão de todos os papéis que apoiam a estratégia global.

4.2.3.

Categoria 3 – importância da área de gestão de mudança

A terceira categoria analisou a importância de uma área de gestão de mudança. Aspectos positivos e negativos foram abordados, permitindo algumas comparações com projetos anteriores da empresa e projetos de outras empresas de que os entrevistados tenham participado.

Todos os entrevistados concordam com a importância da área de gestão de mudanças e citam algumas atividades como papel dessa área:

O meu entendimento é que o papel dessa área é, basicamente, ajudar a área de negócio para que a implementação do ERP ou mudança do ERP seja a mais suave possível para o trabalho das pessoas, então as pessoas devem sentir o mínimo possível a mudança. Esse trabalho deve ser desde o início do projeto, vendo o que vai mudar, alertando as áreas, ajudando a fazer algum plano de ação com ações de comunicação, treinamento, contratação de novas pessoas, realocação de áreas etc... Tem que ter uma equipe olhando para isso. A gestão de mudanças tem que fazer com que a área esteja o mais preparada possível para essa troca de sistema. Acho muito importante ter uma área de gestão de mudança, mas tem que ser completa e essa área tem que ser comprada por níveis bem altos na hierarquia da empresa (Entrevistada 2)

O entrevistado 1 afirma que acha importante haver uma área de gestão de mudanças em todos os projetos que modifiquem a maneira da empresa trabalhar, não só os técnicos. Segundo ele, é essencial ter essa área para quebrar barreiras, para mediar as mudanças.

Segundo o entrevistado 3, a área de gestão de mudança deve ser responsável por antever o que pode dar errado. Deve ser clara, objetiva e ágil o suficiente para conseguir mostrar para empresa o que pode ser feito para mitigar esses impactos e deixar a empresa com um nível maior de preparação para entrada do sistema. O desafio maior não é fazer isso no projeto, mas fora dele. Porque, quando se trabalha em projetos grandes, o que mais se percebe é que, onde vai ocorrer o impacto/a mudança, é onde o pessoal está menos preparado.

A entrevistada 4, acha que a área de gestão de mudanças precisa estar estruturada em algumas disciplinas, além da questão de treinamento, comunicação e engajamento, que normalmente é o padrão, o que as consultorias levam. Tem, também, uma questão de trabalhar os impactos e as mudanças que estão acontecendo nessa implementação. Segundo ela, deve haver um foco maior nisso e uma grande preocupação com os impactos. Essa estrutura faria a diferença. Ela afirma:

Acredito que a forma como a empresa construiu a área de gestão de mudança, não foi com foco no projeto de implementação do SAP, foi com uma visão muito mais ampla de que precisa trabalhar a mudança na organização, independente se o projeto é de implementação de sistemas ou se é de negócio, pois independente do tipo de projeto, a gestão da mudança é importante para empresa (Entrevistada 4)

Segundo a entrevistada 8, da área de gestão de mudança, propõe-se investigar como as mudanças irão impactar os principais stakeholders envolvidos e reduzir o esforço da transição de cenários pelo tratamento dos impactos gerados, preparação dos stakeholders através de comunicação, engajamento e treinamento para a nova ferramenta.

Outro entrevistado acrescenta:

Como acho que um dos focos mais importantes e decisivos para o sucesso da implementação é o fator pessoa e o fator cultural, então esse papel de fazer o mapeamento, ajudar a interface entre projeto e área de negócio, sentindo a resistência e sentindo esse termômetro lá de fora e trazendo isso para o projeto, para que as coisas sejam implementadas de forma mais contínua, então eu acho que o papel da gestão de mudanças é fundamental, seja dentro do projeto seja fora (Entrevistado 7)

Há um alinhamento em torno do entendimento que o papel da área de gestão de mudanças é funcionar como um integrador entre as áreas de negócios e o projeto, confrontando a realidade atual com a realidade futura que o novo sistema imporá à organização. Nesse sentido, a área de gestão de mudanças assume o importante papel de eliminar os *gaps* entre essas duas realidades e garantir uma transição suave e sem discontinuidades nos processos críticos da empresa.

