

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO - EA**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Juliana Santos Correa

**A GESTÃO DA MUDANÇA NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE UMA**  
**CENTRAL DE CADASTROS NA EMPRESA ALFA**

**PORTO ALEGRE**

**2023**

Juliana Santos Correa

**A GESTÃO DA MUDANÇA NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE UMA  
CENTRAL DE CADASTROS NA EMPRESA ALFA**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Elaine Di Diego Antunes

**PORTO ALEGRE**

**2023**

Juliana Santos Correa

**A GESTÃO DA MUDANÇA NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE UMA  
CENTRAL DE CADASTROS NA EMPRESA ALFA**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Elaine Di Diego Antunes

Conceito Final:

Aprovada em: Porto Alegre, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2023

BANCA EXAMINADORA:

---

Dr. Jean Carlo Silva do Santos

FGV EAESP | Escola de Administração de Empresas de São Paulo

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Elaine Di Diego Antunes

(Orientadora)

Escola de Administração/UFRGS

## AGRADECIMENTOS

À minha família por sempre ter me incentivado e apoiado durante a minha trajetória na UFRGS. Em especial, aos meus pais, Altina e Sérgio, que nunca mediram esforços para me proporcionar a melhor educação possível.

Ao meu parceiro de vida, Eduardo, por me motivar e incentivar diariamente, sendo fundamental para a conclusão deste trabalho.

Ao meu líder Ari Pellicoli por ter me incentivado e apoiado na realização desta pesquisa.

Aos meus amigos e colegas que acompanharam este ciclo e tornaram a experiência da universidade melhor.

Aos meus professores, por todo conhecimento compartilhado.

À professora Elaine Di Diego Antunes, por ter aceitado ser minha orientadora e ter me guiado na execução deste trabalho.

## RESUMO

Com os constantes avanços tecnológicos, as organizações precisam adaptar seus sistemas e estruturas para se manterem competitivas. Assim, a mudança se faz cada vez mais presente no ambiente organizacional. Nesse contexto, este trabalho tem como objetivo investigar e compreender quais foram os principais desafios enfrentados e as estratégias de gestão da mudança adotadas pelos líderes no processo de implementação de uma Central de Cadastros. Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória, em que foram entrevistadas as principais lideranças do projeto. Os depoimentos foram analisados com base na técnica de análise de conteúdo. Os resultados da pesquisa apontam que o planejamento das ações de gestão da mudança, bem como o acompanhamento recorrente dos resultados das ações, foram fundamentais para superar os desafios e alcançar o sucesso da implantação. Com a pesquisa, os principais desafios identificados estão relacionados à resistência à mudança, comunicação e engajamento. Entretanto, a pesquisa também aponta que a organização utilizou estratégias de conscientização, comunicação e pertencimento que foram responsáveis por mitigar grande parte dos impactos organizacionais. A partir das entrevistas, também foi possível identificar e caracterizar o papel dos líderes no processo de transformação organizacional na empresa. De acordo com os resultados, a participação ativa do patrocinador do projeto e dos demais líderes durante todo o processo de mudança foi essencial para engajar e conscientizar os stakeholders.

**Palavras-chave:** Gestão da Mudança, Mudança Organizacional, Central de Cadastros

## ABSTRACT

With constant technological advancements, organizations need to adapt their systems and structures to remain competitive. Thus, change is becoming increasingly present in the organizational environment. In this context, the objective of this work is to investigate and understand the main challenges faced and the change management strategies adopted by leaders in the process of implementing a Registry Center. For this purpose, an exploratory qualitative research was conducted, in which the key project leaders were interviewed. The testimonies were analyzed using content analysis technique. The research results indicate that planning change management actions, as well as ongoing monitoring of action results, were crucial to overcoming challenges and achieving successful implementation. From the research, the main identified challenges are related to resistance to change, communication, and engagement. However, the research also points out that the organization used strategies of awareness, communication, and belonging that were responsible for mitigating a significant portion of the organizational impacts. Through the interviews, it was also possible to identify and characterize the role of leaders in the organizational transformation process within the company. According to the results, active participation of the project sponsor and other leaders throughout the change process was essential for engaging and raising awareness among stakeholders.

**Keywords:** Change Management, Organizational Change, Registry Center

## LISTA DE ABREVIACOES E SIGLAS

GMO - Gestão da Mudança Organizacional

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Causas da resistência  mudança .....	23
Figura 2 - Foco de Atuao do Projeto .....	38
Figura 3 - Organograma do Projeto .....	39

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Benefícios tangíveis em implantaoes bem-sucedidas de ERPs .....	10
Quadro 2 - Definioes teóricas de mudança organizacional .....	16
Quadro 3 - Tipos de Mudança Organizacional .....	18
Quadro 4 - Classificaoes de Mudança Organizacional .....	19
Quadro 5 - Forças para a mudança .....	20
Quadro 6 - Fontes de resistência  mudança.....	23
Quadro 7 - Estratégias para reduzir a resistência .....	24
Quadro 8 - Gerenciamento versus Liderança .....	28
Quadro 9 - Categorias de Análise do Conteúdo .....	33
Quadro 10 - Principais Desafios Enfrentados na Empresa Alfa .....	47

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
1.1 Objetivos da Pesquisa .....	13
1.1.1 Objetivo Geral .....	13
1.1.2 Objetivos Específicos .....	13
1.2 Justificativa do Estudo .....	13
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>15</b>
2.1 Mudança Organizacional .....	15
2.1.1. Tipos de Mudança Organizacional .....	17
2.1.2 Forças para a Mudança Organizacional .....	20
2.1.3 Resistência à Mudança Organizacional .....	21
2.1.4 O Processo de Mudança Organizacional .....	25
2.2 Liderança .....	27
2.3 O Uso de Sistemas ERP e o Redesenho de Processos .....	29
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>31</b>
3.1 Delineamento do Método de Pesquisa .....	31
3.2 Técnica de Coleta das Informações .....	31
3.3 Participantes da Pesquisa .....	32
3.4 Técnica de Análise das Informações .....	32
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>35</b>
4.1 A Empresa Alfa e o Processo de Mudança .....	35
4.1.1 O Projeto da Central de Cadastros .....	37
4.2 Planejamento das Ações de Gestão da Mudança.....	39
4.3 Desafios Encontrados pelas Lideranças .....	42
4.3.1 Estratégias e Ações de Gestão da Mudança Eficazes.....	48
4.3.1.1 Mapeamento de processos.....	48
4.3.1.2 Visão integrada dos processos.....	49
4.3.1.3 Nova área de cadastro .....	50
4.3.1.4 Resistência dos colaboradores do nível operacional.....	52
4.3.1.5 Resistência dos representantes comerciais e dos fornecedores .....	54
4.3.2 Lições Aprendidas .....	54
4.3.2.1 Consultoria de GMO.....	54
4.3.2.2 Engajamento dos gestores .....	56
4.4 O Papel dos Líderes no Processo de Mudança .....	57
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>60</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>63</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>66</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este capítulo tem como objetivo contextualizar o tema a ser estudado, fornecendo uma visão geral do problema da pesquisa. Também serão abordados os objetivos gerais e específicos, além da justificativa de escolha do tema em estudo.

Durante muito tempo, as empresas foram gerenciadas com base em uma teoria que preconizava a estabilidade, a manutenção do *status quo*. Nesse caso, não se negava a mudança, porém as alterações deveriam ser incrementais, não podendo desestabilizar o desempenho organizacional. Ou seja, grandes transformações que pudessem afetar diferentes áreas ou processos da empresa eram consideradas crises de alto risco que poderiam gerar conflitos impossíveis de serem administrados. Assim, essas situações deveriam ser evitadas ou então limitadas ao menor espaço organizacional possível (FISCHER, 2002).

De acordo com Motta (2001, p. xii), a partir da segunda metade do século XX, o mundo passou por uma revolução tecnológica e científica nos meios de produção, tornando as empresas mais complexas e alterando as concepções de gerência. Desde então, inovações tecnológicas vêm surgindo em uma velocidade cada vez maior. Agora, vemos as organizações mudando constantemente para se manterem competitivas, se adequarem às novas regulamentações, introduzirem novas tecnologias ou se adaptarem às novas tendências de consumo e de mercado (HERNANDEZ e CALDAS, 2001).

Com o avanço da tecnologia, foi possível otimizar os processos administrativos por meio da simplificação e informatização, tendo como consequência a redução de desperdícios. (MOTTA, 2001, p. xiii). Entretanto:

Os conceitos de modernização, eficiência, produtividade e qualidade possuem valorações diversas conforme a premissa social sobre o seu uso. Por exemplo, a informatização, a automação e a robotização não se implantam por simples substituição de procedimentos técnicos, mas exigem uma nova concepção do ambiente de trabalho e de organização social da produção. Essas inovações têm impacto na sociedade, pois ampliam ou limitam o acesso de clientelas, criam ou reduzem empregos, restabelecem os critérios sobre quem ganha e perde e, portanto, produzem benefícios e iniquidades sociais. (MOTTA, 2001, p. xii)

Como exemplo desse processo de modernização e busca por maior eficiência, com a expansão e globalização das operações das organizações, surgiu a necessidade de um sistema integrado de gestão para unificar todas as informações e ter melhores resultados, mantendo assim a competitividade do negócio no mercado. Atualmente, tais sistemas são conhecidos

como ERP (Enterprise Resource Planning) e trazem benefícios operacionais, gerenciais, estratégicos e organizacionais para as empresas (FURINI, 2014).

De acordo com Baldam *et al.* (2007), foi nos anos 90 que se iniciou a implantação de sistemas integrados de gestão (ERPs) e, desde então, é possível notar benefícios significativos em implantações que foram bem-sucedidas, conforme o Quadro 1 abaixo:

**Quadro 1 - Benefícios tangíveis em implantações bem-sucedidas de ERPs**

<b>Benefícios tangíveis</b>	<b>Ocorrência</b>
Redução de estoques	32%
Redução de pessoal	27%
Aumento de produtividade	26%
Redução de tempo de ciclo de ordens	20%
Redução de tempo de ciclo de fechamento contábil/financeiro	19%
Redução de custos de TI	14%
Melhorias em processos de suprimentos	12%
Melhorias na gestão de caixa	11%
Aumentos em receitas/lucros	11%
Melhorias em transportes/logística	9%
Melhorias em processos de manutenção	7%
Entrega no prazo	6%

**Fonte: Colangelo Filho (2001, p. 53 apud Baldam *et al.*, 2007, p. 40)**

Com a implantação dos sistemas ERP, se faz necessário revisar e, muitas vezes, redesenhar os processos da empresa para adequá-los ao sistema. Isso ocorre pois os softwares são desenvolvidos de forma padronizada, com base nas melhores práticas de execução de processos-chave organizacionais (BALDAM *et al.*, 2007, p. 39). Assim, ao integrar as principais áreas de uma organização, um sistema ERP muda a forma de trabalhar das pessoas, causando uma grande mudança organizacional, haja vista que ocorre tanto no âmbito tecnológico quanto cultural e organizacional (ALMEIDA, FRANCO e SOKULSKI, 2016).

Para Wood Jr. *et al.* (1995), mudança organizacional pode ser entendida como “qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente” que seja capaz de impactar uma parte ou toda a empresa. Nesse contexto, Robbins (2000) defende que, para acontecer, as mudanças organizacionais precisam

de um catalisador. Para o autor, quem desempenha esse papel são as lideranças, denominadas por ele como agentes da mudança. Ou seja, essas pessoas serão as responsáveis por conduzir o processo de mudança e incentivar os colaboradores a se engajarem com as transformações propostas.

Entretanto, para uma mudança ser bem-sucedida não basta apenas o empenho das lideranças em disseminar a mudança. De acordo com Bateman e Snell (1998), todas as transformações devem ser gerenciadas, pois a mudança não acontece de forma espontânea. Ela é o resultado de ações planejadas de forma estratégica, com base nas oportunidades e nos riscos, para engajar os colaboradores com a mudança. Robbins (2000) alega que, ao longo dos estudos sobre comportamento organizacional e individual, ficou evidente que tanto empresas quanto seus colaboradores resistem aos processos de mudança. Ou seja:

Conduzir a mudança é gerenciar o hiato entre a percepção da realidade vivida e a promessa da nova ordem; é lidar com os fatores que facilitam ou inibem as novidades. Envolve, assim, a compreensão do contexto organizacional onde se passa a mudança, bem como a capacidade de agir para mobilizar recursos e superar resistências. (MOTTA, 2001, p. 188-189)

Diante do que foi exposto, fica evidente que toda e qualquer mudança organizacional deve ser administrada. Entretanto, assim como as pessoas, as empresas possuem suas particularidades e estão inseridas em um determinado contexto. Dessa forma, não é possível estabelecer uma receita que irá funcionar para todas as organizações e situações. Entretanto, existem estratégias gerais que podem guiar as lideranças durante o processo de mudança. Ou seja, é necessário que os agentes da mudança analisem os diversos fatores que impactam a organização e estabeleçam uma abordagem estratégica para conduzir a mudança de forma eficaz, mitigando riscos e combatendo resistências.

Por ser um tema extremamente atual, diante do contexto de mudanças cada vez mais rápidas e simultâneas que vivenciamos atualmente, este trabalho busca investigar o gerenciamento da mudança em uma empresa de varejo que redesenhou seu processo de cadastro, criando uma Central de Cadastros. Neste estudo, por questões de sigilo, a organização será identificada como empresa Alfa e sua caracterização será apresentada posteriormente.

Na empresa Alfa, o redesenho do processo de cadastro ocorreu devido ao projeto de implantação de um sistema ERP na empresa. Como mencionado, os sistemas de gestão integrada são programados de acordo com processos elaborados segundo as melhores práticas do mercado. Assim, a empresa precisou mapear seus processos para compreender como eram feitos atualmente e depois os redesenhou de forma a otimizar recursos e se adaptar ao sistema

ERP escolhido, neste caso, o SAP S/4HANA da empresa alemã SAP. Com o redesenho, foi definido que seria implantada uma Central de Cadastros para unificar e padronizar o processo e as informações advindas dele.

Para obter sucesso, um projeto desse escopo requer planejamento de questões técnicas e estratégicas referentes a sistemas e processos, mas também de questões relacionadas ao fator humano. Isto porque, de acordo com Motta (2001, p. 128), os colaboradores incorporam suas concepções de mundo e seus valores ao trabalho. Assim, quando se inicia um processo de mudança, ocorre o rompimento de valores e interesses dos indivíduos, “gerando apoios e resistências mais nítidos, além de fazer aflorarem emoções e imaginações menos conhecidas” (MOTTA, 2001, p. 128). Ou seja, implementar o novo processo com o novo sistema, alterou significativamente a forma de trabalho dos colaboradores, o que certamente despertou diversos sentimentos que foram compreendidos de forma única por cada indivíduo.

De acordo com o que foi exposto, este trabalho tem como foco investigar as ações de gestão da mudança, desde o planejamento até a implantação da mudança, com o objetivo de compreender quais foram os principais desafios enfrentados e as estratégias adotadas pelos líderes nesse processo de transformação organizacional. Sendo assim, a questão norteadora do presente estudo é a seguinte:

- **Como as ações de gestão da mudança podem impactar em um projeto de implantação da central de cadastros?**

Esta monografia está estruturada em 5 capítulos. No primeiro capítulo é apresentada a introdução, com a contextualização do problema em análise, além dos objetivos gerais e específicos e a justificativa do estudo. No capítulo 2, é apresentada a fundamentação teórica utilizada para embasar a pesquisa, tendo como pilares a mudança organizacional, a liderança, o uso de ERPs e o redesenho de processos. Enquanto isso, no terceiro capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para coletar e analisar os dados obtidos ao longo da pesquisa. No capítulo 4, são apresentados os resultados obtidos por meio de entrevistas e materiais fornecidos pela empresa Alfa. Por fim, no quinto capítulo são apresentadas as considerações finais. Na sequência, são expostos o referencial bibliográfico e um apêndice do trabalho.

## **1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA**

### **1.1.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral deste trabalho é investigar e compreender quais foram os principais desafios enfrentados e as estratégias de gestão da mudança adotadas pelas lideranças durante a implementação da Central de Cadastros na empresa Alfa.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- Descrever e analisar o planejamento das ações de gerenciamento da mudança durante o projeto de implantação da Central de Cadastros;
- Identificar os desafios encontrados pelas lideranças durante o projeto de implantação da Central de Cadastros;
- Caracterizar o papel dos líderes durante o processo de mudança;
- Identificar as ações e estratégias de gestão da mudança que foram eficazes durante o projeto.

## **1.2 Justificativa Do Estudo**

Para se adaptar ao mundo globalizado e às mudanças tecnológicas, econômicas e sociais advindas dele, é cada vez mais comum que as organizações passem por sucessivas mudanças (NEIVA; PAZ; 2012), como é o caso da empresa Alfa ao redesenhar o seu processo de cadastro, implementando a Central de Cadastros. Entretanto, toda mudança organizacional é um processo complexo, pois envolve diversas variáveis e pode enfrentar resistências.

Campos e Gonçalves (2016) mencionam em sua obra o relatório Pulse of the Profession, organizado pelo PMI (Project Management Institute) em 2014, em que os resultados demonstram que a gestão de mudanças nunca foi considerada tão relevante quanto atualmente. Ainda de acordo com o estudo, empresas que realizam ações de gerenciamento da mudança possuem uma taxa de sucesso de até 69% em projetos estratégicos. Enquanto as empresas que não realizam tais ações, possuem uma taxa de 41%.

