

6

Referências bibliográficas

ADIZES, I. **É preciso mudar antes**. HSM Management, São Paulo, n. 11, nov/dez. 1998.

AUSTIN, J. E. **Managing in Developing Countries: Strategic Analysis and Operating Techniques**. The Free Press, New York, 1990.

BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage - **Journal of Management**, v. 17, n. 99-120. 1991,
_____. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. Addison-Wesley Publishing Company, Massachusetts, 1996.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: management – construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BAUER, M.; AARTS, B. A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In: BAUER, M.; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

BEER, M. **Why Change Programs Don't Produce Change**. Boston: Harvard Business Review, 1990.

BRANDENBURGER, A. M.; NALEBUFF, B. J. **Co-opetition**. New York: Doubleday, 1997.

CLARK, T.; KNOWLES, L. L. Global myopia: globalization theory in international business. **Journal of International Management**, v. 9, 2003. (*Apostila e CD*)

DAY, G. S.; REIBSTEIN, D. J.; Robert GUNTHER (Eds). **Wharton on Dynamic Competitive Strategy**. U.S.A.: John Wiley & Sons. p. 1-47, 1997.

DENISON, D. R.; MISHRA, A. K. **Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness**. Organization Science, v. 6, n. 2, p. 204-223, 1995.

DRUCKER, P. F. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças** - 1995.

FAHY, J. The resource-based view of the firm: some stumbling blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage. **Journal of European Industrial**, v. 24(2/3/4), p. 94-104. (2000).

GASKELL, G. Entrevistas Individuais e Grupais. In: BAUER, M.; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

GODOI, C. K. Análise do Discurso na Perspectiva da Interpretação Social dos Discursos: Uma Possibilidade Aberta aos Estudos Organizacionais. **Revista Gestão. Org.**, v. 3(2), 2005.

_____. Perspectivas de análise do discurso nos estudos organizacionais. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**. São Paulo: Saraiva: 2006.

_____.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**. São Paulo: Saraiva: 2006.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competing for the Future**. Harvard Business Review, July-August 1995.

KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. **Corporate Culture and Performance**. The Free Press, New York, NY. 1992.

KOTTER, J. P. **Leading Change**. Harvard Business School Press, Boston, MA. 1996.

_____. **Liderando Mudança**. Editora Campos, 1997.

_____.; SCHLESINGER, L. A. **A Escolha de Estratégias para Mudanças. Nova Cultura**. Coleção Harvard de Administração, 1986.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Gerenciamento de sistemas de informação**. Editora LTC, 2001.

LEWIN, K. **Frontiers in Group Dynamics**, Human Relations, 1947.

MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A. **An Integrative Model for Strategic Management Analysis: Application to Organizations in Brazil**. Proceedings of INFORMS/KORMS Seoul Conference, 2000

MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A.; LUCAS, D. C. Key Quality Management Practices of Leading Firms in Brazil: Findings of a Pilot Study. **The TQM Magazine**. v. 8(4), p. 55-70, 1996.

MARIANO, S. R. H. **Inovação e Empreendedorismo**, aula 1. Rio de Janeiro: Ibmecc Business School, 2002.

McKINSEY COMPANY. **McKinsey Quarterly Global Survey of Business Executives**, Jun. 2006.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. **Reflecting on the Strategy Process**. Sloan Management Review, v. 40, Spring 1999. Special Issue: In Search of Strategy.

MORGAN, J. S. **Administração da mudança – as estratégias para tirar proveito das mudanças**. Zahar Editores, 1976.

MORGAN, P. **The Unwritten Rules of the Game**. McGraw Hill. New York. NY. 1996.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

PETTIGREW, A. M. **On Studying Organizational Cultures**. Administrative Science Quarterly, v. 24, n. 4, p. 570-81, 1979.

