

Avaliação da gestão dos stakeholders no engajamento dos gestores durante a implantação de um sistema *Enterprise Resource Planning*

Evaluation of stakeholder management in the engagement of managers during the implementation of an enterprise resource planning system

Adriana de Bem Macuco* - adrianabmcosta@gmail.com
*UNISOCIESC

Article History:

Submitted: 2021 - 06 - 17

Revised: 2021 - 06 - 20

Accepted: 2021 - 06 - 20

Resumo: A gestão da mudança organizacional tem se apresentado como fator crítico de sucesso na implantação de projetos de mudança organizacional, dada a necessidade de gerir os fatores humanos e comportamentais inerentes ao processo de mudança. Esta pesquisa tem como objetivo avaliar a efetividade do uso da gestão de *stakeholders* na implantação de um sistema *enterprise resource planning* (ERP) em um processo de mudança organizacional, em uma empresa multinacional de capital brasileiro. A pesquisa-ação se justifica pelos índices de insucessos na implantação de projetos, em grande parte relacionados a fatores críticos não geridos durante o processo de mudança, em especial, os que impactam os *stakeholders*. Com o uso da ferramenta gestão de *Stakeholders* nesta pesquisa, é possível demonstrar a mudança do nível de engajamento dos gestores funcionais, após o desenvolvimento de ações de engajamento, definidas no processo de gestão desses *stakeholders*, contribuindo assim para o processo de mudança.

Palavras-chave: Gestão da mudança; Gestão de projetos; Gestão de *stakeholders*.

Abstract: The management of organizational change has been a critical factor in the implementation of organizational change projects, given the need to manage the human and behavioral factors inherent in the change process. The research referred to in this study aims to evaluate the effectiveness of the stakeholder management tool utilization in the implementation of an enterprise resource planning (ERP) system in a change process in a Brazilian multinational company. The action research is justified by failure rates in project change implementation, largely related to critical factors not managed during the change process, especially those that impact stakeholders. With the use of the stakeholders management tool in this research, it is possible to demonstrate the change in the level of engagement of functional managers, after the development of engagement actions, defined in the management process of these stakeholders, thus contributing to the process of change.

Keywords: Change Management; Project Management, Stakeholders Management.

1. Introdução

Diversos institutos especializados em projetos mostram que existem falhas durante a implantação em função das mudanças resultantes dessas implantações. Segundo dados da empresa norte americana de pesquisa *Corporate Leadership Council (CEB)*, 67% das iniciativas de mudança falham parcial ou totalmente (Sendin, 2016). Especificamente na área de tecnologia da informação (TI) o *Gartner Group* cita que 70% dos projetos falham na entrega. Explorando mais o fenômeno, os dados do *Project Management Institute (PMI)* do Brasil indicam que 62% dos projetos de implantação de *Project Management Office (PMO)* fracassam por questões relacionadas à cultura e às resistências dos *stakeholders*, por não serem tratadas de forma adequada durante o processo de mudança (Gonçalves e Campos, 2013). Essa fonte de falhas é consideravelmente ampla, visto que por *stakeholders* entende-se todos aqueles envolvidos no projeto, podendo ser um indivíduo, grupo ou organização que é afetada, direta ou indiretamente, por uma decisão, atividade ou resultado de um projeto (PMI, 2013).

Esses dados evidenciam a necessidade de engajamento e de gestão estruturada dos *stakeholders* na implantação de projetos que impliquem em grandes mudanças. Para tal, o *PMI* estruturou o *PMBOK® Guide*, que possui em seu método uma área específica de conhecimento para esse gerenciamento. Um fator fundamental nessa gestão consiste na comunicação para a promoção do engajamento entre os *stakeholders*.

Essa pesquisa foi desenvolvida durante a implantação do sistema *ERP* em uma empresa do setor plástico, com matriz em Joinville. Como o sistema de *ERP* possui uma amplitude de mudança que estende-se por toda a organização foram englobadas as três filiais na América da latina. Pretendeu-se, assim, avaliar se a gestão de *stakeholders* pode modificar o nível de envolvimento dos gestores funcionais na implantação de um projeto de mudança no contexto da referida empresa. Portanto, o objetivo específico desta pesquisa é avaliar a eficácia da promoção de ações de comunicação na gestão dos *stakeholders* para o engajamento dos gestores funcionais durante a implantação de um sistema integrado de informação. Dessa forma, este estudo contribui para a implantação de boas práticas na gestão de projetos, e revela a importância que os aspectos humanos e comportamentais podem exercer no sucesso deles.

A investigação foi conduzida pela lógica da pesquisa-ação. O método de pesquisa utiliza como principal ferramenta um questionário estruturado utilizado não somente para a

caracterização dos panoramas para a avaliação, como também para a definição das próprias ações de comunicação para a promoção do engajamento.

Este artigo contém a seguinte estrutura: (i) Introdução, (ii) Revisão da literatura, (iii) Método proposto, (iv) Resultados, (v) Conclusões e (vi) Referências. O primeiro capítulo contextualiza do tema, a problemática, define o objetivo geral, a justificativa, a delimitação da pesquisa e sua estrutura. O segundo capítulo abrange o referencial teórico, com aprofundamento dos estudos na área, embasados em literaturas consagradas e pesquisas sobre o tema. O terceiro capítulo apresenta o procedimento metodológico adotado na pesquisa, com a classificação do estudo e as etapas do desenvolvimento da pesquisa. No quarto capítulo são apresentados os resultados alcançados com a pesquisa-ação. No quinto capítulo seguem as considerações finais quando ao atendimento ao objetivo da pesquisa, limitações da pesquisa e implicações e contribuições práticas à pesquisadores e aplicadores. No último capítulo são apresentadas as referências utilizadas para fundamentação e realização da pesquisa.

2. Revisão da Literatura

As pessoas são interdependentes para os resultados de um projeto de mudança fundamentalmente porque são o próprio meio para que tal mudança seja implementada. Como tal, os fatores humanos e comportamentais possuem influência nesses resultados de forma relevante e os processos de mudança compreendem em primeira instância mudanças no comportamento da organização (Oliveira e Hatakeyama, 2012).