Ou seja, o planejamento e gerenciamento das mudanças organizacionais se tornou fundamental para as empresas. Porém, apesar de existirem modelos de mudança, Motta (2001,

p. xvii) afirma que “não há um modelo único como pré-condição para a eficácia da mudança”. Isso porque cada projeto possui suas particularidades, visto que cada organização e seus colaboradores possuem características diferentes e irão reagir de maneiras distintas à mudança.

Dessa forma, este estudo busca analisar a condução das ações de gestão da mudança aplicadas durante a implementação da Central de Cadastros na empresa Alfa, com o objetivo de compreender os principais desafios enfrentados e as estratégias utilizadas para mitigar as resistências e realizar a implantação com sucesso. Assim, a empresa Alfa poderá identificar ações que deram certo e pontos de melhoria para que ações futuras de mudanças possam ser cada vez mais bem-sucedidas.

Além disso, com a necessidade constante de adaptação e inovação, outras empresas que estão enfrentando desafios semelhantes podem se beneficiar com os resultados desta pesquisa. Compreender o papel das lideranças, possíveis desafios a serem enfrentados e estratégias de gestão da mudança que deram certo pode ser um acelerador para outros projetos de mudança organizacional.

De acordo com Motta (2001, p. xiv), “a velocidade das mudanças sociais, econômicas e tecnológicas desatualiza rapidamente o saber e as informações”. Assim, este estudo busca contribuir para o desenvolvimento de conteúdo acadêmico atualizado sobre gestão da mudança organizacional e liderança, visto a importância estratégica desses temas para as organizações no contexto atual.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será apresentada a fundamentação teórica que embasou o estudo, tendo como pilares a conceituação de mudança organizacional, liderança, uso de sistemas ERP e redesenho de processos.

### 2.1 Mudança Organizacional

Apesar de a mudança estar presente em nossa sociedade desde sempre, atualmente, vemos as coisas mudarem de forma muito mais veloz e intensa. Kotter (1997) defende que cada vez mais os riscos e oportunidades se acentuam para as empresas, fazendo com que elas implementem melhorias para sobreviver, não apenas nos casos em que a empresa quer prosperar ou competir no mercado.

Para Motta (2001, p. xv), “a gestão contemporânea tornou-se a prática da mudança tanto na área empresarial quanto no setor público”. Isso porque, com variações econômicas e tecnológicas, o processo produtivo das empresas se torna vulnerável e as organizações alcançam o progresso em meio a inovações e descontinuidades. Para o autor:

Hoje, gerenciar uma empresa ou serviço público é gerenciar a mudança: enfrentar alterações rápidas e complexas; confrontar-se com ambiguidades; compreender a necessidade de novos produtos e serviços; garantir um sentido de direção em meio ao caos e à vulnerabilidade; e manter a calma diante da perda de significado daquilo que se ajudou a construir. (MOTTA; 2001, p. xv)

Para Neiva e Paz (2015, p. 272), a “mudança organizacional é um fenômeno multifacetado que ocupa lugar de destaque nos estudos realizados na área de comportamento organizacional (seja ele macro, meso ou micro)”. Porém, apesar de os estudos sobre o tema terem iniciado nas décadas de 70 e 80, as autoras apontam que ainda é difícil conceituar a mudança organizacional devido à vasta gama de conceitos e definições existentes.

Lima e Bressan (2003) realizaram um levantamento de estudos científicos publicados sobre mudança organizacional em um período de 20 anos, conforme o Quadro 2. Entretanto, não encontraram um eixo que norteasse as definições de mudança organizacional. Porém, identificaram convergências em dimensões da mudança, como: intencionalidade, relevância do impacto da mudança, construção social da mudança, temporalidade e resposta ao ambiente.

**Quadro 2 - Definições teóricas de mudança organizacional**

<b>DEFINIÇÃO ENCONTRADA</b>	<b>AUTOR</b>
É qualquer alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho.	Bruno-Faria (2003)
Qualquer modificação, planejada ou não, nos componentes organizacionais formais e informais mais relevantes (pessoas, estrutura, produtos, processos e cultura); modificação que seja significativa, atinja a maioria dos membros da organização e tenha por objetivo a melhoria do desempenho organizacional em resposta às demandas internas e externas.	Bressan (2001)
Qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.	Wood Jr (2000)
Qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.	Robbins (1999)
Resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura).	Nadler, Shaw, Walton e cols. (1995)
É um acontecimento temporal estritamente relacionado a uma lógica, ou ponto de vista individual, que possibilita às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança que percebem.	Ford e Ford (1995)
Sequência de eventos que se desdobram durante a existência da entidade organizacional e que relatam um tipo específico de mudança.	Van de Ven & Poole (1995)
Conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.	Porras e Robertson (1992)
Alteração significativa articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e supervisão da administração superior, e atinja integradamente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.	Araújo (1982)

Fonte: Adaptado de Lima e Bressan (2003, p. 23)

Para Lima e Bressan (2003, p. 25), mudança organizacional é definida como: “Qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais (pessoas, trabalho, estrutura formal, cultural) ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possam ter consequências relevantes para a eficácia, eficiência e/ou sustentabilidade organizacional.” Em sua pesquisa, Neiva (2004 apud Neiva e Paz, 2012) reformulou a definição de Lima e Bressan (2003), definindo mudança organizacional como:

Qualquer alteração, planejada ou não, em componentes que caracterizam a organização como um todo - finalidade básica, pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura, relação da organização com o ambiente-, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização, que traz alguma consequência, positiva ou negativa, para os

resultados organizacionais ou para sua sobrevivência (Neiva, 2004 *apud* Neiva e Paz, 2012).

### **2.1.1. Tipos de Mudança Organizacional**

Oliveira, Duarte e Montevechi (2002) alegam que a mudança organizacional é um processo complexo que pode acontecer de duas maneiras: de forma não planejada (ou reativa) ou de forma planejada (ou estratégica). No primeiro caso, a empresa procura manter seu rumo à medida que soluciona os problemas que aparecem. Ou seja, são mudanças incrementais e possuem menor alcance e impacto (BATEMAN; SNELL, 1998). Quanto à mudança planejada, ela possui um objetivo estratégico e busca influenciar os membros (OLIVEIRA; DUARTE; MONTEVECHI, 2002). Bateman e Snell (1998) denominam esse tipo de mudança como proativa. Isso porque, ela surge a partir da ação das lideranças em buscar oportunidades de melhoria que tragam resultados melhores para a organização. Os autores afirmam que essas mudanças “muitas vezes, são radicais, inventivas e empreendidas antes que os concorrentes o façam”. Para Wood Jr (1995, p. 27), devido ao fato de que não se pode fugir da mudança, as organizações estão adotando uma postura proativa, ao invés de reativa, frente às mudanças.

Dentro da classificação de mudança planejada, Robbins (2000) afirma que existem dois tipos de mudança: a de primeira e a de segunda ordem. Como mudanças de primeira ordem, estão aquelas que buscam melhorias secundárias, possuem um ritmo mais lento e têm caráter cumulativo. Ou seja, são mudanças que não causam uma alteração significativa na empresa. Já as mudanças de segunda ordem, se caracterizam como multidimensionais, descontínuas e radicais, causando uma reformulação das premissas sobre a organização. É possível chamar essa mudança de transformação. Segundo o autor, diante do cenário atual de alta competitividade e dinamicidade, cada vez mais as mudanças de primeira ordem se tornam pouco efetivas, pois alterações pequenas não são o suficiente para as empresas sobreviverem no mercado.

Para Campos e Gonçalves (2016, p. 15), a mudança pode ser impositiva ou participativa. No caso da impositiva, não há como gerir ou negociar a mudança, como é o caso de situações que acontecem por forças maiores, como falência ou um desastre ambiental, ou o caso de organizações altamente hierarquizadas. Já a mudança participativa parte de um objetivo e possui um propósito, levando em conta o fator humano.

Com o objetivo de ilustrar e comparar as principais classificações de mudança organizacional, Lima e Bressan (2003) elaboraram uma tabela, conforme o Quadro 3.

### Quadro 3 - Tipos de Mudança Organizacional

Referência	Tipos de Mudança	
Silva (1999)	<b>Incremental/organizacional</b> Aumento da eficiência e do uso dos recursos, mudança na arquitetura da empresa.	<b>Transformacional/institucional</b> Questionamento e mudança da missão, natureza e objetivo da organização.
Weick & Quinn (1999)	<b>Contínua</b> Mudança constante, cumulativa e evolutiva. Podem ser pequenos avanços que ocorrem cotidianamente em toda a organização, cujo acúmulo pode propiciar uma mudança significativa na organização.	<b>Episódica</b> Mudança pouco frequente, descontínua e intencional, que ocorre durante períodos de divergência, quando as empresas saem de sua condição de equilíbrio.
Robbins (1999)	<b>1° ordem</b> Mudança linear e contínua. Não implica mudanças fundamentais nas pressuposições dos funcionários sobre o ambiente e sobre aspectos que podem causar melhorias na empresa.	<b>2° ordem</b> Mudança multidimensional, multinível, descontínua e radical, que envolve reenquadramento de pressupostos sobre a empresa e o ambiente em que ela se insere.
Nadler et alii (1994)	<b>Incremental/contínua</b> Continuidade do padrão existente. Pode ter dimensões, mas é realizada dentro do contexto atual da empresa.	<b>Descontínua</b> Mudança do padrão existente, que ocorre em períodos de desequilíbrio e envolve uma ou várias reestruturações de características da empresa.
Porras & Robertson (1992)	<b>1° ordem</b> É uma mudança linear e contínua, que envolve alterações nas características dos sistemas, sem causar quebras em aspectos-chave da organização.	<b>2° ordem</b> É uma mudança multidimensional, multinível, radical e descontínua, que envolve quebra de paradigmas organizacionais.
Greenwood & Hinings (1996)	<b>Convergente</b> Ajuste fino na orientação organizacional existente.	<b>Radical</b> Ruptura com a orientação existente e transformação da organização.

Fonte: Lima e Bressan (2003, p. 26)

Ao analisar os conceitos, é possível perceber similaridades que, basicamente, caracteriza dois tipos principais de mudança:

a primeira é a mudança que altera apenas alguns aspectos da organização, faz pequenos ajustes continuamente e ocorre em situações em que o ambiente é mais estável; a segunda é a mudança que envolve uma ruptura de padrões anteriores, atinge a organização como um todo e envolve um redirecionamento da organização em função de grandes alterações em seu ambiente. (Lima e Bressan, 2003, p. 25)

Segundo Wood Jr, Curado e Campos (1995), a mudança pode acontecer de acordo com três aspectos: sua natureza, a relação da organização com o ambiente e a forma de implementação. No Quadro 4 é exemplificada a classificação realizada pelos autores.

**Quadro 4 - Classificações de Mudança Organizacional**

<b>Aspecto</b>	<b>Classificação</b>
Natureza	<p><b>Mudanças estruturais:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• organograma, funções, tarefas</li> </ul> <p><b>Mudanças estratégicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mercados-alvo, foco</li> </ul> <p><b>Mudanças culturais:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• valores, estilo de liderança</li> </ul> <p><b>Mudanças tecnológicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• processos, métodos de produção</li> </ul> <p><b>Mudanças relacionadas a recursos humanos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pessoas, políticas de seleção e formação</li> </ul>
Relação da Organização com o Ambiente	<p><b>Mudança reativa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• resposta a mudanças ocorridas no ambiente</li> </ul> <p><b>Mudança voluntária:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• antecipação baseada em expectativas</li> </ul>
Forma de Implementação	<p><b>Mudança reeducativa</b></p> <p><b>Mudança coercitiva</b></p> <p><b>Mudança racional</b></p>

Fonte: elaborado pela autora.

Para Wood Jr, Curado e Campos (1995, p. 195), na maior parte do tempo são as mudanças incrementais que ocorrem nas empresas. Devido a questões internas e externas, constantemente, alterações são realizadas. Assim, “a evolução incremental é gerenciada consciente e racionalmente pelos líderes, como forma de lidar com as incertezas do ambiente”. Quanto à mudança radical, os autores afirmam que elas “podem exigir mudanças nos valores mais profundos da organização”.

De acordo com Motta (2001, p. 147), nas mudanças radicais é mais difícil controlar o processo de mudança e os seus resultados, pois geram mais receios e resistências. Assim, embora esse tipo de mudança seja necessária para as organizações, é importante também “ter a mudança como contínua e permanente”. Isso porque, após grandes mudanças, algumas

empresas tendem a evitar novas mudanças temporariamente. Dessa forma, o “incrementalismo atende às necessidades de recuperação da eficiência organizacional” (Motta, 2001, p. 147).

### 2.1.2 Forças para a Mudança Organizacional

Segundo Johnson (1992 apud Wood Jr, Curado e Campos, 1995, p. 196) não é o ambiente que impõe mudanças às empresas, mas sim as pessoas que criam novos rumos e estratégias por meio de pressupostos e crenças ligados à realidade da organização. Assim, de acordo com os autores, “as decisões gerenciais referentes às mudanças são tomadas dentro de um contexto político-social, tendo a experiência gerencial como filtro de estímulos internos e externos”.

Robbins, Decenzo e Wolter (2020) afirmam que as forças para a mudança podem ser internas ou externas, de acordo com o Quadro 5.

**Quadro 5 - Forças para a mudança**

<b>Origem</b>	<b>Forças/fatores de mudança</b>
Internas	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Planos de longo prazo.</li> <li>● Novos equipamentos.</li> <li>● Força de trabalho.</li> <li>● Remuneração e benefícios.</li> <li>● Atitudes dos funcionários.</li> </ul>
Externas	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Forças econômicas.</li> <li>● Tecnologia.</li> <li>● Regulamentos do governo.</li> <li>● Mercado.</li> </ul>

**Fonte: adaptado de Robbins, Decenzo e Wolter (2020, p. 129)**

Para Herzog (1991 apud Wood Jr, Curado e Campos, 1995, p. 191), existem três situações que podem ocasionar as mudanças: (a) crises e problemas: desafios em relação à estrutura organizacional; limitações para atender às necessidades dos clientes; limitação de recursos; (b) novas oportunidades: novas tecnologias, recursos, produtos ou serviços; (c) novas diretrizes internas ou externas: novas leis, estratégias corporativas ou novos sistemas de controle. De acordo com os autores, os objetivos mais frequentes de mudança são: “melhorar a qualidade, aumentar a produtividade, refletir os valores dos novos líderes, reduzir custos e administrar conflitos” (p. 191).

Bateman e Snell (2000) defendem que a mudança ocorre, geralmente, quando a empresa se depara com algum problema, seja por questões legais, tecnológicas ou de mercado. Para os autores, o catalisador da mudança é a identificação de uma lacuna de desempenho. Essa lacuna é percebida quando o desempenho da empresa, ou de um setor dela, está abaixo do que deveria atingir ou quando o desempenho é bom, porém nota-se que ele poderia ser ainda melhor. A primeira opção conduz à mudanças para corrigir e melhorar os resultados, enquanto a segunda promove mudanças para obter vantagens competitivas.

Entretanto, não basta identificar a lacuna de desempenho, é preciso motivar e engajar os colaboradores. Isso porque, se as pessoas não perceberem essa lacuna ou se não a considerarem importante, não terão motivação e poderão apresentar resistência às mudanças propostas (BATEMAN; SNELL, 2000).

### **2.1.3 Resistência à Mudança Organizacional**

Em sua pesquisa, Motta et al, (2019) alegam que, apesar de alguns colaboradores enxergarem os benefícios da mudança, muitos questionam se realmente é necessário e se trará benefícios de fato. Esse tipo de comportamento pode desencadear a resistência à mudança, citada anteriormente. Assim, para que um processo de implantação seja bem-sucedido e alcance os benefícios esperados, a organização precisa planejar a mudança e considerar o fator humano ao longo do processo. De acordo com Jesus e Oliveira (2006, p. 316), “é preciso lembrar que barreiras devem ser vencidas e resistências amenizadas para que não haja desperdício de dinheiro e de tempo”.

Para Jesus e Oliveira (2006), em um projeto existem três aspectos críticos que devem ser tratados de forma equilibrada: processos, tecnologia e pessoas. Algumas empresas acabam esquecendo de considerar o fator humano, o que muitas vezes pode gerar um prejuízo financeiro, visto que enfrentarão resistência por parte dos colaboradores. Assim, não basta apenas implantar um sistema, é preciso um “trabalho de realinhamento das pessoas, ou seja, uma realização de mudanças nos modelos mentais e demais elementos estruturais” (JESUS; OLIVEIRA, 2006, p. 320).

