



EDUARDO SCHILIPAK DE SOUZA

**GESTÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE
CASO SOBRE A MIGRAÇÃO DE SISTEMA ERP PARA SAP
EM INDÚSTRIA DE ELETRODOMÉSTICOS**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gerenciamento de Projetos, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Basgal

Orientadora

Curitiba – PR

2015

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso

Gestão da Mudança Organizacional: Estudo de Caso sobre a Migração de Sistema ERP para SAP em Indústria de Eletrodomésticos

Elaborado por Eduardo Schilipak de Souza e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gerenciamento de Projetos, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Local, Data

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Basgal

Orientadora

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Eduardo Schilipak de Souza, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GP36-Curitiba (5/2013) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 16/08/2013 a 19/12/2015, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Gestão da Mudança Organizacional: Estudo de Caso sobre a Migração de Sistema ERP para SAP em Indústria de Eletrodomésticos, é autêntico e original.

Curitiba, Data

Eduardo Schilipak de Souza

Dedico este trabalho aos mestres que tanto me ensinaram saberes profissionais no decorrer desta etapa.

Aos colegas de curso pelo apoio e pelo companheirismo.

À minha mãe por sempre me dar apoio em todos os momentos do curso e no desenvolvimento deste trabalho.

A Deus por estar sempre presente dando calma e paciência nos momentos mais difíceis.

AGRADECIMENTOS

Agradeço

A Deus, que nos deu tudo, o Dom da Vida.

Aos meus pais, José e Eliana, por me ensinarem a retidão do caminho, e por me apoiarem e me incentivarem em todos os momentos do curso.

Aos mestres, que com sua paciência, antes de me ensinarem, fizeram-me aprender.

Aos colegas que fizeram parte desta caminhada.

A Todos, o meu, **MUITO OBRIGADO !!!**

Resumo

Este trabalho teve como tema a gestão da mudança organizacional, e o seu objetivo geral foi mostrar a aplicação de gerenciamento de mudanças organizacionais durante a migração de um sistema ERP para o SAP, tendo como hipótese a necessidade de um esforço dedicado para acompanhar e tratar destas mudanças durante este procedimento. A metodologia utilizada foi inicialmente uma pesquisa bibliográfica através de livros, sites, artigos científicos e documentos no propósito de fundamentar teoricamente o assunto. Em seguida foi realizado um estudo de caso real de troca de um Sistema de Gestão Empresarial em uma indústria de eletrodomésticos, e sua comparação com a teoria. Dentro do estudo proposto procurou-se responder a duas questões: Quais as dificuldades de uma organização em migrar para um novo sistema? Como fazer com que a migração ocorra da melhor maneira possível? Concluiu-se que uma boa metodologia no decorrer do projeto, aliada a uma dedicação exclusiva de um gestor de mudança para tocar todas as mudanças requeridas pelo projeto de forma focada fazem com que o andamento do projeto se dê de uma forma mais tranquila.

Palavras Chave: Gestão. Mudança Organizacional. Migração. Sistema SAP.

Abstract

This article had the organizational change management as subject and its main objective was to show the use of organizational change management during an ERP system migration to SAP system. The hypothesis of this article was that dedicated effort is needed in order to deal with the changes that the migration causes in the company. The methodology was a bibliographic research using books, websites, scientific articles and documents with the purpose of theoretically justify the subject. After that it was realized a case study of a real ERP migration in an appliance industry and its comparison with the previous presented theory. The article tried to answer two main questions: What are de difficulties that an organization have when migrating to a new system? What can be done in order that the migration happens in the best way possible? The conclusion was that a good methodology to support the project, combined with an exclusive dedication of an organizational change manager to deal with the project changes makes the progress of the project happens in a softer way.

Palavras Chave: Manager. Organizational Change. Migration. SAP System.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Processo natural de mudança	20
Quadro 1: Conceitos de mudança organizacional	21
Quadro 2: Forças externas da mudança organizacional	25
Quadro 3: Forças internas da mudança organizacional	26
Tabela 1: Catalisadores da mudança	28
Quadro 4: Tipos de mudança organizacional	30
Quadro 5: Classificação por critérios	31
Figura 2: Fontes individuais de resistência à mudança	35
Figura 3: Fontes organizacionais de resistência à mudança	35
Figura 4: Estrutura do projeto	44
Figura 5: Escopo macro do projeto em forma de módulos SAP	48
Quadro 6: Analogia entre algumas definições de mudança organizacional na teoria com a prática.....	56
Quadro 7: Comparação entre os tipos de mudança na teoria que se encaixaram com a prática	57
Quadro 8: Comparação dos tipos de mudança segundo a classificação por critérios com a prática	58
Quadro 9: Comparação dos modelos de mudança organizacional na teoria com a prática	60

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 OBJETIVO GERAL	13
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
1.3 QUESTÕES A SEREM RESPONDIDAS	14
1.4 METODOLOGIA	14
1.5 TIPO DE PESQUISA	15
1.6 COLETA DE DADOS	16
2. DESENVOLVIMENTO	18
2.1 CONCEITOS IMPORTANTES	18
2.1.1 Organização	18
2.1.2 Cultura organizacional.....	18
2.1.3 Mudança	19
2.2 MUDANÇA ORGANIZACIONAL	21
2.2.1 Histórico da mudança organizacional.....	23
2.2.2 Causadores da mudança organizacional	24
2.2.3 A necessidade de mudança	25
2.2.4 Tipos de mudança organizacional	29
2.2.5 Resistência à Mudança	32
2.2.6 Abordagem múltipla da mudança organizacional	34
2.2.7 Modelos de mudança organizacional	37
2.2.8 Gestão da mudança organizacional	41
3. METODOLOGIA PROPOSTA – ESTUDO DE CASO.....	43
3.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	43
3.1.1 Estrutura organizacional da indústria de eletrodomésticos.....	43
3.1.2 Estrutura organizacional do projeto.....	44
3.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	45
3.2.1 Cultura organizacional da indústria de eletrodomésticos	45
3.2.2 Cultura da consultoria SAP	46
3.3 A MUDANÇA.....	46
3.3.1 Motivação e objetivo	46
3.3.2 Áreas da indústria afetadas pela mudança.....	47

3.4 O PROJETO	48
3.4.1 Produto adquirido	48
3.4.2 Fases de implantação	49
3.5 ANÁLISE TEORIA X PRÁTICA.....	56
3.5.1 Conceitos de mudança organizacional	56
3.5.2 Resistência à mudança.....	60
3.5.3 Modelos de mudança	60
4. CONCLUSÕES	65
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	66

1. INTRODUÇÃO

Através de uma análise organizacional, percebe-se que a realidade ambiental nos dias atuais é muito diferente da que existia há 50 anos. Segundo Fisher (2002, p. 149), até a década de 70 as organizações viviam o que se chama de paradigma da estabilidade, onde se “preconizava a perenidade e a permanência da organização no tempo e no espaço”. Este período não era contra as mudanças, mas estas eram sutis e harmônicas abordando principalmente o controle, a centralização, a limitação da abrangência da mudança e o prazo reduzido para a sua implementação.

A partir da década mencionada, este modelo de organização necessitou ser revisto devido às grandes alterações sociais, econômicas e políticas que começaram a influenciar o mundo dos negócios. De acordo com Fisher (2002, p. 150) começou a ocorrer “a substituição do paradigma da estabilidade para o da transformação organizacional, onde as mudanças não estavam focadas em um elemento da organização, mas sim tinham um caráter multidimensional”.

Atualmente, o mundo está vivendo uma era onde a informação é praticamente instantânea e tem-se como um dos grandes marcos o fenômeno da mudança, que também está em ritmo acelerado. Ao longo do tempo, os processos de mudança estão ocasionando contínuas modificações no ambiente organizacional.

E por mudança se entende as transformações que ocorrem continuamente nos campos da política, da economia, da tecnologia e na própria sociedade; onde as organizações necessitam se adaptar para enfrentar essas mudanças que são rápidas e necessárias (KISIL, 1998, p. 1).

Essa evolução faz com que tanto as pessoas como as organizações tenham que estar atentas e preparadas para acompanhar as mudanças que ocorrem no mercado, e principalmente as últimas para que não venham a perder o lugar que já conquistaram neste mercado.

O aumento das inovações tecnológicas e a globalização produziram e continuam produzindo fortes impactos no contexto empresarial, obrigando com isso permanentes mudanças de estratégias, que de acordo com Marinelli; O. Júnior; Pinto (2009, p. 64) “a estratégia está arraigada à mudança, pois não há de se implementar uma estratégia, sem ocorrer, ao mesmo tempo, um processo de mudança”.

As mudanças, hoje, provocam uma maior competitividade no mercado, e segundo Kisil (1998, p. 3) “para que as pessoas e as organizações entendam e atuem melhor em um processo de mudança organizacional, a atenção particular deve estar toda voltada para o Gerente da Mudança”. Este, segundo o mesmo autor é “o responsável pelas decisões que afetam esse processo dentro da organização”.

Num mercado onde recursos, ideias e competências se tornaram globalizados, e a informação é muito rápida, quase instantânea, as organizações necessitam viver em constante alteração na sua maneira de agir e de se adequarem ao meio onde estão inseridas, logo os processos de mudança devem ser bem entendidos e, principalmente, bem gerenciados.

Todo esse cenário de mudanças e transformações, faz com que se considere a mudança organizacional um aspecto inerente ao dia a dia de uma organização e extremamente necessário para a sua sobrevivência no mercado competitivo, mutante e global.

Mas será que toda a organização está sempre pronta para planejar e gerenciar uma mudança e conduzi-la de forma a que possa garantir o seu sucesso e também preparar todas as pessoas para participarem do processo de mudança?

De acordo com Caldas; Tonelli (2001), quando se fala em mudanças, mesmo que seja para garantir o futuro da organização, “o desempenho das pessoas no ambiente de trabalho é afetado e fica comprometido”. Isto porque segundo os autores provém de sentimentos como o medo, a angústia e a ansiedade diante de uma situação incerta que pode afetar não só as suas vidas como a vida profissional.

Por isso sabe-se que se tem que analisar todos os fatores tanto internos quanto externos que venham a influenciar o processo da mudança organizacional e que a mesma seja realizada de forma gradual e objetiva conscientizando a todos de sua necessidade para o sucesso da empresa.

Mas, toda e qualquer mudança está sempre sujeita a alguns desafios como: resistências, medos, entre outros obstáculos que possam surgir durante o processo e saber como proceder de forma a minimizar os problemas e até mesmo eliminá-los.

O tema do presente trabalho, é mostrar a aplicação de gerenciamento de mudanças organizacionais (GMO) durante a migração de um sistema ERP (Enterprise Resource Planning) para o SAP (System, Applications and Products), em uma indústria de eletrodomésticos, tendo como hipótese a necessidade de um esforço dedicado para acompanhar e tratar destas mudanças durante este procedimento.

Os elementos textuais que irão compor o trabalho estão divididos da seguinte forma:

- a) **Introdução:** Parte inicial do texto, onde devem constar, a delimitação do assunto tratado, objetivos da pesquisa, questões a serem respondidas e metodologia desenvolvida para a execução da pesquisa.
- b) **Fundamentação Teórica:** É a parte principal do texto, que contém a exposição ordenada e detalhada do assunto. Dividida em seções e subseções, que irão servir de base para a conclusão da pesquisa. Nela será definida mudança organizacional, vantagens e desvantagens da mudança organizacional, tipos, resistência à mudança.
- c) **Estudo de caso:** É a parte onde será feita a descrição da mudança dentro da indústria de eletrodomésticos, onde foi realizada a migração do sistema ERP para o SAP.
- d) **Análise do Estudo de Caso:** É a parte onde será feita a análise do estudo realizado, apresentando a mudança realizada na empresa e o gerenciamento da mesma.
- e) **Conclusão:** É a parte final do texto, na qual se apresentam conclusões correspondentes aos objetivos ou hipóteses. Segundo Lakatos; Marconi (2010) “é a última fase do planejamento e organização do projeto de pesquisa, que explicita os resultados finais, considerados relevantes”. Dentro do tópico, existem sugestões feitas para projetos futuros.

1.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral da pesquisa é mostrar uma aplicação de gerenciamento da mudança organizacional na troca de um Sistema de Gestão Empresarial através de um estudo de caso real de migração para o SAP, em uma indústria de eletrodomésticos.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para atingir o objetivo geral, tem-se os seguintes objetivos específicos:

- Definir Mudança Organizacional;
- Descrever o que pode causar a necessidade de realizar uma mudança organizacional;
- Definir os tipos de mudança organizacional;
- Mostrar os motivos que levam à resistência à mudança;
- Relacionar os modelos de mudança organizacional;

- Definir Gestão de Mudança Organizacional;
- Realizar um estudo de caso da gestão da mudança organizacional em uma migração para o SAP em uma indústria de eletrodomésticos;
- Descrever o projeto de migração na empresa;
- Fazer uma análise da mudança organizacional realizada na empresa comparando-a com a teoria descrita no trabalho.

1.3 QUESTÕES A SEREM RESPONDIDAS

Dentro do estudo proposto, serão respondidas as seguintes questões:

- Quais as dificuldades de uma organização em migrar para um novo sistema?
- Como fazer com que a migração ocorra da melhor forma possível?

1.4 METODOLOGIA

A metodologia é uma sequência de procedimentos que descreve como o trabalho é realizado para conduzir a uma pesquisa científica.

Para Oliveira (2002) “a pesquisa tem por finalidade tentar explicar os fenômenos que ocorrem nas suas distintas manifestações e a forma como se alavancam os seus aspectos estruturais e funcionais por uma séria de interrogações feitas”.

Dentro deste contexto, Roesch (2005) ressalta que a definição de metodologia é a escolha de como se deseja investigar a realidade em função do problema estabelecido. O método deve ser apropriado com relação ao problema formulado, objetivos e as limitações como tempo, custo e disponibilidade de dados.

A metodologia utilizada para a realização deste trabalho será:

Para os seis primeiros objetivos específicos, a pesquisa bibliográfica em livros, sites, artigos científicos relacionados à GMO.

Para os demais objetivos específicos, realizar um estudo de caso real em uma indústria de eletrodomésticos, mostrando a aplicação do gerenciamento da mudança organizacional. Será realizada também uma entrevista com o gerente de mudança da empresa analisada com o objetivo de coletar a sua opinião sobre vários pontos relativos à mudança.

1.5 TIPO DE PESQUISA

Uma pesquisa pode ser caracterizada com relação aos fins e aos meios de investigação. Com relação aos fins, este estudo é classificado como exploratório e descritivo.