Além disso, há um entendimento comum de que a área de gestão de mudanças deve antever os riscos, entender os processos que estão sendo desenhados e questionar se esses processos estão evoluindo para fluxos mais robustos e confiáveis a serem implementados no novo sistema. Isso parece indicar que a existência dessa estrutura funcional com um escopo de atuação mais amplo traz segurança para as áreas de negócios, que vem da percepção de que há um agente externo e isento com uma visão mais holística sobre toda a transformação que acontecerá, antevendo possíveis e eventuais problemas.

Pode-se sugerir que esse segurança aumenta a aceitação e o engajamento de todos com o projeto, Assim, a importância da área de gestão mudanças extrapola as dimensões objetivas de garantir a continuidade das atividades durante a transição e assume dimensões mais subjetivas ou de efeito indireto, quando aumenta o envolvimento de todos pela criação de um ambiente de mudança mais controlado e menos incerto.

Comparando a estrutura dita como ideal pelos entrevistados e a estrutura atual da área de gestão de mudanças, percebemos que, no presente projeto, houve essa preocupação de ter uma área de gestão de mudanças completa, embasada em todas as disciplinas necessárias.

4.2.4. Categoria 4 – ondas de implementações

O objetivo dessa categoria foi realizar uma comparação dos projetos/ondas anteriores de implementação do SAP na empresa, com o intuito de entender como era a estrutura desses projetos, quais os principais problemas ocorridos e se a demanda pela criação da área de gestão de mudanças no projeto atual surgiu devido a essas experiências passadas.

Alguns entrevistados participaram de projetos de implementação de outros sistemas da empresa e outros participaram da implementação do SAP em ondas anteriores. Esses relatos ajudam a analisar as estruturas desses projetos, se existia área de gestão de mudança e permitem, assim, investigar como surgiu a demanda pela criação de uma área exclusiva de gestão de mudança na onda atual do projeto de implementação do SAP.

O próximo relato é de um entrevistado que participou dos projetos anteriores, quando era da equipe terceira (era consultor). Atualmente, foi contratado pela empresa analisada e está participando da onda atual de implementação do SAP:

Particpei da implantação do SAP para o minério de ferro e Manganês, em 2009. O minério de ferro entrou no ar em 2010. O projeto era um pouco diferente desse. Logo no início do projeto, a maior parte da equipe era Accenture (integrador), não tinha muita gente da empresa envolvida, tinha no máximo um ou dois usuários por equipe. O pessoal da empresa foi chegando depois. No caso da integração, os documentos chegavam tendenciosos para o lado SAP, porque o pessoal da Accenture era especialista SAP. Foi um retrabalho muito grande ter que ajustar e considerar o lado dos legados e processos da empresa.

A equipe de gestão de mudança era da Accenture. E, nesse projeto, era muito voltada para plano de comunicação, treinamento e cutover. Não tinha tanto foco em gerenciar impactos, em olhar para área de negócio, olhar para staff da equipe. E outras atividades que o pessoal, por ser Accenture, tentava, mas não conseguia. Como disse não tinha muita gente da empresa. Tinha 5 ou 6 pessoas no máximo, sendo que 2 ou 3 eram estagiários. O projeto atual, além da área de gestão de mudança, a área de tecnologia também tem mais pessoas da empresa, sem ser terceiro. O que já é uma grande mudança, quando comparado ao projeto anterior (Entrevistado 5)

Ainda segundo ele:

A parte de impactos estava nas atividades do projeto, mas não necessariamente era realizada pela área de gestão de mudança. O projeto só entrava, se os impactos zerassem. A gente era funcional, o objetivo era entregar o projeto, então a gente pegava os impactos, mapeava, levantava e eliminava, mas não tinha ninguém olhando para aquilo como uma necessidade, até porque isso é uma necessidade do cliente, ele é que tem que dizer em que é impactado, o consultor é contratado para isso, obviamente, ele tem que responder, mas ele não consegue ver tudo. A equipe do dia a dia é que vai conseguir ver (Entrevistado 5)

Seguem, abaixo, depoimentos sobre o papel da área de gestão de mudanças em projetos anteriores de que os entrevistados participaram:

De todos os projetos que participei, a área de gestão de mudança não fez o papel que deveria fazer. Nas implementações que trabalhei, a área de gestão de mudanças chegava já no final, então era um fracasso. A equipe alocada era reduzida. O gerente do projeto achava importante, mas não dava o valor necessário. Então, o impacto na área era muito grande. A área de gestão de mudanças também só abrangia, basicamente, comunicação e treinamento, que se restringia em mandar email e, às vezes apresentar o projeto bem high level (Entrevistada 2)

Os projetos anteriores de que participei tinham equipe de gestão de mudança, mas não tinham a abrangência que estamos tendo agora. Era mais comunicação, treinamento... Levantavam os impactos também, mas aquela receita que não dá certo. Chega no final do projeto, tenta ver os impactos que acontecerão e vamos tentar fazer alguma coisa, sabe? Chega nos 48 do segundo tempo. No Oracle foram 5 go-lives. Eu participei de três, os outros deixei planejados (Entrevistado 3)

Todos os projetos de que participei tinham gestão de mudança, só que a área sempre tinha um olhar consultoria. Então, a consultoria chegava no cliente, trazia um pacote de solução de metodologia e o cliente alocava uma pessoa ou um grupo de pessoas para trabalhar dentro da metodologia, então era tudo muito a toque de caixa, vamos lá, vamos mapear os impactos, vamos fazer uma apresentação nas áreas do que está mudando. O que estou vendo como proposta agora é um olhar muito diferenciado dos outros projetos de que já participei. A empresa está preocupada com a gestão da mudança e não só para a implementação do SAP, mas para os outros projetos da empresa, não só projetos de sistema. Esse olhar de gestão de mudança muito mais para organização do que por que estou trocando de sistema. Então, essa estrutura da empresa construir uma diretoria focada em gestão de mudança, isso é muito novo e eu nunca vi em nenhuma outra organização (Entrevistada 4)

A partir dos relatos dos entrevistados, pode-se observar que há uma diferença fundamental entre a atual onda de implementação do SAP e processos passados de implementação de ERPs ou outros sistemas.

Anteriormente, a implementação de sistemas era principalmente conduzida por consultorias externas e especialistas, que focavam mais em questões técnicas do sistema e atuavam pouco nas questões funcionais das áreas de negócios. A participação direta da empresa era restrita e se caracterizava pela disponibilidade de poucos funcionários e estagiários para fazer uma *interface* aparentemente superficial entre empresa e consultoria. A atuação de Gestão de Mudanças era muito mais voltada para as atividades de comunicação e treinamento, e mais intensa no final dos processos, quando a possibilidade de atuação na gestão efetiva de impactos já era bem limitada ou praticamente nula. Ou seja, criava-se um *gap* entre a realidade da empresa e o novo sistema, e focava-se muito pouco nos reais impactos que a mudança causaria nos negócios. Isso sugere pouco envolvimento da organização como um todo e principalmente da alta gestão, evidenciado pelo fato de ter havido cinco processos de *Go Live* de um mesmo sistema. A mudança era tratada por um agente externo não fazia parte do cotidiano da empresa.

A criação de uma diretoria específica com pessoal dedicado e metodologia de trabalho indica a adoção de uma abordagem diferente da empresa em relação aos processos de mudança. O foco da área passa a ser capitanear o processo de mudança, e não mais apenas comunicar e treinar. A mudança passa a ser conduzida pelo próprio pessoal da empresa, e a organização assume a responsabilidade pelos projetos.