De acordo com Campos e Gonçalves (2016, p. 8), ao observar o contexto antropológico, é possível perceber que o ser humano foi moldado durante milênios para manter o *status quo* e evitar a mudança. Para exemplificar, os autores relembram a época em que o Homem era nômade e mudava de localização constantemente, o que implicava em riscos e insegurança

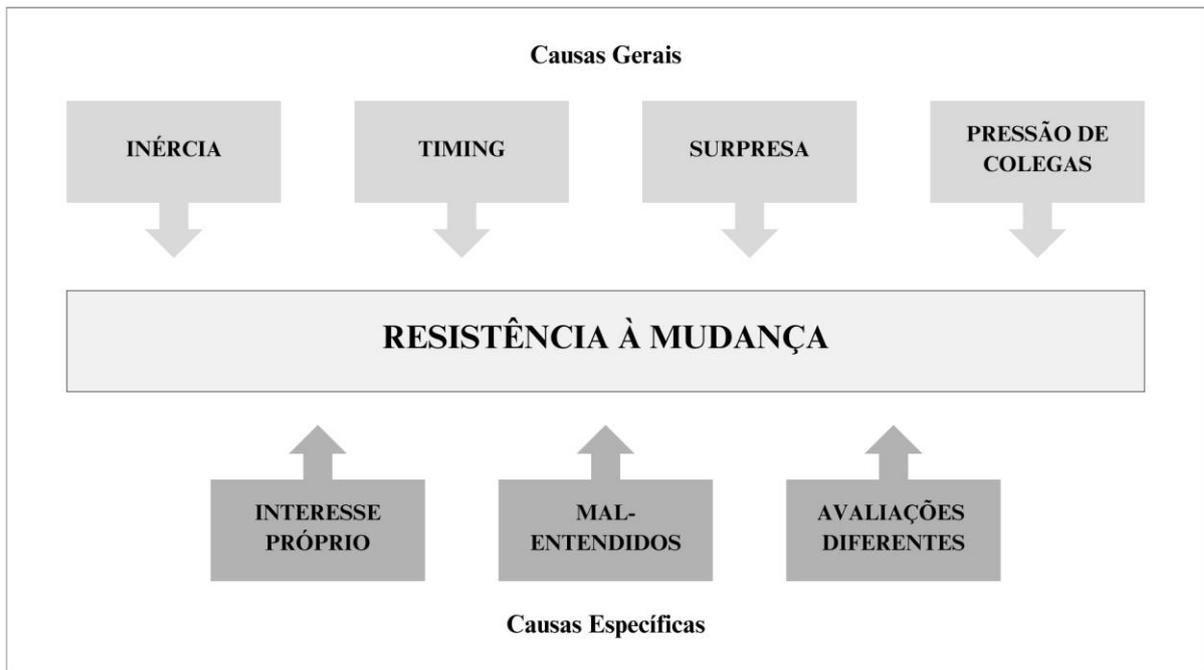
quanto a possíveis conflitos. Assim que o Homem passou a dominar a agricultura e a pecuária, nasceram as primeiras aldeias, que possuíam diversas estratégias de proteção contra inimigos a fim de manter o assentamento e diminuir o risco de uma nova mudança. Atualmente, “a sociedade moderna, na visão antropológica, ainda preserva esse instinto de aversão a mudanças, face ao risco inerente que estas representam no inconsciente coletivo” (CAMPOS; GONÇALVES, 2016, p. 9).

No contexto organizacional, a resistência à mudança passou a ser um tema relevante para a gestão há algumas décadas apenas. Isso porque, no passado, a mudança não era um fator fundamental para o progresso das empresas, já que a produtividade, mesmo que fosse baixa, conseguia garantir a sobrevivência das organizações (MOTTA, 2001, p. 189). Além disso, Motta (2001, p. 189) destaca que as resistências podiam ser ignoradas e eram consideradas como “uma simples insubordinação facilmente reprimida”.

Entretanto, isso mudou com a dinamicidade da sociedade atual, pois “a mudança constante é um modo de vida nas organizações” (BLANCHARD, 2007, p. 218). Assim, a resistência passou a ser compreendida como algo tão natural quanto a mudança (MOTTA, 2001, p. 190). Além disso, constatou-se que essa reação também pode ter aspectos positivos em certas situações, incentivando a criatividade e o debate saudável, e podendo ter como consequência uma decisão ainda melhor (MOTTA, 2001; ROBBINS, 2000). Entretanto, a resistência se mantém como uma barreira que deve ser superada pelos gerentes (ROBBINS, 2000).

Motta (2001) destaca que a resistência está presente nas apreensões e expectativas do indivíduo, surgindo no começo do processo de mudança e passando por variações ao longo do processo. De acordo com Robbins (2000), as resistências não possuem um padrão, podendo ser caracterizadas de quatro formas: pública, implícita, imediata ou adiada. Resistências públicas e imediatas são mais fáceis de identificar e tratar, pois são realizadas reclamações, ameaças de greves ou outras atitudes claras de oposição. Já as resistências implícitas e adiadas são mais complexas de identificar, podendo se manifestar como absenteísmo por doenças e falta de motivação para trabalhar. Além disso, Robbins (2000) destaca que resistências adiadas podem se acumular e, no longo prazo, causar um grande impacto.

De acordo com Bateman e Snell (1998), as causas de resistência podem ser classificadas de duas formas: causas gerais e causas específicas de uma mudança, conforme a Figura 1. As causas gerais não dependem da mudança especificamente, mas sim do contexto em que a pessoa está inserida. Já as causas específicas são fruto da percepção que as pessoas têm sobre as consequências pessoais que a mudança trará para elas.

**Figura 1 - Causas da resistência à mudança**

Fonte: Adaptado de Bateman e Snell (1998).

Para Robbins (2000), as fontes de resistência podem ser analisadas sob duas perspectivas: resistência individual e resistência organizacional, conforme o quadro 6. Entretanto, na prática, essas fontes muitas vezes se sobrepõem.

**Quadro 6 - Fontes de resistência à mudança**

CLASSIFICAÇÃO	FONTE	DESCRIÇÃO
Resistência Individual	Hábito	A mudança pode afetar a rotina pessoal ou de trabalho.
	Segurança	A mudança pode gerar insegurança quanto ao cargo ocupado.
	Fatores econômicos	A mudança pode gerar medo de ter a renda reduzida.
	Medo do desconhecido	A mudança pode trazer dúvidas, incertezas e ambiguidades.
	Processamento seletivo das informações	As pessoas interpretam as informações de acordo com suas percepções.
Resistência Organizacional	Inércia estrutural	As organizações dispõem de mecanismos que trazem estabilidade.
	Foco limitado de mudança	Mudanças que se limitam a subsistemas podem ser anuladas pelo sistema mais amplo.

	Inércia de grupo	As normas de um grupo podem agir como barreiras, mesmo que os indivíduos sejam a favor da mudança.
	Ameaça à especialização	Mudanças podem ameaçar grupos que são especializados em uma determinada função.
	Ameaça às relações estabelecidas de poder	A mudança pode causar redistribuição de autoridade para a tomada de decisões.
	Ameaça às distribuições estabelecidas de recursos	A mudança pode causar redução de orçamentos e/ou de equipes.

Fonte: elaborado pela pesquisadora.

É importante analisar tanto as dimensões individuais quanto as organizacionais, pois a reação, positiva ou negativa, à mudança depende do papel que o indivíduo desempenha e pode se manifestar de acordo com suas características pessoais e com o contexto (MOTTA, 2001, p. 196).

Como a resistência depende de diversos fatores, não é possível estabelecer um método infalível que irá garantir uma transição suave e livre de dores (ROBBINS, 2000). Motta (2001, p. 195) afirma que “a margem para resistência sempre existe porque a individualidade não pode ser totalmente destruída: nenhuma organização conquista a adesão ou impõe valores totais ao indivíduo”. Entretanto, com um bom planejamento e uma execução adequada, é possível reduzir os impactos das resistências (ROBBINS, 2000). Para a fase de planejamento, Robbins (2000) sugere seis estratégias que podem ser fundamentais para a preparação da organização para a mudança, conforme o Quadro 7.

#### Quadro 7 - Estratégias para reduzir a resistência

ESTRATÉGIA	DESCRIÇÃO
Realizar auditoria da identidade organizacional antes de empreender qualquer mudança importante	Incluir todos os departamentos e níveis afetados pela mudança e focalizar as crenças dos membros sobre a organização. O que eles consideram como convicções centrais da organização - situações atuais e ideais?
Dar à mudança o feitiço adequado à organização	Organizações e subunidades diferentes possuem preocupações e identidades diferentes. Utilizar a auditoria para identificar essas diferenças e assim adotar táticas de mudança que se ajustem melhor.
Apresentar a mudança como significativa e vincular a aspectos valorizados da identidade organizacional	O agente de mudança precisa convencer os funcionários sobre a importância e a necessidade crucial da mudança. Essa fase é constituída basicamente pela tarefa de fornecer liderança visionária.
Introduzir a mudança em uma série de passos de alcance	Mudanças abrangentes representam grande ameaça para as pessoas. Elas tenderão a resistir menos se as mudanças forem apresentadas em etapas. E

médio	cada etapa bem-sucedida aumenta o ímpeto e amplia a distância em relação à anterior.
Tomar o caminho da menor resistência	Nas organizações complexas, os membros de unidades distintas tendem a possuir crenças distintas de identidade, defendidas com graus variados de convicção. Essa diversidade de crenças cria pontos de acesso nos quais a mudança pode ser implementada com relativa facilidade. Os gerentes devem iniciar por essas unidades e, em seguida, utilizar os relatos de sucesso para impelir a expansão da mudança para unidades mais resistentes.
Saber quanta mudança a organização é capaz de tolerar	As empresas diferem em disposição de aceitação da mudança. O mesmo acontece com as subunidades dentro de uma grande organização. O que é visto como radical e ameaçador em uma organização ou subunidade pode ser visto como incremental em outras. Há um limite superior à quantidade de mudanças aceitável. É preciso ter em mente esse limite como restrição ao nível de mudança que a organização pode absorver de uma só vez.

Fonte: adaptado de Robbins (2000)

Durante a fase de implementação da mudança, é fundamental envolver as pessoas no processo e fazer com que elas cooperem. Para isso, existem diversas abordagens que podem ser utilizadas, dentre as quais é possível destacar: Educação e comunicação; Participação e envolvimento; Facilitação e apoio; Negociação e acordo; Manipulação e cooptação; Coerção (BATEMAN; SNELL, 1998).

#### 2.1.4 O Processo de Mudança Organizacional

Wood Jr, Curado e Campos (1995, p. 190) apontam que foi a velocidade das macromudanças e o aumento das mudanças descontínuas, em relação às mudanças evolutivas e incrementais, que colocou o tema da mudança organizacional em destaque. Como consequência, as empresas passaram a ter mais preocupação com os processos de mudança. Segundo Wood Jr (1995, p. 25),

estes processos respondem à necessidade ou desejo de as organizações implementarem mudanças planejadas ou alocarem recursos para resolverem questões estratégicas de natureza ambiental, estrutural, de recursos humanos ou tecnológica. Em realidade, a dificuldade é tanto ou mais implementar as estratégias de mudança que desenvolvê-las.

Para lidar com a mudança, Wood Jr (1995, p.27) afirma que é essencial “desenvolver um agudo senso de percepção do ambiente e da conjuntura e conhecer e compreender os mecanismos da mudança”. Além disso, afirma que os gestores devem levar em conta valores

ético-humanistas e “dominar conceitos filosóficos, sociais e políticos” para conseguirem conduzir as mudanças organizacionais.

Uma das abordagens mais conhecidas e que baseia o modelo clássico de mudança organizacional é a de Kurt Lewin elaborada nos anos 50 (Hatch, 1997 *apud* Lima e Bressan, 2003). De acordo com Lima e Bressan (2003), o processo proposto por Lewin ocorre em três etapas: descongelamento, mudança ou movimento e recongelamento. De acordo com as autoras, na primeira etapa deve ocorrer um desequilíbrio na estabilidade organizacional. Nesse contexto, o desequilíbrio deve apoiar a redução da resistência à mudança a partir de alguma insatisfação que há na empresa. Assim, as forças favoráveis irão superar as forças de oposição.

Após ocorrer o descongelamento, inicia-se a etapa de mudança. Nessa fase, “os gerentes tratam de orientar a mudança para a direção desejada” (LIMA; BRESSAN, 2003, p. 48). A mudança irá continuar até que se alcance um novo ponto de equilíbrio entre as forças favoráveis e as de oposição. A partir desse ponto, acontece o recongelamento, em que se dá a institucionalização dos novos padrões de comportamento e das novas estruturas. (LIMA; BRESSAN, 2003).

Após analisar implementações bem-sucedidas de mudanças em diversas empresas, Kotter (1997) resumiu o processo de mudança em 8 etapas: (1) Estabelecimento de um senso de urgência; (2) Criação de uma coalizão administrativa; (3) Desenvolvimento de uma visão estratégica; (4) Comunicação da visão da mudança; (5) Como investir de empowerment os funcionários para ações abrangentes; (6) Realização de conquistas a curto prazo; (7) Consolidação de ganhos e produção de mais mudanças; (8) Estabelecimento de novos métodos na cultura.

Kotter (1997) também elencou 8 erros comuns que podem trazer graves consequências para um projeto de mudança organizacional. Cada erro está relacionado a uma etapa do processo citado anteriormente. São eles: (1) Permitir complacência excessiva; (2) Falhar na criação de uma coalizão administrativa forte; (3) Subestimar o poder da visão; (4) Comunicar a visão de forma ineficiente; (5) Permitir que obstáculos bloqueiem a nova visão; (6) Falhar na criação de vitórias a curto prazo; (7) Declarar vitória prematuramente; (8) Negligenciar a incorporação sólida de mudanças à cultura corporativa.

Para Hayes (2002, *apud* Santos, 2014, p. 33) a gestão da mudança tem como objetivo analisar e planejar a execução do processo de mudança, abordando durante o processo “questões interpessoais, tais como, comunicação, motivação, treinamento e desenvolvimento, entre outras”.

A gestão do fator humano durante o processo de mudança é fundamental para aumentar as chances de sucesso da implantação da mudança (CAMPOS; GONÇALVES, 2016, p. 20). De acordo com Costa (2008), de forma geral, a Gestão da Mudança surgiu da convergência entre a “abordagem da engenharia, focada na melhoria da performance do negócio, com a psicologia, focada na dimensão humana”. Assim, é possível gerenciar o aspecto humano e obter resultados estratégicos para as empresas.

Entretanto, de acordo com Kotter (1997), o processo só é empregado de maneira eficaz quando conduzido e impulsionado por uma liderança qualificada, não bastando ter apenas um ótimo gerenciamento.

## **2.2 Liderança**

Apesar de existirem diversas definições sobre liderança, para Robbins (2000, p. 371), é possível encontrar uma noção comum a todas: “os líderes são indivíduos que, por suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a uma meta comum ou compartilhada”. Ou seja, a liderança é vista como um processo de influência.

Kotter (1997, p. 26) define liderança como “conjunto de processos que cria organizações em primeiro lugar ou as adapta para modificar significativamente as circunstâncias. A liderança define como deverá ser o futuro, alinha o pessoal a essa visão e as inspira para a ação, apesar dos obstáculos”.

Para Hollander (1978 *apud* Limongi-França e Arellano, 2002), a liderança é um processo de via dupla, entre líder e liderados, que busca atender objetivos mútuos. Dessa forma, para o autor, não basta a posição de autoridade, é preciso obter a cooperação das pessoas. Nesse contexto, Stodgill (1948 *apud* Limongi-França e Arellano, 2002) afirma que “uma pessoa não se torna um líder por possuir alguma combinação de traços; o padrão das características pessoais do líder precisa manter alguma relação relevante com características, atividades e objetivos dos seguidores”. Limongi-França e Arellano (2002, p. 267) definem liderança como “processo no qual o líder busca, sob a influência e a aceitação do próprio grupo, o alcance de metas e objetivos específicos através de mobilização, motivação, informação e comunicação, manejo e solução de conflitos, estabelecimento de estratégias e definição de políticas”.

Entretanto, é importante observar que nem todos que são chamados de líderes exercem a liderança. Isso porque, muitas vezes, esse termo é utilizado para descrever pessoas que estão em posições formais de autoridade, como gerentes, sem considerar a forma como atuam. Nesse

caso, quando líderes formais desempenham apenas funções de gerenciamento, não estão exercendo a liderança (ROBBINS, 2000). Para o autor, “por outro lado, frequentemente, empregamos a palavra líder para descrever pessoas que estão demonstrando lideranças nas organizações, mesmo que elas não ocupem cargos formais de líderes” (p. 371). Essas pessoas são chamadas de líderes emergentes ou informais.

Quanto à diferenciação entre gerenciamento e liderança, Kotter (1990 *apud* Robbins 2000) afirma que o primeiro está relacionado a lidar com a complexidade, enquanto o segundo lida com a mudança. No Quadro 8 é exemplificada a diferenciação entre as duas definições para o autor.