Contudo, a resistência à mudança é considerada como um fator natural quando se trata de pessoas, inclusive atribuindo previsibilidade ao comportamento humano (Silva, 2013). A resistência a um processo de mudança surge por diversos fatores e não como resposta a um evento específico, mas como decorrência de crenças e experiências construídas ao longo do tempo. Ademais, não podem ser descartadas preocupações potencialmente válidas das pessoas, em um processo de mudança (Atilgan e Mccullen, 2011). Desta forma, os indivíduos precisam criar uma relação de sentido, como um mecanismo que permite lidar com as inseguranças e incertezas que envolvem um processo de mudança (Beyda *et al.*, 2013). Em função disso, e pelas pessoas apresentarem reações diferentes diante de um processo de mudança, se faz necessário definir um plano específico de forma a possibilitar a adaptação das pessoas ao processo de mudança (Sellmann e Marcondes, 2010).

Nesse sentido, os gestores devem ser preparados para conduzir o processo de mudança levando em conta tal resistência como um fator que faz parte do próprio processo (Miller,

2012). Para isso, os líderes da organização responsáveis em gerir pessoas necessitam iniciar o processo de aprendizado de uma mudança para poderem guiar o processo de transformação, deixando claros os benefícios da mudança almejada para as pessoas (de modo a gerar confiança nas mesmas pelo entendimento das melhorias no trabalho e fluxo de informação), e envolvendo, assim, a mudança de comportamento da própria liderança (Tortorella e Fogliatto, 2013).

Ou seja, para que uma mudança organizacional seja bem-sucedida, é necessário gerir o processo de mudança. A gestão da mudança deve ser orientada por um conjunto de ferramentas utilizadas com habilidade dos gestores de mudança, já que uma mudança organizacional não é orientada por ações intuitivas. A gestão de *stakeholders* é uma das áreas de conhecimento do PMBOK® *Guide* do PMI que trata de todas as atividades que devem ser desenvolvidas ao longo do projeto para atender aos interesses dos mesmos. Assim, as referidas fases compreendem os processos de: (i) identificar os *stakeholders*, (ii) planejar o gerenciamento dos *stakeholders*, (iii) gerenciar o engajamento dos *stakeholders* e (iv) controlar o engajamento dos *stakeholders* (Viana, 2014).

O primeiro processo de identificação dos *stakeholders* consiste em identificar as pessoas, grupos ou organizações que podem sofrer algum impacto com a mudança pretendida. O segundo processo é o planejamento e tem como objetivo de definir a estratégia de engajamento dos *stakeholders* identificados no decorrer de todo ciclo do projeto. O terceiro processo consiste em gerenciar os *stakeholders* através de um processo de comunicação para atendimento das expectativas e necessidades de cada impactado, buscando o engajamento com a iniciativa de mudança. O quarto e último processo trata do controle do engajamento dos *stakeholders* que possui como objetivo obter o monitoramento do relacionamento dos *stakeholders* e ajustar se necessário a estratégia de gestão definida para o engajamento desses *stakeholders* (PMI, 2013).

Propriamente as ações de engajamento e sensibilização dos *stakeholders* impactam diretamente na aceitação da mudança por parte destes (Beyda *et al.*, 2013). Como evidenciado, esse engajamento é promovido pela comunicação. O processo de comunicação é uma importante etapa de gestão da mudança em um projeto e destacada como uma das áreas de conhecimento do PMBOK® *Guide* do PMI. As etapas de um processo de comunicação consistem em: (i) planejar o gerenciamento das comunicações, (ii) gerenciar as comunicações e (iii) controlar as comunicações (Viana, 2014). Para Machado e Neiva (2017) o processo de

comunicação facilita a aceitação de adaptação de um novo processo, pois traz compreensão sobre a mudança com a clareza do que está mudando, como vai mudar e porquê, e essa clareza traz para os envolvidos essa melhor condição de aceitação.

No caso que trata especificamente da implantação de sistemas *ERP* (que caracteriza o projeto de mudança efetivamente praticado pela organização no momento do desenvolvimento desta pesquisa), o envolvimento de um patrocinador forte da empresa, como por exemplo um diretor, possibilita maior empenho dos diversos setores da organização (Cortes e Lemos, 2009). Esse tipo de mudança com implantação de um sistema integrado exige forte envolvimento dos *stakeholders*, pois envolve diversos departamentos da organização, requerendo mudanças em processos e procedimentos. O *enterprise resource planning (ERP)* é um sistema que integra todos os dados e processos de uma organização em uma única plataforma. Sua implantação exige o envolvimento de um número elevado de pessoas, tanto internas quanto externas à organização, tendo como exemplo os consultores especializados em implantação de softwares. Na implantação do *ERP* há a necessidade não só de parametrização de sistemas, mas também de entendimento e adequação de processos internos da organização, como capacitação das equipes que irão operar no novo modelo e um forte processo de comunicação com todos os *stakeholders*.

Para tal, é importante um processo de comunicação efetivo e claro em todos os níveis da organização antes e durante para a implantação do sistema *ERP*. Nesse processo são incluídas informações sobre o progresso do projeto, não somente para equipe envolvida diretamente com o projeto, mas também para toda a organização (Ngai *et al.*, 2008). Desse modo, o processo de comunicação torna-se uma importante ação de envolvimento dos *stakeholders* e passa a ser entendido como uma ferramenta aliada do processo participativo de mudança.

Em pesquisa realizada por Cortes e Lemos (2009), com a participação de 162 (cento e sessenta e dois) respondentes sobre a implantação de sistemas *ERP*, mais de 80% (oitenta por cento) dos entrevistados concorda sobre a importância de definição dos objetivos da mudança e sua comunicação. Observa-se com essa pesquisa a relevância no estudo dos canais de comunicação em um processo de mudança, a extensão dos resultados que podem ser obtidos e os avanços em termos de envolvimento dos *stakeholders* afetados com o processo de mudança.