A diferença mais significativa entre a onda de implementação atual e as passadas é a mudança da propriedade do projeto. O que antes era terceirizado para uma consultoria externa passa a ser tratado como uma responsabilidade direta e prioritária da própria empresa, evidenciando o aumento do engajamento da organização com um todo não só nos projetos de implementação de sistema, mas em qualquer processo de mudança significativo na empresa.

Quando analisamos a teoria, segundo Robbins (1998), os líderes atuam como motivadores, coordenadores e estruturadores do processo de mudança, permitindo que os vários grupos de pessoas da organização participem e colaborem com a mudança. Isso não aconteceu nos projetos anteriores, mas já percebemos uma mudança na estrutura do projeto atual, em que 200 pessoas da empresa foram alocadas em tempo integral para as atividades do projeto e os líderes de todas as áreas da empresa estão cada vez mais engajados e entendendo a importância do projeto.

Alguns entrevistados participaram de projetos de implementação de outros sistemas da empresa e alguns participaram da implementação do SAP em ondas anteriores. Esses relatos ajudaram a entender que não existia uma área de gestão de mudanças nos projetos anteriores da empresa. A gestão da mudança era realizada pela empresa terceira e não contemplava todas as disciplinas do projeto atual (comunicação, engajamento, treinamento e impactos organizacionais). A maioria dos projetos de que os entrevistados participaram em outras empresas também terceirizava essa atividade ou deixavam de realizar algumas dessas disciplinas, principalmente o mapeamento dos impactos organizacionais.

Após analisar os principais problemas ocorridos nas outras implementações do SAP, a empresa mudou sua estratégia de terceirização, por, talvez, achar que algumas atividades terceirizadas anteriormente seriam estratégicas.

De acordo com a teoria apresentada, segundo Giosa (1997, p. 14), terceirização é a tendência de transferir, para terceiros, atividades que não fazem parte do negócio principal da empresa. O foco principal da terceirização é transferência, a terceiros, de atividades que não fazem parte do *core business* da empresa.

4.2.5.

Categoria 5 – criação da área de gestão de mudança

Essa categoria analisou o processo de criação da área em si, com o objetivo de entender como se deu a decisão com as pessoas e líderes diretamente envolvidos.

Alguns entrevistados entraram no projeto desde o início, quando a área de gestão de mudanças foi criada e começou a ser estruturada. Alguns desses entrevistados são líderes do projeto ou da área de gestão de mudanças e participaram, inclusive, da estruturação inicial da área. Todos citam os problemas ocorridos nas ondas e projetos anteriores de implementação do SAP como um dos motivadores para criação da área atual pela diretora executiva da época. Como explica um dos entrevistados:

O fato de ter uma área de gestão de mudança agora é porque, como esse projeto está começando agora e é muito maior do que os outros, eles viram que os impactos que tiveram lá atrás, agora podem ser impeditivos, quando nas outras implementações, talvez não fossem. Um problema não identificado no início, que lá atrás a gente conseguiu contornar, agora, em um projeto grande, imagino que seja umas dez vezes maior, pode ser mega impeditivo e esse é um projeto que não tem como dar errado (Entrevistado 5)