**Quadro 8 - Gerenciamento versus Liderança**

GERÊNCIA	LIDERANÇA
<p><b>Planejamento e orçamento:</b> estabelecimento de etapas detalhadas e cronogramas para alcançar resultados necessários e, em seguida, alocação dos recursos necessários para fazer a mudança acontecer.</p> <p><b>Organização e recrutamento de pessoal:</b> estabelecimento de uma estrutura para executar os requisitos do plano, recrutamento de pessoal para essa estrutura, delegação de responsabilidades e autoridade para realizar o plano, fornecimento de políticas e procedimentos que ajudarão a orientar o pessoal e a criação de métodos ou sistemas para monitorar a implementação.</p> <p><b>Controle e solução de problemas:</b> monitoração de resultados, identificação de desvios do plano, e planejamento e organização para que esses problemas sejam resolvidos.</p> <p style="text-align: center;">↓</p>	<p><b>Estabelecimento da orientação:</b> desenvolvimento de uma visão de futuro - frequentemente num futuro distante - e de estratégias que produzirão as mudanças necessárias para se atingir essa visão.</p> <p><b>Alinhamento de pessoal:</b> comunicação da direção a ser seguida, com palavras e ações, a todos aqueles cuja cooperação pode ser necessária, de modo a influenciar a criação de equipes e coalizões que compreendam a visão e estratégias e aceitem sua validade.</p> <p><b>Motivação e inspiração:</b> injeção de ânimo nas pessoas para que elas superem as maiores barreiras políticas, burocráticas e de recursos opostas à mudança, satisfazendo as necessidades básicas, mas frequentemente não-atendidas, dos seres humanos.</p> <p style="text-align: center;">↓</p>
<p>Produz um grau de previsibilidade e ordem, e tem o potencial para produzir de forma consistente os resultados a curto prazo esperados pelos vários acionistas (por exemplo, para os clientes, estar sempre no prazo; para os acionistas, estar dentro do orçamento).</p>	<p>Os produtos mudam, geralmente em um nível surpreendente, e têm a capacidade de produzir mudanças extremamente úteis (por exemplo, novos produtos desejados pelos clientes, novas abordagens das relações de trabalho que ajudem a tornar a empresa mais competitiva).</p>

Fonte: adaptado de Kotter (1997, p. 27)

Para Kotter (1990 *apud* Robbins 2000), é necessário ter tanto uma liderança forte quanto um gerenciamento forte a fim de otimizar a eficácia organizacional. No entanto, o autor acredita que grande parte das empresas são sublideradas e supergerenciadas.

De acordo com Kotter (1997), para grande parte das organizações, o maior desafio enfrentado é o de liderar a mudança. Para o autor, apenas as lideranças poderão acabar com as fontes de inércia, motivar as pessoas para alterar comportamentos e, assim, fazer com que a mudança realmente aconteça, “fixando suas raízes na verdadeira cultura de uma organização” (p. 30).

### **2.3 O Uso de Sistemas ERP e o Redesenho de Processos**

Nos últimos anos, as organizações enfrentaram uma crescente pressão para se manterem competitivas e lucrativas, o que levou ao surgimento de novas abordagens táticas. Entre essas táticas estão o redesenho de processos, a implementação de componentes tecnológicos e digitais, reestruturações, fusões e aquisições, entre outras (CAMPOS; GONÇALVES, 2016, p. 4).

Furini (2014) destaca que, com o aumento da competitividade, surgiram novos desafios que exigem um maior controle sobre a empresa como um todo. Nesse contexto, é possível garantir a lucratividade e atender demandas como governança corporativa, velocidade no processamento de dados e qualidade no atendimento ao cliente através da implementação de um sistema ERP. Para Furini (2014), os benefícios disso podem ser operacionais, gerenciais, estratégicos, organizacionais e de TI.

De acordo com Simões (2007), os sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) surgiram no início dos anos 90, integrando processos de negócio, como produção, distribuição, contabilidade, finanças e recursos humanos, em um único sistema. Foram criados com base nos fundamentos técnicos do MRP (Material Requirements Planning) e MRPII (Manufacturing Requirements Planning), porém, com fornecimento de transparência, acessibilidade e consistência por entre as áreas das organizações.

Lima, Carrieri e Pimentel (2009) definem o ERP como um sistema informatizado com módulos integrados e um banco de dados único, visando a integridade, confiabilidade e acessibilidade em tempo real dos dados e informações relevantes para a empresa. Melhorando, assim, a eficiência, produtividade e lucratividade. Para os autores, o ERP racionaliza as operações da empresa em funções relevantes, como produção, vendas, compras, contabilidade,

finanças, estoques, recursos humanos, entre outras. Ou seja, “ao controlar e entender melhor todas as etapas que levam a um produto final, a companhia pode chegar ao ponto de produzir de forma mais inteligente, rápida e melhor” (MOTTA *et al.* 2019).

Nesse contexto, a implementação do SAP S4/Hana e o consequente redesenho do processo de cadastro da empresa Alfa têm como objetivo aumentar a excelência operacional e garantir o crescimento sustentável da companhia. Como já mencionado anteriormente, para se obter sucesso em projetos deste escopo é preciso cuidar de três pilares: pessoas, processos e tecnologia (JESUS e OLIVEIRA, 2006). Esta pesquisa tem como objetivo analisar o pilar de pessoas, mais especificamente, quanto ao processo de gestão da mudança conduzido pela empresa Alfa.

Neste capítulo, buscou-se apresentar os principais conceitos, definições e pesquisas sobre os temas de mudança organizacional, liderança e sistemas ERP nas organizações. A análise dos resultados será guiada pelo conceito de mudança organizacional proposto por Lima e Bressan (2003, p. 25), ou seja: “Qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais (pessoas, trabalho, estrutura formal, cultural) ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possam ter consequências relevantes para a eficácia, eficiência e/ou sustentabilidade organizacional”. Quanto ao tipo de mudança, verificou-se que a empresa Alfa passa por uma mudança planejada, pois surgiu a partir do entendimento das lideranças de que ela era necessária para que a companhia obtivesse melhores resultados (OLIVEIRA, DUARTE e MONTEVECHI, 2002; BATEMAN e SNELL, 1998).

Para analisar o processo de mudança organizacional da empresa Alfa, será utilizado como embasamento o processo de 8 etapas proposto por Kotter (1997). Quanto à análise da resistência à mudança, será utilizada a abordagem proposta por Robbins (2000), em que ele analisa sob duas perspectivas: individual e organizacional. Isso porque, como afirma Motta (2001, p. 196), a reação à mudança dependerá do papel que o colaborador desempenha na empresa e poderá se manifestar conforme seus aspectos pessoais e o contexto.

Por fim, para caracterizar o papel da liderança durante o processo de implantação da Central de Cadastros, será utilizada a definição proposta por Limongi-França e Arellano (2002, p. 267), no caso: “processo no qual o líder busca, sob a influência e a aceitação do próprio grupo, o alcance de metas e objetivos específicos através de mobilização, motivação, informação e comunicação, manejo e solução de conflitos, estabelecimento de estratégias e definição de políticas”.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Neste capítulo serão abordados os procedimentos metodológicos utilizados para coletar e analisar os dados obtidos ao longo da pesquisa, a fim de atingir os objetivos gerais e específicos propostos.

#### **3.1 Delineamento do Método de Pesquisa**

Este estudo tem como objetivo investigar e compreender os principais desafios enfrentados e as estratégias de gestão da mudança adotadas pelas lideranças durante a implementação da Central de Cadastros na empresa Alfa. Assim, optou-se pela pesquisa de natureza qualitativa de caráter exploratório.

Segundo Roesch (1999, p. 154), a “pesquisa qualitativa e seus métodos de coleta e análise de dados são apropriados para uma fase exploratória da pesquisa”. Ainda segundo a autora: “a pesquisa qualitativa é apropriada a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa ou plano” (ROESCH, 1999, p. 155).

#### **3.2 Técnica de Coleta das Informações**

A técnica de coleta de informações utilizada foi a de entrevistas semi-estruturadas com base em roteiro de questões, permitindo assim que a pesquisadora pudesse elaborar novas perguntas que fossem pertinentes ao longo das conversas. Essa ferramenta foi escolhida, pois permite uma compreensão mais profunda dos sentimentos, percepções e experiências dos indivíduos envolvidos, o que é essencial para atingir os objetivos específicos deste trabalho. Roesch (1999, p. 159) declara que a entrevista é uma técnica que objetiva

[...] entender o significado que os entrevistados atribuem a questões, situações e contextos que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador [...] Em entrevistas semi-estruturadas utilizam-se questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa. (Roesch, 1999, p. 159)

### 3.3 Participantes da Pesquisa

Foram realizadas três entrevistas individuais, efetuadas de forma virtual. Utilizou-se a plataforma Microsoft Teams, sendo que essas foram gravadas para posterior transcrição e análise. As conversas duraram em torno de 45 minutos e tiveram como base um roteiro semi-estruturado elaborado de acordo com os objetivos estratégicos deste trabalho (vide Apêndice). O público-alvo entrevistado foi composto pelas principais lideranças do projeto de implantação da Central de Cadastros, no caso:

1. a Líder de Gestão da Mudança Organizacional (GMO) do projeto,
2. o Diretor da Central de Cadastros e,
3. a Gerente da Central de Cadastros.

A escolha dos participantes se deu devido à importância e ao envolvimento deles na implementação do projeto de mudança. Além disso, cada entrevistado integrou uma posição diferente na hierarquia do projeto. O Diretor estava na equipe de validação, enquanto a Líder de GMO pertencia à equipe de gestão e a Gerente fazia parte da equipe de execução.

Além dos dados qualitativos obtidos nas entrevistas, a pesquisadora obteve acesso à uma apresentação em *Powerpoint* que foi utilizada no evento de *Kick Off* (início oficial) do projeto, a partir da qual foi possível entender a estrutura organizacional do projeto, o cronograma, entre outras informações através da pesquisa documental.

### 3.4 Técnica de Análise das Informações

As entrevistas foram transcritas e analisadas a fim de identificar percepções, padrões ou exceções e temas mais relevantes. Para isso, utilizou-se a técnica de Análise de Conteúdo, que caracteriza-se como “uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema” (VERGARA, 2015, p. 7). Para analisar o material utilizado no evento de *Kick Off*, foi empregada a técnica de análise documental, caracterizada como “um procedimento que se utiliza de métodos e técnicas para a apreensão, compreensão e análise de documentos dos mais variados tipos” (SÁ-SILVA; ALMEIDA; GUINDANI, 2009, p. 5).

De acordo com Vergara (2015, p. 8), a Análise de Conteúdo pode ser utilizada “tanto aos fins exploratórios, ou seja, de descoberta, quanto aos de verificação, confirmando ou não hipóteses ou suposições preestabelecidas”. Esta técnica possui 3 etapas: pré-análise, exploração

do material e tratamento dos dados e interpretação (BARDIN, 1977 apud VERGARA, 2015, p. 10). Conforme o método:

A pré-análise refere-se à seleção do material e à definição dos procedimentos a serem seguidos. A exploração do material diz respeito à implementação destes procedimentos. O tratamento e a interpretação, por sua vez, referem-se à geração de inferências e dos resultados da investigação. Nesta última fase, suposições poderão ser confirmadas ou não (VERGARA, 2015, p. 10)..

Para realizar a análise de conteúdo, foram estabelecidas categorias de acordo com os objetivos da pesquisa, conforme Quadro 9.

**Quadro 9 - Categorias de Análise do Conteúdo**

Objetivo da Pesquisa	Perguntas do Roteiro
Descrever e analisar o planejamento das ações de gerenciamento da mudança durante o projeto de implantação da Central de Cadastros	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Como foi realizado o planejamento de gestão da mudança na implantação da Central de Cadastros? Quais foram as etapas, as ações e os envolvidos?</li> <li>● Houve algum diagnóstico prévio das necessidades e resistências dos colaboradores? Quais foram os principais fatores considerados ao definir as estratégias de gestão da mudança?</li> <li>● Quais foram os recursos e ferramentas utilizados para apoiar o gerenciamento da mudança?</li> </ul>
Identificar os desafios encontrados pelas lideranças durante o projeto de implantação da Central de Cadastros	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Quais foram os principais obstáculos e dificuldades encontrados ao longo do processo de mudança? Houve algum tipo de resistência por parte dos colaboradores? OU Quais as resistências foram percebidas dentre os colaboradores? Exemplifique.</li> <li>● Como as lideranças lidaram com esses desafios? Quais foram as estratégias adotadas?</li> <li>● Como esses desafios impactaram o planejamento e a execução do projeto?</li> </ul>
Caracterizar o papel dos líderes durante o processo de mudança	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Quais foram as iniciativas que se mostraram mais eficientes para minimizar a resistência, engajar os colaboradores e facilitar a adaptação dos colaboradores?</li> <li>● Houve algum programa de capacitação ou treinamento específico para auxiliar os colaboradores na transição? Como foi conduzido?</li> <li>● Como você vê que as ações de gestão da mudança impactaram o desempenho dos colaboradores e a implementação da Central de Cadastros?</li> <li>● Quais lições foram aprendidas com essa experiência e quais recomendações você teria para futuros projetos de mudança?</li> </ul>
Identificar as ações e estratégias de gestão da	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Como você vê o papel do líder no processo de mudança?</li> <li>● Os líderes foram preparados para serem agentes do processo de</li> </ul>

mudança que foram eficazes durante o projeto	mudança? Se sim, como? <ul style="list-style-type: none"><li>● Quem eram as lideranças do projeto?</li><li>● Quais foram as principais responsabilidades e atribuições das lideranças?</li><li>● Como os líderes promoveram a comunicação e o engajamento das equipes durante a implementação da Central de Cadastros?</li><li>● Quais estratégias foram adotadas para motivar e apoiar os colaboradores durante o processo de mudança?</li></ul>
--	---

Fonte: elaborado pela autora.

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste capítulo, são apresentados os principais dados e resultados coletados durante a pesquisa. As informações estão organizadas em seções, sendo a primeira referente à caracterização da empresa e contextualização da mudança. As demais seções estão organizadas de acordo com os objetivos específicos do presente estudo. Assim, na segunda seção é abordado como foi realizado o planejamento das ações de gestão da mudança na empresa Alfa. Em seguida, são apresentados os principais desafios enfrentados pelas lideranças e o papel do líder no processo de mudança. Por fim, na quinta seção são apresentadas as principais ações e estratégias de gestão da mudança que foram eficazes no processo de implantação da Central de Cadastros na empresa Alfa.

### **4.1 A Empresa Alfa e o Processo de Mudança**

Conforme as organizações expandem sua operação, surge a necessidade de um sistema integrado de gestão para unificar todas as informações e ter melhores resultados, mantendo assim a competitividade do negócio no mercado. Tais sistemas são conhecidos como ERP (Enterprise Resource Planning) e trazem diversos benefícios para as empresas (FURINI, 2014).

Com a organização estudada, não foi diferente. A empresa gaúcha, parte do objeto de estudo deste trabalho, atua nos segmentos de varejo, atacado, atacarejo, fabricação, distribuição, transporte e logística de bens de consumo. Ela surgiu a partir da união de duas empresas de supermercados no Rio Grande do Sul. Desde então, passou a crescer e a se destacar no mercado, tendo recebido diversos prêmios.

Atualmente, o grupo conta com mais de 7 mil colaboradores, tendo faturado mais de R\$2 bilhões em 2022. No ramo de varejo, está presente em mais de 20 cidades gaúchas e conta com 34 lojas. Já no ramo de atacarejo, modelo híbrido entre varejo e atacado, atua em 7 cidades por meio de 8 lojas. No setor de atacado, conta com mais de 6 marcas consolidadas que atendem clientes de todos os portes em todo o estado do RS.

Durante toda a sua trajetória, o grupo sempre buscou atuar de acordo com seus princípios, baseados na otimização de processos, foco no resultado e na capacitação de seus colaboradores. Assim, sempre buscou se modernizar, investindo em tecnologia e na otimização de estruturas e equipes.

Dessa forma, com o constante crescimento e expansão da empresa, tornou-se evidente a necessidade de implantar um software robusto e que integrasse todos os processos de maneira segura e eficiente, visto a complexidade das operações. O sistema escolhido foi o SAP S/4HANA, da empresa alemã SAP, pioneira no segmento de ERP e que se mantém na liderança até os dias de hoje.

A partir da definição de que seria implantado o sistema SAP S/4Hana, iniciou-se o planejamento e a organização do projeto. Dentro das ações necessárias para o sucesso da implantação, estava o mapeamento e o redesenho dos processos para que se adequassem ao novo sistema de gestão integrada. Nesse contexto, entre outros apontamentos, a empresa entendeu que precisava rever o seu processo de cadastro e que seria benéfico implantar uma Central de Cadastros. Isso porque, foi identificado que alguns setores realizavam a atividade de cadastro, seja de clientes, fornecedores, produtos ou matérias-primas. Ou seja, não havia uma padronização do processo e essa descentralização implicava em uma baixa governança dos dados. Dessa forma, com a centralização, seria possível alavancar a eficiência do processo, melhorar os controles e a governança dos dados, definir claramente os papéis e responsabilidades nas atividades de cadastro e realizar a manutenção de dados de Clientes, Fornecedores, Produtos e Materiais.

Assim, para realizar a implantação da Central de Cadastros, foi criado um projeto focado apenas nisso. Para se alcançar o resultado esperado em projetos como esse, além de realizar o planejamento de questões técnicas e estratégicas quanto a processos e sistemas, é essencial considerar o fator humano. De acordo com Motta (2001, p. 128), os colaboradores incorporam suas concepções de mundo e seus valores ao trabalho. Assim, quando se inicia um processo de mudança, ocorre o rompimento de valores e interesses dos indivíduos, “gerando apoios e resistências mais nítidos, além de fazer aflorarem emoções e imaginações menos conhecidas.” (MOTTA, 2001, p. 128).

Nesse contexto, é preciso considerar também o nível de complexidade advindo do tamanho da empresa, visto que muitos colaboradores tinham o cadastro como parte do seu processo de trabalho. Além disso, já existia uma área responsável por cadastros dentro da diretoria comercial. Entretanto, de acordo com práticas de mercado recomendadas por uma consultoria parceira, a empresa entendeu que seria preciso desvincular esse processo da diretoria por questões de compliance e governança. Dessa forma, a implantação envolveu diversas pessoas que reagiram a ela de maneira única e individual, mesmo que algumas reações possam ter sido similares ou influenciadas por outras pessoas.