3. Método proposto

Essa pesquisa de natureza aplicada, abordagem qualitativa, caracterizada como exploratória quando da aplicação da ferramenta, contudo também com característica descritiva quando interpreta, sintetiza e expõe os resultados. O método base que orientou a formatação do procedimento específico dessa pesquisa foi a pesquisa-ação. Como tal, a estrutura da pesquisa é ajustada à medida que o pesquisador interage com o ambiente e o objeto de pesquisa com foco a garantir a execução do objetivo e geraram conclusões úteis e aplicadas.

A formalização do método, tal como foi efetivamente aplicado, pode ser representada graficamente com 3 etapas, cada uma com atividades características e específicas. A primeira é a etapa preliminar onde fundamentalmente é realizada a (1) identificação do grupo amostral. Nessa pesquisa a amostra consiste nos indivíduos classificados como “gestores funcionais”. Como gestores funcionais estão indivíduos com diferentes funções dentro da organização, sendo: diretores, gerentes e coordenadores. Essa identificação foi realizada pela investigação da estrutura da organização. Tendo em vista que esses indivíduos não impactam de forma homogênea no objeto de estudo (o engajamento dos gestores funcionais), seguida da identificação é realizada uma (2) classificação desses gestores em relação ao nível de influência. Nessa classificação se considerou a influência quanto ao poder de tomada de decisão na organização, sendo classificados: diretores com nível de influência alto, gerentes com nível de influência médio e coordenadores com nível de influência baixo. Tendo esse grupo delimitado e classificado a segunda etapa consiste na execução das atividades que darão suporte para a análise. Nessa etapa é aplicada a principal ferramenta da pesquisa que se constitui de um questionário estruturado. O mesmo questionário foi aplicado em dois momentos sendo o primeiro para (4) caracterizar o panorama inicial pela (3) avaliação do grau de engajamento dos gestores antes da aplicação das ações de engajamento. A caracterização do panorama é feita pela retratação da dispersão da amostra em uma matriz bidimensional que considera em um eixo o nível de influência (identificado na atividade 2) e o nível de engajamento avaliado. Como característico de uma pesquisa balizada pela pesquisa-ação são (5) definidas as ações para a promoção do engajamento uma vez que o pesquisador está familiarizado com o ambiente, tendo consciência das possibilidades e impedimentos. Nesse caso, as (6) ações executadas correspondem a ações de comunicação coletivas e individuais com vistas a sanar as deficiências explicitadas no panorama inicial.

Para avaliar a efetividade das ações o mesmo questionário é (7) novamente aplicado e seus resultados (8) retratam um novo panorama.

Desse modo, em posse dos dois panoramas, na etapa final de avaliação, é realizada a (9) comparação dos cenários. Como os panoramas são representados em um tipo de matriz a avaliação final é qualitativa. A Figura 1 apresenta o método de pesquisa evidenciando a sistemática das ações.

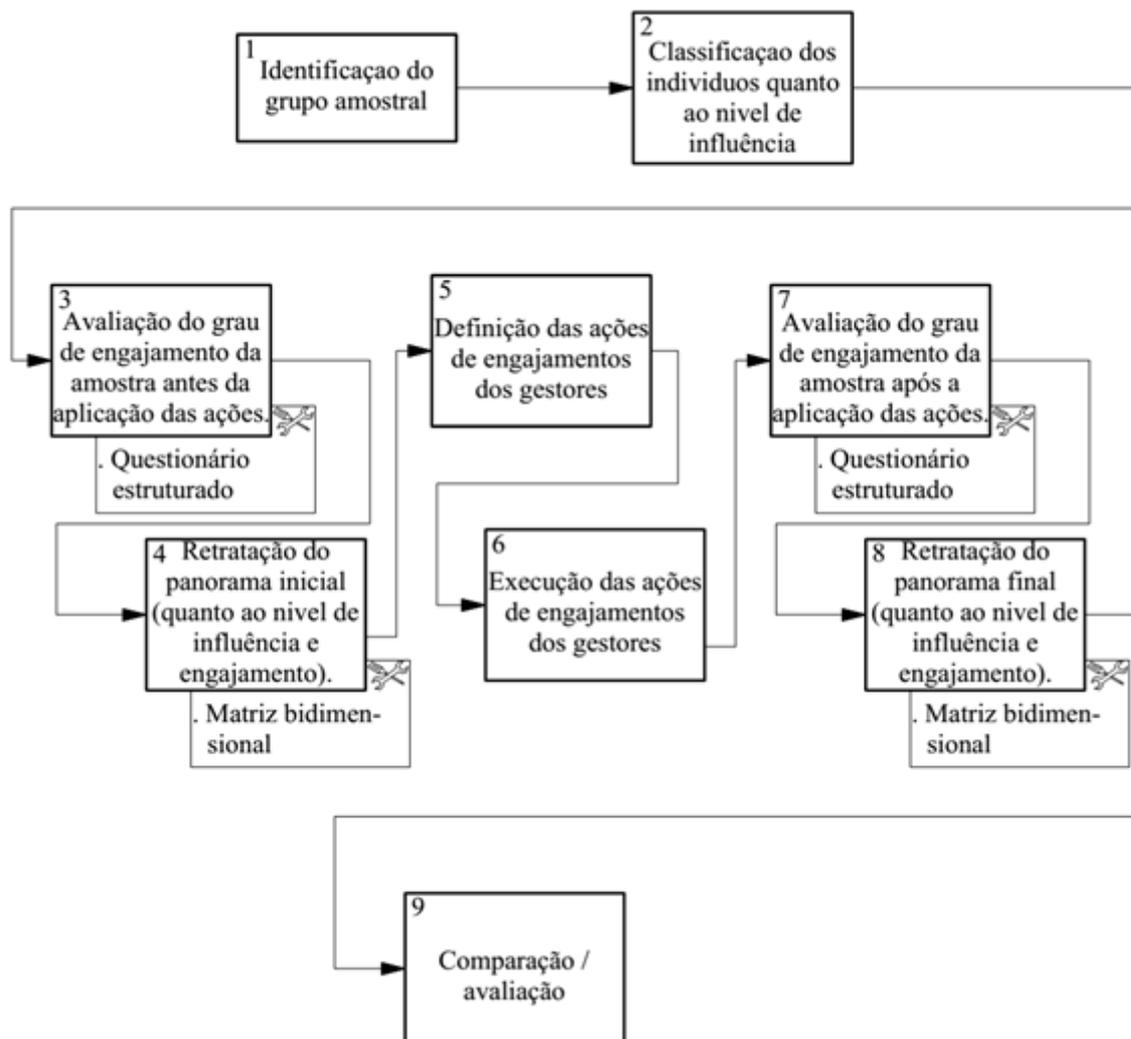


Figura 1 – Fluxograma do método de pesquisa proposto
Fonte: Autor (2019)

O principal instrumento de intervenção utilizado no método é o questionário estruturado. Portanto, esse questionário é explicado na sequência.