A etapa da exploração, segundo Mattar (2005) “é pouco ou nada estruturada e seus objetivos são pouco definidos”.

Já para Vergara (2013) este tipo de investigação é realizado em uma região na qual há pouco conhecimento sistematizado.

A pesquisa exploratória é ideal para investigar os primeiros estágios quando a familiaridade e conhecimento sobre tal fenômeno por parte dos pesquisadores são, geralmente, inexistentes ou insuficientes.

De acordo com a metodologia de Mattar (2005), alguns métodos de coleta de dados para a pesquisa exploratória são: levantamento em fontes secundárias, levantamentos de experiência, estudos de casos e observação informal.

Para o estudo ser caracterizado como exploratório, significa que foram realizadas leituras de diversas obras e autores diferentes com enfoque em gestão de mudanças, além da observação do modelo de gestão adotado pela empresa estudada.

Já o estudo descritivo, para Roesch (2005) é utilizado quando a finalidade do projeto é a obtenção de informação sobre o estudo que está sendo realizado.

O estudo descritivo tem por objetivo descrever o fenômeno que está sendo pesquisado. (...) A pesquisa descritiva tem em vista prover dados para o pesquisador como as características de grupos, estimativas de proporções de tal característica assim como verificar a existência de relações entre as variáveis (MATTAR, 2005 p. 84).

Através da análise da realidade da empresa bem como o desenvolvimento da diretriz e instrumentos de modo a tornar a empresa mais competitiva caracteriza o estudo como descritivo.

Com relação ao meio de investigação, o estudo é caracterizado por estudo de caso, pesquisa bibliográfica e documental.

O estudo de caso, segundo Roesch (2005) é uma estratégia de pesquisa, tendo em vista que o mesmo explora os fenômenos a fundo, dentro do seu contexto, e sob várias perspectivas, permitindo considerar um número maior de variáveis. Roesch (2005) complementa que este é capaz de estudar os processos à medida que eles acontecem nas organizações.

O estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas (YIN, 2010, p. 24).

Diante disto, o estudo da indústria de eletrodomésticos é uma análise para mostrar a aplicação do gerenciamento da mudança em um projeto de migração de sistema ERP para o SAP.

A investigação bibliográfica, segundo Lakatos; Marconi (2010) abrange toda a bibliografia já publicada em relação ao tema em questão e é apresentada como sendo de fontes secundárias. A consulta a vários autores e obras que tratam sobre o tema em questão, assim como trabalhos acadêmicos já desenvolvidos sobre o tema foram fontes bibliográficas consultadas.

A respeito da pesquisa documental, esta é apresentada por Vergara (2013) por ser realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza ou com pessoas (registros, regulamentos, circulares, memorandos, balancetes, comunicações informais, circulares e outros).

A análise documental foi feita através de uma comunicação informal por meio de uma entrevista com o gerente de mudança da indústria onde foi realizado o estudo de caso.

1.6 COLETA DE DADOS

Os instrumentos de coleta de dados utilizados para obter as informações necessárias foram consultas a dados escritos, análise documental, observação direta e entrevistas pessoais não estruturadas. Estes se classificam por dados primários e secundários.

Os dados primários têm por finalidade atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento. Segundo Mattar (2005) são dados que ainda não foram coletados e estão em posse dos pesquisadores.

Para levantar as informações primárias, os métodos utilizados foram: a entrevista e a observação direta.

A entrevista pessoal, para Lakatos; Marconi (2010) é caracterizada pela interação social entre duas pessoas por um diálogo. Já a observação direta serviu para verificar ações e comportamentos na empresa, e esta se caracteriza pelo contato direto do pesquisador com o fenômeno observado, segundo Lakatos; Marconi (2010).

Já os dados secundários foram previamente obtidos e podem até terem sido analisados com outros propósitos de pesquisa, de acordo com o pensamento de Mattar (2005). De acordo com o autor algumas das fontes de dados secundários são: dados secundários internos obtidos junto à empresa que se está pesquisando; publicações em revistas, jornais, artigos e sites que tratam sobre o tema da pesquisa.

Para este trabalho foram utilizados documentos e projetos, livros sobre o tema, material disponível em meio eletrônico e artigos científicos.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 CONCEITOS IMPORTANTES

Antes de se conceituar a mudança organizacional propriamente dita, é importante também outros conceitos dentro de um processo de mudança:

2.1.1 Organização

De acordo com Sobral; Peci (2008, p. 165), organização “é a etapa do processo de administração que agrupa e estrutura os recursos organizacionais e estabelece os mecanismos de comunicação e coordenação entre os membros de forma a permitir que se alcancem os objetivos de forma eficiente”.

Kisil (1998, p. 5), diz que organização é “a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente”.

Este conceito está ligado à forma de divisão do trabalho que é a noção mais tradicional, enquanto que o primeiro conceito já desenvolve um pensamento de conscientização social dos membros na vida da organização, não só internamente, mas também da organização com o meio ambiente em que se encontra, pois só assim se consegue atingir os objetivos de forma eficiente.

2.1.2 Cultura organizacional

A cultura organizacional é aquela que expressa o sistema de crenças e valores, o modo de vida e a forma de relacionamento e interação entre os membros da organização. Esta com o tempo também passa por mudanças, que decorrem da sua devida adequação tanto ao meio interno com ao externo (KISIL, 1998, p. 6).

E para Oliveira (2007, p. 294) “é o conjunto de padrões prevalentes de valores, crenças, sentimentos, atitudes, normas, interações, tecnologias, processos, métodos e procedimentos de execução de atividades e suas influências sobre as pessoas da empresa”.

Para que uma organização possa conseguir sobreviver dentro do mercado atual ou mesmo se desenvolver, pensando em inovar necessita muitas vezes mudar a sua cultura organizacional para poder se adequar ao meio em que está inserida.

2.1.3 Mudança

De acordo com Kisil (1998, p. 6) mudança tem vários significados dependendo do seu uso no momento. No caso específico de organização, significa:

- O deslocamento de uma determinada posição em que está no momento para uma nova posição que pretende se deslocar;
- Disposição dos elementos de uma outra forma, sem que haja alteração de seus papéis;
- Substituição de uma coisa por outra, dar outra direção estratégica;
- Modificação, transformação, ser diferente do que era no que diz respeito à cultura organizacional ou à estrutura organizacional.

A Figura 1 abaixo mostra um processo natural de mudança, pois toda organização está sujeita a mudanças tanto internas quanto externas.

Este processo é chamado de natural porque toda organização está sujeita a forças desestabilizadoras que provocam uma necessidade de mudança organizacional que pode ser realizada através de: tarefas individuais, direção estratégica, processos organizacionais ou cultura organizacional. Estes separados ou unidos realizarão ajustes que resultarão em uma empresa alterada ou não dependendo de as mudanças serão ou não aceitas.

Figura 1
Processo natural de mudança

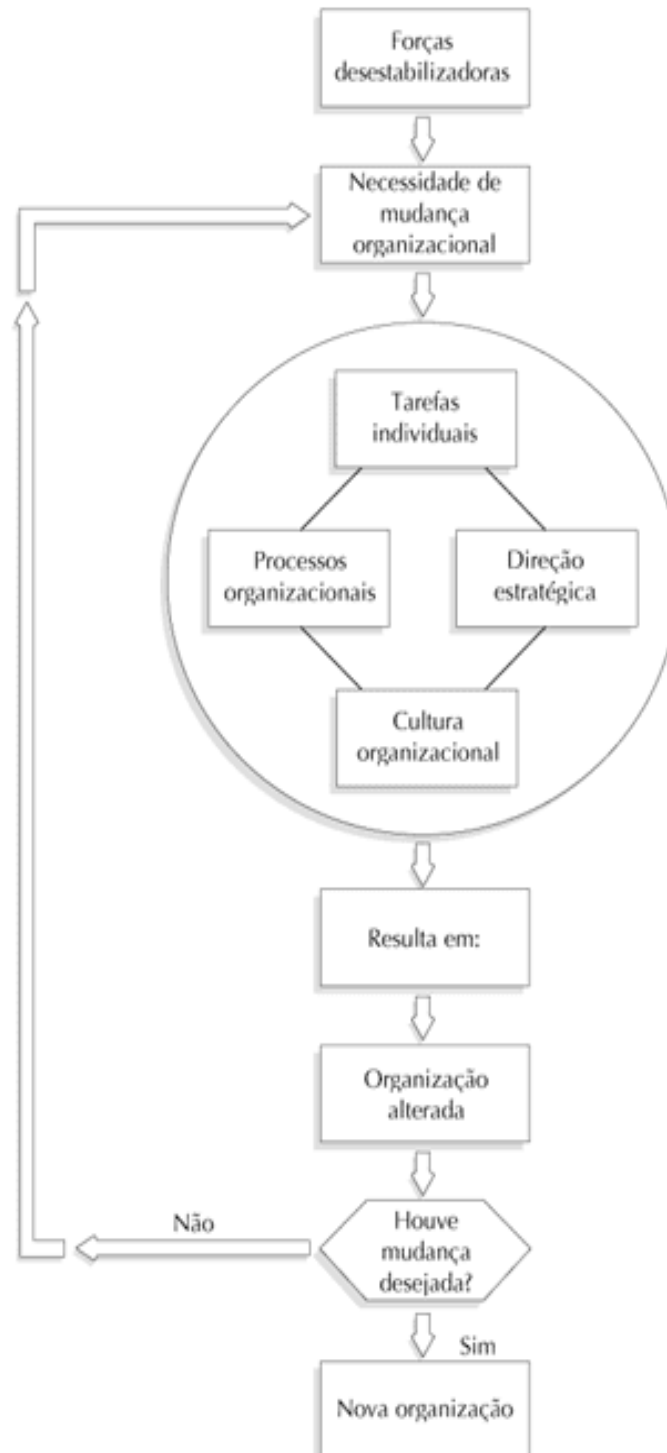


Figura 1: Processo natural de mudança

FONTE: Ksil (1998)

2.2 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Como já foi dito anteriormente, nos dias atuais as mudanças são essenciais para que as organizações se mantenham no mercado competitivo e o Gerente da Mudança se torna um elemento de grande responsabilidade.

Para Chiavenato (1996, p. 24) a mudança organizacional é “a passagem de um estado para outro. É a transição de uma situação para outra situação diferente, representa transformação, perturbação, interrupção e fratura”.

O termo mudança em si, segundo Kisil (1998, p. 3), requer o entendimento que:

- Mudar é um processo que envolve pessoas, organizações e sistemas sociais;
- Mudar requer que se conheça a razão de mudar e as forças desestabilizadores do atual “*status quo*”;
- Mudar exige conhecer o que se quer mudar;
- Mudar significa que se conheça de onde se está partindo e aonde se quer chegar;
- Mudar exige organizar e gerenciar o processo de mudança;
- Mudar exige de quem tem autoridade na decisão de mudar.

O tema mudança organizacional, é um campo emergente na literatura e na vida organizacional. Por isso, há vários conceitos, mas todos relacionados a gestão do processo de implantação da mudança.

Os Professores Rocha (2013) e Santos (2014), montaram um quadro com a definição de mudança organizacional de alguns autores em ordem cronológica, que está disposto no quadro 1 abaixo:

Quadro 1: Conceitos de mudança organizacional

AUTOR	DEFINIÇÃO
Basil; Cook (1974)	É uma resposta às crises, considerando como principais elementos da mudança organizacional, a tecnologia, o comportamento social e as instituições e estruturas.
Araújo (1982)	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.

Woodman (1989)	Abstração de segunda ordem, ou seja, trata-se do registro de impressões sobre a relação entre variáveis dinâmicas.
Harari (1991)	A mudança organizacional deve ser vista como um processo e caracterizada pelo princípio de melhoria contínua.
Herzog (1991)	A mudança organizacional envolve alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores, como resposta às alterações realizadas tanto estratégicas, como de recursos ou de tecnologia.
Porras; Robertson (1992)	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.
Ford; Ford (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.
Van de Vem; Poole (1995)	Sequência de eventos que se desdobram durante a existência da entidade organizacional e que relatam um tipo específico de mudança.
Nadler; Shaw; Walton e cols. (1995)	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).
Robbins (1999)	São atividades intencionais, pró-ativas e direcionadas para a obtenção das metas organizacionais.
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.
Bruno-Faria (2000)	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.
Lima; Bressan (2003)	Qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais (pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura) ou nas

	relações entre a organização e seu ambiente, que possa ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional.
--	--

FONTE: Adaptado de Bressan (2004); Rocha (2013); Santos (2014)

2.2.1 Histórico da mudança organizacional

Por muito tempo, nas organizações, a mudança era vista como desnecessária, pois há alguns anos o mercado não era tão competitivo como é nos dias atuais; como também era mais estável. Hoje, este cenário é muito diferente, e a empresa que não está disposta a mudar para acompanhar o mercado cada vez mais exigente e competitivo não conseguirá se manter e nem progredir.

Segundo Chiavenato (2010) a evolução das mudanças já se dá desde o período da industrialização. Ele classificou em evolução em eras da seguinte forma:

Até meados da década de 1950, chamada de Era Industrial Clássica, foi intensificada a industrialização e foi o período em que surgiram os países desenvolvidos ou industrializados. Nesta fase as organizações adotaram uma estrutura denominada de organizacional burocrática com um formato piramidal e centralizado. As mudanças ocorriam de forma lenta, progressiva e previsíveis.

Entre 1950 e 1990, chamada de Era Industrial Neoclássica, período em que as mudanças passaram a ocorrer de forma mais rápida e mais intensa. Como as transações passaram a ser regionais e internacionais, também aumentou a competitividade entre as empresas. Nesta fase a estrutura adotada pelas empresas foi o modelo de visão sistêmica e multidisciplinar.

No começo da década de 1990, denominada de Era da Informação e que predomina até o momento atual, caracteriza-se por mudanças rápidas, imprevistas, inesperadas e turbulentas. A cada ano que passa a competição entre as empresas vai se tornando mais intensa, requerendo com isso uma maior agilidade, mais inovações, mais mobilidade e principalmente as mudanças são cada vez mais necessárias para que se possa enfrentar as ameaças e as oportunidades. Também a economia se tornou globalizada, e somente o conhecimento básico não é mais necessário para enfrentar a competição, é necessário cada vez mais especializações e conhecimentos.