Assim, fica evidente que para uma implementação ter sucesso, as pessoas são um fator decisivo, visto que são elas que executarão, de forma correta ou não, o trabalho. Dessa maneira, se faz necessário traçar estratégias para reduzir os impactos e planejar o processo de mudança e adesão aos novos processos. No caso da empresa em estudo, foi contratada uma consultoria externa especializada em Gestão de Mudanças para apoiar na condução das ações realizadas ao longo do projeto para mitigar os impactos e engajar os stakeholders.

#### **4.1.1 O Projeto da Central de Cadastros**

O projeto de implantação da Central de Cadastros surgiu a partir da análise dos processos atuais da empresa Alfa, em que a consultoria parceira responsável pelo mapeamento dos processos identificou uma baixa governança dos dados. Nesse contexto, a consultoria apresentou as melhores práticas de mercado para projetos de implantação do SAP e recomendou a criação de uma Central de Cadastros. A empresa Alfa entendeu, então, que seria benéfico e seguiu a recomendação.

De acordo com o material disponibilizado, as responsabilidades da Central de Cadastros, a partir da implementação, são:

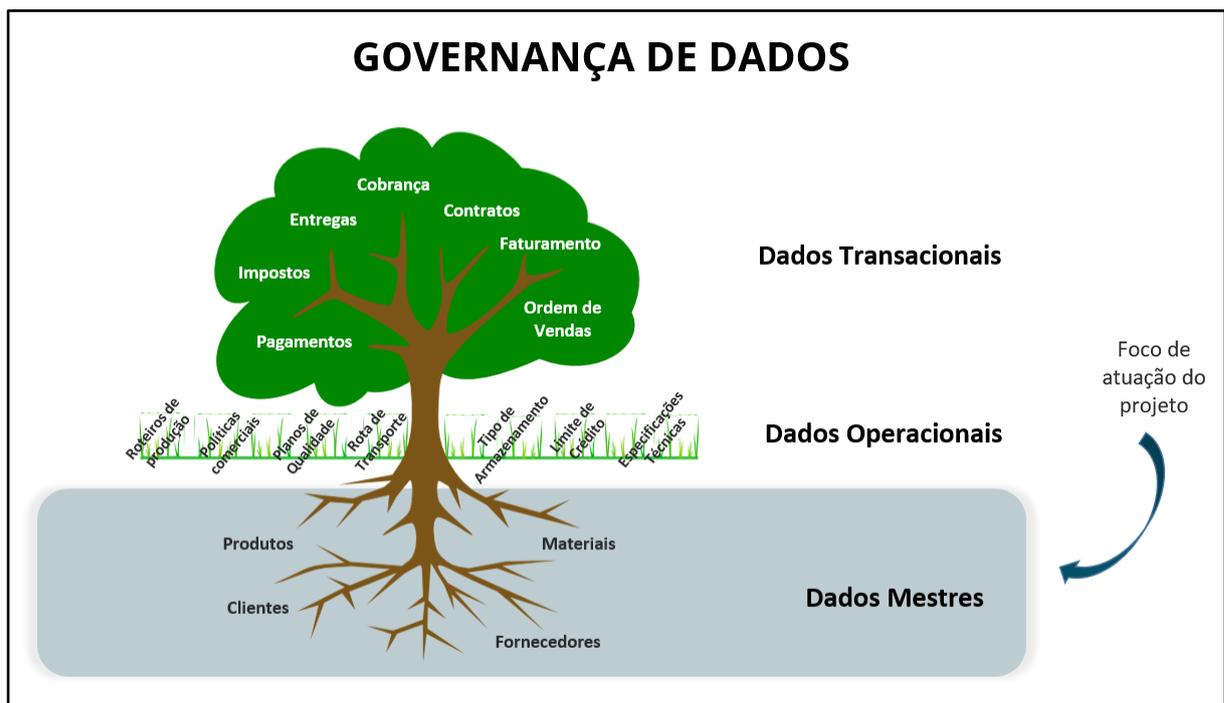
- Responsável pela governança de dados e atendimento das regras de negócio;
- Definir e manter atualizados as ferramentas e procedimentos operacionais;
- Validar as criações, ampliações e manutenções requisitadas pelo negócio conforme as regras definidas;
- Manter a base de dados limpa, organizada e atualizada;
- Manter as documentações organizadas e disponíveis para consulta;
- Acompanhar os indicadores de volumes e cumprimento dos SLA's;
- Apoiar o negócio e TI nos projetos e desenvolvimentos;
- Dar o suporte operacional necessário para as operações de negócio da empresa.

Como governança de dados, a empresa entende: estrutura organizacional de pessoas, processos e métricas que estabelecerá estratégias, objetivos e políticas para a melhor gestão dos dados da organização de maneira eficaz. Nesse sentido, o projeto focou em dados mestres, que são definidos por Barbieri (2020, p. 18) como:

Mestres são os dados base ou pilares das empresas. Todas elas têm variados tipos de dados mestres: Cliente, Fornecedor, Pessoas, Produtos, Lojas, Obras de Arte de um museu, etc. Os mestres tendem a ser mais estáveis, não muito relacionados com o tempo e sustentam as grandes transações de uma empresa. São chamados dados de fundação (foundational) e através deles são produzidos os dados transacionais. Por exemplo, um Cliente do WalMart compra Produtos numa Loja. Veja que há três dados mestres (produto, loja, cliente) se relacionando em um ato de Compra, que é um dado transacional.

No caso da empresa Alfa, os dados mestres são: Produtos, Materiais, Clientes e Fornecedores, conforme ilustra a Figura 2, apresentada no evento de Kick Off do projeto para explicar para os colaboradores sobre a mudança e a sua relevância para a organização.

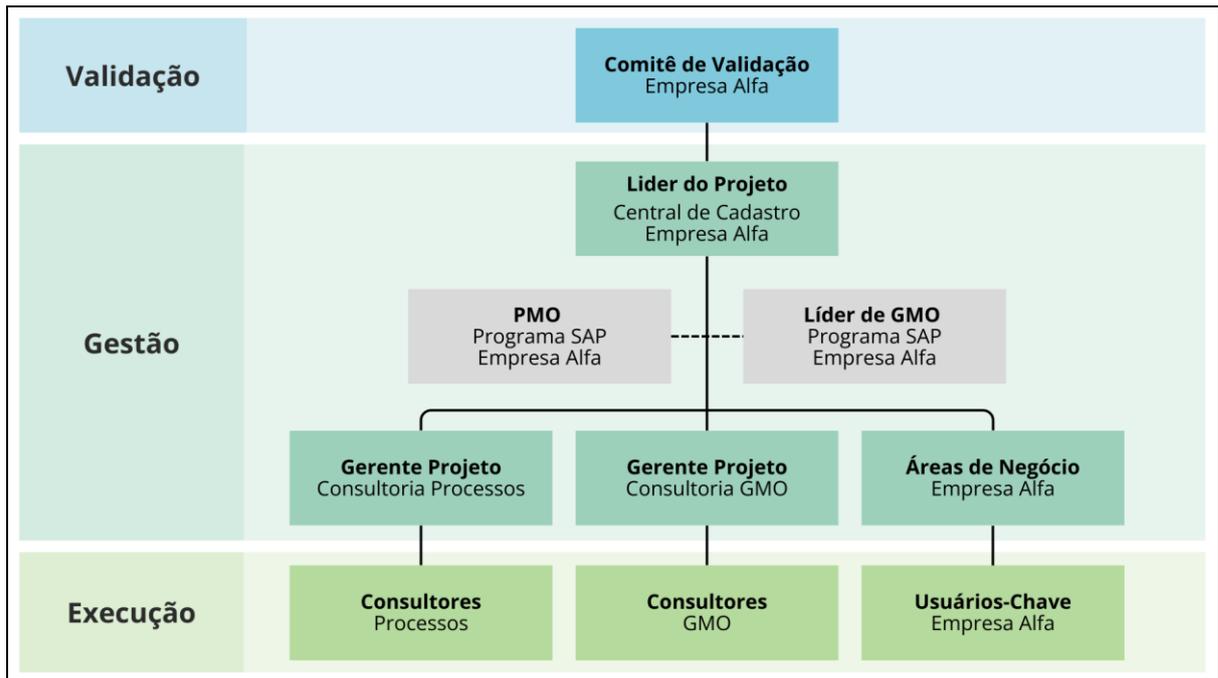
**Figura 2 - Foco de Atuação do Projeto**



**Fonte: consultoria responsável pelo mapeamento dos processos na empresa Alfa.**

Para implementar o projeto, a equipe foi organizada em 3 grupos: Validação, Gestão e Execução, conforme a Figura 3. No comitê de validação estavam todos os executivos da diretoria da empresa, incluindo o *Sponsor* (patrocinador) do projeto e o atual Diretor responsável pela Central de Cadastros. No time de gestão estavam o Gerente, o PMO e a Líder de Gestão da Mudança Organizacional (GMO) do projeto SAP, além dos gestores de projeto das consultorias parceiras (uma de processos e outra de GMO) e os gestores das áreas de negócio impactadas. Já no time de execução, encontravam-se os consultores externos e os *Key Users* (usuários-chave).

**Figura 3 - Organograma do Projeto**



Fonte: adaptado empresa Alfa.

Por ser um projeto menor e ser um pré-requisito para a fase 1 da implementação do SAP, o projeto teve uma duração de 5 meses. O projeto iniciou em maio de 2022 e o *Go Live* aconteceu em agosto. Após isso, iniciou-se a fase de sustentação da mudança, que aconteceu até o final de setembro de 2022.

#### 4.2 Planejamento das Ações de Gestão da Mudança

De acordo com Kotter (1997), a primeira etapa de um processo de mudança deve ser criar um senso de urgência, essencial para se obter a cooperação necessária para a mudança. No caso da empresa Alfa, o senso de urgência surgiu após o mapeamento dos processos atuais da organização, em que foram identificadas a descentralização e a falta de padronização dos dados que eram cadastrados no sistema.

Durante as entrevistas, a Líder de GMO relatou que a consultoria contratada para realizar o mapeamento apresentou as boas práticas de mercado para alavancar a eficiência e melhorar a governança dos dados de cadastro. A partir disso, o time do projeto SAP compreendeu a importância e a urgência de reestruturar o processo de cadastro, tanto para a

implementação do SAP quanto para questões de compliance e governança da empresa, conforme relato do atual Diretor responsável pela Central de Cadastros:

Era um sistema, um processo totalmente descentralizado. Nós percebemos que era necessário centralizar esse tipo de atividade, pois o SAP trabalha com dados corretos. Por exemplo: preciso cadastrar um fornecedor para proporcionar o pagamento a ele. Esse cadastro tem que estar muito bem feito dentro do SAP, senão você não consegue nem receber a nota do fornecedor. Bom, e como é que eu faço para assegurar isso? Eu preciso ter uma área que cuide somente disso.

Assim, a partir desse entendimento, foi criado um projeto menor, focado na implantação da Central de Cadastros. Conforme relato da Líder de GMO, “então a gente começou a estender GMO para além do SAP, também para os outros projetos menores”. Como a empresa já possuía contrato com uma consultoria especializada em Gestão da Mudança, o planejamento das ações para esse novo projeto se deu em conjunto com essa consultoria. De acordo com o Diretor, o primeiro passo realizado foi envolver a alta gestão da empresa, conforme ele relata:

A primeira providência realmente foi comprometer e engajar todos os principais executivos da companhia e fazer com que isso descesse para os demais níveis também, principalmente, os níveis de liderança, para que o projeto tivesse sucesso. E aí, no dia a dia nós fomos também envolvendo todos, a direção, as gerências, coordenação e supervisão de cada processo, para que eles fizessem parte do projeto.

Ao analisar os relatos, é possível relacionar com a segunda etapa proposta por Kotter (1997, p. 52), em que se deve criar uma coalizão administrativa forte, “com pessoas, níveis de confiança e objetivos em comum adequados”. O autor afirma que isso é essencial no início de qualquer processo de mudança, pois:

Nenhum indivíduo isolado, nem mesmo um poderoso executivo principal, é capaz de desenvolver a visão correta, comunicá-la a um grande número de pessoas, eliminar todos os obstáculos-chave, possibilitar vitórias a curto prazo, liderar e gerenciar dezenas de projetos de mudança e, ainda, enraizar novas abordagens na cultura da organização (KOTTER, 1997, p. 51).

Nesse contexto, a Líder de GMO também relatou que:

Então a gente trabalhou conscientização, tanto com as lideranças quanto com a equipe estendida, trazendo os benefícios do “por que agora?”, “por que é uma central?”, “por que ela tem que sair do comercial?”. Então foi, digamos assim, de cima para baixo. Comunicando e informando massivamente. A gente então teve reuniões de envolvimento e de explicação do trabalho e da construção da central também com as lideranças.

Após engajar a liderança, de acordo com a Líder de GMO, em conjunto com a consultoria especializada em Gestão da Mudança, eles entenderam que, primeiramente, deveriam trabalhar com ações de comunicação e conscientização. Dessa forma, foi realizado um trabalho intensivo através dos meios de comunicação institucionais para que se pudesse conscientizar as pessoas acerca do motivo e dos benefícios da mudança. De acordo com os entrevistados, os meios de comunicação utilizados na empresa Alfa foram: conversas informais, reuniões presenciais, reuniões online pelo Microsoft Teams, e-mails, mensagens por WhatsApp e murais.

Para planejar as ações de Gestão da Mudança, a Líder de GMO relatou que era realizado o mapeamento de impactos organizacionais e a gestão de stakeholders de forma recorrente. A partir dos resultados obtidos, foram traçados planos de ação para mitigar possíveis resistências, adequar as comunicações e realizar ações de engajamento e treinamento. Para que esse planejamento fosse assertivo, eram realizadas pesquisas de satisfação e reuniões de acompanhamento com parte da equipe do projeto, composta pelo Gerente de Projeto da Consultoria de Processos e a atual Gerente da Central de Cadastros, que na época era uma Usuária-Chave (*Key User*), para atualização quanto ao status do projeto. Além disso, também eram realizadas reuniões com os Gerentes das áreas afetadas para alinhar os planos de ação, explicando qual era o impacto, o que precisaria ser feito para mitigá-lo e como deveria ser o acompanhamento.

Outro ponto fundamental para o planejamento das ações, era o comitê de Gestão da Mudança, em que a Líder de GMO apresentava os resultados para a diretoria da empresa. Essa ação era importante para o acompanhamento das ações, mas também para alinhar expectativas e realizar ajustes de rota, se necessário.

Assim, a partir das informações obtidas, pode-se afirmar que a empresa Alfa buscou estruturar um processo de gerenciamento da mudança assertivo e adaptável para que as transformações fossem implementadas com sucesso e, sempre que necessário, as ações fossem adaptadas conforme as necessidades identificadas na empresa.

### **4.3 Desafios Encontrados pelas Lideranças**

Assim como em qualquer processo de transformação, as lideranças da empresa Alfa precisaram lidar com diferentes desafios e resistências que surgiram ao longo do projeto. O

primeiro relato é referente à fase que precedeu o início do projeto da Central de Cadastros, em que foi preciso realizar o mapeamento dos processos da empresa.

A gente não tinha a cultura de documentar as coisas, de ter os processos desenhados. Estava tudo e ainda está um pouco na cabeça das pessoas. Então as nossas pessoas aqui, elas têm muitos anos de empresa. Então, é comum a gente ter pessoas de 20, 30 e até 40 anos de empresa. Então, são pessoas que começaram cedo e estão há muito tempo com a gente. Então é assim: “sei não, mas o fulano sabe, senta lá do lado do fulano”. Mas só um pouquinho, o fulano não está no projeto. Então a gente vai ter que chamar o fulano e transcrever o que está na cabeça dele. E aí também é um outro desafio, que conhecimento é poder. Não sei se já ouviu falar sobre isso. É assim, as pessoas não gostam de compartilhar, é tipo: “mas eu cheguei aqui, ninguém me ensinou, fui eu que fiz. E agora vocês querem tirar de mim isso aqui?”, mas o conhecimento é da empresa, né? Então, como trabalhar isso de uma forma sutil, de forma a envolver a pessoa para que ela participe e não que ela sabote? (Líder de GMO).

Nesse contexto, o Diretor relata que a empresa Alfa surgiu da união de duas empresas familiares que já possuíam muitos funcionários. Dessa forma, já se esperava que fosse existir uma resistência natural, visto que muitas pessoas executavam os mesmos processos há bastante tempo. Pode-se traçar um paralelo com as fontes de resistência individuais elencadas por Robbins (2000), pois fica evidente que as pessoas se sentiram inseguras e com medo do que poderia acontecer com o trabalho delas, caso elas não tivessem mais o domínio daquele conhecimento.

Entretanto, apesar de os colaboradores possuírem muito conhecimento de seus processos, a Líder de GMO relata que não existia uma visão integrada dos processos. Ou seja, o pessoal de uma área não sabia como suas atividades impactavam em outras áreas da empresa, conforme o trecho da entrevista:

Cada usuário-chave veio de uma área, de um setor, e a gente aqui nunca trabalhou integrado. O sistema legado sempre foi por partes e cada um cuidava do seu. Nunca olhamos o processo desenhado de ponta a ponta. Nunca entendemos o impacto das nossas ações lá no outro colega, sabe? Então, o projeto trouxe essa visão, não só aqui dentro, mas fora. A empresa tem olhado mais para isso agora. E aí a gente está conversando, está olhando e está envolvendo as pessoas para esse olhar também.