3.1. Questionário estruturado

O questionário foi elaborado pelos pesquisadores sendo composto de 7 questões para classificação ordinal em uma escala do tipo *likert* de 5 níveis. Essas questões foram definidas

para avaliar o nível de engajamento, e correspondem ao conhecimento dos objetivos, benefícios, desafios, impactos e participação no projeto, sendo:

- Questão 1 - Estrategicamente estão claros os benefícios que a empresa terá com a implantação do novo sistema?
- Questão 2 - O tempo do projeto está adequado à demanda e complexidade (desafios) dos processos envolvidos?
- Questão 3 - Tenho visibilidade dos impactos do sistema minha área / unidade?
- Questão 4 - Minha equipe (usuários finais) conhece os impactos do novo sistema?
- Questão 5 - Tenho clareza de como o envolvimento da minha área irá contribuir para o alcance dos objetivos gerais do projeto?
- Questão 6 - Tenho buscado me envolver no projeto com participação sempre que sou demandado?
- Questão 7 - As comunicações sobre o projeto estão sendo realizadas de forma eficiente.

Ainda, o questionário ainda abrange outras 5 questões objetivas com resposta sim/não.

Essas questões consistem em:

- Questão 8 - Existem restrições locais sobre a implantação (estrutura física e de pessoal, equipamentos)?
- Questão 9 - Existem restrições legais para implantação?
- Questão 10 - Você participou da apresentação do roadshow (explicação sobre impactos) da sua unidade?
- Questão 11 - Há conhecimento de algum foco de resistência na sua equipe ou demais usuários na unidade?
- Questão 12 - A percepção sobre a condução do projeto é positiva?

Ainda outras duas questões discursivas complementam o questionário. São elas:

- Questão 13 - Qual o motivo (s) mais importante (s) para que o projeto ERP exista?
- Questão 14 - Quais são os principais desafios para implantação do ERP na sua unidade?

Destas, as questões de 01 a 06 tem a função de estabelecer o nível de engajamento dos *stakeholders* tanto antes, quanto após a aplicação das ações de promoção do engajamento. Portanto, são utilizadas na grafia da dispersão do grupo amostral dos panoramas expressos pela matriz bidimensional. Já as questões abertas 13 e 14, auxiliadas ainda pelas questões objetivas de 07 a 12, foram utilizadas para a identificação de ações de engajamento com foco nos objetivos, benefícios e desafios do projeto para aproximar os gestores funcionais como *stakeholders* importantes para o processo de mudança. Portanto, as próprias ações de promoção do engajamento (referentes as atividades 5 e 6 do método) derivam da aplicação do questionário. Tais ações são abordadas na sequência.

3.1.1. Ações de engajamento

Como estratégia de envolvimento foram definidas ações como forma de atender às expectativas dos gestores funcionais, trazer mais informações sobre os objetivos e benefícios do novo *ERP Software* bem como informar sobre o andamento do projeto. Como característica de uma pesquisa-ação as ações foram estabelecidas ao longo da execução da própria pesquisa, sendo derivadas da identificação de deficiências no engajamento da equipe. A identificação se deu fundamentalmente pela interpretação das respostas as questões discursivas (12 e 13) do questionário. Como formalização e exposição clara dessa pesquisa as ações de comunicação para promoção do engajamento julgadas necessárias frente a interpretação das respostas das referidas questões são evidenciadas previamente, correspondendo, portanto, à:

- a) Apresentação sobre sensibilização para mudança
- b) Apresentação em formato *roadshow*
- c) Boletim com informações úteis sobre o projeto
- d) Boletim sobre ações ocorridas no projeto
- e) Quadrinhos com dicas sobre o novo sistema
- f) *Status* do projeto
- g) Comunicações sobre as fases do projeto

A primeira ação comunicação para a promoção do engajamento foi a apresentação da sensibilização para mudança foi realizada para todos os gestores funcionais, montada com os seguintes conteúdos: (i) vídeo do Diretor executivo com uma mensagem sobre a importância e objetivo do projeto para organização, (ii) o que é a mudança em relação ao sistema e processos, (iii) processo de treinamento para os usuários finais (equipes dos gestores

funcionais), (iv) benefícios com o novo ERP para empresa, (v) etapas do projeto, (vi) organograma da equipe do projeto com atuação no corporativo e local, (vii) benefícios do novo *ERP Software* para os colaboradores e (viii) o que se espera dos gestores locais como apoio ao sucesso do projeto.

A apresentação em formato de *roadshow* foi a segunda ação de engajamento e teve o objetivo de demonstrar para todos os gestores funcionais como será a nova forma de trabalho com o novo sistema em todos os processos que sofreriam alteração. Além de demonstrar a nova forma de trabalho como a demonstração de um macro fluxo, foram apresentados os principais impactos identificados com a mudança e a forma de tratativa para cada impacto levantado com a mudança.

Uma terceira ação foi identificada como forma de engajamento dos gestores funcionais também aplicada para as equipes, foi identificada como “Boletim Você tem que saber”. Foram publicadas nove edições com informações importantes e curiosidades sobre o projeto, de questões relatadas durante as entrevistas com os gestores funcionais também pontos informados pelos gestores que passaram a ter contato por telefone.

A quarta ação de engajamento também foi identificada como um boletim informativo, mas com objetivo de registrar ações que tinham acontecido no projeto e reforçavam assim o conhecimento para todo o grupo, tanto gestores funcionais como suas equipes. Esse boletim foi denominado de “Boletim Aconteceu”.