Essa evolução histórica, mostra o quanto a mudança organizacional é importante para que uma empresa possa não só ter sucesso, mas se tornar competitiva, e como diz Silva; Leite (2012) “as organizações frente a este novo paradigma, estão cada vez mais buscando se aperfeiçoar, e não buscando uma estabilidade de padrões, normas ou regras”.

2.2.2 Causadores da mudança organizacional

A mudança organizacional é, atualmente, considerada um processo natural para a sobrevivência das organizações, levando em consideração o crescente ritmo das mudanças ocorridas na sociedade.

Segundo Toffler¹ (1984 apud STACEY, 1998, p. 29) é a “morte da permanência” choque do futuro associado a esta”.

Já Morgan² (1987 apud STACEY, 1998, p. 29), discorre sobre “como os gestores terão que desenvolver novas competências para conseguirem se adaptar à turbulência causada pelas ondas de mudanças”.

Visto isso, o próprio autor Stacey (1998) comenta que “a mudança é considerada como onipresente, e as organizações vistas como estando em confronto contínuo com ambientes econômicos, sociais, políticos, tecnológicos e culturais em constante mudança”. Logo, as organizações têm que sempre estarem se ajustando ao ambiente para conseguirem se manter vivas dentro de uma economia mundial a cada dia mais competitiva.

A mudança é algo que incomoda a normalidade, e por isso há sempre uma tendência às organizações se manterem sempre da mesma forma.

O modelo de processo de mudança mais famoso que existe é o descrito por Lewin³ (1951 apud STACEY, 1998, p. 30), onde para ele este processo passava por três fases: “descongelamento – mudança – recongelamento”.

A descongelamento seria sair do equilíbrio, estimulando as forças propulsoras que são contra o equilíbrio e desestimulando as forças restritivas que são a favor.

¹ TOFFLER, A. **Previews and promises**. Londres: Pan, 1984.

² MORGAN, G. **Riding the Waves of Change**. Londres: Sage, 1989.

³ LEWIN, K. **Field theory in social Science**. Nova York: Harper and Row, 1951.

Passado este descongelamento é iniciada a fase da mudança que é ao processo do movimento, para em seguida fazer a recongelção que é a garantia de permanência do novo estado após a mudança e assim sucessivamente toda a vez que houver necessidade.

2.2.3 A necessidade de mudança

A mudança organizacional é considerada como uma reação à ação das forças exercidas pelo meio onde elas estão inseridas (pressões ambientais), como também pelas forças dentro da própria organização (catalizadores internos).

Essas forças podem ser externas e internas, onde segundo Kisil (1998, p. 11) através do quadro 2 a seguir tem-se as fontes externas da mudança organizacional e em seguida, segundo o mesmo autor (1998, p. 13) no quadro 3 as forças internas. Junto com essas forças são mostrados os impactos que as mesmas exercem sobre as organizações.

Quadro 2: Forças externas da mudança organizacional

FONTE	IMPACTO
SOCIAL	
Valores de meio ambiente não-poluído	Proliferação de agências governamentais de controle; Desenvolvimento de novos métodos tecnológicos de combate à poluição; Compromissos organizacionais que afetam recursos, processos e produtos; Surgimento de grupos de pressão para maior controle ambiental.
Valores do movimento feminista	Grande número de mulheres entra no mercado de trabalho, com um aumento da força e nível da competência técnica; As empresas desenvolvem mecanismos adaptáveis, criando, por exemplo, creches; O <i>marketing</i> estratégico dos produtos muda o apelo para aproveitar-se desse novo mercado consumidor representado pelas mulheres trabalhadoras; Preocupação com o assédio sexual como questão social e política.
POLÍTICA	
Conservadores no poder	Negócios recebem aporte de capital e se expandem;

	Mercado ganha espaço em detrimento do papel do governo.
Progressistas no poder	Os negócios são regulamentados: exigem abastecimento e retorno para os trabalhadores; Os governos estão mais presentes para garantir serviços públicos. O Estado passa a ser, além de regulador, provedor de serviços; Minorias têm maior espaço para participar das decisões que afetam suas vidas.
ECONÔMICA	
Expansão da economia	Os negócios se expandem e os conglomerados florescem; Oportunidades novas de lucros podem ser eticamente discutíveis para a sociedade.
Recessão	Desordem, quedas (concordatas), privação e falência são comuns; Maior desemprego pode resultar em maior criminalidade e desajuste social.
DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO	
Melhoria das comunicações	Os negócios podem alcançar os consumidores sob as mais variadas formas; A sociedade como um todo é melhor informada sobre a existência de bens e serviços.
Melhorias dos transportes	O crescimento dos negócios reduz os custos de produção; Acesso a novos bens e serviços para populações até então marginalizadas.

FONTE: Kisil (1998)

Quadro 3: Forças internas da mudança organizacional

FONTE	IMPACTO
Associações profissionais	Novos métodos de realização do trabalho na especialidade são aplicados nos locais de trabalho; Novos processos organizacionais são criados para acomodar os novos métodos.
Novos objetivos organizacionais	Novos espaços físicos para acomodar as novas unidades operacionais necessárias para atingir os novos objetivos; Novos indivíduos são contratados para atuar nas novas áreas; As estruturas organizacionais são revistas para acomodar as novas áreas.

Recursos organizacionais excedentes	<p>Redefinição de prioridades no uso desses recursos.</p> <p>Redefinição do uso de pessoal, o que pode requerer a reciclagem e treinamento dos funcionários em novas áreas de conhecimento e prática.</p>
-------------------------------------	---

FONTE: Kisl (1998)

Já, de acordo com Robbins et al (2010, p. 566), há seis forças que estimulam a mudança organizacional que são:

- Natureza da força de trabalho – terceirizações crescentes, população se tornando mais velha, maior diversidade cultural e imigrações.
- Tecnologia – aumento de redes sociais, computadores que se tornaram além de mais rápidos, mais baratos e portáteis e a decifração do código genético humano.
- Competição – com a globalização aumento da concorrência, o governo passou a regular mais o mercado, fusões e consolidações.
- Choques econômicos – altas de juros para poder combater a inflação, recessão, colapso do sistema financeiro internacional.
- Política internacional – aberturas de mercados na China, embargos em algumas nações como no Iraque e no Irã e políticas anticapitalistas em alguns países como na Bolívia, Equador e Venezuela.
- Tendências sociais – maior multiplicidade de tarefas, consciência ambiental cada vez maior, liberação para funcionários gays, lésbicas e transexuais.

A necessidade de mudança pode, então, ser analisada através do conjunto de relações que pode existir entre a organização e o seu ambiente. Foi desenvolvido um modelo de articulação entre a organização e o seu ambiente, conforme descrito por Stacey (1998, p. 30 - 32) em quatro casos.

O primeiro caso chamado de Harmonia e Continuidade, onde a organização está dentro de um ambiente e bem adaptada ao mesmo necessitando somente de pequenas mudanças evolutivas e incrementais, porque não existe nada que venha a ameaçar o seu bem-estar dentro do mercado competitivo no momento. Nesta situação ela possui um futuro previsível e tem condições de se preparar e mudar sem qualquer tipo de consequência negativa.

O segundo caso é chamado de Ajustamento Preventivo ou Desajustamento Temporário, onde a organização está dentro de um ambiente e não está adequada à situação do momento e

por isso tendo um mau desempenho, porque propôs mudanças antes da hora. As mudanças antecipadas provocam problemas, porque há muito tempo para a sua adaptação, e com isso como no primeiro momento ela parece não ser necessária se torna difícil a sua criação e manutenção, como também convencer o pessoal de sua necessidade. Nesta situação o futuro parece bem diferente do que realmente está acontecendo e com isso as condições de mudança são mais difíceis, mas que irão condizer com o que se pretende e a organização terá os benefícios.

O terceiro caso chama-se Transformação ou Reorientação, onde a organização está bem adaptada ao seu ambiente no momento como também é bem sucedida no mercado, mas tem previsão de que o ambiente futuro terá mudanças radicais e que para poder se adequar a elas a empresa também terá que mudar. Neste caso tem-se o desenvolvimento de mudanças organizacionais planejadas. Neste tipo de mudança que se considera reativas, pode haver uma recusa por parte da organização achando desnecessário mudar sem ter certeza das mudanças ambientais futuras.

E, por fim, a chamada Viragem ou Revitalização, que ocorre quando a empresa está com um desempenho baixo para o ambiente em que está inserida e declinando dia a dia, necessitando urgentemente de uma mudança rápida e decisiva. Neste caso, o processo de mudança é o mais fácil de ser aceita, desde que a administração tenha um plano que seja de alta credibilidade e bem definido para garantir a sobrevivência da empresa no mercado.

A Tabela 1 abaixo mostra em forma percentual os catalisadores da mudança que podem se tornar ameaças potenciais para as organizações:

Tabela 1: Catalisadores da mudança

CATALIZADOR	PERCENTUAL
Perdas Financeiras e Quebras dos Lucros	24%
Aumento da Concorrência e Perda de Quota de Mercado	23%
Indústria em Recessão	6%
Novo Presidente de Empresa	16%
Proativo (oportunidades ou ameaças previstas)	23%
Desenvolvimento Tecnológico	8%
Utilização do Pessoal	5%

FONTE: Stacey (1998)

Há ainda os catalisadores internos de mudança, pois não é somente fatores externos que podem provocar mudanças como já foi mencionada. Esses catalisadores são:

- Exigências dos empregados;
- Políticas organizacionais; e
- Mudanças na administração.

De acordo com Chiavenato (2010) o processo de mudança organizacional passa por três fases. A primeira fase seria o descongelamento, onde as ideias e os procedimentos antigos são abandonados. A segunda fase é a mudança propriamente dita, que é o momento onde se testam as novas ideias e os novos procedimentos, onde ocorre o aprendizado e a exercitação, para que ocorra a identificação e a internalização das mudanças. E, por fim, a terceira fase é o recongelamento, onde ocorre a incorporação das novas ideias e procedimentos, de forma que agora passem a ser o novo comportamento da empresa e a sua futura estabilização com as mudanças ocorridas.

2.2.4 Tipos de mudança organizacional

Devido às várias linhas que são adotadas na abordagem da mudança organizacional, há uma grande variedade de classificações.

De acordo com Sims; Fineman; Gabriel⁴ (1993 apud SANTOS, 2014, p. 10) as mudanças podem ser de primeira e de segunda ordem. As de primeira ordem estão relacionadas às mudanças no sistema, sendo ajustes dos atuais métodos de execução de tarefas; já as de segunda ordem estão relacionadas a mudanças mais radicais como alterações no sistema propriamente dito.

Já Nadler; Tushman⁵ (1990 apud SANTOS, 2014, p. 10) classificam as mudanças em incrementais e estratégicas. Onde as primeiras estão relacionadas a componentes específicos da organização, como por exemplo, mudanças nas reformulações de estruturas, introdução de nova tecnologia, entre outras; e as estratégicas se relacionam com o objetivo de mudar a organização como um todo. Fazem também a classificação da mudança organizacional como sendo de forma reativa ou de forma antecipatória, sendo a primeira correspondente a mudanças relacionadas a respostas que dizem respeito a pressões manifestadas dentro da organização e a antecipatória

⁴ SIMS, D.; FINEMAN S.; GABRIEL, Y. **Organizing and organizations**. Sage, 1993.

⁵ NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L. **Beyond the charismatic leader: leadership and organizational change**. California Management Review, 1990.

como sendo respostas a análises realizadas sobre prováveis problemas futuros que a empresa possa enfrentar.

Fazendo uma análise destes tipos Pinto; Couto-de-Souza (2009, p. 615) fizeram uma síntese de classificação analisando a realizada por vários autores, mostrando assim uma análise dos tipos de mudança organizacional e um critério de classificação que será exposto a seguir, através de dois quadros demonstrativos abaixo, Quadro 4 e Quadro 5.

Quadro 4: Tipos de mudanças organizacionais

TIPO DE MUDANÇA		REFERÊNCIA
<p>Primeira Ordem É um tipo de mudança linear e contínua, envolvendo alterações nas características dos sistemas, que não causam quebras em aspectos-chave organizacionais</p>	<p>Segunda Ordem É um tipo de mudança multidimensional, multinível, radical e descontínua, que envolve quebra de paradigmas organizacionais.</p>	<p>Porras; Robertson (1992)</p>
<p>Incremental/Contínua É um tipo de mudança que dá continuidade no padrão que já existe. Pode possuir dimensões diferentes, mas é realizada dentro do contexto atual da empresa.</p>	<p>Descontínua É um tipo de mudança do padrão existente, que ocorre quando há períodos de desequilíbrio envolvendo uma ou mais alterações de características da empresa.</p>	<p>Nadler <i>et al</i> (1994)</p>
<p>Intencional É um tipo de mudança que ocorre, quando um agente de mudança estabelece condições e circunstâncias diferentes das existentes procurando realizá-las através de um conjunto de ações e intervenções, com ou sem a colaboração de outras pessoas.</p>	<p>Não Intencional É um tipo de mudança que não é ocasionada de forma deliberada ou consciente. Manifesta-se como efeito colateral, acidente, efeito secundário ou consequência de ação inesperada.</p>	<p>Ford; Ford (1995)</p>
<p>Micromudança É um tipo de mudança que se focaliza dentro da organização. Exemplo: redefinição de cargos em uma fábrica ou desenvolvimento de um novo produto.</p>	<p>Macromudança É um tipo de mudança que tem como visão à organização como um todo, incluindo suas relações com o ambiente. Exemplo: reposicionamento no mercado ou alteração de todas as suas instalações físicas.</p>	<p>Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998)</p>
<p>Incremental/Organizacional É um tipo de mudança que aumenta a eficiência e o uso dos recursos. Provoca uma mudança na arquitetura da organização.</p>	<p>Transformacional/Institucional É um tipo de mudança que provoca um questionamento e uma mudança na missão, na natureza e no objetivo da organização.</p>	<p>Silva (1999)</p>

<p style="text-align: center;">Contínua</p> <p>É um tipo de mudança constante, cumulativa e evolutiva, que provoca pequenos avanços que ocorrem no dia a dia em toda organização, e que vai gerando uma mudança significativa na organização.</p>	<p style="text-align: center;">Episódica</p> <p>É um tipo de mudança pouco frequente, descontínua e intencional, que acontece durante períodos de divergência, quando a organização está fora de sua condição de equilíbrio.</p>	<p>Weick; Quinn (1999)</p>
--	---	----------------------------

FONTE – Pinto; Couto-de-Souza (2009)

Quadro 5: Classificação por critérios

CRITÉRIO	CLASSIFICAÇÃO
Intencionalidade	<p>Intencional ou Deliberada – é a mudança originada de forma consciente, decidida pela organização.</p> <p>Não Intencional ou Emergente – é a mudança originada de forma não prevista, onde a organização não teve uma opção consciente para a sua realização.</p>
Controle sobre o Processo	<p>Programada ou Planejada – é a mudança que possui uma sequência de ações projetada pela organização.</p> <p>Dirigida – é a mudança onde não há uma sequência rígida de ações, mas há um controle assumido pela direção da organização.</p> <p>Espontânea – é a mudança que ocorre sem que a direção da organização tenha um controle sobre ela.</p>
Amplitude das Dimensões Organizacionais Afetadas	<p>Macro – é a mudança em que estão envolvidas uma série de dimensões externas e internas à organização.</p> <p>Micro – é a mudança que envolve somente dimensões internas à organização.</p>
Frequência de Ocorrência	<p>Evolutiva ou Incremental – é a mudança que possui pequenas ações que vão ocorrendo em sequência, mas que com o tempo produzem grandes alterações na organização em diferentes dimensões.</p> <p>Episódica ou Intermitente – é a mudança em que se marca o início, o meio e o final e que ocorre em um pequeno espaço de tempo.</p>
Profundidade das Alterações Provocadas na Organização	<p>Normal ou Marginal ou Contínua – é a mudança que provoca pequenas alterações num todo dentro da organização, com relação ao que se tinha inicialmente.</p> <p>Radical ou Severa ou Descontínua – é a mudança que provoca grandes alterações num todo dentro da organização.</p>

Principal Tipo de Conteúdo Afetado	<p>De Natureza Predominantemente Técnica ou Econômica – é a mudança que afeta mais as áreas estruturais, tecnológicas, processuais e econômicas do que as humanas dentro da organização.</p> <p>De Natureza Predominantemente Humana ou Social – é a mudança que afeta mais as áreas humanas da organização.</p>
------------------------------------	--

FONTE – Pinto; Couto-de-Souza (2009)

2.2.5 Resistência à Mudança

Como a mudança gera uma perturbação no equilíbrio da organização, é normal que haja um certo grau de resistência com relação a ela. As reações quanto à mudança variam da adesão imediata até à resistência total a todo o tipo de mudança.