PORTER, M. **Competitive Advantage**. New York: The Free Press, 1985.
_____. **Competitive Strategy**. New York: The Free Press, 1980.
_____. **How competitive forces shape strategy**. Harvard Business Review, p. 137-145. March-April 1979.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, May - June, 1990, In: **The State of Strategy**. Harvard Business School, p. 3-15, 1991.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SCHEIN, E. H. **Coming to a New Awareness of Organizational Culture**. *Sloan Management Review*, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**.

SCHNEIER, C. E. (Ed.) **Managing Strategic and Cultural Change in Organizations**. The Human Resources Planning Society, New York, NY. 1995.

SEGAL-HORN, S. Global firms – heroes or villains? How and why companies globalize. **European Business Journal**, 2002. (*Apostila e CD*)

SENGE, P. **Além da Quinta Disciplina**. HSM Management, São Paulo, n. 19, mar/abr 2000.

_____. **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**. Addison-Wesley, Reading, MA. 1999.

STAIR, R. M. **Princípios de Sistemas de Informação**. LTC. Rio de Janeiro, 1998.

WATERHOUSE, P. **O Ambiente de Mudança**. HSM Management, São Paulo, n. 11, nov/dez. 1998.

VAN DE VEN, A. H.; POOLE, M. S. **Explaining Development and Change in Organizations**, *Academy of Management Review*, v. 20, n. 3, p. 510-540. 1995.

Apêndice I – Roteiros de entrevistas

Roteiro inicial:

As perguntas elaboradas inicialmente e usadas como teste foram:

| |
|---|
| • Há quanto tempo você está na empresa? E qual a sua área de atuação? |
| • Quando você entrou nessa área? |
| • Você tem experiência em implementações de ERP? |
| • Você participou dos projetos anteriores da empresa? |
| • Qual a importância do projeto para a empresa? |
| • O que é uma área de gestão de mudança? |
| • Como foi o processo de criação da área na empresa? |
| • Você acha importante para a empresa ter uma área de gestão da mudança? |
| • Você acha que existe na empresa uma cultura organizacional resistente a mudanças? |

Quadro 2 - Roteiro teste

Fonte: Própria

Roteiro ajustado:

Explicação inicial

Inicialmente, realizou-se uma explicação detalhada da pesquisa e sua importância e foi entregue ao entrevistado o protocolo da entrevista (APÊNDICE III).

Elaboração do roteiro

O roteiro foi elaborado, considerando o objetivo principal da pesquisa que é identificar, descrever e compreender como foi o processo estratégico de constituição de uma área de gestão de mudanças em um projeto para a implementação de um ERP (SAP) em uma grande empresa do setor de mineração. Também foram considerados os objetivos específicos, quais sejam: (1) Realizar uma análise acerca da relação entre processos de mudança organizacional, cultura

organizacional e desempenho organizacional; (2) Realizar uma análise acerca da relação entre mudança organizacional e estratégia organizacional; (3) Identificar e descrever as principais etapas da trajetória do processo estratégico de constituição de uma área de gestão de mudanças e (4) Analisar, comparativamente, as principais etapas da trajetória do processo estratégico de constituição de uma área de gestão de mudanças.

As perguntas utilizadas como guia foram:

1. Questões sobre a inserção formal do entrevistado na empresa:

- Há quanto tempo você está na empresa?
- Qual a sua área de atuação?
- Quando você entrou nessa área?
- Você gosta de trabalhar nessa área?
- Sempre foi assim nessa área? Como era em outros projetos de que participou?
- Como é o seu dia a dia? Você poderia dar um exemplo de uma atividade usual?

2. Questões sobre a experiência adquirida em outros projetos:

- Você tem experiência em implementações de ERP?
- De quantos projetos já participou fora da empresa? Quais?
- Você participou dos projetos anteriores da empresa? Quais?

3. Questões sobre o projeto:

- Qual a importância do projeto para a empresa?
- O que você atribui como fatores de sucesso para esse tipo de implementação? Dê exemplos de projetos anteriores de que participou.

4. Questões sobre a área de gestão de mudança:

- O que é uma área de gestão de mudança?
- Como foi o processo de criação da área na empresa?
- Ocorreram problemas? Você poderia dar um exemplo?