Uma das ações identificadas como importantes pelos gestores funcionais nas entrevistas, era trazer mais orientações sobre os pontos importantes de mudança que o novo sistema traria e de forma lúdica, para que às mudanças fossem observadas de forma mais natural pelas equipes. Essa quinta ação foi um lançamento de uma história em quadrinhos com oito edições, com dicas dadas por um personagem identificado como professor SAP.

Para possibilitar um acompanhamento dos gestores funcionais de todas as evoluções do projeto, foi montado um relatório denominado de Status Light, que tem como objetivo fazer um resumo das principais informações do projeto que são apresentadas para as equipes integrantes diretas do projeto semanalmente. Assim, além da equipe direta do projeto, os gestores funcionais passaram a receber semanalmente um resumo das reuniões, podendo acompanhar os pontos de atenção do projeto, as ações em andamento, a fase em que o projeto se encontrava e o planejamento das próximas ações.

Portanto, ao todo foram definidas como estratégias de engajamento coletivo seis ações de comunicação direcionadas aos gestores funcionais e algumas delas alcançando também

suas equipes. Porém, essas ocorreram de modo coletivo. E, considerando os níveis baixos de engajamento de determinados *stakeholders* ainda foram realizadas ações de comunicação individuais. Isso foi realizado para os gestores classificados na matriz com nível de envolvimento 2 e 3 e envolveu o contato periódico (quinzenal) direto. Os contatos foram realizados por telefone e o objetivo era monitorar o quanto as ações de comunicação do projeto estavam sendo efetivas e atendendo aos objetivos e expectativas. Esses gestores passaram a ter um papel mais relevante no projeto, pois além de buscar atender às expectativas desses indivíduos, puderam com suas observações auxiliar na condução das ações coletivas e assim exercer um papel de engajamento de fato com o projeto à medida que atuavam como agentes do processo de mudança. Os contatos foram registrados em uma planilha em *excel* em formato de plano de ação e dessa forma mantendo-se o controle das observações realizadas em cada contato.

A partir desse detalhamento do método de pesquisa e das ferramentas e ações aplicadas a próxima seção expõe os resultados obtidos.

4. Resultados

A avaliação da Gestão de Stakeholders segue a sequência do método apresentado no capítulo anterior.

4.1. Identificação e classificação dos gestores funcionais

A investigação da estrutura organizacional da empresa em estudo revelou 56 gestores funcionais, sendo 22 alocados na unidade situada na Argentina, 17 na unidade situada no Chile e os 17 restante na unidade situada no Peru. Mais de 60% dos respondentes possuem mais de 3 anos de empresa, e, como tal, estão adaptados a cultura da organização. A investigação da estrutura organizacional revelou apenas 1 indivíduo com alta influência (correspondendo a 2% do grupo amostral). Ainda, 27% da amostra corresponde a indivíduos com nível de influência médio e 71% com nível de influência baixo. Os indivíduos com baixa influência são numerosos nesse grupo e merecem atenção, pois lidam diretamente com os usuários finais que farão o uso do novo sistema. O perfil dos respondentes é apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 – Classificação do nível de influência e engajamento

| Respondente | País | Cargo | Tempo de empresa | Influência | Identificação | Nível de Influência |
|-------------|-----------|-------------|------------------|------------|---------------|---------------------|
| 1 | Argentina | Gerente | 24 | M | M1 | 6 |
| 2 | Argentina | Coordenador | 18 | B | B1 | 3 |
| 3 | Argentina | Coordenador | 15 | B | B2 | 3 |
| 4 | Argentina | Gerente | 15 | M | M2 | 6 |
| 5 | Argentina | Coordenador | 15 | B | B3 | 3 |
| 6 | Argentina | Coordenador | 14 | B | B4 | 3 |
| 7 | Argentina | Coordenador | 8 | B | B5 | 3 |
| 8 | Argentina | Coordenador | 7 | B | B6 | 3 |
| 9 | Argentina | Coordenador | 7 | B | B7 | 3 |
| 10 | Argentina | Coordenador | 6 | B | B8 | 3 |
| 11 | Argentina | Coordenador | 5 | B | B9 | 3 |
| 12 | Argentina | Coordenador | 5 | B | B10 | 3 |
| 13 | Argentina | Coordenador | 3 | B | B11 | 3 |
| 14 | Argentina | Coordenador | 3 | B | B12 | 3 |
| 15 | Argentina | Coordenador | 2 | B | B13 | 3 |
| 16 | Argentina | Gerente | 2 | M | M3 | 6 |
| 17 | Argentina | Gerente | 2 | M | M4 | 6 |
| 18 | Argentina | Coordenador | 2 | B | B14 | 3 |
| 19 | Argentina | Coordenador | 1 | B | B15 | 3 |
| 20 | Argentina | Coordenador | 1 | B | B16 | 3 |
| 21 | Argentina | Coordenador | 1 | B | B17 | 3 |
| 22 | Argentina | Coordenador | 1 | B | B18 | 3 |
| 1 | Chile | Coordenador | 2 | B | B1 | 3 |
| 2 | Chile | Gerente | 12 | M | M1 | 6 |
| 3 | Chile | Coordenador | 3 | B | B2 | 3 |
| 4 | Chile | Coordenador | 10 | B | B3 | 3 |
| 5 | Chile | Coordenador | 16 | B | B4 | 3 |
| 6 | Chile | Coordenador | 24 | B | B5 | 3 |
| 7 | Chile | Gerente | 4 | M | M2 | 6 |
| 8 | Chile | Gerente | 12 | M | M3 | 6 |
| 9 | Chile | Coordenador | 3 | B | B6 | 3 |
| 10 | Chile | Coordenador | 1 | B | B7 | 3 |
| 11 | Chile | Gerente | 1 | M | M4 | 6 |
| 12 | Chile | Coordenador | 21 | B | B8 | 3 |
| 13 | Chile | Coordenador | 3 | B | B9 | 3 |
| 14 | Chile | Gerente | 3 | M | M5 | 6 |
| 15 | Chile | Coordenador | 2 | B | B10 | 3 |
| 16 | Chile | Gerente | 5 | M | M6 | 6 |
| 17 | Chile | Diretor | 3 | A | A1 | 9 |
| 1 | Peru | Coordenador | 44 | B | B1 | 3 |
| 2 | Peru | Coordenador | 3 | B | B2 | 3 |
| 3 | Peru | Coordenador | 1 | B | B3 | 3 |
| 4 | Peru | Gerente | 26 | M | M1 | 6 |
| 5 | Peru | Gerente | 28 | M | M2 | 6 |
| 6 | Peru | Coordenador | 3 | B | B4 | 3 |
| 7 | Peru | Gerente | 27 | M | M3 | 6 |
| 8 | Peru | Coordenador | 10 | B | B5 | 3 |
| 9 | Peru | Coordenador | 3 | B | B6 | 3 |
| 10 | Peru | Gerente | 9 | M | M4 | 6 |
| 11 | Peru | Gerente | 1 | M | M5 | 6 |
| 12 | Peru | Coordenador | 2 | B | B7 | 3 |
| 13 | Peru | Coordenador | 1 | B | B8 | 3 |
| 14 | Peru | Coordenador | 2 | B | B9 | 3 |
| 15 | Peru | Coordenador | 5 | B | B10 | 3 |
| 16 | Peru | Coordenador | 2 | B | B11 | 3 |
| 17 | Peru | Coordenador | 4 | B | B12 | 3 |