De acordo com Robbins et al (2004), a resistência às mudanças pode partir tanto das pessoas como da própria organização. O autor ainda comenta que a resistência às mudanças possui também o seu lado positivo, pois é ela que acaba por trazer estabilidade e previsibilidade ao comportamento da organização, trazendo também discussões que acabam levando a melhores decisões. Mas, o seu ponto negativo é que ela tende a dificultar a adaptação e o progresso da própria organização.

Há, segundo Stacey (1998, p. 35), algumas formas de aceitação ou não à mudança:

- Alguns membros da organização podem aderir entusiasticamente aceitando de forma normal as mudanças;
- E, outros podem aceitar as mudanças de uma forma neutra, ou aderir por fatalidade.

Mas, a reação mais comum à mudança é a de resistência. A resistência à mudança pode ter duas explicações que se inter-relacionam, uma seria pelo motivo de que os membros da organização podem achar que a mesma é desnecessária e a outra que os membros acham que a mudança é necessária, mas ao mesmo tempo temem as consequências.

As razões pelas quais os membros podem achar desnecessária a mudança são:

- Eles podem não ter realizado uma análise adequada das mudanças do ambiente externo, para verificar se as condições do ambiente interno da organização estão ou não adaptadas ao mesmo;

- Eles podem achar que o sucesso atual da empresa exclua a necessidade de mudança, mesmo que a administração e os planejadores tenham detectado mudanças externas que venham a requerer uma mudança antecipada;
- Eles podem estar cientes das pressões com relação à mudança, mas sempre é mais fácil negar essa possibilidade futura do que gerar as alterações necessárias.

De acordo com Ceribeli; Merlo (2013, p. 139), a resistência a mudanças também pode ser dividida em outras duas categorias: a resistência que ocorre a nível individual e a que ocorre a nível organizacional.

Com relação aos indivíduos os motivos são:

- Em primeiro lugar está a resistência com relação ao hábito – ou costume de fazer sempre a mesma coisa e o receio de mudar e não se adaptar;
- Em seguida vem a segurança – pois mudar sempre faz com que as pessoas se sintam ameaçadas;
- Os fatores econômicos – que estão relacionados à diminuição dos rendimentos pessoais; o medo do desconhecido;
- E por fim devido ao processo seletivo de informações – onde os indivíduos ignoram as informações que venham a questionar o seu modo de pensar.

Já no caso da resistência organizacional os motivos são:

- A inércia estrutural – que é não mexer na estabilidade e manter algumas características inerentes da empresa como processo de seleção, processos de treinamentos, entre outros;
- Foco limitado de mudança – sistemas interdependentes, assim as mudanças limitadas a alguns subsistemas são anuladas pelos outros;
- Inércia do grupo – normas de grupos acabam por influenciar os comportamentos individuais;
- Ameaça à especialização – algumas mudanças podem afetar alguns grupos especialistas em alguns assuntos;
- Ameaças às relações de poder estabelecidas – as mudanças tendem a mudar as autoridades dentro da empresa;
- Ameaça às alocações de recursos estabelecidas – as ameaças tendem a mudar as pessoas de lugar fazendo com que grupos se sintam ameaçados.

2.2.6 Abordagem múltipla da mudança organizacional

Stacey (1998, p. 45) em seus estudos diz que “o papel das administrações está no alinhamento das tarefas em criar um mercado para a mudança e não em especificar os métodos e as abordagens para a mudança”. E a forma mais eficaz para que isso aconteça é que se estabeleçam normas exigentes para todo o processo de mudança, e também os gestores responsáveis pelo cumprimento destas normas. O autor cita as seis etapas para uma mudança eficaz:

- a) Mobilizar o empenho pela mudança através do diagnóstico conjunto dos problemas;
- b) Desenvolver uma visão partilhada de como organizar e gerir para a competitividade;
- c) Promover consensus sobre a nova visão, a competência para a implementação e a coesão para impeli para frente;
- d) Disseminar a revitalização por todos os departamentos sem pressões vindas de cima;
- e) Institucionalizar a revitalização através de programas, sistemas e estruturas formais; e
- f) Controlar e ajustar as estratégias em resposta aos problemas do processo de revitalização (STACEY, 1998, p. 46).

Para Robbins et al (2010) a resistência pode ser “positiva se for direcionada para discussões abertas ao debate”. Os autores ainda comentam que a resistência à mudança pode ser aberta e imediata, ou implícita e protelada.

A resistência aberta e imediata é aquela que se manifesta por meio de protestos, diminuição do ritmo de trabalho, ameaças de greve, tornando-se desta forma mais fácil para os gestores abordarem a mudança na organização.

O caso mais difícil é quando a resistência é implícita ou protelada, pois apresenta perda de lealdade à organização perda de motivação, aumento de erros, aumento de absentéismo, entre outros fatores. As ações proteladas podem fazer com que não se identifique a ligação entre a fonte de resistência e a reação a ela, e que pode aparecer após algum tempo (ROBBINS et al, 2010). Segundo este autor existem fontes individuais e fontes organizacionais de resistência, as quais se encontram respectivamente, nas Figuras 2 e 3 abaixo:



Figura 2: Fontes individuais de resistência à mudança

FONTE: Robbins et al (2010)



Figura 3: Fontes organizacionais de resistência à mudança

FONTE: Robbins et al (2010)

Para Chiavenato (2010), o primeiro passo para a mudança organizacional é mudar o comportamento individual, pois é necessário que as pessoas visualizem claramente o que deve ser alterado e concordem com isso para depois alcançar a mudança.

Todo o processo de mudança necessita ser bem gerenciado para que os resultados possam ser atingidos, como também para que não haja divergências em relação ao projeto inicial de mudança (CERIBELI; MERLO, 2013, p. 140).

Segundo Kotter (1997) para que se tenha uma mudança organizacional eficaz e bem estruturada devem ser seguidas oito etapas:

- Estabelecer um senso de urgência, bem como uma cultura organizacional que busque evitar conflitos e más notícias;
- Formar uma equipe de pessoas com autoridade suficiente para realizar as mudanças;
- Desenvolver uma visão com o objetivo de direcionar os esforços da mudança e elaborar uma estratégia para que a visão seja concretizada;
- Comunicar a visão para todos os envolvidos na mudança;
- Dar autoridade suficiente para os colaboradores para que eles possam agir quando houver necessidade, como também promover o treinamento dos mesmos para que eles possam assumir maiores responsabilidades à medida que for necessário;
- Desenvolver um projeto de mudanças que torne possível realizá-las a curto prazo e que tenham credibilidade para serem mantidas por um longo prazo;
- Afirmar os ganhos e promover mais mudanças, pois neste estágio o nível de aceitação da equipe responsável por promover a mudança e dos demais envolvidos no processo tende a aumentar;
- Modificar a cultura organizacional.

Destas oito etapas, uma das mais importantes é a definição da visão, porque é ela que tem a função de orientar a mudança em si, e ter os objetivos da mesma. Estes objetivos, segundo Ceribelli; Merlo (2013, p. 141), podem ser divididos em estratégicos, tecnológicos, estruturais e comportamentais.

Os estratégicos são aqueles que tendem a promover mudanças na relação entre a organização e o seu ambiente; os tecnológicos são aqueles que estão ligados com as mudanças que serão promovidas nas tecnologias relacionadas à organização; os estruturais são aqueles que possuem como função promover as mudanças na comunicação e no poder, como também na hierarquia da empresa, e, por fim, os comportamentais que são aqueles que se voltam para as mudanças nas crenças, valores, atitudes e interações humanas. Ainda há os programas que têm como função alterar os planos corporativos (marketing, produção, desenvolvimento, pesquisa, entre outros).

De acordo com Walker; Armenakis; Bernerth (2007), com relação à comunicação da visão, deve haver certo cuidado e observar cinco elementos para que esta comunicação seja eficaz, que são: verificar a relação entre o que está ocorrendo agora e o que se deseja; como a mudança que se propõe é ideal para que seja eliminada a diferença entre o atual e o desejado; mostrar a confiança da equipe de mudança na eficiência do processo; confirmar o envolvimento da alta administração no processo; e mostrar os benefícios da mudança para os colaboradores.

Com relação à última etapa, que é a mudança da cultura organizacional, a maioria dos processos inicia com esta mudança, mas Kotter (1997), diz que só é possível “mudar a cultura após mudar com sucesso as ações das pessoas, depois que o novo comportamento produzir resultados e depois que as melhorias geradas pelas mudanças sejam implementadas”.

Assim, segundo Obadia; Vidal; Melo (2007), uma mudança organizacional pode ser iniciada no topo ou na base de uma organização, que se consegue eficiência através de mecanismos de controle e da flexibilidade dos agentes da organização e que os resultados previstos são previsíveis.

2.2.7 Modelos de mudança organizacional

Segundo Nadler (1983), as organizações “se valem de modelos científicos e experienciais para a gestão de mudanças”. Os modelos científicos se aplicam mais em organizações complexas, enquanto que os experienciais são aplicados em empresas mais simples.

Nadler (1983) ainda afirma que os modelos científicos são de grande importância, mas adverte que é imprescindível a manutenção de experiência que é construída junto com a história da organização. Ele ainda diz que “é imperioso o apoio nas descobertas científicas, mas, consistente com as suas próprias experiências.

Os principais modelos de mudanças organizacionais são:

- a) **Modelo de Lewin (1965)** – Este autor dizia que as “mudanças bem-sucedidas seguem três etapas: descongelamento do *status quo*, movimento para uma nova condição e recongelamento da mudança para que ela se torne permanente.
- b) **Modelo de Katz e Kahn (1978)** – Segundo estes autores, “as organizações são sistemas sociais operando dentro de ambientes maiores”. Assim, o enfoque principal são as trocas

de entradas e saídas com o ambiente maior. Com isso, o que identifica a organização é o seu papel dentro deste ambiente e a clareza de sua estratégia, contribuição e objetivos para com o ambiente. Nada dentro da empresa existe por si só, mas sim no contexto da organização (NADLER, 1983).

- c) **Modelo de Blake e Mouton (1980)** – Neste tipo de acordo com os autores há três tipos de estratégias de mudanças organizacionais: mudança evolucionária, revolucionária e desenvolvimento sistemático. O primeiro tipo se refere a pequenas mudanças de ações dentro dos limites das expectativas, sendo lenta e suave. A revolucionária se refere à que provoca substituições de ações que contrariam o arranjo do status e a sua destruição, sendo rápida, intensa e brutal que causa um grande impacto e provoca conflitos entre os membros. E, por fim, o desenvolvimento sistemático é o que se refere a modelos explícitos do que a organização deveria ser comparada ao modelo em que se encontra, onde todos participam do processo por meio de estudos, avaliações e críticas.
- d) **Modelo de Ansoff (1990)** – É chamado de modelo das mudanças descontínuas, e o autor descreve quatro enfoques deste tipo de mudança: gestão coercitiva da mudança, mudança adaptativa, administração de crise e resistência administrada. No que diz respeito à gestão coercitiva da mudança, é a que utiliza o poder para implantação das mudanças, pois este é o seu foco principal, e é indicado quando se necessita de mudanças rápidas. O segundo enfoque, mudança adaptativa se trata de uma descontinuidade estratégica através de pequenos passos ao longo do tempo, sendo mais lenta que a primeira. A administração de crises é a respostas às pressões que acabam por deixar uma organização com perigo de sobrevivência, e, por fim, a resistência administrada é um meio termo entre o coercitivo e o adaptativo. É usada em casos de emergência moderada e que é possível implantar as mudanças dentro dos limites de tempo que são determinados pelo ambiente.
- e) **Modelo de Hampton (1990)** – É também denominada de mudança planejada onde o processo de mudança segue uma ordem que é: percepção do espaço entre objetivo e desempenho, diagnóstico da situação, planejamento, implementação e avaliação da mudança.
- f) **Modelo de Jacques (1995)** – É também denominado de abordagem sociotécnica, e que propõe uma postura de colaboração de terapia social, fazendo com que a organização tenha conhecimento e técnicas sociais para enfrentar os problemas com mais eficiência.