A entrevistada 10 relata que a diretora executiva de RH e serviços compartilhados tomou a decisão de criar a área, porque, quando se fala do projeto atual, é um volume muito grande, então, provavelmente, 70% dos usuários ou processos impactados estarão nessa onda de implementação. Segundo ela, pelas experiências anteriores, não só para questão do SAP, isso também aconteceu para o Oracle e outros sistemas implementados. Percebeu-se que faltou gestão de mudanças. A empresa queria os projetos, mas entregou para consultoria fazer, inclusive a parte técnica e a parte de gestão de mudança. E, por melhor que seja a consultoria, quem faz a transformação é a liderança e os líderes não querem falar com consultores. Na sua opinião, a criação da área surgiu de um conjunto de coisas, a empresa entendeu que ela precisaria de fato criar, assumir essa responsabilidade, estabelecer as competências. Não foi só para gestão de mudanças, ela criou toda uma nova estrutura para o projeto atual. A entrevistada afirma que essa diretora instituiu uma diretoria, pois já queria uma coisa maior, pensando em todas as mudanças da empresa. Sua ideia inicial foi trazer um diretor que fosse uma pessoa reconhecida na organização, que conseguisse circular bem em todas as áreas e, com isso, facilitasse o trabalho de mudança.

Outra entrevistada acrescenta:

Acredito que a criação da área foi resultado das implementações anteriores, quando foi percebida a necessidade de ter uma área organizacional dedicada ao projeto e não mais apenas desenvolvida por consultores. Muitos problemas ocorreram nessas implementações, pois como a gestão de mudanças era realizada apenas por consultores, alguns treinamentos não foram realizados de maneira satisfatória por desconhecimento por parte dos consultores dos processos da empresa, além de vários outros problemas (Entrevistada 8)

Após essa mudança de estratégia, a diretora executiva de RH da época criou uma diretoria de gestão de mudanças, convidou uma diretora de sua confiança, bem reconhecida pelos seus pares e com um bom relacionamento em todos os níveis da empresa para selecionar a equipe e estruturar a área.

O que os entrevistados sugerem é que o surgimento da Diretoria de Gestão de Mudanças foi justificada por dois pontos principais e interrelacionados. Primeiro, os erros cometidos em projetos passados no que diz respeito aos impactos causados durante as respectivas implementações fizeram com que a organização entendesse que as mudanças deveriam ser conduzidas internamente e com apoio externo, ao contrário do que era feito, quando consultorias externas conduziam todo o processo que era apenas apoiado ou monitorado por pontos focais internos. O segundo ponto é a dimensão do projeto em questão. Por se tratar de um projeto que afetaria grande parte dos processos da empresa, percebeu-se que impactos mal mapeados e tratados seriam bastante críticos, podendo trazer consequências sérias para o negócio. Pode-se dizer que os dois motivos estão intimamente ligados porque pelo vulto do projeto, seria praticamente impossível contornar problemas pós-implementação adotando a abordagem mais distante, como se fazia anteriormente.

Segundo Kotter e Schlesinger (1980), na abordagem de uma situação de mudança organizacional, os gerentes, explícita ou implicitamente, fazem escolhas estratégicas relativas à rapidez do esforço, ao montante de pré-planejamento, ao envolvimento de outras pessoas, e à ênfase relativa que aplicarão a diferentes abordagens. Os esforços de mudança bem-sucedidos são aqueles em que as escolhas são consistentes internamente e se ajustam a algumas variáveis situacionais-chave.

Segundo os entrevistados, o projeto atual engloba um número muito maior de processos e várias áreas da empresa serão impactadas, portanto não só a criação dessa área, mas várias outras mudanças estratégicas realizadas no projeto atual podem ser garantias de sucesso futuro.

4.2.6.

Categoria 6 – lidando com a mudança

Essa última categoria procurou analisar o comportamento organizacional da empresa analisada (desempenho, estratégia e cultura organizacional), pois o entendimento da dinâmica, cultura e como a empresa funciona podem auxiliar na análise dos discursos de todas as categorias anteriores.