Fonte: Autor (2019)

Nessa tabela a identificação do país onde a unidade que o indivíduo pertence é apresentada na segunda coluna. A terceira coluna identifica o cargo ocupado na empresa pelo gestor funcional. A quarta coluna identifica o tempo de empresa de cada gestor funcional. A quinta coluna apresenta a identificação do nível de influência de cada gestor funcional, pelo poder na tomada de decisão que exerce na empresa, sendo convencionado para essa pesquisa três graus, representados pelas letras “A” (nível de influência alto), “M” (nível de influência médio) e “B” (nível de influência baixo). A sexta coluna atribui uma identificação os respondentes considerando o seu nível de influência e sua sequência de participação na pesquisa, sendo A1 o primeiro respondente do cargo de Diretor, M1 o primeiro respondente do cargo Gerencial, M2 o segundo respondente de cargo Gerencial e assim sucessivamente. O mesmo sendo aplicado para o nível de baixa influência, sendo B1 o primeiro respondente do cargo de Coordenação, B2 o segundo respondente para o cargo de Coordenação e assim sucessivamente. Desse modo, a identidade do respondente é preservada. Na sétima coluna é atribuído um valor numérico ao nível de influência para possibilitar o posicionamento do resultado na matriz de engajamento e influência. Os valores 3, 6 e 9 foram atribuídos aos níveis de influência baixo, médio e alto, respectivamente.

O nível de influência é um dos fatores dos eixos de representação dos panoramas na matriz bidimensional. O nível de engajamento complementa a representação. Nesse sentido, a seção seguinte apresenta o resultado da aplicação do questionário que avaliou o nível de engajamento.

4.2. Resultados da aplicação do questionário

O objetivo dessa etapa foi avaliar o nível de engajamento dos gestores funcionais no projeto de implantação do sistema *ERP*, através das respostas do questionário pelos gestores funcionais nas entrevistas. Para tal, comparou-se as respostas da entrevista realizada antes da realização das ações de engajamento e as respostas para o mesmo questionário após tais ações.

A Figura 2 apresenta o resultado da média das respostas em cada uma das 06 primeiras questões (com resposta pelo posicionamento ordinal em uma escala *likert*) pelos gestores funcionais dos países Argentina, Chile e Peru respectivamente. Para os três países observa-se mudança no nível de engajamento entre a aplicação das entrevistas iniciais e finais, quanto aos objetivos, benefícios, desafios, impactos e participação no projeto. Nas afirmativas que representam nível baixo de concordância com o engajamento classificadas entre discordo

totalmente e nem concordo e nem discordo, o percentual de respondentes nessas classificações reduziu nos três países: Na Argentina foi de 14% para zero, no Chile foi de 59% para 23% e no Peru foi de 12% para 6%.