- g) **Modelo de Pettigrew (1996)** – Este modelo propõe um estudo para a mudança organizacional. Segundo o autor a mudança é “um processo humano complexo, onde todos os membros da organização desempenham atividades que se relacionam ao contexto da mudança”. Este contexto é o porquê da mudança, o conteúdo é o quê da mudança e o processo é como a mudança acontece. Segundo Pettigrew (1996, p. 151-152), há treze dimensões que favorecem a mudança organizacional que são: um ambiente externo receptivo, o comportamento das lideranças, a existência de visões articuladas e precisas, o uso de ações divergentes, o uso de formas desviantes e não ortodoxas, o deslocamento de pessoas, o estabelecimento de novas reuniões e espaços, a alteração do processo administrativo na Alta Administração, o reforço de alterações culturais iniciantes através de mudanças. A busca e o uso de modelos de desempenho, a introdução da mensagem na organização, a transmissão de novas crenças e a persistência e paciência.
- h) **Modelo da Price Waterhouse (1997)** – Diz este modelo que “o principal exercício empresarial da época é perceber e implementar mudanças, que produzam melhores desempenhos (1997, p. 20). Afirma que toda e qualquer mudança de início, meio e fim e por isso é de grande importância definir os objetivos e as metas da mudança, para que se possa ter uma ideia clara de que as mudanças previstas terão realmente resultados positivos e melhorar o desempenho da organização. Neste modelo há também o envolvimento da direção no processo de mudança e o consenso em relação à mesma. Este modelo ainda enfatiza que o plano de mudança deve ter seis características importantes: ser lógico, ser inteligível, ser explícito, ser flexível e agregar valor.
- i) **Modelo de Silveira e Vivacqua (1999)** – Segundo esses autores a mudança nas organizações é avaliada sob três aspectos: mudança mecânica, orgânica e sociológica. Inicialmente as organizações utilizavam a mudança mecânica que consiste na eficiência dos processos. Passaram depois para a mudança orgânica onde já há a preocupação com a eficácia, e por fim nos dias atuais as organizações verificaram que fazem parte de um sistema sociológico, então as mudanças mudaram o foco para o atendimento à sociedade, na efetividade.
- j) **Modelo de Kotter e Cohen (2002)** – Este é um modelo para grandes escalas, sendo desenvolvido em oito estágios: o momento de promover o sentimento de urgências da mudança, o processo de constituir uma equipe poderosa para orientar a grande mudança, o momento de desenvolver a visão de onde se quer chegar, as pessoas começam a

comprar a mudança devido à divulgação e comunicação, estabelecimento do *Empowerment* para a ação, não permitir o desânimo e continuar promovendo sucessivas mudanças até que o trabalho esteja concluído, e, por fim, buscar tornar a mudança duradoura para que dê continuidade ao novo estilo.

- k) **Modelo de Fischer (2002)** – Este modelo propõe um método de mudanças em quatro etapas: a primeira é a auscultação onde são feitos levantamentos e análises de dados que irão ajudar na identificação das características dos processos de trabalho. Nesta fase também se dá início à segunda etapa que é o processo de estabelecimento do compromisso dos diretores, gerentes e técnicos que também levantam dados, trazem informações e geram análises. A terceira etapa é a concepção que é a transição entre a constatação do problema, necessidades, carências e a construção de uma forma possível de execução de como conceber e implementar as mudanças. É a fase de estabelecer as diretrizes estratégicas da organização. A última etapa é a sustentação do processo que é um conjunto de atividades que tem por finalidade monitorar e avaliar as ações e os rumos do processo.
- l) **Modelo de Pesquisa-Ação (ROBBINS, 2004)** – É um processo que se baseia numa coleta sistemática de dados, em seguida a seleção de uma ação de mudança com base nos dados analisados. É importante porque fornece uma metodologia científica para a administração. Os seus benefícios são: o foco é no problema e este vai determinar o curso da ação de mudança e diminui a resistência à mudança porque os funcionários participam de forma ativa.
- m) **Modelo de Desenvolvimento Organizacional (ROBBINS, 2004)** – É um tipo de mudança planejada com base em valores humanísticos e democráticos para melhorar a eficácia da organização e o bem-estar dos funcionários. É embasada no respeito pelas pessoas, confiança, apoio, equalização de poder, confrontação e participação. Robbins (2004, p. 539-543) cita cinco técnicas para a realização das mudanças: treinamento de sensibilidade, levantamento de *feedback*, consultoria de processo, construção da equipe e desenvolvimento intergrupar.

Em todos os modelos, os autores dizem que há uma falha bem considerável, que é não considerar a resistência à mudança.

2.2.8 Gestão da mudança organizacional

Segundo Hayes (2002) e Sims (2002), a gestão da mudança organizacional é uma forma de ajustar de maneira eficaz as organizações aos novos cenários mundiais, ou aos novos negócios.

Hayes (2002) ainda afirma que “a gestão da mudança está associada à modificação ou transformação da organização, visando manter ou melhorar sua eficácia por meio do gerenciamento, no que diz respeito aos processos de mudança”.

Já, Anderson D.; Anderson (2001), afirmam que a gestão de uma mudança organizacional deve estar apoiada em três elementos essenciais que são: o conteúdo, as pessoas e os processos. O conteúdo está relacionado com **o quê** é necessário mudar na organização (estrutura, estratégia, processos, sistemas, tecnologias, entre outros); as pessoas estão relacionadas com as emoções, mentes, comportamentos daqueles que estão diretamente ou indiretamente ligados ao processo da mudança; e os processos estão relacionados com **como** essas mudanças no conteúdo e nas pessoas são planejadas, implementadas, e as ações que provocarão as mudanças.

De acordo com Rentes (2000), ao se considerar que as mudanças são inevitáveis, a organização deve estar preparada para elas, através da criação de uma infraestrutura técnica, organizacional e cultural. Assim, os líderes devem estar preparados para as barreiras que possam aparecer durante o processo de transformação, bem como possuir uma sistemática para conduzir o processo tendo em mente um modelo bem claro para que a mudança possa ser efetivada com eficácia.

Segundo Anderson; Anderson (2001) não se pode considerar a mudança como um destino, mas sim como um processo contínuo e o seu gerenciamento e orientações interpessoais leva à obtenção do sucesso nas transformações.

Diz Kotter (1999) que a gestão da mudança “é crucial para a manutenção da prosperidade e competitividade, porque ela diminui os riscos e aumenta as oportunidades relacionadas ao processo de transformação”.

Cunha e Rego (2002, p. 5-7) três etapas na gestão da mudança organizacional:

Preparação da mudança – é a que está relacionada com a necessidade de se identificar o ponto de chegada, a definição dos objetivos da mudança, o que se pretende e onde a mudança vai levar a organização.

Implementação da mudança – é a que está relacionada com ações que serão necessárias para que se alcance os objetivos da mudança que foram determinados na preparação da mesma.

Reforço da mudança – é a que está relacionada com a divulgação de ganhos rápidos como uma forma de incentivar à continuidade de mudanças.

Por fim, Terzian (2004) afirma que a gestão da mudança é “uma peça fundamental para a saúde de qualquer organização, sendo o seu objetivo implementar procedimentos e técnicas que são capazes de acompanhar o desenvolvimento da empresa”.

3. METODOLOGIA PROPOSTA – ESTUDO DE CASO

A metodologia proposta foi um estudo de caso realizado em uma indústria de eletrodomésticos no momento da sua troca de sistema ERP para o sistema SAP. O estudo é realizado considerando a visão de um dos consultores de uma empresa especializada que prestou todo o serviço de migração. Nenhuma das duas empresas terão seus nomes citados durante o trabalho e serão comumente denominadas “indústria” e “consultoria”.

Inicialmente, uma explicação básica sobre o que é o sistema ERP e o sistema SAP.

O sistema ERP (Enterprise Resource Planning) é um sistema de gestão empresarial que tem por finalidade gerenciar as informações relacionadas aos processos operacionais, administrativos e gerenciais das empresas. O seu objetivo é centralizar as informações gerindo o seu fluxo durante todo o processo de desenvolvimento da atividade empresarial, fazendo a integração dos setores da empresa e possibilitando acesso rápido, eficiente e confiável às informações gerenciais, ajudando na tomada de decisões (PORTAL ERP, 2012).

O sistema SAP é um sistema de informação cuja gestão é feita de forma integrada, “on-line”, em todas as áreas funcionais da empresa. É um sistema que está organizado em um conjunto de módulos de *software* cliente/servidor, onde cada módulo corresponde a uma área específica fazendo a integração das informações para determinado processo. Seu objetivo é disponibilizar controle e eficiência ao relacionar programas da mais alta tecnologia e desenvolver programas capazes de solucionar os mais variados tipos de tarefas (ASTROS, 1994, P. 1).

3.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

3.1.1 Estrutura organizacional da indústria de eletrodomésticos

A estrutura organizacional da indústria de eletrodomésticos é uma estrutura funcional composta por um presidente, uma diretoria executiva e três diretorias responsáveis pelas seguintes áreas da empresa:

- COMERCIAL → Vendas e Marketing;

- INDUSTRIAL → Produção, Planejamento de Compras, Expedição, Almoxarifado, Engenharia de Produto, Manutenção e Qualidade;
- ADMINISTRATIVA → Transporte, Compras, Fiscal, Financeiro, SAC, Controladoria e Custos, TI e RH.

Cada área da empresa possui um gestor, sendo que um mesmo gestor pode estar responsável por mais de uma área. Dentro de algumas das áreas da empresa existem também as figuras de coordenadores, que auxiliam os gestores a coordenar as atividades operacionais.

3.1.2 Estrutura organizacional do projeto

A estrutura organizacional do projeto, assim como todas as metodologias adotadas durante o processo migratório segue o modelo sugerido pela consultoria responsável para implantação do novo sistema. No momento de início da implantação no qual as metodologias foram definidas, a consultoria propôs as suas e ficou aberta a ajustar/incorporar metodologias que a indústria desejasse. Mas a indústria por não ter tanta experiência em projetos, principalmente de TI deste porte, optou por seguir as metodologias propostas, visto que a consultoria contratada é especialista neste tipo de projeto.

A estrutura organizacional representada na Figura 4 abaixo considera tanto a indústria de eletrodomésticos quanto a consultoria de implantação.

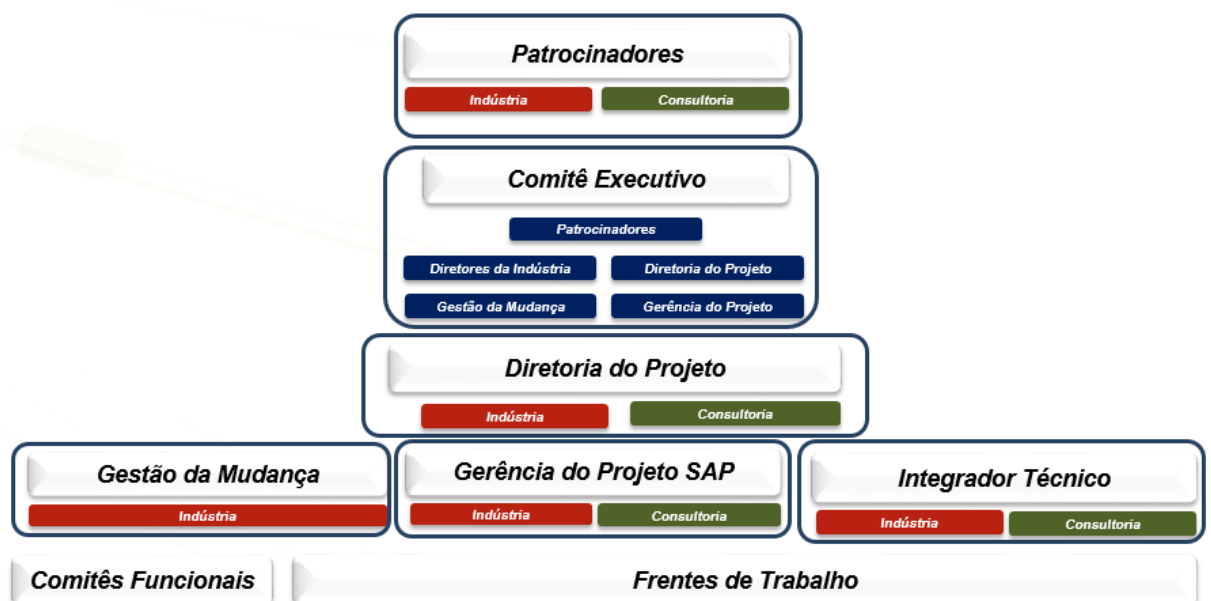


Figura 4: Estrutura organizacional do projeto

Fonte: Documento interno do projeto (2014)

Os patrocinadores possuem o papel de investidores do projeto e há um patrocinador da indústria e um da consultoria.

O comitê executivo é responsável pelas tomadas de decisão sobre o andamento do projeto que não puderem ser realizadas diretamente pelos gerentes e nem pela diretoria do projeto, exigindo uma tomada de decisão em conjunto. A diretoria, a gerência e a integração técnica também são compostas por um responsável da indústria e um da consultoria.

A gestão da mudança, que é o ponto mais importante neste tema, é tocada apenas por um gestor da indústria e apoiada pela gerência do projeto e pelos integradores técnicos. A razão de existir apenas um ponto focal é que a mudança está ocorrendo na indústria, portanto não faria sentido existir um representante da consultoria já que todas as decisões finais de mudança devem ser realizadas apenas pela empresa que está sofrendo a mudança.

Finalmente, os comitês funcionais e frentes de trabalho são efetivamente os executores da mudança.

3.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

3.2.1 Cultura organizacional da indústria de eletrodomésticos

A indústria de eletrodomésticos possui mais de 65 anos de mercado e por ter todo este tempo já passou por grandes transformações em seus produtos e na sua forma de construí-los, possuindo várias automatizações de processo produtivo e logicamente também sistêmicas.

A indústria possui uma forte cultura de gastos bem controlados e de mudanças bem planejadas. Sempre que se avalia uma instalação de novos equipamentos ou de novos sistemas a empresa estuda muito bem todas as soluções existentes no mercado e faz uma pré-seleção de possíveis fornecedores. Após isto são realizadas visitas a empresas que utilizam o produto que será adquirido. Segundo o gestor da mudança organizacional “Nada aqui na indústria é feito sem avaliarmos empresas que já utilizam da tecnologia que esteja sendo adquirida. Esta forma de trabalho nos garante que todas as decisões que tomamos não estejam apenas pautadas por estudos, mas também pelo acompanhamento prático”.

Para o projeto de migração para o ERP SAP isto não foi diferente, foram estudados alguns ERPs até a conclusão de que o SAP seria o melhor. Após isto foram realizadas visitas a empresas que o utilizam e chegou-se à conclusão. Várias consultorias de implantação foram orçadas e optaram pela que possuía a melhor referência de implantação no momento.