O grupo se mostrou muito coeso, quando perguntado se a empresa possui uma cultura resistente a mudanças e como a área de gestão de mudanças pode auxiliar nas transições. Em seus depoimentos, afirmaram que é inerente ao ser humano não querer mudar:

Acho que é natural do ser humano resistir a qualquer tipo de mudança, se você está acostumado a fazer de um jeito, qualquer sugestão de alteração naquilo vai gerar resistência. De repente, em alguns lugares mais, em outros menos, em alguns lugares algumas pessoas mais, outras menos, é muito questão de perfil, também. Caso a pessoa esteja na empresa há 50 anos, provavelmente vai resistir mais. Por isso eu acho ainda mais que a área de gestão de mudanças é importante para ajudar nessa transição (Entrevistado 2)

Acho que é natural do ser humano ser resistente a mudança, mas acho que depende da abordagem, de como essa mudança será aplicada. Pela estrutura que a gente está montando, acho que a gente tem total condição de fazer essa preparação, de acompanhar e fazer com que essa mudança seja a menos dolorosa possível. Um trabalho de convencer, de mostrar, de esclarecer (Entrevistado 3)

Embora exista muita gente ávida por coisas novas, que queira coisas novas e entenda que existem coisas que emperram os processos, essas pessoas têm medo. É preciso passar para elas o benefício de ter uma equipe de gestão de mudança alocada nos novos projetos. Acho que vai ser um dos primeiros trabalhos dessa equipe de gestão de mudança: melhorar a cultura e divulgar o seu trabalho para as áreas (Entrevistado 1)

Segundo a entrevistada 10, a mudança é uma coisa natural e essa resistência à mudança também é uma coisa natural do ser humano. Ela acontece, principalmente, quando etapas não são cumpridas. Qualquer empregado, quando se vê em uma situação de mudança na vida pessoal ou profissional e não entende muito bem os benefícios, o porquê e de que forma aquilo o afeta e não enxergue a importância daquilo para organização, começa a resistir ou, pelo menos, a questionar.

Quando perguntada sobre a estratégia da empresa, se é flexível e como reage às mudanças constantes do mercado, a entrevistada 4 afirma que a empresa analisada muda o tempo todo. Segundo ela, as pessoas estão acostumadas com a mudança, mas ela não acha que estejam preparadas. Sente que ainda há muita resistência, apesar da empresa mudar tanto. Existe essa resistência porque algumas áreas se preocupam apenas com os seus processos. Segundo ela, quando se começa a falar em integração, você não pode pensar só em silos, pois tudo se reflete na cadeia inteira. Essa visão integrada ainda gera muita resistência, porque, talvez, a pessoa não veja um benefício no seu dia a dia, que, pode até ficar pior, mas a mudança trará um grande benefício para a organização.

Ainda segundo a entrevistada 4, a empresa começou a perceber que estava crescendo muito, que já tinha virado uma empresa global, sem ser global e que precisava mudar a estratégia. Como iria gerir processos globais, se não consegue enxergar todo mundo da mesma forma?

O entrevistado 3 continua:

As empresas que já implementaram sistemas de gestão integrada cresceram muito, puderam se organizar, então acho que é essa a estratégia da empresa. O mundo não para de crescer e não vai parar nunca, por pior crise que a gente tenha. Entretanto, acho que a empresa gasta muito, pode ser resquícios do seu passado como estatal, poderia fazer uma racionalização desse custo e só com o SAP esse controle será possível (Entrevistado 3)

O entrevistado 6, que está há 27 anos na empresa, explica:

Fiz concurso, entrei na empresa na época de estatal, a empresa é um monte de empresas dentro da mesma, se você está em uma área portuária, em uma área de logística ou administrativa são realidades completamente diferentes. Eu sou de uma época em que o superintendente não conversava com os analistas, isso foi passando, ficou muita gente dessa gestão antiga, mas de repente isso mudou, a própria diretoria executiva está muito mais preocupada com pessoas (Entrevistado 6)

O entrevistado 7, que está há 21 anos na empresa, afirma que, por um bom tempo, a empresa ainda manteve um ranço de estatal. Existia um corporativismo muito forte, que foi mudando com o tempo. A empresa passou por um período em que se perdeu muita gente. Segundo ele, nessa época, havia um percentual muito maior de gente com 0 a 5 anos de empresa, gente com muito fôlego, muita vontade e poucas pessoas com histórico. A empresa cresceu muito na gestão anterior, havia uma prioridade em crescimento, mas sem uma visão mais focada em gestão de pessoas. Ainda segundo ele, atualmente, a empresa está totalmente diferente, está havendo uma mudança radical de cultura, o clima está mais leve, mais tranquilo para se trabalhar com prazos, com a possibilidade de você parar e pensar. Há um foco mais humano.