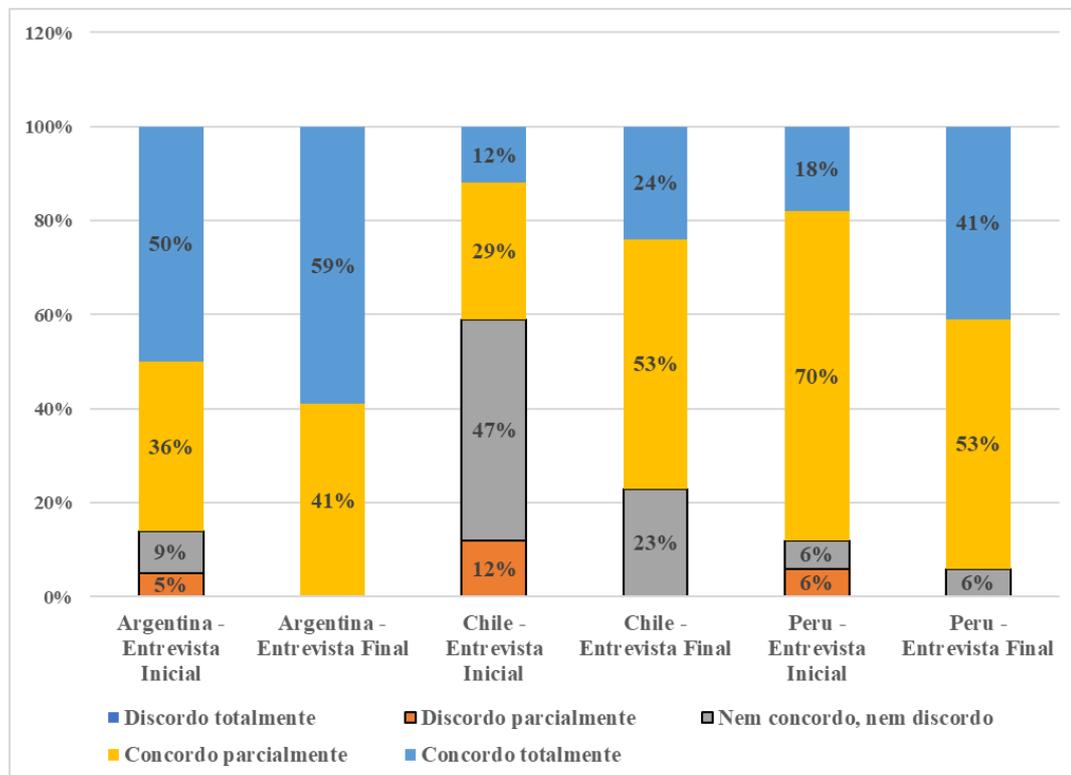


Figura 2 – Nível de engajamento dos gestores funcionais no projeto

Fonte: Autor (2019)

Com isso, os dois fatores referentes aos eixos de representação dos panoramas na matriz bidimensional estão disponíveis. A próxima seção apresenta tais matrizes.

4.3. Retratação dos panoramas

De posse da classificação dos gestores funcionais e do grau de engajamento antes e após a aplicação das ações comunicação, as Figuras 3 e 4 representam os panoramas resultantes da classificação em termos desses dois parâmetros. O nível de engajamento é dado pela média das respostas das questões de 01 a 06 para a condição anterior e posterior as ações de comunicação. Os resultados segmentados pelas unidades da Argentina, Chile e Peru são interpretados como se segue.

a) Unidade da Argentina (Azul Claro)

Na matriz que representa as entrevistas iniciais identificamos que os gestores funcionais da unidade Argentina M4, M1 e B6, que apresentam menor nível de engajamento com o projeto, devem ter prioridade nas ações de engajamento, sendo os gestores M4 e M1 os

mais críticos, por possuírem cargo de gerente e ter nessa condição maior poder de decisão na empresa.

Os gestores desta unidade identificados como B1, B2, B3, B7, B9, B11, B12 e B15 possuem oportunidade de melhoria do seu nível de engajamento enquanto os gestores identificados como M2, M3, B4, B5, B8, B10, B13, B14, B16, B17 e B18 precisam ter seu engajamento com o projeto mantido no mais alto nível.

Na matriz que representa as entrevistas finais observa-se que os gestores funcionais desta unidade que apresentavam menor nível de engajamento com o projeto nas entrevistas iniciais (M4, M1 e B6), após ações de engajamento passaram a ocupar melhor condição na matriz, passando do nível 2 e 3 de classificação da matriz para o nível 4.

Os gestores identificados como B1, B2, B3, B7, B9, B11, B12 e B15 que estavam classificados na posição 4 de engajamento e possuíam oportunidade de melhoria do seu nível de engajamento, quatro foram movidos para o nível de melhor engajamento, sendo eles os identificados como B1, B2, B3 e B11. Os gestores identificados como M2, M3, B4, B5, B8, B10, B13, B14, B16, B17 e B18 permaneceram com seu nível de engajamento com o projeto mantido no mais alto nível.

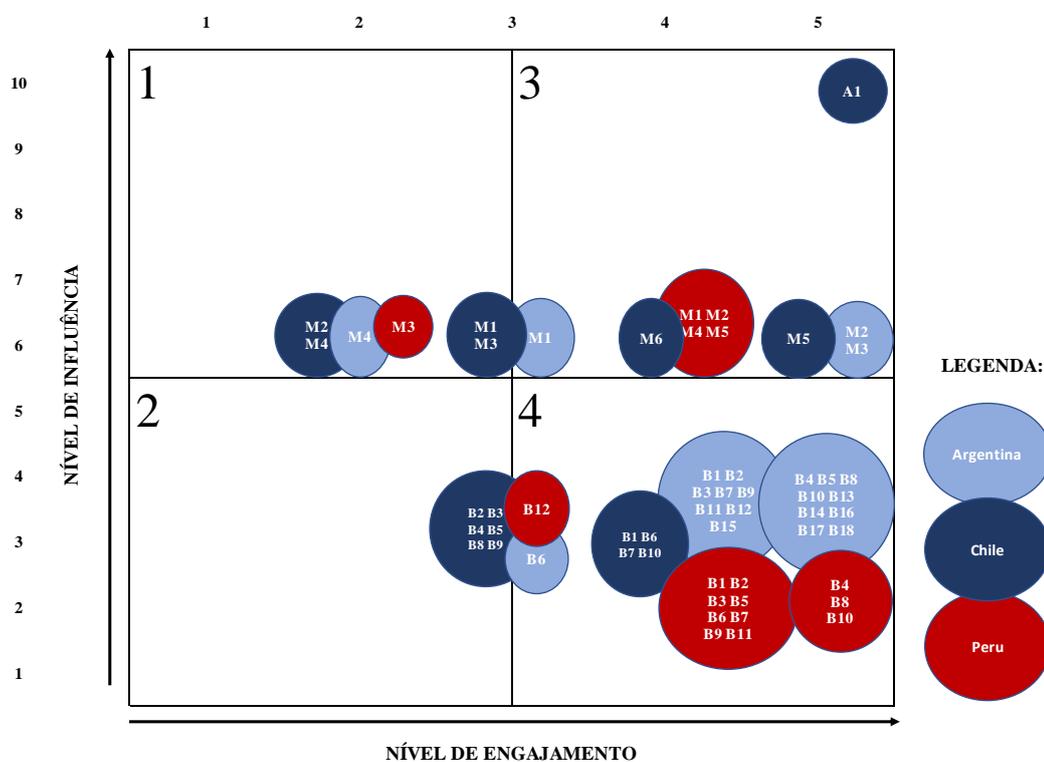


Figura 3 – Matriz de engajamento e influência - entrevistas iniciais

Fonte: Autor (2019)