- A empresa possui outras área de gestão de mudança ou apenas a área no projeto?
- Você acha importante para a empresa ter uma área de gestão da mudança? Por quê?
- As suas tarefas no dia a dia foram alteradas? Você poderia dar um exemplo?
- Existem diferenças entre o tratamento das mudanças realizado no projeto, quando comparado às outras áreas que não possuem uma área de gestão de mudanças?
- Teve área de gestão de mudança nos projetos de outras empresas de que você participou? Era diferente da área do projeto? Em quais aspectos?
- As atividades que a área de gestão de mudança está realizando no projeto já estão sendo reconhecidas por outras áreas da empresa?
- Em sua opinião, quais os principais aspectos positivos e aspectos negativos do processo de gestão da mudança?

5. Questões sobre gestão de mudança, desempenho, estratégia e cultura organizacional:

- Acha que o desempenho do projeto ou da empresa como um todo melhora, quando existe uma equipe dedicada para análise dos impactos das mudanças organizacionais?
- A empresa enfrenta muitas mudanças (como é o mercado)?
- Na sua opinião, a empresa está preparada para as constantes mudanças do mercado? Sua estratégia é flexível e a empresa se adapta facilmente? Como o projeto e a área de gestão de mudança podem ajudar?
- É difícil implementar um processo novo como este da área de gestão da mudança? Como as pessoas reagem?
- Você acha que existe na empresa uma cultura organizacional resistente a mudanças?

Considerações finais

Após finalizar o roteiro estipulado, pede-se ao entrevistado que realize algumas considerações finais ou relate algum fato importante. As questões que tenham gerado dúvidas foram esclarecidas e os telefones e emails para contato foram trocados, caso o entrevistado se lembre de algum fato importante ou tenha algum comentário ou sugestão a fazer.

Apêndice II – Descrição detalhada dos entrevistados

Entrevistado 1: Homem, faixa etária de 40 a 50 anos, formado em informática, com 13 anos de experiência em implementações de SAP e 10 anos de experiência em implementações de outros sistemas. Possui certificado SAP e, atualmente, atua na área de tecnologia da informação do projeto analisado, foco em finanças. Trabalhou na implementação de sistemas para as seguintes empresas: Eletrobrás, Eletronuclear, ANEEL e Café Santa Clara. Suas atividades usuais são configuração do sistema, levantamento da necessidade do usuário e posterior tradução para a linguagem do sistema.

Entrevistado 2: Mulher, 28 anos de idade, formada em engenharia eletrônica e engenharia de computação, com 8 anos de experiência em implementações de SAP. Possui certificado SAP e, no momento, atua na área de gestão de mudança do projeto analisado, na equipe de impactos organizacionais, com o foco na frente comercial e logística. Trabalhou na implementação ou melhoria de sistemas para as seguintes empresas: Souza Cruz e Rexam Beverage. Tem experiência em implementações no Brasil e na América do Sul. Suas atividades usuais são mapeamento de impactos organizacionais e configuração do sistema que foi escolhido para armazenar o material de gestão de mudanças e que serve como banco de dados para os impactos mapeados.

Entrevistado 3: Homem, faixa etária de 45 a 55 anos, formado em informática, já participou de 14 projetos de implementações de sistema, iniciou essa carreira em 84, como programador. Trabalhou 13 anos em consultorias, tendo gerenciado alguns desses projetos e participado de projetos grandes em que gerenciava em torno de 50 consultores. Possui certificado SAP e, no momento, atua na área de gestão de mudança do projeto analisado na equipe de impactos organizacionais, com o foco na frente de dados mestres. Trabalhou como consultor na empresa analisada durante um ano e meio para implementação do Oracle. Suas atividades usuais são mapeamento de impactos organizacionais e

análise das lições aprendidas em outros projetos (ondas), para evitar que os mesmos erros sejam cometidos e as práticas positivas sejam replicadas.