Conforme citado anteriormente, a empresa Alfa possuía uma área de Cadastro dentro da diretoria comercial que era focada especificamente na área de compras. Contudo, a Líder de GMO conta que a empresa entendeu, a partir de boas práticas de mercado apresentadas pela Consultoria responsável pelo mapeamento de processos, que seria necessário desvincular a Central de Cadastros da diretoria comercial. Quanto a isso, o Diretor entrevistado afirma que:

Já existia uma central de cadastro que era focada especificamente na área de compras de mercadorias de revenda. Então já existia uma estrutura, digamos assim, uma expertise. Quando precisava cadastrar um item, por exemplo, uma Nestlé, uma Ambev ou um determinado produto desses fornecedores, já existia essa equipe, essa expertise. Então nós já tínhamos aí meio caminho andado, digamos assim. Bom, precisava agora centralizar o restante. E aí também se tornou uma mudança de cultura bastante forte aqui, principalmente, para as áreas que tinham esta atividade, tinham esta independência, digamos assim, né?

Quanto a isso, a Líder de GMO afirma que:

Não foi “ah, um belo dia resolvi criar uma central de cadastros”. Não, houve um trabalho. Houve dado e fato. A gente teve que trazer dados e fatos, justificar, comunicar, informar, envolver muito a diretoria, o presidente da empresa. A gente estava mexendo em uma estrutura que já era bem consolidada, que era o cadastro pertencer ao comercial.

Em outro trecho da entrevista, a Líder de GMO explica um pouco mais sobre o motivo de desvincular a área de cadastro do comercial:

A área de cadastro, quando estava no comercial, ela não fazia só cadastro, ela cuidava de precificação, de encarte, de oferta. Tinha muito desvio de função, inclusive. E a gente mapeou isso tudo, e entendeu que tinha que separar. Preço é preço, oferta é oferta, cadastro é cadastro, dado mestre é dado mestre. Então a gente conseguiu separar algumas coisas e levar para lá.

Nesse contexto, a empresa precisou se preparar para introduzir essa mudança, visto que poderia ser vista como uma ameaça às relações estabelecidas de poder. De acordo com Robbins (2000, p. 460), “qualquer redistribuição de autoridade para a tomada de decisões pode ameaçar as relações de poder estabelecidas durante muito tempo na organização”. No caso da empresa Alfa, essa área de cadastro pertencia ao comercial desde a criação da empresa, então, para mexer nessa estrutura foi preciso planejamento para evitar, reduzir e lidar com resistências.

Após a conscientização da alta liderança da empresa sobre a necessidade dessa separação, foi preciso realizar o mesmo trabalho com os demais stakeholders. De acordo com os relatos, até o nível de gerência não houve grandes resistências. Entretanto, foram identificadas algumas resistências no nível operacional da organização. De acordo com a Gerente da Central de Cadastros:

A resistência maior era quanto ao prazo de atendimento, porque antes o setor tinha autonomia para ir ali e mexer no cadastro quando eles achavam necessário, porque eles não seguiam nenhum procedimento. Eles faziam conforme precisavam. Eles não tinham um procedimento a seguir de análise se podia ou não podia ser feito aquilo dali. No que isso ia impactar, né? Então ele tinha o acesso, ele ia ali e alterava. E a partir do momento que a gente trouxe isso para dentro da Central, eles iam nos

solicitar e a gente tinha um prazo para avaliar se aquela solicitação dele fazia sentido ou não. Então a resistência maior foi quanto à abertura desse chamado, de eles terem que abrir o chamado e do tempo da nossa análise. Então a gente teve ali o prazo de atendimento que a gente estipulou com cada equipe para atender essa demanda. Não seria mais, por exemplo, eles querem agora e a gente vai parar tudo e vai fazer agora, sabe?

Nesse contexto, a Gerente também comenta sobre a falta de visão do processo como um todo, conforme citado anteriormente pela Líder de GMO. Cada área fazia da sua maneira e não sabia como isso impactava no processo em outras áreas da organização. Assim, para ela, a maior resistência veio dos colaboradores que executavam alguma tarefa de cadastro antes da centralização e precisaram mudar o seu processo de trabalho, pois “eles tinham que parar tudo, abrir o chamado e aguardar o retorno, mas muitas vezes eles precisavam para aquele momento”. Então, ela relata que os colaboradores da Central de Cadastro precisavam ter “jogo de cintura” para poder atender a demanda, mas também explicar que seria preciso se programar para abrir os próximos chamados.

Além desses colaboradores que tiveram seu modo de trabalho alterado, os representantes comerciais e os fornecedores também apresentaram uma certa resistência inicial, pois passou a ser necessário incluir mais informações e documentos, conforme relata a Líder de GMO:

A gente mudou o formato de uma solicitação de um cadastro. A gente também, digamos que profissionalizou um pouco mais essa solicitação de dados para a Central com um sistema. Dentro do sistema a gente pediu também documentação que até então a gente não pedia e isso deu um impacto grande. Falando assim para o representante comercial lá na ponta, ter que pedir para o fornecedor a documentação era um pouco complicado, porque as pessoas não querem passar CPF, dado bancário, né? Falando muito da lei de proteção de dados agora também. Então a gente tem representante comercial no interior e o pessoal do interior é um pouco mais resabiado de passar essas informações, então a gente teve um pouco de resistência, teve que trabalhar a resistência nesse sentido também.

Quanto à resistência referente ao envio de novas documentações, a Líder de GMO aponta que:

A resistência maior foi parte do atacado em relação à documentação. Bom, nunca foi pedido documento, por que eu estou pedindo agora? Porque se for preciso um dia fazer um reembolso para algum cliente, a gente precisa ter os dados para poder fazer esse reembolso, senão vou ter que estar indo atrás do cliente. Talvez o telefone já tenha mudado, o e-mail não é o mesmo.

Nesse contexto, é possível que a fonte da resistência tenha sido o hábito, tanto dos representantes comerciais quanto dos fornecedores. Eles já estavam acostumados com o

processo e a mudança exigiria esforço da parte deles (ROBBINS, 2000). A Líder de GMO acredita que parte da resistência apresentada pelos representantes comerciais vinha do fato de eles não estarem tão inseridos na cultura da empresa, visto que o acesso a eles se dava apenas por meio dos supervisores, conforme o trecho abaixo:

Os representantes comerciais, eles não são nossos funcionários diretos, eles são nossos funcionários indiretos. Então a gente também não tinha muito acesso a eles. A gente passava as informações para eles pela área de administrativo, de apoio do atacado, e os supervisores de vendas conscientizavam.

Apesar de ter apoiado a empresa Alfa no planejamento e na execução das ações de GMO, a consultoria contratada acabou trazendo alguns desafios para a organização, principalmente, para a Líder de Gestão da Mudança do projeto. Ela relata que sentiu falta de um trabalho mais próximo com os stakeholders, além de assertividade na execução das ações e nos resultados passados para a direção. De acordo com a Líder de GMO, esses pontos impactaram diretamente nos treinamentos dos colaboradores e no engajamento dos gestores com a mudança. Com isso, ela também ficou sobrecarregada para que fosse possível realizar os treinamentos e cumprir os prazos estipulados.

Em relação aos treinamentos, a Líder de GMO relata que:

Quando chegou em treinamento e desenvolvimento (T&D), que é o meu chão, eu tenho aí uma estrada de 15 anos na área de RH e desses 15, sete são de T&D. Eu disse: “não, mas só um pouquinho. Tem muita coisa errada e está atrasado isso aqui.” Mapear usuário final pelo usuário-chave não está certo. A gente tem que envolver os gestores aqui. Aí eu comecei a entender que o discurso e a prática estavam um pouco fora, né? [...] Então eu vi que tinha muita coisa errada, que os consultores não estavam querendo pegar junto, no sentido de trabalhar pesado, né? Tem trabalho. E aí eu acabei abraçando a causa porque eu sabia que ia atrasar.

Nesse sentido, ela também comentou que os gestores deveriam ter sido mais envolvidos no planejamento, pois eles poderiam contribuir com a validação dos processos e com a estruturação dos treinamentos. De acordo com Robbins (2000), envolver as pessoas em um processo de decisão pode fazer com que as resistências diminuam e o comprometimento com a mudança aumente.

Além disso, a Líder de GMO relatou que foi identificada uma falha na comunicação entre os gestores e os colaboradores abaixo deles. Os líderes do projeto acreditavam que as informações estavam chegando na ponta, mas na verdade não estavam. Ela acredita que faltou um envolvimento maior e uma melhor preparação desses gestores para desempenharem esse

papel. Conforme Campos e Gonçalves (2016, p. 179), “comunicar adequadamente reduz ruídos, incertezas, ajusta expectativas e alinha os stakeholders ao longo de todo projeto”.

Assim, para a Gerente da Central de Cadastros, essa falha na comunicação ocasionou dificuldades e resistências, pois os colaboradores que trabalham na operação não receberam muitas informações sobre o que mudaria. Por ter contato direto com essas situações, a Gerente relatou que:

A gente teve bastante trabalho quanto a isso, porque o gestor autorizou, aprovou, tinha o conhecimento, mas quando a gente começou a trabalhar diretamente com o operacional da área, estava dando problema. Por quê? Porque ele não sabia, não tinha conhecimento de que seria daquela maneira, sabe? Então acho que a comunicação lá falhou.

A Gerente relatou que os impactos organizacionais mapeados eram tratados com os gestores das áreas, que deveriam repassar as informações para sua equipe. No entanto, isso não aconteceu corretamente. Quando questionada sobre o motivo de a comunicação ter falhado, ela respondeu que:

Eu acho que foi mais a questão do gestor abraçar a causa, de abraçar essa mudança de cultura que a gente estava tomando, dos procedimentos que seriam alterados. Eles acharam que "ah, vai alterar, ok, quando alterar a gente vê como que vai fazer", não deram importância, sabe? Eu acho que não foram todos, mas alguns parece que não deram muita importância quanto a isso. E daí falhou lá no operacional, que foi quando virou a chave, né?

Além dessa falha de comunicação dos gestores, a Gerente apontou que algumas comunicações eram muito gerais, o que acabava não passando tanta informação para quem estava fora do projeto, prejudicando o entendimento e o engajamento com a mudança. Ela também relata sobre a aderência aos treinamentos:

E as pessoas que tiveram treinamentos, receberam treinamento para abertura de chamados na Central. A gente passou ali que seria daquela maneira. No momento, eles não tiveram dúvidas. Só que também não foram todos, foram alguns. E os outros? Alguns não estavam presentes, não foram atrás, sabe? Então acho que a equipe como um todo, eles não abraçaram a causa de saber o que estava mudando, sabe?

Quanto aos desafios relacionados ao baixo engajamento dos gestores, a Líder de GMO acredita que:

Faltou um pouco isso de a gente conscientizar mais eles de que esse é o teu papel. É isso que a gente espera de ti e, principalmente, como agente da mudança lá na ponta, lá no teu time. Porque eles são os nossos olhos e os nossos ouvidos de ter que nos

trazer informações. E aí faltou um pouco do nosso envolvimento enquanto GMO de trazê-los em reuniões, mais reuniões também de status. Perguntar: “ah, como está o entendimento aí do projeto na tua área?”, “Quais são as principais dúvidas do teu time em relação ao projeto?”, não só dúvidas, mas angústias, receios, aflições. A rádio peão, rádio corredor, o que está que está fluindo? Eu não tive muito tempo para poder circular nesse período do projeto da Central de Cadastros.

Ao analisar os relatos da Líder de GMO e da Gerente, é possível relacionar com o erro 1 elencado por Kotter (1997, p. 4), chamado de “Permitir complacência excessiva”. O autor comenta que esse erro pode ser muito prejudicial ao não gerar “um alto senso de urgência nos gerentes e funcionários”. No caso da empresa Alfa, conforme o relato da Gerente, os gestores pareciam um pouco apáticos em relação à mudança, impactando na comunicação e no engajamento dos colaboradores abaixo deles.

Além dos desafios mencionados, a Líder de GMO relata que enfrentou dificuldades ao realizar reuniões com a diretoria devido a informações erradas passadas pela consultoria, conforme abaixo:

Muitas vezes eu fui com a apresentação com dado errado, porque eu não tive tempo de conferir, porque eu já tinha passado a semana toda trabalhando até de madrugada. Então, eu confiei na consultoria para fazer as informações e vinha dados errados. Eles (diretoria) queriam muito saber a quantidade de pessoas que iam ser treinadas e a quantidade de treinamento e horas de treinamento, até para a gente poder brigar por um laboratório. Só para você entender, a gente não tinha laboratório prático e precisa praticar. Então como que eu vou treinar se eu não tiver um laboratório? Então, eu precisava trazer números, dados, fatos, falar a linguagem da diretoria para conseguir um laboratório de treinamento.

Com o objetivo de ilustrar e resumir o que foi exposto nessa seção, foi elaborado o Quadro 10 com os principais desafios enfrentados pelas lideranças no processo de implantação da Central de Cadastros.

#### **Quadro 10 - Principais Desafios Enfrentados na Empresa Alfa**

<b>Principais Desafios</b>
1. Processos e conhecimento apenas na cabeça das pessoas
2. Falta de visão integrada dos processos
3. Desvincular a área de cadastro da diretoria comercial
4. Resistência dos colaboradores do nível operacional
5. Resistência dos representantes comerciais e dos fornecedores

6. Problemas com a consultoria de GMO
7. Engajamento dos gestores

Fonte: elaborado pela autora.

Ao analisar os desafios enfrentados pela empresa Alfa, é possível perceber que estão relacionados à resistência à mudança, comunicação e engajamento. Mesmo com um planejamento robusto que visava mitigar os impactos e alavancar o engajamento por meio de uma comunicação efetiva, a organização enfrentou alguns obstáculos e precisou adaptar suas ações e estratégias. Nas próximas duas seções, serão abordadas as ações e estratégias utilizadas pelas lideranças para enfrentar os desafios citados acima, bem como as lições aprendidas durante o processo de mudança.

#### **4.3.1 Estratégias e Ações de Gestão da Mudança Eficazes**

Do início ao fim do projeto, a empresa Alfa precisou planejar e implementar uma série de estratégias e ações, visando garantir o sucesso do projeto. As mesmas serão abordadas de acordo com os desafios que foram identificados e contornados.

Nesta seção, serão abordados os desafios relacionados ao: (1) mapeamento de processos, (2) à visão integrada dos processos, (3) a nova área de cadastros, (4) as resistências dos colaboradores do nível operacional e (5) às resistências dos representantes comerciais e dos fornecedores.

##### **4.3.1.1 Mapeamento de processos**

Como comentado pela Líder de GMO, a empresa Alfa não possuía a cultura de documentar seus processos. Dessa forma, o conhecimento estava na cabeça de funcionários com bastante tempo de empresa, considerados já referência em seus processos. Por isso, como comentado pelo Diretor da Central de Cadastros, já se esperava que houvesse uma certa resistência à mudança.

Para reduzir a resistência, a empresa então optou por uma estratégia de gerar pertencimento e promover a conscientização desses colaboradores. Conforme Bateman e Snell (1998), ao promover a participação, as pessoas compreendem melhor as decisões e se

comprometem com elas. Além disso, também é uma forma de educar e comunicar sobre a natureza e a lógica da mudança. Para isso, ao entrevistar as pessoas para realizar o mapeamento dos processos, foi utilizada uma abordagem sutil, de forma a envolver a pessoa para que ela quisesse colaborar e, assim, se sentisse parte do projeto também. A Líder de GMO comenta que foi preciso ter cuidado ao abordar o assunto:

A gente tinha que ter um cuidado ao conversar e trazer o sentimento de pertencimento também. Ok, o conhecimento é teu, mas ele é da empresa. Então, que a gente precisava dessa ajuda, desse apoio.

Ela comenta que com o tempo foram envolvendo as pessoas e assim conseguiram boa parte das informações referentes aos processos. Entretanto, ressalta que algumas informações foram aparecendo ao longo do projeto, o que é natural, visto que dependia da memória dos colaboradores.

Com essa experiência, a empresa então passou a entender a importância de mapear, documentar e padronizar os processos. Como consequência, passou a utilizar uma ferramenta para gerenciar os fluxos dos processos, além de contratar um analista para gerenciar e analisar os processos na ferramenta.

#### **4.3.1.2 Visão integrada dos processos**

Com a falta de documentação e padronização dos processos, as áreas tinham uma visão limitada às suas atividades e, por isso, não entendiam como as ações do seu setor poderiam afetar outros setores. Para conscientizar os colaboradores sobre a importância dos processos, foi realizada uma dinâmica com os usuários-chave do projeto. O objetivo era que todos se apresentassem e compartilhassem a sua visão do negócio. A Líder de GMO relata que tinha receio de essa ação gerar uma discussão, mas o resultado foi o oposto:

Quando o pessoal do financeiro começou a falar que quando entrava uma nota para pagamento, que não tinha cadastro ou que a gente já tinha pago, que às vezes eles poderiam pagar duplo e que tinha que voltar para cadastrar primeiro para depois passar no contábil. Nossa, a galera não tinha noção. Então foi um espaço para eles abrirem o coração e cada um enxergar a sua responsabilidade na dor do outro, sem precisar apontar o dedo, sem precisar julgar, sabe? Então, quando um colega estava falando, outro dizia “nossa, não sabia que quando eu fazia isso eu causava tanto problema.