Segundo o gestor da mudança organizacional:

Escolhemos o melhor e mais utilizado ERP do mundo. Não poderíamos implantá-lo correndo riscos de utilizar uma consultoria qualquer. A mudança foi para garantir uma melhoria integral na empresa, envolvendo todos os setores de forma que se comunicassem melhor e estivessem mais integrados.

3.2.2 Cultura da consultoria SAP

A consultoria SAP contratada possui mais de 15 anos de experiência no mercado em implantação de sistema SAP, tendo trabalhado para vários ramos de indústrias como automotiva, alimentícia, eletroeletrônica, de bens de consumo e também para transportadoras.

A metodologia utilizada de implantação segue o modelo da própria SAP e a consultoria é parceira da multinacional alemã possuindo um dos mais altos índices de certificação do Brasil e sendo reconhecida pela própria SAP como uma das melhores consultorias de implantação nacionais.

Um dos pontos considerados obrigatórios na metodologia é a existência de uma gestão da mudança organizacional, porém não há um modelo a ser seguido e isto fica sempre a cargo da empresa que está implantando o novo sistema.

3.3 A MUDANÇA

3.3.1 Motivação e objetivo

O principal motivador da mudança foi que o ERP utilizado pela indústria não estava comportando o seu crescimento atual e, visando um crescimento ainda maior no futuro não se

via outra opção a não ser trocar o sistema para um mais robusto, integrado e que garantisse o crescimento esperado.

Com a filosofia de encontrar um novo sistema que agregasse valor à empresa, trouxesse uma maior integração aliada com confiabilidade, agilidade, mobilidade e produtividade, depois de muita pesquisa chegou-se à conclusão que o SAP seria a melhor escolha.

Estima-se que o SAP, que é líder mundial em soluções ERP, faça com que as empresas que o possuem aumentem entre 6% e 13% o valor de suas ações segundo o MIT (Massachusetts Institute of Technology) (DOCUMENTO INTERNO DO PROJETO, 2014 apud MIT).

Segundo o gestor da mudança organizacional “O SAP nos trouxe além de um sistema robusto e integrado, que segue à risca os principais valores que esperávamos, uma valorização enorme para a nossa marca tanto no mercado quanto no relacionamento com nossos clientes e fornecedores”.

Segundo a consultoria, os principais valores agregados na instalação do SAP são:

- **Integração:** integração, uniformização e consolidação das operações, possibilitando o melhor uso dos recursos financeiros, humanos e materiais;
- **Controle:** melhor controle e segurança no tratamento e armazenamento das informações;
- **Eficiência:** otimização dos processos de negócios intra e inter empresas, a fim de aumentar os ganhos dentro do grupo;
- **Informação:** alta disponibilidade de informações gerenciais de forma consolidada e individualizada por empresa ou grupo de empresas para o Presidente e Diretores;
- **Escalabilidade:** base tecnológica sólida para atender a estratégia atual e futura do grupo, principalmente em relação a investimentos em novos negócios, incorporações e expansão internacional;
- **Rentabilidade:** construção da arquitetura tecnológica que permita a maximização do retorno sobre os investimentos e redução de custos.

3.3.2 Áreas da indústria afetadas pela mudança

O SAP possui uma enorme variação de módulos e de soluções que se adaptam a qualquer tipo de empresa e a qualquer modelo de trabalho. No caso da indústria aqui citada alguns módulos foram escolhidos e sua escolha abrangeu praticamente toda a empresa. Apenas sistemas de força de vendas, marketing, RH, transporte e SAC não migraram sua base para dentro do SAP e continuaram utilizando seus sistemas. Além disto, alguns sistemas auxiliares

pontuais de produção (leitor de números de série, por exemplo) foram mantidos e integrados com o SAP.

A Figura 5 abaixo mostra o escopo macro do projeto em forma de módulos SAP que foram implantados:



Figura 5: Escopo macro do projeto em forma de módulos SAP

Fonte: Documento interno do projeto (2014)

Todas as áreas da empresa foram afetadas pela mudança direta ou indiretamente. Sistemicamente as menos afetadas foram a área de RH e de Marketing, mas acabaram sendo indiretamente afetadas por toda a mudança processual que ocorreu na empresa.

3.4 O PROJETO

3.4.1 Produto adquirido

A indústria adquiriu da empresa de consultoria um produto pré configurado que é padronizado e alinhado com as melhores práticas SAP do mercado. Portanto tratou-se de uma implantação com escopo fixo na qual a indústria teve que se adaptar aos processos sistêmicos

pré configurados. Por este motivo a atuação da gestão da mudança organizacional se torna ainda mais importante no processo.

Apesar de ser um produto pré configurado e de escopo fixo por parte da consultoria, é aberta a necessidade de mudanças e todos os temas críticos são tratados pelo comitê executivo e geram uma solicitação de mudança com custo adicional a ser avaliado e aprovado pelo comitê e pelos patrocinadores do projeto.

Conforme já foi supracitado a indústria possui uma filosofia forte de gastos controlados e durante o projeto percebeu-se que apenas solicitações de mudanças indispensáveis foram adicionadas ao projeto. Nenhuma das solicitações de mudanças adicionadas ao projeto realmente impactou ou deixou de impactar em uma mudança organizacional, o que foi adicionado foram algumas automatizações que já existiam na empresa e que ela não gostaria de abrir mão pois poderia demandar um esforço extra.

Segundo o gestor da mudança organizacional:

A nossa estratégia foi acreditar que realmente todos os processos que estavam sendo apresentados pela consultoria eram as melhores práticas do mercado e que nós, como uma indústria em crescimento, deveríamos nos adaptar a estas mudanças. Claro que isto trouxe uma dificuldade maior na gestão da mudança, mas conseguimos engajar a todos da empresa para que estivessem comprometidos com o projeto e com as mudanças que ele nos traria. Isto tornou bem mais simples todo este processo.

3.4.2 Fases de implantação

Neste tópico será comentado um pouco sobre cada fase do projeto e em quais pontos a gestão da mudança mais se aplicou. As fases do projeto seguem a metodologia da consultoria, que é baseada no modelo sugerido pela SAP que se chama ASAP.

Nas fases será contada brevemente a história do projeto, com foco nos pontos que se relacionam ao tema da mudança organizacional, incluindo as dificuldades encontradas e como foram superadas. As principais dificuldades se originaram por exigências do sistema, exigências legais e exigências estruturais logísticas e de processo.

O projeto teve uma duração aproximada de sete meses acrescido de um mês de suporte e sustentação, totalizando oito meses.

3.4.2.1 *Preparação inicial*

Quando esta fase se inicia todo o processo burocrático de contratos já está finalizado, portanto considera-se nesta fase já a execução do projeto como certa. Aqui é realizado todo o planejamento do projeto por parte da consultoria e repassado o macro cronograma para a indústria. Ambos já começam a se planejar em termos de recursos que serão necessários e no que será executado em cada período do projeto.

O principal ponto desta fase que se relaciona diretamente com o início da necessidade da gestão da mudança organizacional ocorre quando é feita a primeira visita técnica da equipe da consultoria na indústria. O principal objetivo desta visita é tirar dúvidas gerais, encontrar uma sala para o projeto, conhecer a empresa, seus processos e sua cultura de forma macro e já pontuar locais onde possivelmente será necessária uma mudança organizacional. Neste momento é bem importante que ambas as empresas já iniciem seus laços de confiança e comprometimento, isto fará muito a diferença no decorrer do projeto pois trabalhar em parceria sempre gera um melhor resultado.

No caso do relacionamento deste projeto, desde o primeiro momento houve uma grande parceria entre as duas empresas, ficou claro desde este primeiro encontro que a indústria estava extremamente aberta a melhorar seus processos e a mudar e que todos estavam engajados neste objetivo.

3.4.2.2 *Apresentação de processos*

A primeira atividade desta fase é a reunião inicial do projeto, envolvendo todos os participantes entre eles: os patrocinadores, os diretores do projeto, os demais diretores da indústria, os gestores das áreas, os gerentes do projeto, o gestor da mudança organizacional, os integradores técnicos, a equipe da consultoria e os chamados *Key-users*. *Key-users* são os responsáveis da indústria por cada uma das áreas nas quais o sistema será mudado para o SAP. São eles os principais responsáveis por passar para a equipe da consultoria todas as informações necessárias da área, por definir os novos processos – eles terão o apoio dos gestores e diretores nestas definições sempre que necessário – por organizar cenários para teste do novo sistema, por testar a solução, por aprender como funciona o novo sistema para posteriormente treinar os demais usuários da empresa e finalmente por aprovar a nova solução.

Nesta fase, como a indústria adquiriu um produto pré configurado, a consultoria apresenta, se utilizando das informações coletadas na fase de preparação inicial e principalmente na visita presencial realizada, como que ela vê os processos do novo sistema se encaixando no cenário atual da indústria. Neste momento os usuários das áreas afetadas precisam entender o novo processo e identificar o que já é feito desta forma e somente será uma adaptação sistêmica, e o que é diferente e precisa ser discutido. A apresentação é uma reunião aberta na qual *os Key-users* precisam se manifestar e pontuar tudo que não está de acordo e que por este motivo irá requerer uma mudança.

Todos os pontos de mudança são anotados e discutidos em reuniões posteriores para que seja feita uma definição do que a indústria irá mudar e do que o sistema terá que ser adaptado para atender às necessidades da empresa. Para os itens de adaptação do sistema a consultoria avalia o que faz parte do projeto e pode ser absorvido e o que será uma solicitação de mudança e irá gerar custos adicionais para a indústria. Finalmente são realizadas novas reuniões para fazer o fechamento de todos os temas e fica definido de forma clara para do gestor da mudança tudo que exigirá mudanças organizacionais para que o projeto seja um sucesso. A partir deste momento o gestor da mudança inicia suas atividades de executar as mudanças.

Por este motivo, sem dúvidas esta é a fase mais importante para que a gestão da mudança organizacional seja um sucesso. É crucial que todos os pontos de mudança sejam identificados e que o gestor da mudança tenha a capacidade de tocar cada um deles buscando em conjunto com sua diretoria as melhores soluções para cada uma das inadequações encontradas.

3.4.2.3 Realização

Nesta fase a consultoria realiza toda a configuração do sistema para atendimento do cenário da empresa. Todas as solicitações de mudança aprovadas na fase anterior também são executadas nesta fase.

Neste momento não ocorrem mais identificações de mudança organizacional, mas é durante esta fase que a gestão da mudança da indústria tem tempo para planejar e iniciar a execução das mudanças identificadas na fase anterior.

A partir da próxima fase a mobilização da indústria para as atividades do projeto é enorme, então este é o tempo que resta para realizar estas definições de mudança e executá-las.

Não realizar isto nesta fase do projeto pode acarretar em um excesso de trabalho nas fases posteriores.

No projeto em questão este tempo foi muito bem aproveitado e todas as mudanças foram planejadas nesta fase. Algumas tiveram sua execução concluída, outras precisaram de um pouco mais de tempo, mas tudo acabou se encaixando no tempo do projeto.

3.4.2.4 Testes unitários

Esta é a fase de colocar os processos das áreas em prática. Cada área aprende a utilizar o sistema para executar os seus processos e realiza os testes necessários. Este é o momento no qual todas as variações de processo da área devem ser testadas e todas as mudanças organizacionais devem começar a serem colocadas em prática. Por este motivo, serão citadas as principais mudanças neste tópico.

As principais mudanças ocorridas foram as seguintes:

- A implantação do novo sistema por si só já é a maior mudança ocasionada por este projeto. Mudança esta que afetou todas as áreas da empresa de forma direta ou indireta e exigiu uma forte estrutura de treinamentos e conscientização de processos. Segundo o gestor da mudança:

Esta era a parte da mudança com a qual sabíamos que teríamos que lidar desde que optamos pela troca do sistema. Portanto já havia um planejamento forte de treinamentos e é claro uma grande conscientização na empresa de que estaríamos mudando para melhor.

- Com o SAP os processos da empresa precisam ser bem mais controlados, pois o SAP trava muitas coisas que outros ERPs não travam. Portanto o trabalho para deixar as coisas corretas pode ser maior, mas o benefício é estar com a empresa rodando com os processos saindo corretos de ponta a ponta, não necessitando de tantos ajustes para o fechamento mensal. Portanto, uma das primeiras necessidades foi a contratação ou realocação de pessoas para algumas áreas que demandariam um maior uso do sistema. Uma das que mais demandou foi a área de compras, pois a entrada de tudo (matéria prima, materiais de uso e consumo, serviços, faturas de energia, telefonia, etc) precisa ser realizada pela área de compras e este não era um processo com o qual a empresa

estava familiarizada. Esta mudança é puramente sistêmica e o trabalho que antes era pulverizado por outras áreas foi centralizado em uma específica.

- Outra grande mudança foi no controle de estoque. A empresa não tinha um controle muito rígido da matéria prima utilizada em sua produção, era tudo meio controlado “no olho”, tanto a parte de identificação do estoque quanto o planejamento de compras. Com o SAP o planejamento de compras está integrado com as necessidades de vendas e o controle de estoque integrado com o planejamento da produção. Por este motivo não há como manter um estoque incorreto no sistema. Segundo o gestor da mudança: “Este foi um dos pontos mais complexos tratados. Mudar a cultura de todo o pessoal no controle de estoque e inserir um sistema para realizar o planejamento da produção trouxe um aprendizado muito forte e também uma mudança estrutural muito grande”. A parte da mudança estrutural citada por ele exigiu que dentro dos depósitos fossem colocados computadores e também pessoas para controlar toda a movimentação de estoque, o que não era realizado antes. Portanto foi necessário criar espaços para estes pontos de controle, com pessoas, computadores e também local para armazenar temporariamente o material que estaria sendo transportado.
- A inserção sistêmica integrada de controle de qualidade também trouxe uma mudança bastante crítica para a organização. Até então a entrada da mercadoria no estoque era realizada já no momento em que o caminhão entrava no pátio da empresa e posteriormente se fazia a contagem e o controle de qualidade. Com o SAP é necessário que o controle de qualidade seja realizado antes da entrada da mercadoria, isto fez também com que a área de controle de qualidade tivesse a necessidade de pegar para si parte do processo de entrada de mercadoria que antes era realizado por outra área.
- A parte fiscal foi outro entrave. Todos os lançamentos fiscais eram realizados por uma área central responsável com o sistema antigo. Com o novo sistema é necessário que todas as entradas de mercadoria tenham suas notas fiscais conferidas e inseridas no sistema já no momento da chegada do caminhão na portaria. Isto fez com que algumas pessoas da área fiscal precisassem ser deslocadas para a área de recebimento de mercadorias para treinar e suportar as entradas. Segundo o gestor da mudança:

Este primeiro momento foi bastante conturbado pois precisávamos dar a entrada rápida das mercadorias e ao mesmo tempo deixar o processo correto no sistema. Só que não tínhamos mão de obra fiscal suficiente para suportar toda a movimentação. Até a estabilização destas entradas se passaram três meses nos quais nunca estávamos

em dia com o lançamento das notas. Depois disso o pessoal do recebimento foi aprendendo e tudo voltou à normalidade.