Quando perguntado se a área de gestão de mudanças poderia colaborar nos projetos que envolvem mudanças, o entrevistado 1 afirma que para uma empresa de porte muito grande, qualquer movimentação é difícil. As políticas, controles e processos necessários para se gerir uma organização dessa natureza acabam tornando-a excessivamente burocrática e lenta no que diz respeito à alterações de rumo. Então, a constituição de equipes com foco na agilização do movimento de mudanças, na otimização dos processos, e na difusão de uma cultura mais dinâmica, que, segundo ele, é o papel da equipe de gestão de mudança, ajuda bastante em um período de transições.

Houve um consenso entre os entrevistados quando questionados se a área de gestão de mudança dedicada aos projetos, com o objetivo de mitigar os impactos consequentes das mudanças, melhoraria o desempenho da empresa. Todos consideram esse como um dos fatores essenciais para melhorar o desempenho:

Acho que o desempenho melhora sim, porque em se tratando de uma empresa de mineração, você está falando de commodity, então o seu driver deve ser custo, não tem grandes valores agregados a se colocar, como se fosse uma empresa de inovação. Para você diminuir custo, é necessário ter o controle total na sua empresa e o melhor é ter as mudanças acontecendo na companhia da forma mais tranquila possível. Cada projeto que você implementa, cada mudança que você propõe sempre geram um caos, não tem como aquilo não impactar no trabalho daquelas pessoas, o processo fica mais moroso e você acaba perdendo eficiência. E, onde você não tem eficiência, o seu custo sobe. Se você tem uma empresa mais estável, onde as ondas de turbulência são menores, você consegue melhorar a eficiência. Eu acho que a área ajuda indiretamente, pois, como o seu objetivo é fazer com que as implementações sejam mais tranquilas, você consegue fazer com que essas mudanças não sejam tão impactantes (Entrevistada 1)

Eu acredito que as mudanças afetam o dia a dia das pessoas, se o desempenho da organização depende de que a área seja eficiente e efetiva, imagina uma área que tinha 96% dos pagamentos em dia e cai o nível para 50%, isso afeta o desempenho da empresa como um todo. Ela perde credibilidade com os fornecedores e cria uma série de problemas, até na produção. Se não tenho o meu fornecedor confiando que vou pagar, eu posso não ter o insumo que preciso para produzir. Então acredito que a preocupação com a mudança e uma área de gestão de mudança são essenciais. É lógico que a gente tem a curva de aprendizado em cada implementação, mas se eu conseguir que de 96% caia para 90% porque está com o novo sistema ou até para um percentual razoável para ser a curva de aprendizado. Acho que a gente vira essa quebra, essa ruptura da eficiência das áreas e garante uma melhor uniformidade nesse processo. Desta forma, eu não afeto o desempenho da organização como um todo com a mudança (Entrevistada 4)

O entrevistado 5 afirma que a empresa tem muitos ganhos ao ter uma equipe de gestão de mudanças dedicada. Quando se implementa um projeto, tem-se um tempo para que as pessoas se acostumem e, com a área de gestão de mudanças, esse período de adaptação pode ser reduzido. Nesse período, que dura em torno de três meses, a equipe de tecnologia da informação recebe uma quantidade maior de chamados em função de erros e problemas decorrentes dos novos processos, e não consegue atender a todos. Quando a área de gestão de mudança já está acompanhando o projeto antes do *go live*, ela prepara a área com antecedência, e isso ajuda a empresa a manter a produtividade no primeiro momento.