A Líder de GMO relatou que a partir desse momento, o grupo passou a criar um laço de time. Ela também comentou que cuida quais termos usa: “eu não chamo de grupo, nem de equipe, eu chamo de time. Cada um no seu papel aqui, mas sempre olhando integrado”.

Por fim, a Líder de GMO aponta que é preciso lidar com muitas emoções ao mesmo tempo:

Chega um momento do projeto que a gente está rosnando uns para os outros. A gente vai muito no extremo. A gente está à flor da pele e a gente é levado no nosso limite mesmo de decisão, de frustração, de querer que dê certo, e aí os testes dão errado. Aí é eu cobrando o treinamento, outro cobrando catálogo de perfil e teste de perfil, eu cobrando dados no ambiente de treinamento porque tem treinamento amanhã ou um material que não ficou bom, é o gerente do projeto falando que não atualizaram o Jira e tem que fazer mais testes. Então é tudo isso ao mesmo tempo e mais a tensão de um Go Live, “será que vai dar certo?”. Então é tudo isso pra gente gerenciar essas emoções.

Para lidar com essas situações, a Líder de GMO relata que foi essencial a criação do sentimento de time, pois nos momentos de crise, ao invés de desistir, os colaboradores se unem e se ajudam. Ela relata que: “eles são muito unidos e conversam. Eu também ajudo nesses momentos de escuta e de grupos para conversar e não levar para o coração”.

#### **4.3.1.3 Nova área de cadastro**

Conforme citado pela Líder de GMO, já existia uma área de cadastro consolidada dentro da diretoria comercial. Essa área possuía autonomia para realizar suas atividades e, conforme relato da Gerente da Central de Cadastros, não existia um procedimento para as atividades de cadastro, elas eram realizadas conforme as necessidades do setor. Com isso, foi preciso realizar um trabalho de conscientização e envolvimento da alta gestão da empresa e da área comercial para que a mudança acontecesse de forma tranquila e bem-sucedida.

A primeira ação foi apresentar, com dados e fatos, conforme a Líder de GMO relatou, o porquê da necessidade de criar uma estrutura focada apenas em cadastro de forma independente da diretoria comercial. Foram apresentados os resultados do mapeamento de processos e as recomendações da consultoria parceira, que já tinha experiência em projetos de implantação do SAP. Conforme relato do Diretor: “A alta direção entendeu que era necessário esse tipo de centralização e isso acabou descendo para os demais níveis da empresa”.

Além do envolvimento da alta gestão da empresa, foi fundamental a atuação e engajamento do *Sponsor* do projeto, que também faz parte da diretoria e é da família que fundou

o negócio. De acordo com Campos e Gonçalves (2016, p. 33), “todo processo de mudança precisa de um patrocinador, uma pessoa com poder e respaldo para demandar a mudança, acompanhá-la e intervir quando necessário”.

Na empresa Alfa, a Líder de GMO relata que o *Sponsor* tinha uma voz bastante ativa e foi o principal responsável por mitigar as resistências vindas do Comercial através de conscientização e envolvimento das lideranças do setor.

Além das ações de comunicação em todos os meios institucionais disponíveis e as reuniões, outra ação teve um impacto muito positivo para o sucesso do projeto, que foi a troca do Diretor Comercial. Conforme relatado, o novo Diretor tinha consciência da importância de desvincular o processo de cadastro da área comercial para se tornar uma área mais imparcial e que tivesse como foco apenas a atividade principal, o cadastro. Essa ação foi fundamental para criar uma coalizão administrativa forte capaz de impulsionar a mudança.

Quanto à equipe da área comercial, ela era composta por 6 pessoas. Após a criação da Central de Cadastros, a equipe foi dividida, de forma que quem já realizava processos de cadastros, foi convidado a integrar a equipe da Central de Cadastros. Assim, não houve prejuízos para quem era da área, no sentido de perder a sua função ou ser demitido. Dessa forma, essa ação também reduziu as resistências, pois o pessoal da área se envolveu com o projeto e comprou a mudança, facilitando o desenvolvimento e a implementação da Central de Cadastros. Parte fundamental desse engajamento, foi a liderança exercida pela Gerente da Central de Cadastros, que na época era Usuária-Chave da frente de dados mestres e fazia parte da equipe comercial. Ela liderou as ações de mapeamento de processos e implementação da Central, conforme relato do Diretor da Central de Cadastros:

Ela já exercia essa atividade de líder desse grupo e ela agregou mais dentro do seu conhecimento. Ela agregou o restante também desse processo da central de cadastro, de todos os itens, de tudo o que se cadastra dentro da companhia. [...] conduziu de forma muito satisfatória mesmo essa mudança. E eu entendo que a Gerente foi o principal ponto-chave, digamos assim, dessa mudança que nós tivemos aqui.

Assim, com o planejamento das ações de conscientização e comunicação, o envolvimento da alta gestão e o desempenho das lideranças, foi possível desvincular a área de cadastro da diretoria comercial.

#### 4.3.1.4 Resistência dos colaboradores do nível operacional

Apesar do engajamento dos colaboradores que participaram da implementação da Central de Cadastros, os demais da equipe comercial e de outros setores apresentaram uma certa resistência. Isso porque, perderam a autonomia de realizar certas atividades referentes à cadastros e precisaram se adequar aos prazos estabelecidos para atendimento. Para lidar com essas resistências, foram realizadas ações de comunicação, engajamento e treinamento dos colaboradores.

As ações de comunicação ocorriam por meio de comunicados sobre o andamento do projeto, que eram disponibilizados em diversos canais, como: e-mail, canais no *Teams*, reuniões online e presenciais, WhatsApp e murais (nas lojas e na sede). Conforme a Líder de GMO comentou, foram utilizados todos os canais institucionais disponíveis, pois assim seria possível atingir o maior número de pessoas. No caso da empresa Alfa, alguns colaboradores não possuíam e-mail, então eram impactados pelas comunicações de outras maneiras.

O Diretor relatou que uma forma eficiente de disseminar informações, foi com a criação de um usuário de WhatsApp para o projeto, que enviava mensagens regularmente para todos falando sobre o andamento do projeto. De acordo com a Líder de GMO, também eram realizadas reuniões diárias de 10 a 15 minutos, em que os gestores passavam informações para as suas áreas. Além disso, conforme o Diretor da Central de Cadastros:

Muitas vezes nós fizemos reuniões aqui também de feedback de como é que está o projeto. Reunião de alinhamentos. Então foi esse tipo de comunicação que nós tivemos. Tivemos muitas reuniões de atualização do projeto e fizemos reuniões aí com 100 pessoas através do teams, colocando em que estado estava o projeto, qual eram os próximos passos e quem estaria envolvido.

Quando era identificada alguma resistência maior, eram realizados bate-papos para conversar com os colaboradores e sanar eventuais dúvidas, conforme o relato da Líder de GMO:

Quando a gente entendia que era uma resistência muito grande, a gente fazia bate-papos com as equipes. Para quem quisesse se inscrever, era uma conversa direto comigo, com o Gerente e com o Sponsor. Então, era com a gestão do projeto. “Pergunte o que você quiser. Quais são suas dúvidas?”. E aí a gente abriu também para algumas lojas. Quem quisesse se inscrever, a gente conversava.

Para garantir o engajamento com a mudança, o Diretor relata que:

À medida que o tempo foi passando, nós fomos envolvendo cada pessoa ligada diretamente aos processos que envolvem sistema e operação dentro do sistema. A

gente foi percebendo que as pessoas foram ficando mais aderentes ao projeto, digamos assim, perdendo aquele receio, aquele medo, aquela resistência e vendo que realmente o projeto tinha fundamento e o objetivo era melhorar a companhia como um todo, principalmente, em termos de processo, em termos de controle.

Para garantir esse envolvimento, eram realizadas reuniões e workshops em que as pessoas podiam contribuir com a sua opinião, conforme o Diretor relata:

Isso é muito importante, quando você traz as pessoas para dentro do projeto e dá essa liberdade de as pessoas também contribuírem, acaba tornando muito mais fácil. Então foi esse tipo de engajamento que a gente fez. Foi sempre fazer com que as pessoas participassem das decisões, participassem do porquê que determinadas atividades iriam mudar e qual seria o benefício, inclusive para a empresa e para as áreas. Então, isso foi um diferencial.

Outra forma de garantir a adesão à mudança, foi a realização de treinamentos, tanto para a equipe que formou a Central de Cadastros, quanto para os colaboradores que agora precisam solicitar um cadastro para a Central. A equipe de Gestão da Mudança, em conjunto com a Gerente da Central de Cadastros, mapeou os impactos organizacionais e, a partir dos resultados, definiu quais treinamentos seriam realizados.

Para os colaboradores que passaram a solicitar cadastros, foram realizados treinamentos explicando o que estava mudando, como seria realizada a solicitação dentro do sistema e quais documentos seriam necessários para isso, de acordo com cada situação. Esses treinamentos foram conduzidos pela Gerente da Central de Cadastros, de forma online, sendo possível tirar dúvidas. Como alguns colaboradores não puderam participar na data marcada, essas capacitações foram gravadas e disponibilizadas para consulta posterior.

Já para a equipe da Central de Cadastros foram realizados mais treinamentos, pois era uma área nova e eles estavam absorvendo atividades que outras áreas desempenhavam. Então, houve treinamentos para explicar como seria o funcionamento da Central, como seriam as demandas, quais seriam os prazos de atendimento, entre outros aspectos fundamentais para a nova área. Além disso, foram realizados treinamentos para ensinar a utilizar o novo sistema, o SAP, e para explicar os novos processos.

#### **4.3.1.5 Resistência dos representantes comerciais e dos fornecedores**

Conforme mencionado pela Líder de GMO, também houve resistências por parte dos representantes comerciais e dos fornecedores da empresa Alfa. Isso porque, com a centralização, padronização e profissionalização do processo de cadastro, foi preciso solicitar

mais documentos e informações sobre os fornecedores. Como muitos são do interior, existia um certo receio de passar informações como CPF e dados bancários.

Para mitigar essa resistência, a empresa Alfa investiu muito em ações de conscientização. Como os representantes comerciais não são funcionários diretos da empresa, era responsabilidade dos supervisores comunicar e explicar as mudanças para eles. De acordo com a Líder de GMO, no início foi um pouco complicado, mas com o tempo eles foram ajustando o discurso para conscientizar esses stakeholders de que a empresa estava se profissionalizando, o que seria benéfico para os dois lados, pois os fornecedores teriam um melhor atendimento.

### **4.3.2 Lições Aprendidas**

O projeto de implantação da Central de Cadastros é considerado um sucesso na empresa Alfa. Entretanto, como já mencionado, diferentes desafios e resistências surgiram ao longo da trajetória de mudança. Dessa forma, os entrevistados foram questionados sobre quais foram as lições aprendidas com o projeto, tanto positivas, quanto negativas. Os *insights* compartilhados pelas lideranças serão abordados de acordo com os desafios que os originaram.

As principais lições aprendidas foram: (1) a importância de adaptar metodologias de GMO à cultura da empresa, (2) envolver melhor os gestores em todo o processo de mudança para melhor comunicação e engajamento dos colaboradores, (2) preparar os gestores para atuarem como agentes de mudança para garantir o sucesso do projeto.

#### **4.3.2.1 Consultoria de GMO**

Conforme relatado pela Líder de GMO, ao longo do projeto da Central de Cadastros, houve alguns desafios decorrentes da atuação da consultoria contratada para apoiar no planejamento e na execução da Gestão da Mudança na empresa Alfa. O desempenho da consultoria acabou impactando em aspectos importantes, como o planejamento dos treinamentos e o engajamento de stakeholders, como os gestores.

A consultoria foi contratada para apoiar a empresa na Gestão da Mudança, pois ainda não existia alguém especializado nisso na empresa Alfa. Devido a isso, a Líder de GMO relata que muitas vezes percebia que algo não parecia certo, mas como estava aprendendo ainda,

acabou não questionando. Ela relata que teve certeza de que as coisas não estavam acontecendo da melhor maneira, quando chegou na fase de planejamento dos treinamentos, em que ela tem muita experiência.

Para não ocorrerem prejuízos ao projeto, ela acabou assumindo algumas tarefas e ficou sobrecarregada. Com isso, a Líder de GMO cita como lição aprendida que:

É preciso entender que a gente contrata uma consultoria, mas a gente precisa estar mais próximo e entender da metodologia que vai ser aplicada e não seguir fielmente, porque é preciso fazer a adaptação à cultura da empresa. Nem tudo que está na metodologia vai servir para todas as empresas. Assim como as pessoas são diferentes, as empresas também são, porque as empresas são feitas de pessoas. Então eu me arrependo de não ter feito isso antes. Então, quando eu me apropriava e tinha domínio, eu conseguia me posicionar um pouco mais. E dizia “não, isso a gente não vai fazer. Isso não é assim. Isso é dessa forma, né?” E algumas vezes, pela consultoria, pareceu um pouco resistência minha de não querer mudar, mas não era o momento. Tem coisas que a gente não vai mexer agora, a gente sabe, a gente deixa um pouquinho de lado e escolhe as nossas brigas, né? Então tem que ser um pouco mais estrategista e inteligente.

Para entender mais da metodologia, a Líder conta que buscou aprender por fora, com outras referências e realizando *benchmark* com outras empresas. A partir de então, passou a ter mais domínio do tema e pode adaptar as estratégias.

A Líder de GMO também relata que com essa situação entendeu a importância de a equipe de Gestão da Mudança ter uma boa relação com o Gerente e o Sponsor do projeto. Muitas vezes, ela recebeu a orientação de “bater de frente” com o gerente, mas entende que é muito mais benéfico se existe uma relação de parceria, pois essas lideranças são fundamentais para a implementação de uma mudança.

Por fim, a empresa Alfa decidiu encerrar o contrato com essa consultoria e buscou outra empresa para apoiar na condução da Gestão da Mudança no projeto maior, de implantação do sistema SAP.

#### **4.3.2.2 Engajamento dos gestores**

De acordo com a Líder de GMO, a consultoria deixou a desejar quanto à gestão de stakeholders, principalmente, em relação aos gestores. Como consequência, houve impactos nos treinamentos, na comunicação e no engajamento de alguns colaboradores.

Quanto aos treinamentos, a Líder de GMO notou que havia algo errado quando analisou mais de perto o planejamento e percebeu que haviam erros e atrasos. Ela precisou então assumir

essa tarefa para que acontecesse no prazo. Como lição aprendida, ela relata que faltou envolver os gestores no processo de mapeamento e planejamento dos treinamentos, conforme o relato:

Envolver o gestor também nesse mapeamento para ser mais assertivo na hora de montar a grade de quem precisa receber o treinamento em relação a tal processo. E validar com esse gestor se o processo está correto, se não está faltando alguma coisa, porque às vezes pode ter esquecido e o gestor como dono do processo lá da rotina do dia a dia: “Não, mas eu acho que esse processo eu posso fazer um módulo, ou não, preciso fazer módulos separados”. Então, sabe, de poder envolvê-los mais nisso e melhorar a nossa comunicação.

Quando fala em melhorar a comunicação, ela se refere à falha identificada na comunicação entre os gestores e suas equipes. Eles eram os responsáveis por repassar as informações do projeto e engajar os colaboradores das suas áreas. Entretanto, verificou-se que isso não estava ocorrendo. Nesse contexto, a Gerente da Central de Cadastros relatou que houve casos de ausência nos treinamentos e um certo desinteresse em buscar o conhecimento por parte de alguns colaboradores. Ela acredita que isso pode ser um reflexo do baixo engajamento da equipe com a mudança.

Apesar de o projeto ter tido lideranças que se destacaram pelo empenho e engajamento, a Líder de GMO comenta que é preciso preparar melhor os gerentes para que os projetos de mudança sigam tendo sucesso na empresa. De acordo com ela:

A gente entendia que a gestão estava passando informação e não estava. Então eu acho que preparar esta gestão para este papel é importante. Eu acho que tem que ter uma preparação antes da gestão de que: “Olha meu amigo, a gente tem um projeto, a gente está mudando por isso”, explicar o por que agora e “qual é o teu papel nessa mudança”. Faltou um pouco isso de a gente conscientizar mais eles de que “esse é o teu papel. É isso que a gente espera de ti e, principalmente, como agente da mudança lá na ponta, lá no teu time”. Porque eles são os nossos olhos e os nossos ouvidos.

Conforme Robbins (2000), para uma mudança acontecer em uma organização, é necessário haver um catalisador, que nesse caso, são chamados de agentes de mudança. De acordo com o autor, no mundo atual, os gerentes precisam tanto se adaptarem às mudanças, quanto promoverem a mudança em suas empresas. Assim, é fundamental que a gerência exerça a liderança, fazendo com que os colaboradores engajem com a mudança.

#### **4.4 O Papel dos Líderes no Processo de Mudança**

Com as entrevistas realizadas na empresa Alfa, fica evidente que os entrevistados compreendem a importância dos líderes em um processo de mudança. De acordo com a Líder de GMO,

O papel da liderança é fundamental. Se a liderança não for o nosso principal stakeholder e que compre a mudança, o projeto já é um fracasso na arrancada. [...] A liderança é fundamental, ela tem que estar ativa, ela tem que comprar a ideia, ela tem que ser participativa, ela tem que entender seu papel como agente de mudança. Ela tem que coletar informação, mas para isso tem que ser uma liderança ativa, tem que ser uma liderança que acompanha, tem que ser uma liderança que escuta e tem que ser uma liderança aberta a ouvir sem julgar.