Entrevistado 4: Mulher, faixa etária de 35 a 45 anos, formada em ciências contábeis, com 12 anos de experiência em implementações de SAP. Possui certificado SAP e, no momento, atua na área de gestão de mudança do projeto analisado na equipe de impactos organizacionais, com o foco na frente de finanças. Suas atividades usuais são mapeamento de impactos organizacionais e auxílio no desenvolvimento da metodologia da área e desenvolvimento do plano de trabalho.

Entrevistado 5: Homem, faixa etária de 28 a 38 anos de idade, formado em engenharia eletrônica, com 8 anos de experiência em implementações de SAP. Possui certificado SAP e, no momento, atua na área de integração de sistemas do projeto analisado. Trabalhou na implementação de sistemas para as seguintes empresas: Petrobras, Light e Natura. Trabalhou como consultor na empresa analisada durante a implementação do SAP para as outras ondas: implantação do Iron e Manganês, em 2009. Suas atividades usuais são o desenvolvimento do desenho técnico de integrações de sistemas ou apenas suporte ao desenho e coordenação da construção.

Entrevistado 6: Homem, faixa etária de 45 a 60 anos de idade, com 27 anos de empresa, formado em ciências contábeis, trabalhando há 15 anos com faturamento de logística. Entrou na empresa através de concurso, quando ainda era estatal. Acompanhou todas as modificações sofridas na empresa pela implementação do Oracle, das outras ondas do SAP, além de outros sistemas. Participou part-time da implementação do Oracle, como representante de faturamento, especificamente para ferrovia. Atualmente representa a área de negócio junto ao time de Sales e Distribution do projeto, com o objetivo de mapear/desenhar o processo de faturamento da empresa.

Entrevistado 7: Homem, faixa etária de 45 a 60 anos de idade, formado em engenharia, com 21 anos de empresa. Trabalhou muitos anos na área de operação, 5 anos na área comercial, 9 anos no Mercosul, 1 ano no mercado asiático, 6 anos na área de qualidade e, no momento, atua no projeto de implementação do SAP, representando a área de operacional. Acompanhou todas as modificações sofridas na empresa pela implementação de sistemas, principalmente os ligados à produção, mas também o Oracle e as outras ondas do SAP.

Entrevistado 8: Mulher, faixa etária de 25 a 30 anos, formada em psicologia. Tem experiência em projetos fora da empresa de implementação de SAP e participou da implementação do Oracle na área comercial de minério de ferro da empresa. No momento, atua na área de gestão de mudança do projeto analisado na equipe de engajamento. Suas atividades usuais são ligadas a mapeamento de stakeholders para o projeto atual e análise das lições aprendidas dos outras ondas de implementação do SAP.

Entrevistado 9: Mulher, faixa etária de 25 a 30 anos, formada em psicologia. Atua na área de gestão de mudança do projeto analisado na equipe de treinamento. Suas atividades usuais são ligadas ao mapeamento de usuários que precisam ser treinados na ferramenta, levantamento dos treinamentos necessários, além da análise de qualidade dos treinamentos que estão sendo realizados para aprimorá-los.

Entrevistado 10: Mulher, faixa etária de 35 a 40 anos, formada em engenharia civil. Atua na área de gestão de mudança do projeto analisado na equipe de impactos organizacionais. Todas as empresas anteriores em que trabalhou possuíam SAP, portanto ela tem experiência como usuária e participou como keyuser de alguns treinamentos na ferramenta.

Entrevistado 11: Mulher, faixa etária de 35 a 40 anos, formada em engenharia química. Tem 12 anos de experiência em implementação e suporte a sistemas de ERP, bem como desenho de solução para suporte ao SAP (venda técnica). Trabalhou na IBM, com destaque para a participação na implementação do SAP na Shell Brasil e na Souza Cruz. Atualmente, está na área de gestão de mudança do projeto analisado na equipe de impactos organizacionais.

Apêndice III – Protocolo da entrevista

A entrevista será individual e gravada. As transcrições serão realizadas, mas nenhum nome ou dado individual será divulgado. Alguns trechos das entrevistas serão citados no trabalho, mas sem a identificação da pessoa que forneceu a entrevista.