*Acho que a gestão de mudanças traz vários benefícios, inclusive nesse período de transição e em um período pós-implementação de qualquer mudança, não só de sistema. Um deles tem a ver com o desempenho, com a produtividade e com o custo, assim, você deve fazer todas as etapas de gestão de mudança, olhando tanto o indivíduo, como o coletivo. Tem que passar por uma curva inteira, por diversas etapas até que aquilo seja bem sucedido, não adianta ter o *awareness*, sem ter o desejo da mudança. E, para ter o desejo, ele tem que receber informações. Ele tem que ver seu gestor e tem que achar aquilo importante de fato. Qualquer conhecimento novo e qualquer mudança na maneira de fazer as coisas exigem um período de aprendizagem. Quando existe essa área de gestão de mudanças acompanhando, você consegue reduzir esse tempo de aprendizagem e isso faz com que a sua performance volte mais rápido para o patamar que você tinha antes (Entrevistada 10)*

Com base nos relatos, conclui-se que os entrevistados concordam que há uma certa resistência a mudanças na organização, seja por fatores inerentes ao ser humano, seja por questões culturais da própria empresa ou pelo seu porte e complexidade que dificultam qualquer alteração de rumo mais substancial. Apesar do fato de a empresa estar inserida num mercado volátil, conforme o entendimento dos entrevistados e passar por mudanças frequentes, há um consenso de que as pessoas não estão totalmente preparadas para esses processos de mudanças.

Isso pode ser explicado pela teoria, pois, segundo Senge (1999), existe uma grande dificuldade para promover uma mudança, devido ao processo de equilíbrio criado pelas organizações, visando à manutenção do *status quo*.

Segundo esse autor, em geral, o processo de equilíbrio mantém o *status quo*, mesmo quando todos os participantes querem mudanças, como exposto no referencial teórico.

Houve um consenso entre os entrevistados, quando perguntados se a área de gestão de mudança dedicada aos projetos, com o objetivo de mitigar os impactos consequentes das mudanças, melhoraria o desempenho da empresa. Todos consideram esse como um dos fatores principais para melhorar o desempenho, pois, em empresas muito grandes, é essencial uma área que ajude a agilizar, melhorar os processos, minimizar os impactos, reduzir o período de adaptação a novas mudanças. Desse modo, você não perde muito a produtividade em períodos de transição, reduz o seu impacto e, em consequência, a empresa não diminui seu desempenho.

Assim, foram apresentadas as principais ideias que surgiram da análise dos discursos dos entrevistados.

Divididas em temas específicos, foram interpretadas mais profundamente, à luz do referencial teórico exposto nos capítulos anteriores.

A primeira categoria tratou da análise da importância do projeto de implementação de ERP para empresa e a segunda categoria analisou os fatores de sucesso para esse tipo de implementação. Essas categorias procuraram delinear algumas percepções e informações sobre o projeto, para posterior análise da área de gestão de mudança nesse contexto. A terceira categoria analisou a importância de uma área de gestão de mudança. Aspectos positivos e negativos foram abordados e foram realizadas algumas comparações com projetos anteriores da empresa e com projetos de outras empresas de que os entrevistados tenham participado. A quarta categoria fez uma comparação dos projetos/ondas anteriores de implementação do SAP na empresa, com o intuito de entender como era a estrutura desses projetos, quais os principais problemas ocorridos e se a demanda pela criação da área de gestão de mudanças no projeto atual surgiu devido a essas experiências passadas. A quinta categoria analisou o processo de criação da área em si, com o objetivo de entender como se deu a decisão de criação com as pessoas e líderes que estavam diretamente envolvidos. Por fim, a última categoria analisou como a empresa lida com a mudança, como é o comportamento organizacional da empresa analisada (desempenho, estratégia e cultura organizacional).