Nesta fase existe a chance de outras mudanças serem encontradas que exijam um trabalho mais emergencial do gestor da mudança. No momento em que os processos são colocados em prática usualmente novas mudanças que não haviam sido identificadas anteriormente acabam surgindo. No caso dessa implantação não foi diferente, mas nenhuma mudança encontrada nesta fase trouxe grandes impactos extras para a organização.

3.4.2.5 Testes integrados

Enquanto na fase de testes unitários cada área testou seus processos, nesta fase é o momento de testar os processos integrados entre as áreas. Aqui serão simulados todos os processos da indústria em um ambiente controlado e da forma mais real possível.

Foram previstos dois ciclos de testes integrados para este projeto, portanto todos tiveram a oportunidade de simular o funcionamento real da empresa por duas vezes visando garantir que no momento da troca do sistema tudo funcionasse perfeitamente.

Além destes dois ciclos de simulação, paralelamente a eles foi feito o que a consultoria chama de “teste integrado de operação”, no qual nas últimas duas horas de cada dia os *key-users* que estavam até então focados no projeto começam a voltar para suas áreas, ao lado dos demais usuários do sistema, e realizam no SAP junto com eles parte dos processos que foram feitos durante o dia no sistema antigo. Isto faz com que a mudança já vá ocorrendo e que os usuários já pratiquem no sistema a operação real. Além de uma ótima forma de treinar a todos, isto dá mais confiança para a empresa no momento da troca, mais confiança para os usuários para acreditarem que conseguirão operar o novo sistema e principalmente pode encontrar problemas que até então não foram vistos e corrigi-los antes da entrada do SAP em produção. Segundo o gestor da mudança:

Este foi o processo trazido na metodologia da consultoria que mais nos surpreendeu. Nós como gestores ainda tínhamos algumas desconfianças de quão difícil seria o momento da mudança, mas com o sucesso no teste de operação ficamos muito mais tranquilos para o momento da virada, tendo a certeza de que o trabalho tinha sido bem feito.

3.4.2.6 *GoLive*

Esta é a fase efetiva da entrada do novo sistema em produção. Neste momento todo o sistema antigo é descartado e o novo sistema passa a funcionar. Nos primeiros sete dias de uso do novo sistema a indústria é acompanhada 24 horas por dia pela consultoria para garantir que a execução dos processos ocorra sem nenhum problema que pare o funcionamento da empresa.

Usualmente é feita uma entrada em produção gradativa, mas devido ao excelente trabalho da gestão da mudança neste projeto, entrou-se já com 100% da produção desde o primeiro momento, sendo que a parada ocorreu apenas por um dia que foi um domingo, dia no qual naturalmente a empresa já não trabalha. Portanto foi uma troca de sistema de sucesso absoluto que não parou o faturamento da empresa e nem o diminuiu.

É nesta fase que foi possível verificar o quão bem feito o trabalho da gestão da mudança foi realizado pois a empresa funcionou perfeitamente após a migração para o novo sistema. Segundo o gestor da mudança:

No momento do GoLive estávamos tão confiantes que tudo seria um sucesso que optamos em conjunto com a consultoria por fazer essa virada sem diminuir a capacidade de produção. Isto foi uma pitada a mais de desafio, mas tínhamos certeza que o trabalho havia sido muito bem feito.

3.4.2.7 *Suporte pós golive (Sustentação)*

Durante todo o mês após a troca de sistema e no primeiro fechamento da empresa com o novo sistema é realizado um acompanhamento pela equipe da consultoria. Isto mais uma vez garante que nada inesperado irá ocorrer que não possa ser resolvido de imediato e também dá mais confiança a todos na operação. Nesta fase a gestão da mudança já não se faz mais tão presente.

3.4.2.8 *Encerramento*

Esta é apenas a fase final formal de encerramento do projeto. A equipe da consultoria deixa a indústria que passa a tocar seus processos sem o suporte. É feita a assinatura do termo

de aceite do projeto, desmobilização de equipes, comemoração e demais atividades de encerramento.

3.5 ANÁLISE TEORIA X PRÁTICA

3.5.1 Conceitos de mudança organizacional

Fazendo uma análise do que foi realizado no projeto e a forma como as mudanças organizacionais foram tocadas foi feita uma analogia com as teorias apresentadas no Quadro 1 deste trabalho. Identificam-se três que se encaixam mais ao que foi realizado e comenta-se as três no Quadro 6 abaixo:

Quadro 6: Analogia entre algumas definições de mudança organizacional na teoria com a prática

AUTOR	DEFINIÇÃO	COMENTÁRIO
Araújo (1982)	Alteração significativa articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e supervisão da administração superior, e atinja integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.	Foi uma alteração muito bem planejada e operacionalizada por pessoal interno (da indústria) e externo (da consultoria) e que foi supervisionada através de toda a estrutura de projeto mencionada anteriormente. A decisão da mudança foi muito bem alinhada com a estratégia da empresa e impactou a empresa comportamental, estrutural e tecnologicamente.
Herzog (1991)	A mudança organizacional envolve alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores, como resposta às alterações realizadas tanto estratégicas, como de recursos ou de tecnologia.	Está bem alinhada com a definição anterior.
Robbins (1999)	São atividades intencionais, pró-ativas e direcionadas para a obtenção das metas organizacionais.	Este é o ponto crucial da decisão da mudança realizada. Sem dúvida a “causa raiz” da mudança foi dar maior capacidade ao crescimento da

		empresa visando atingir às metas organizacionais.
--	--	---

Fonte: O autor do trabalho (2016)

Quanto às forças externas, citadas no Quadro 2, certamente o que motivou a mudança foi o desenvolvimento tecnológico. Já quanto a forças internas foram os novos objetivos organizacionais já citados anteriormente que motivaram toda a mudança.

Comparando com o Quadro 4 que fala dos tipos de mudança encaixam-se no Quadro 7 abaixo as melhores definições para o caso:

Quadro 7: Comparação entre os tipos de mudança na teoria que se encaixaram com a prática

TIPO DE MUDANÇA		COMENTÁRIO
<p>Primeira Ordem É um tipo de mudança linear e contínua, envolvendo alterações nas características dos sistemas, que não causam quebras em aspectos-chave organizacionais</p>	<p>Segunda Ordem É um tipo de mudança multidimensional, multinível, radical e descontínua, que envolve quebra de paradigmas organizacionais.</p>	<p>Por se tratar de uma mudança sistêmica através da compra de um novo produto, acabaram-se quebrando alguns paradigmas, mas não foi algo impactante para o negócio fim da empresa, portanto caracteriza-se uma mudança de Primeira Ordem.</p>
<p>Incremental/Contínua É um tipo de mudança que dá continuidade no padrão que já existe. Pode possuir dimensões diferentes, mas é realizada dentro do contexto atual da empresa.</p>	<p>Descontínua É um tipo de mudança do padrão existente, que ocorre quando há períodos de desequilíbrio envolvendo uma ou mais alterações de características da empresa.</p>	<p>Apesar de envolver uma quebra de paradigmas se deu a continuidade dos padrões existentes, caracterizando-se como uma mudança Incremental/Contínua.</p>
<p>Intencional É um tipo de mudança que ocorre, quando um agente de mudança estabelece condições e circunstâncias diferentes das existentes procurando realizá-las através de um conjunto de ações e intervenções, com ou sem a colaboração de outras pessoas.</p>	<p>Não Intencional É um tipo de mudança que não é ocasionada de forma deliberada ou consciente. Manifesta-se como efeito colateral, acidente, efeito secundário ou consequência de ação inesperada.</p>	<p>Foi uma mudança Intencional onde ela foi realizada de forma planejada com a colaboração de outras pessoas.</p>
<p>Micromudança É um tipo de mudança que se focaliza dentro da organização. Exemplo: redefinição de cargos em</p>	<p>Macromudança É um tipo de mudança que tem como visão à organização como um todo, incluindo suas relações com</p>	<p>Neste segmento caracteriza-se como uma Macromudança, pois foi uma mudança que afetou a todos internamente, afetou a qualidade da comunicação com</p>

uma fábrica ou desenvolvimento de um novo produto.	o ambiente. Exemplo: reposicionamento no mercado ou alteração de todas as suas instalações físicas.	clientes e fornecedores, afetou a qualidade de produtos e serviços finais e inclusive agregou valor à marca com a compra de um software respeitado mundialmente.
Incremental/Organizacional É um tipo de mudança que aumenta a eficiência e o uso dos recursos. Provoca uma mudança na arquitetura da organização.	Transformacional/Institucional É um tipo de mudança que provoca um questionamento e uma mudança na missão, na natureza e no objetivo da organização.	Foi claramente uma mudança Incremental/Organizacional.
Contínua É um tipo de mudança constante, cumulativa e evolutiva, que provoca pequenos avanços que ocorrem no dia a dia em toda organização, e que vai gerando uma mudança significativa na organização.	Episódica É um tipo de mudança pouco frequente, descontínua e intencional, que acontece durante períodos de divergência, quando a organização está fora de sua condição de equilíbrio.	Foi um projeto de melhoria sistêmico, portando uma mudança Episódica.

Fonte: O autor do trabalho (2016)

Finalmente, fazendo um comparativo com o Quadro 5 que classifica a mudança por critérios, tem-se o Quadro 8 abaixo:

Quadro 8: Comparação dos tipos de mudança segundo a classificação por critérios com a prática

CRITÉRIO	CLASSIFICAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO NO PROJETO
Intencionalidade	Intencional ou Deliberada – é a mudança originada de forma consciente, decidida pela organização. Não Intencional ou Emergente – é a mudança originada de forma não prevista, onde a organização não teve uma opção consciente para a sua realização.	Foi uma mudança Intencional ou Deliberada.
Controle sobre o Processo	Programada ou Planejada – é a mudança que possui uma sequência de ações projetada pela organização. Dirigida – é a mudança onde não há uma sequência rígida de ações,	Foi uma mudança Programada ou Planejada.

		mas há um controle assumido pela direção da organização. Espontânea – é a mudança que ocorre sem que a direção da organização tenha um controle sobre ela.	
Amplitude das Dimensões Organizacionais Afetadas		Macro – é a mudança em que estão envolvidas uma série de dimensões externas e internas à organização. Micro – é a mudança que envolve somente dimensões internas à organização.	Foi uma mudança Macro.
Frequência de Ocorrência		Evolutiva ou Incremental – é a mudança que possui pequenas ações que vão ocorrendo em sequência, mas que com o tempo produzem grandes alterações na organização em diferentes dimensões. Episódica ou Intermitente – é a mudança em que se marca o início, o meio e o final e que ocorre em um pequeno espaço de tempo.	Foi uma mudança Episódica ou Intermitente.
Profundidade das Alterações Provocadas na Organização		Normal ou Marginal ou Contínua – é a mudança que provoca pequenas alterações num todo dentro da organização, com relação ao que se tinha inicialmente. Radical ou Severa ou Descontínua – é a mudança que provoca grandes alterações num todo dentro da organização.	Foi uma mudança Normal ou Marginal ou Contínua.
Principal Tipo de Conteúdo Afetado		De Natureza Predominantemente Técnica ou Econômica – é a mudança que afeta mais as áreas estruturais, tecnológicas, processuais e econômicas do que as humanas dentro da organização. De Natureza Predominantemente Humana ou Social – é a mudança que afeta mais as áreas humanas da organização.	Foi uma mudança de Natureza Predominante Técnica ou Econômica.

Fonte: O autor do trabalho (2016)

3.5.2 Resistência à mudança

Foi um projeto no qual a mudança ocorreu de forma bastante amigável pois a organização estava ciente da necessidade da mudança e partiu dela este interesse. Ao iniciar o projeto da mudança todos já estavam engajados em fazer o melhor e em aceitar novos modelos e paradigmas.

Logicamente houve resistência em alguns momentos, mas isto de forma alguma impactou no andamento do projeto, principalmente nos trabalhos da consultoria.

Segundo o gerente do projeto da consultoria: “Processos de implantação costumam ter muitos conflitos pela resistência à mudança, mas aqui foi diferente. Lógico que houve conflito em algum momento, mas o andamento do projeto foi bastante tranquilo. Se conflitos maiores existiram foram antes do início do projeto”.

Em complemento a esta declaração, o gerente da mudança comenta:

Desde o início chegamos juntos à conclusão de que a mudança era inevitável, portanto todos concordaram que algo precisava ser feito. As maiores discussões que tivemos antes do projeto foi quanto ao melhor sistema e ao momento de realizar a mudança. Depois de diversas reuniões fomos evoluindo a ideia e o projeto foi um absoluto sucesso.

3.5.3 Modelos de mudança

Neste tópico é feita uma comparação do projeto com os modelos de mudança organizacional citados no tópico 2.2.7, mostrados através do Quadro 9 a seguir.

Quadro 9: Comparação dos modelos de mudança organizacional na teoria com a prática

MODELOS	DESCRIÇÃO	ATUAÇÃO NO PROJETO
Lewin (1965)	Este autor dizia que as “mudanças bem-sucedidas seguem três etapas: descongelamento do <i>status quo</i> , movimento para uma nova condição e recongelamento da mudança para que ela se torne permanente.	Por se tratar de uma mudança sistêmica é inevitável que haja um descongelamento e um novo congelamento. O descongelamento ocorreu no momento em que se decidiu trocar de sistema e o recongelamento após o GoLive do projeto.

