

5

Considerações finais e propostas de estudos futuros

5.1.

Considerações finais

Este estudo investigou 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. Para isso, foi necessária a compreensão e análise desse processo de constituição, relacionando os discursos dos entrevistados, os documentos das implementações atuais e anteriores do SAP e a revisão teórica literária.

A revisão da literatura abordou o conceito de mudança, estratégia, desempenho e cultura organizacional. Os discursos foram analisados através de algumas 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.

Os resultados obtidos por meio da análise dos discursos nos permitem fazer algumas considerações. Primeiro, a velocidade de mudança e o nível de volatilidade do mercado do setor de mineração nos últimos anos aumentaram a necessidade de se aprimorar a gestão e o controle de dados. Para isso, tornou-se necessária a implementação do SAP em todas as operações da empresa, para garantir uma troca de informação confiável, integrada e rápida para os tomadores de decisão. A empresa precisou mudar a sua estratégia, pois era uma empresa global, sem estar preparada para tal.

Como segundo ponto a ser ressaltado, os resultados alcançados a partir da análise dos discursos nos permitem identificar que (1) a falta de envolvimento da liderança nos projetos anteriores (ou um envolvimento apenas superficial); (2) a terceirização parcial ou total de algumas atividades para a empresa implementadora (caso da gestão da mudança); e (3) 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.

Por último, a empresa está passando por um período de transição com a entrada do novo CEO. Seus valores, missão e visão foram revistos e questões como pessoas e clima organizacional estão sendo cada vez mais considerados pela alta direção. O processo de criação da área de gestão de mudança indica essa nova preocupação, que trará um benefício para a manutenção das atividades da empresa e se refletirá de forma positiva, principalmente nas pessoas que executam essas atividades, pois passarão pelo período de transição de forma mais branda.

Sendo assim, conclui-se que este estudo atingiu os objetivos propostos, uma vez que foi feita a pesquisa necessária para investigar como foi a trajetória do processo estratégico de constituição de uma área de gestão de mudanças para a implementação do SAP em uma grande empresa do setor de mineração.

O objetivo era contribuir para a discussão sobre como surgiu essa área e mapear o processo do ponto de vista da sua trajetória histórica. Os resultados deste trabalho ajudam a entender o processo de criação de áreas em empresas, desde o surgimento da demanda, da tomada de decisão, até a construção da área.

5.2.

Propostas de estudos futuros

É importante indicar possíveis e interessantes caminhos para a realização de futuras pesquisas acerca da temática de gestão de mudanças. Este trabalho inicial poderá ser desdobrado em análises futuras, quando ocorrer a finalização do projeto de implementação uma vez que poderão ser identificados – e consequentemente problematizados – os resultados deste processo.

Ao mesmo tempo, o projeto estudado pode ser comparado a projetos similares que não tinham essa área em sua estrutura em sua formatação inicial. Assim, poderão ser analisados os impactos, as consequências e os resultados dessa área para o sucesso da implementação.

Além disso, para trabalhos futuros, sugere-se uma análise comparativa de boas práticas e principais dificuldade de projetos de implantação de sistemas com e sem suporte especializado de uma área de gestão de mudança.