O Diretor da Central de Cadastros também reconhece a importância da liderança para o sucesso de um projeto de mudança e relata que a primeira ação realizada pela empresa Alfa foi envolver e conscientizar a alta gestão da organização:

O primeiro envolvimento que nós fizemos foi com a alta gestão. Eu que faço parte da diretoria aqui, tenho mais seis colegas diretores, além do nosso diretor presidente. Nós, diretores, temos um papel fundamental nesse projeto, que é um projeto que envolve todos os processos da companhia.

De acordo com o Diretor, essa ação foi fundamental para engajar os demais níveis hierárquicos da empresa:

Nós preparamos muito bem a alta direção e fizemos com que isso fosse descendo para os demais níveis de gestão também, né? Então, esta forma que nós escolhemos assim, de engajamento e de comprometimento das lideranças foi fundamental, partindo do nosso diretor presidente aqui, eu e meus colegas de direção também, que compraram a ideia, compraram o projeto. E isso garantiu realmente a eficácia dessa mudança que ocorreu agora na onda um, onde está o projeto da criação da Central de Cadastro.

Quando perguntados sobre quem foram as principais lideranças do projeto, os entrevistados apontaram: o Sponsor, o Líder do Projeto, o Diretor da Central de Cadastros, a Líder de GMO e a Gerente da Central de Cadastros. De acordo com o Diretor:

Bom, a principal liderança dentro do projeto SAP, nós temos lá um gestor que cuida de todo o projeto, digamos assim, que é o líder do projeto e que nos ajudou bastante na condução das definições da Central de Cadastro. Além de mim aqui e da Gerente, que conduziu muito bem, conduziu de forma muito satisfatória mesmo essa mudança. E eu entendo assim que ela foi o principal ponto-chave, digamos assim, dessa mudança que nós tivemos aqui.

O Diretor aponta como destaque a Gerente da Central de Cadastros, relatando que ela já era uma líder na área em que atuava, e que, durante o projeto, agregou ainda mais ao conduzir

de forma muito satisfatória a mudança. Ele a caracteriza como o principal ponto-chave. Ela iniciou como Usuária-Chave e, em conjunto com o Consultor de Processos e a equipe de GMO, foi responsável por liderar o mapeamento dos processos para a criação da Central de Cadastros. Assim, por seu desempenho e conhecimento, foi promovida à Gerente da Central de Cadastros ao final do projeto.

A Líder de GMO também identifica a Gerente como uma das principais lideranças do projeto da Central de Cadastros e destaca o desempenho do *Sponsor* no tratamento das resistências, principalmente, advindas da área comercial. Ela relata que ele era bastante ativo e engajado, tendo sido o principal responsável por conscientizar e envolver as pessoas da área comercial para mitigar as resistências.

A Líder de GMO também destacou o desempenho do Diretor da Central de Cadastros. De acordo com ela, ele foi bastante ativo e estava sempre atualizado quanto às atividades, desde comunicados até materiais de treinamento.

Para promover o engajamento e a comunicação, as lideranças utilizavam todos os meios disponíveis, como reuniões (presenciais e online), conversas informais na empresa, e-mail, Teams, murais e WhatsApp. Para o Diretor, ter uma comunicação assertiva e transparente é fundamental para implantar uma mudança com sucesso:

Quando você faz uma comunicação bem feita e de forma muito transparente e muito objetiva, demonstrando que o caminho que a gente está tomando é um caminho para melhorar o nosso dia a dia, melhorar a nossa operação, trazer uma garantia maior dos nossos processos, isso acaba facilitando muito essa mudança de cultura.

Para motivar e apoiar os colaboradores, a empresa Alfa buscava gerar senso de pertencimento, além de disponibilizar canais para tirar dúvidas e ouvir as pessoas. Dentre as iniciativas, existia o “Bate-papo com o Projeto”, que era um momento para tirar dúvidas sobre o projeto presencialmente. Além disso, a Líder de GMO destaca a importância das conversas informais:

De vez em quando dar uma volta, conversar com outras pessoas, coletar informação além de formulário, além de pesquisa. E a gente poder conversar com as pessoas, mesmo o operário, o operador da máquina, “o que sabe do projeto?”, “O que tu ouviu falar?”, “O que tu sabe da central de cadastros?”, “O que é um cadastro para ti?”, “Tu olha mural?”. Eu gosto muito dessa questão do olho no olho e da opinião sincera, né? De ouvir sem julgar e de ter uma escuta ativa.

Com todos os relatos obtidos, fica claro que a empresa Alfa entende a importância e o papel dos líderes para implementar uma mudança. O preparo da alta gestão e das lideranças

mais envolvidas no projeto trouxe resultados muito positivos, enquanto a lacuna no preparo dos gestores trouxe dificuldades. Assim, a empresa entendeu que é preciso preparar melhor os gerentes para que os projetos de mudança sigam tendo sucesso na empresa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como propósito investigar e compreender quais foram os principais desafios enfrentados e as estratégias de gestão da mudança adotadas pelas lideranças durante a implementação da Central de Cadastros na empresa Alfa. A partir do conteúdo das entrevistas e da análise dos resultados com base no referencial teórico, foi possível compreender como as ações de Gestão da Mudança impactaram no processo de implementação da Central de Cadastros. Para atingir o objetivo geral, foi descrito e analisado o planejamento das ações de Gestão da Mudança, bem como foram identificados os desafios enfrentados e as estratégias adotadas pelas lideranças ao longo do projeto. Além disso, também buscou-se compreender o papel dos líderes no processo de mudança.

Quanto à análise do planejamento das ações, a empresa Alfa demonstrou ter se preparado para a mudança. A organização já contava com o apoio de uma consultoria especializada em Gestão da Mudança antes do projeto iniciar, então já havia uma conscientização quanto à importância dessa abordagem para implementar uma mudança organizacional. Ao longo da análise dos resultados obtidos, foi possível traçar paralelos com o processo de 8 etapas proposto por Kotter (1997) e também com os 8 erros mais comuns, propostos pelo mesmo autor. A empresa preparou a alta gestão, formou uma coalizão administrativa forte, planejou como seria realizada a comunicação, programou ações de engajamento e treinamento, além de executar atividades recorrentes para mapeamento de impactos organizacionais e de stakeholders. Dessa forma, estava sempre analisando informações para manter ou adaptar as ações programadas a fim de obter um resultado positivo.

Durante as entrevistas foram identificados os principais desafios enfrentados pela organização, que são relacionados à resistência à mudança, comunicação e engajamento. Desde a etapa de mapeamento de processos, pré-projeto, a empresa precisou mitigar resistências, pois os colaboradores tinham receio de compartilhar o seu conhecimento, o que é compreendido como uma forma de resistência individual motivada pela insegurança quanto ao seu emprego (ROBBINS, 2000). Depois foi preciso realizar ações para reduzir as resistências dos stakeholders que tiveram seus processos de trabalho alterados com a criação da Central de Cadastros, desde gestores até representantes comerciais. Quanto à comunicação e engajamento, a empresa enfrentou alguns desafios para atingir o público que não tinha contato direto com o projeto, o que gerou resistências.

Assim, os desafios identificados foram: Processos e conhecimento apenas na cabeça das pessoas; Falta de visão integrada dos processos; Desvincular a área de cadastro da diretoria

comercial; Resistência dos colaboradores do nível operacional; Resistência dos representantes comerciais e dos fornecedores; Problemas com a consultoria de GMO; Engajamento dos gestores.

Em relação às ações e estratégias de Gestão da Mudança utilizadas, a empresa Alfa investiu muito em estratégias de comunicação, conscientização e pertencimento, através de ações de comunicação por todos canais institucionais, a fim de atingir o maior público possível com as informações sobre o projeto. Também foram realizadas diversas reuniões (online e presenciais) para atualizar as pessoas sobre o projeto e incluí-las em certos processos de decisão para gerar o sentimento de pertencimento. Outro fator fundamental para o sucesso do projeto, foi o envolvimento e engajamento de lideranças importantes no processo de mudança, como o Sponsor do projeto, o Diretor e a Gerente da Central de Cadastros.

Ao entrevistar as lideranças, foi possível caracterizar o papel dos líderes no processo de mudança organizacional da empresa Alfa. Já no início do projeto, a primeira iniciativa foi envolver, conscientizar e engajar a alta liderança. Com isso, tanto o *Sponsor* do projeto, quanto os demais líderes, tiveram uma postura participação bastante ativa em todas as etapas do processo de mudança, o que trouxe resultados muito positivos. De acordo com os entrevistados, a liderança é fundamental para que uma mudança ocorra, pois os líderes devem ser agentes ativos da mudança, buscando sempre ouvir, motivar e engajar os colaboradores no processo de mudança.

Com base na fundamentação teórica, após analisar todas as informações obtidas, conclui-se que as ações de gestão da mudança contribuíram de forma positiva no processo de implantação da Central de Cadastros. Isso porque, graças à mobilização das lideranças, ao planejamento, realização e acompanhamento das ações de gestão da mudança, foi possível enfrentar os desafios e mitigar as resistências. Com isso, foi possível obter o êxito do projeto, que se tornou um case de sucesso da empresa.

Como limitações da pesquisa, é possível citar o público-alvo que possui um número limitado de líderes. Isso se deve ao tamanho do projeto, visto que é um subprojeto do projeto de implantação do sistema SAP na empresa e também devido a escolha da pesquisadora em aprofundar a análise qualitativa e exploratória na perspectiva dos líderes, ao invés de realizar um estudo quantitativo e descritivo com os liderados. Entretanto, as entrevistas foram bastante ricas e não houve divergências relevantes. Espera-se que esse estudo contribua com os estudos da área de mudança organizacional, mas também auxilie outras empresas e lideranças que estão implementando processos de mudança similares.

Para estudos futuros, sugere-se a análise da perspectiva dos colaboradores e demais stakeholders que são afetados pelas ações de Gestão da Mudança em projetos desse escopo. Essa pesquisa se faz relevante, pois cada vez mais vemos mudanças organizacionais acontecendo e é fundamental compreender a visão das pessoas que são impactadas pelas ações propostas pelas empresas para gerenciar a mudança.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, V. E. de; FRANCO, C. K.; SOKULSKI, C. C. Implantação de ERP: estudo de caso sobre a resistência à mudança organizacional. **Revista Organização Sistêmica**, v. 8, n. 5, 2019. Disponível em: <https://www.revistasuninter.com/revistaorganizacaoSistematica/index.php/organizacaoSistematica/article/view/380>. Acesso em: 22 fev. 2023.
- BALDAM, R. L. et al. **Gerenciamento de processos de negócios: BPM - Business Process Management**. 1. ed. São Paulo: Érica, 2007.
- BARBIERI, Carlos. **Governança de dados**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2020. E-book. ISBN 9788550815435. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788550815435/>. Acesso em: 21 ago. 2023.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BLANCHARD, K. et al. **Liderança de alto nível**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- CAMPOS, C.; GONÇALVES, V. **O Fator Humano na Liderança de Projetos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2016.
- COSTA, G. M. **Change Management: uma abordagem prática e sistêmica**. 1. ed. Porto Alegre: Nova Prova, 2008.
- FISCHER, R. M. Mudança e transformação organizacional. In: **As pessoas na organização** (pp. 147-164). São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FURINI, L. R. **Benefícios obtidos após a implantação de sistemas ERP**. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade do Grande Rio, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <https://tede.unigranrio.edu.br/handle/tede/155>. Acesso em: 5 jan. 2023.
- HERNANDEZ, J. e CALDAS M. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, vol. 41.n 2, 2001 pp31-45.
- JESUS, R. G. DE.; OLIVEIRA, M. O. F. DE. Implantação de sistemas ERP: tecnologia e pessoas na implantação do SAP R/3. **JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 3, n. 3, p. 315-329, 2006. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/jistm/a/GH9yzVdrJJNgjVyT7J9Sz9k/?format=html&lang=pt#>.

Acesso em: 2 abr. 2023.

KOTTER, J. P. **Liderando mudança**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LIMA, M. S.; CARRIERI, A. de P.; PIMENTEL, T. D. Resistência à mudança gerada pela implementação de sistemas de gestão integrada (ERP): um estudo de caso. **Gestão & Planejamento - G&P**, v. 8, n. 1, p. 89-105, 2009. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/258>. Acesso em: 22 fev. 2023.

LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma introdução. In: LIMA, S. M. V. **Mudança organizacional: teoria e gestão** (pp. 17-63). Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: **As pessoas na organização** (pp. 259-269). São Paulo: Editora Gente, 2002.

MOTTA, A. C. de G. D.; HECKSHER, R. R.; BORDALO, R. A.; CASTOR, E. C. S. Problemas e riscos enfrentados em projetos de rollout global do ERP SAP. **P2P e Inovação**, v. 5, n. 2, p. 176–199, 2019. Disponível em: <https://revista.ibict.br/p2p/article/view/4556>. Acesso em: 2 abr. 2023.

MOTTA, P. R. **Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

NEIVA, E. R.; PAZ, M. das G. T. Percepção de mudança individual e organizacional: o papel das atitudes, dos valores, do poder e da capacidade organizacional. **Revista de Administração**, v.47, n.1, p. 22-37, 2012.

NEIVA, E. R.; PAZ, M. das G. T. Um panorama das pesquisas e publicações sobre mudança organizacional no Brasil. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, 15(3), p. 271-285, 2015.

OLIVEIRA, F. A. de; DUARTE, R. N.; MONTEVECHI, J. A. B. O reflexo da mudança organizacional sobre o desempenho de uma empresa de autopeças: um estudo de caso. **Revista Produção Online**, v. 3, n. 1, 2003. Disponível em: <https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/615>. Acesso em: 10 fev. 2023.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A.; WOLTER, R. M. **Fundamentos de gestão de pessoas**. Editora Saraiva, 2013. E-book. ISBN 9788502204348. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502204348/>. Acesso em: 24 jul. 2023.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso. 2a. ed. São Paulo : Atlas. 1999.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História e Ciências Sociais**, São Leopoldo, RS, Ano 1, n.1, Jul., 2009.

SANTOS, M. de S. e S. **Gestão da mudança organizacional: uma revisão teórica**. 2014. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/11826>. Acesso em: 13 fev. 2023.

SILVA, C. G. T.; NETO, M. T. R. Comportamento organizacional e a sua relação com a implantação de um ERP: uma revisão. **Revista da Faculdade de Administração e Economia**, v. 9, n. 2, p. 80-93, 2019. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/ReFAE/article/view/7380>. Acesso em: 22 fev. 2023.

SIMÕES, N. M. **Sistemas ERP e o seu impacto na mudança organizacional**. 2007. Dissertação (Mestrado em Gestão de Sistemas de Informação) - Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2007. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/22287>. Acesso em: 22 fev. 2023.

VERGARA, Sylvia C. **Métodos de Pesquisa em Administração**, 6ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2015. E-book. ISBN 9788522499052. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522499052/>. Acesso em: 25 ago. 2023.

WOOD JR, T.; CURADO, I. B.; CAMPOS, H. M. Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. In: WOOD JR, T. et al. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.

WOOD JR, T. et al. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.

## APÊNDICE

### Roteiro de Entrevistas

**Cargo:**

**Perguntas:**

#### **Planejamento das ações de gerenciamento da mudança:**

- Como foi realizado o planejamento de gestão da mudança na implantação da Central de Cadastros? Quais foram as etapas, as ações e os envolvidos?
- Houve algum diagnóstico prévio das necessidades e resistências dos colaboradores? Quais foram os principais fatores considerados ao definir as estratégias de gestão da mudança?
- Quais foram os recursos e ferramentas utilizados para apoiar o gerenciamento da mudança?

#### **Desafios encontrados pelas lideranças:**

- Quais foram os principais obstáculos e dificuldades encontrados ao longo do processo de mudança? Houve algum tipo de resistência por parte dos colaboradores? OU Quais as resistências foram percebidas dentre os colaboradores? Exemplifique.
- Como as lideranças lidaram com esses desafios? Quais foram as estratégias adotadas?
- Como esses desafios impactaram o planejamento e a execução do projeto?

#### **Ações e estratégias de gestão da mudança eficazes:**

- Quais foram as iniciativas que se mostraram mais eficientes para minimizar a resistência, engajar os colaboradores e facilitar a adaptação dos colaboradores?
- Houve algum programa de capacitação ou treinamento específico para auxiliar os colaboradores na transição? Como foi conduzido?
- Como você vê que as ações de gestão da mudança impactaram o desempenho dos colaboradores e a implementação da Central de Cadastros?
- Quais lições foram aprendidas com essa experiência e quais recomendações você teria para futuros projetos de mudança?

**Papel dos líderes durante o processo de mudança:**

- Como você vê o papel do líder no processo de mudança?
- Os líderes foram preparados para serem agentes do processo de mudança? Se sim, como?
- Quem eram as lideranças do projeto?
- Quais foram as principais responsabilidades e atribuições das lideranças?
- Como os líderes promoveram a comunicação e o engajamento das equipes durante a implementação da Central de Cadastros?
- Quais estratégias foram adotadas para motivar e apoiar os colaboradores durante o processo de mudança?