Katz e Kahn (1978)	Segundo estes autores, “as organizações são sistemas sociais operando dentro de ambientes maiores”. Assim, o enfoque principal são as trocas de entradas e saídas com o ambiente maior. Com isso, o que identifica a organização é o seu papel dentro deste ambiente e a clareza de sua estratégia, contribuição e objetivos para com o ambiente. Nada dentro da empresa existe por si só, mas sim no contexto da organização.	Este modelo não se aplicou ao projeto em questão.
Blake e Mouton (1980)	Neste tipo de acordo com os autores há três tipos de estratégias de mudanças organizacionais: mudança evolucionária, revolucionária e desenvolvimento sistemático. O primeiro tipo se refere a pequenas mudanças de ações dentro dos limites das expectativas, sendo lenta e suave. A revolucionária se refere à que provoca substituições de ações que contrariam o arranjo do status e a sua destruição, sendo rápida, intensa e brutal que causa um grande impacto e provoca conflitos entre os membros. E, por fim, o desenvolvimento sistemático é o que se refere a modelos explícitos do que a organização deveria ser comparada ao modelo em que se encontra, onde todos participam do processo por meio de estudos, avaliações e críticas.	A aplicação deste modelo se faz por um desenvolvimento sistemático, pois a organização se comparou com o mercado e percebeu que para um salto evolutivo precisaria de uma evolução sistêmica e de processos. O processo de mudança foi bastante participativo durante toda a migração.
Ansoff (1990)	É chamado de modelo das mudanças descontínuas, e o autor descreve quatro enfoques deste tipo de mudança: gestão coercitiva da mudança, mudança adaptativa, administração de crise e resistência administrada. No que diz respeito à gestão coercitiva da mudança, é a que utiliza o poder para implantação das mudanças, pois este é o seu foco principal, e é indicado quando se necessita de mudanças rápidas. O segundo enfoque, mudança adaptativa se trata de uma descontinuidade estratégica através de pequenos passos ao longo do tempo, sendo mais lenta que a primeira. A administração de crises é a respostas às pressões que acabam por deixar uma organização com perigo de sobrevivência, e, por fim, a resistência	Em um comparativo com este modelo trata-se de uma mudança adaptativa, porém ocorreu de forma planejada e focada e não gradual.

	administrada é um meio termo entre o coercitivo e o adaptativo. É usada em casos de emergência moderada e que é possível implantar as mudanças dentro dos limites de tempo que são determinados pelo ambiente.	
Hampton (1990)	É também denominada de mudança planejada onde o processo de mudança segue uma ordem que é: percepção do espaço entre objetivo e desempenho, diagnóstico da situação, planejamento, implementação e avaliação da mudança.	Este é o modelo que mais perfeitamente se encaixa no formato no qual o projeto foi desenvolvido.
Jacques (1995)	É também denominado de abordagem sociotécnica, e que propõe uma postura de colaboração de terapia social, fazendo com que a organização tenha conhecimento e técnicas sociais para enfrentar os problemas com mais eficiência.	Não há aplicação deste modelo no projeto.
Pettigrew (1996)	Este modelo propõe um estudo para a mudança organizacional. Segundo o autor a mudança é “um processo humano complexo, onde todos os membros da organização desempenham atividades que se relacionam ao contexto da mudança”. Este contexto é o porquê da mudança, o conteúdo é o quê da mudança e o processo é como a mudança acontece. Segundo Pettigrew há treze dimensões que favorecem a mudança organizacional que são: um ambiente externo receptivo, o comportamento das lideranças, a existência de visões articuladas e precisas, o uso de ações divergentes, o uso de formas desviantes e não ortodoxas, o deslocamento de pessoas, o estabelecimento de novas reuniões e espaços, a alteração do processo administrativo na Alta Administração, o reforço de alterações culturais iniciantes através de mudanças. A busca e o uso de modelos de desempenho, a introdução da mensagem na organização, a transmissão de novas crenças e a persistência e paciência.	Claramente este modelo não foi utilizado, porém algumas atividades dele acabaram sendo realizadas inconscientemente.
Price Waterhouse (1997)	Diz este modelo que “o principal exercício empresarial da época é perceber e implementar mudanças, que produzam	Este modelo complementa o modelo de Hampton e foi

	<p>melhores desempenhos. Afirma que toda e qualquer mudança de início, meio e fim e por isso é de grande importância definir os objetivos e as metas da mudança, para que se possa ter uma ideia clara de que as mudanças previstas terão realmente resultados positivos e melhorar o desempenho da organização. Neste modelo há também o envolvimento da direção no processo de mudança e o consenso em relação à mesma. Este modelo ainda enfatiza que o plano de mudança deve ter seis características importantes: ser lógico, ser inteligível, ser explícito, ser flexível e agregar valor.</p>	<p>muito bem utilizado durante o projeto.</p>
<p>Silveira e Vivacqua (1999)</p>	<p>Segundo esses autores a mudança nas organizações é avaliada sob três aspectos: mudança mecânica, orgânica e sociológica. Inicialmente as organizações utilizavam a mudança mecânica que consiste na eficiência dos processos. Passaram depois para a mudança orgânica onde já há a preocupação com a eficácia, e por fim nos dias atuais as organizações verificaram que fazem parte de um sistema sociológico, então as mudanças mudaram o foco para o atendimento à sociedade, na efetividade.</p>	<p>Este modelo não foi aplicado.</p>
<p>Kotter e Cohen (2002)</p>	<p>Este é um modelo para grandes escalas, sendo desenvolvido em oito estágios: o momento de promover o sentimento de urgências da mudança, o processo de constituir uma equipe poderosa para orientar a grande mudança, o momento de desenvolver a visão de onde se quer chegar, as pessoas começam a comprar a mudança devido à divulgação e comunicação, estabelecimento do <i>Empowerment</i> para a ação, não permitir o desânimo e continuar promovendo sucessivas mudanças até que o trabalho esteja concluído, e, por fim, buscar tornar a mudança duradoura para que dê continuidade ao novo estilo.</p>	<p>Este modelo não foi aplicado.</p>
<p>Fischer (2002)</p>	<p>Este modelo propõe um método de mudanças em quatro etapas: a primeira é a auscultação onde são feitos levantamentos e análises de dados que irão ajudar na identificação das</p>	<p>A primeira etapa foi a identificação da mudança do sistema. A segunda etapa foram as reuniões que confirmaram a decisão e o</p>

	<p>características dos processos de trabalho. Nesta fase também se dá início à segunda etapa que é o processo de estabelecimento do compromisso dos diretores, gerentes e técnicos que também levantam dados, trazem informações e geram análises. A terceira etapa é a concepção que é a transição entre a constatação do problema, necessidades, carências e a construção de uma forma possível de execução de como conceber e implementar as mudanças. É a fase de estabelecer as diretrizes estratégicas da organização. A última etapa é a sustentação do processo que é um conjunto de atividades que tem por finalidade monitorar e avaliar as ações e os rumos do processo.</p>	<p>início dos estudos dos sistemas. A terceira etapa foi a escolha do sistema e o planejamento do projeto. A última etapa corresponde à execução e GoLive do projeto.</p>
<p>Modelo de Pesquisa-Ação (2004)</p>	<p>É um processo que se baseia numa coleta sistemática de dados, em seguida a seleção de uma ação de mudança com base nos dados analisados. É importante porque fornece uma metodologia científica para a administração. Os seus benefícios são: o foco é no problema e este vai determinar o curso da ação de mudança e diminui a resistência à mudança porque os funcionários participam de forma ativa.</p>	<p>Este modelo não foi utilizado.</p>
<p>Modelo de Desenvolvimento Organizacional (2004)</p>	<p>É um tipo de mudança planejada com base em valores humanísticos e democráticos para melhorar a eficácia da organização e o bem-estar dos funcionários. É embasada no respeito pelas pessoas, confiança, apoio, equalização de poder, confrontação e participação. Robbins (2004, p. 539-543) cita cinco técnicas para a realização das mudanças: treinamento de sensibilidade, levantamento de <i>feedback</i>, consultoria de processo, construção da equipe e desenvolvimento intergruppal.</p>	<p>Este modelo não foi utilizado.</p>

Fonte: O autor do trabalho (2016)

4. CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi apresentar um estudo de caso de aplicação de gerenciamento de mudança organizacional em uma troca de sistema de gestão empresarial (ERP) para o SAP em uma indústria de eletrodomésticos.

Após estudo da teoria referente a definições de mudança organizacional, as necessidades de mudança, tipos de mudança, motivos que levam à resistência nos momentos de mudança, modelos de mudança organizacional e de estudar o caso específico da migração do sistema conclui-se que, apesar de efetivamente o gestor da mudança desconhecer muitas das teorias estudadas, algumas delas foram muito bem aplicadas no projeto.

O estudo de caso apresentado foi de sucesso no qual a gestão da mudança ocorreu de forma bastante tranquila, muito devido à forma como o projeto foi tocado (metodologia adotada) e principalmente devido ao fato da existência de uma pessoa dedicada a realizar a gestão da mudança e a tocar os temas referentes às mudanças necessárias.

A principal mudança que foi a migração efetiva de sistema foi muito bem coordenada apoiada pela metodologia, mas as mudanças paralelas que foram necessárias para que a empresa se adaptasse ao novo sistema – em termos de processos, de logística e até mesmo de cultura – também tiveram atenção especial e foram tratadas de uma forma na qual todos os processos sofreram melhorias, o que no final culminou em uma melhoria geral da empresa atendendo aos requisitos de confiabilidade, agilidade, mobilidade e produtividade que eram os grandes objetivos do projeto.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSON, D.; ANDERSON, L. S. **Beyond change management: advanced strategic for today's transformational leaders**. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ASTROS, Iván José Turmero. **El sistema SAP**. Disponível em: <<http://www.monografias.com/trabajos94/el-sistema-sap/el-sistema-sap.shtml#introduccion>>. Acesso em: 30/01/2016.

BLAKE R. E MOUTON S. **O novo grid gerencial**. São Paulo: Pioneira, 1980.

BRESSAN, C. L. **Mudança organizacional: uma visão gerencial**. 2004. Disponível em: http://sottili.xpg.uol.com.br/publicacoes/pdf/art_cie/art_25.pdf. Acesso em: 10/02/2015.

CALDAS, M. P. E TONELLI, M. J. Casamento, estupro, ou dormindo com o inimigo? Interpretando imagens e representações dos sobreviventes de fusões e aquisições. In: **ENANPAD – ENCONTRO CIENTÍFICO DE ADMINISTRAÇÃO**, 2001, Campinas. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2001. CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CERIBELI, H. B. E MERLO, E. M. Mudança organizacional: um estudo multicasos. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 7; n. 2; abr./jun. 2013, p. 134-154. Disponível em: <www.spell.org.br/documentos/download/30827>. Acesso em: 05 /02/2015.

CHIAVENATO, I. **Os novos paradigmas: Como as mudanças estão mexendo com as empresas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

CUNHA, M. P. E REGO, A. **As duas faces da mudança organizacional: planeada e emergente**. Faculdade de Economia, Universidade de Lisboa, 2002.

DOCUMENTO INTERNO DO PROJETO, 2014.

FISCHER, R. M. Mudança e transformação organizacional. In: FLEURY, M. T. L. et al. **As Pessoas na Organização**, p. 147-164. São Paulo: Editora Gente, 2002.

HAMPTON, D. R. **Administração: comportamento organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

- HAYES, J. **The Theory and practice of change management**. New York: Palgrave, 2002.
- KATZ, D. E. E KAHN, R. L. **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1978.
- KISIL, M. **Gestão da mudança organizacional**. . São Paulo: Faculdade de Saúde Pública da USP, Vol. 4, 1998.
- KOTTER, J. P. **Liderando a mudança: por que fracassam as tentativas de transformação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KOTTER, J. P. E COHEN, D. S. **Transformando empresas com a força das emoções**. Rio de Janeiro: Campus. 2002.
- LAKATOS, E. M. E MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Altas, 2010.
- LEWIN, K. **Teoria de campo em ciência social**. São Paulo: Pioneira, 1965.
- MARINELLI, M.; O. JÚNIOR, C. A. E PINTO, M. V. **Cultura e mudança organizacional: abordagens, modelos e críticas**. **Revista Eletrônica de Mestrado em Administração**, v. 1, n. 2, abr./out. 2009. Disponível em: <www.spell.org.br/documentos/download/1151>. Acesso em 10/02/2015.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento**. 6. ed. São Paulo, Atlas 2005.
- NADLER, D.; HACKMAN, J.R. E LAWLER III E.E. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1983.
- OBADIA, I. J.; VIDAL, M. C. R. E MELO, P. F. F. Uma abordagem adaptativa de intervenção para mudança organizacional. **Gestão & Produção**, v. 14, n. 1, p. 125-138, 2007.
- OLIVEIRA, D. P. R. O. **Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TGC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- PETTIGREW, A. M. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, p.145-153, 1989.

PINTO, M. C. S. E COUTO-DE-SOUZA, C. L. Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de Administração Pública**, 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n3/05.pdf>>. Acesso em: 03/02/2015.

PORTAL ERP. **Tudo sobre ERP**. Disponível em: <<http://sistemaerp.org/>>. Acesso em: 30/01/2016.

PRICE WATERHOUSE, Equipe de Change Integration. **Mudando para Melhor - As Melhores Práticas para Transformar sua Empresa**. São Paulo: Atlas, 1997.

RENTES, A. F. **Gerenciamento dos processos de mudança. Produtos & Serviços**, São Paulo: 2000.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. E SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROCHA, L. **Estudos avançados em administração: mudança organizacional**. Aula 3, 2013. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/ravthallion/aula-3-gesto-da-mudana>>. Acesso em: 13/02/2015.

ROESCH, S. M. A. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão de curso, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SANTOS, M. S. S. **Gestão da mudança organizacional: uma revisão teórica**. Dissertação de Mestrado, 2014, 106p. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/11826>>. Acesso em: 13/02/2015.

SILVA, M. A. B. E LEITE, N. R. P. **Aprendizagem e Mudança Organizacional em uma Instituição de Ensino Superior em Administração**. 2012.

SILVEIRA, A. J. E VIVACQUA, G. **Planejamento Estratégico**. 2.Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SIMS, R. E MEA, W. Change management methods in an exciting new word of business commerce. In: SIMS, R. **Changing the way we manage change**. Westport: Quorum Books. 2002.

SOBRAL, F. E PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

STACEY, R. **Pensamento estratégico e gestão da mudança**. 1. ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1998.

TERZIAN, F. **Os perigos de mudar**. Info Corporate, São Paulo, n.8, p.49-59. mar./abr. 2004.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

WALKER, H. J.; ARMENAKIS, A. A.; BERNERTH, J. B. Factors influencing organizational change efforts: An integrative investigation of change content, context, process and individual differences. **Journal of Organizational Change Management**, v. 20, n. 6, p. 761-773, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução Ana Thorell; revisão Técnica Cláudio Damacena. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.