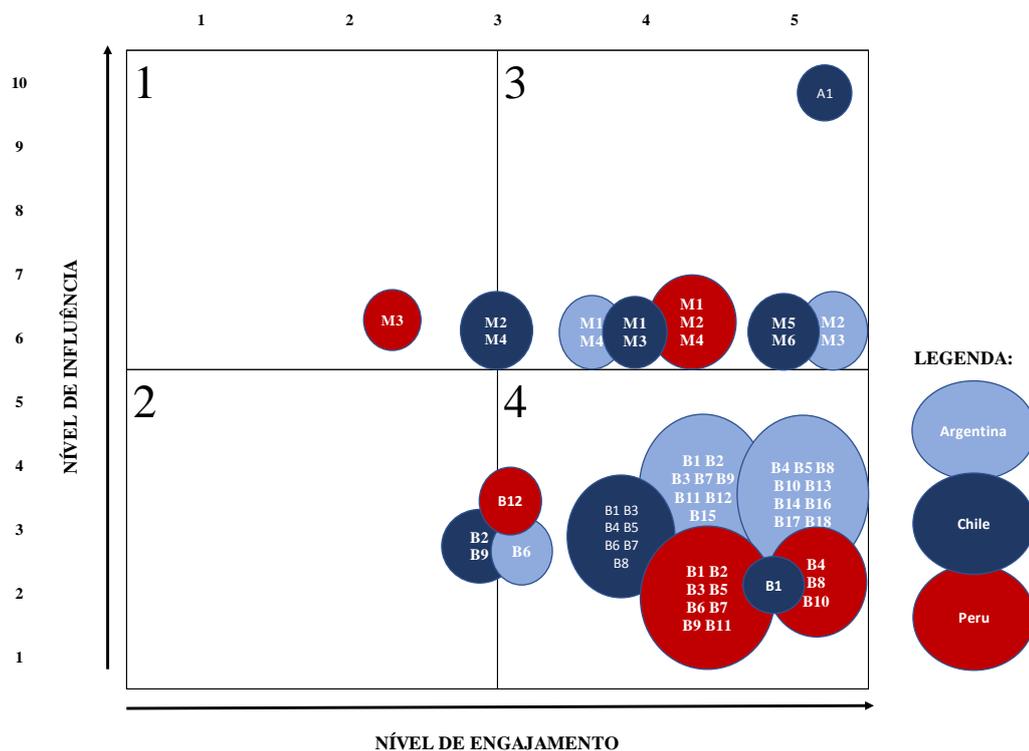


Figura 4 – Matriz de engajamento e influência - entrevistas finais

Fonte: Autor (2019)

b) Unidade do Chile (Azul Escuro)

Na matriz que representa as entrevistas iniciais identificamos que os gestores funcionais da unidade Chilena, identificados como M2, M4, M1, M3, B2, B3, B4, B5, B8 e B9, representam o menor nível de engajamento com o projeto devem ter prioridade nas ações de engajamento e assim como na Argentina os gestores identificados com a letra M são os mais críticos, pelo poder de decisão de maior influência na organização.

Os gestores desta unidade identificados como M6, B1, B6, B7 e B10 possuem oportunidade de melhoria do seu nível de engajamento enquanto os demais gestores, identificados como A1 e M5, precisam ter seu nível de engajamento com o projeto mantido no mais alto nível.

Na matriz que representa as entrevistas finais, foram identificados dez gestores funcionais da unidade Chilena, que apresentavam menor nível de engajamento com o projeto nas entrevistas iniciais. Destes oito gestores funcionais passaram a ocupar melhor condição, após ações de engajamento.

Os gestores desta unidade identificados como M6, B1, B6, B7 e B16, que estavam classificados na posição 4 de engajamento e possuíam oportunidade de melhoria do seu nível

de engajamento, dois foram movidos para o nível de melhor engajamento. Os demais gestores permaneceram com seu nível de engajamento com o projeto mantido em seu mais alto nível.

c) Unidade do Peru (Vermelho)

Na matriz que representa as entrevistas iniciais identificamos que os gestores funcionais da unidade do Peru (M3 e B12), representam menor nível de engajamento com o projeto devem ter prioridade nas ações de engajamento e assim como na Argentina e Chile o gestor identificado com a letra M é o mais crítico, pelo poder de decisão de maior influência na organização.

Os gestores identificados desta unidade identificados como M1, M2, M4, M5, B1, B2, B3, B5, B6, B7, B9 e B11, possuem oportunidade de melhoria do seu nível de engajamento enquanto os demais gestores, identificados como B4, B8 e B10, precisam ter seu nível de engajamento com o projeto mantido no mais alto nível.

Na matriz que representa as entrevistas finais identificamos que os dois gestores funcionais que apresentavam menor nível de engajamento com o projeto desta unidade nas entrevistas iniciais, passaram a ocupar melhor condição na matriz após ações de engajamento.

Dos doze gestores desta unidade que estavam classificados na posição 4 de engajamento e possuíam oportunidade de melhoria do seu nível de engajamento, três foram movidos para o nível de melhor engajamento. Os demais gestores permaneceram com seu nível de engajamento com o projeto mantido no mais alto nível.

Para os três países foram identificadas que as ações de engajamento moveram os gestores funcionais para melhores condições de engajamento ou mantiveram sua posição inicial, quando essas já se encontravam em nível satisfatório.

4.4. Resultados da aplicação do questionário nas entrevistas iniciais para aprofundar a análise dos resultados

O objetivo da continuação dessa etapa é apresentar o resultado das demais questões do questionário de entrevistas com os gestores funcionais, para aprofundar a análise dos dados e auxiliar na identificação de ações de engajamento.

A Tabela 2 apresenta os resultados das questões 7 a 12 que aprofundam a análise dos resultados.

Tabela 2 – Resultados das Questões 7 a 12 nas entrevistas iniciais

| 7-As comunicações sobre o projeto estão sendo realizadas de forma eficiente? | | | | |
|--|-----------------------|----------------------------|-----------------------|---------------------|
| Discordo totalmente | Discordo parcialmente | Nem concordo, nem discordo | Concordo parcialmente | Discordo totalmente |
| 4; 7% | 12; 21% | 20; 36% | 13; 23% | 7; 13% |
| 8-Existem restrições locais sobre a implantação (estrutura física e de pessoal, equipamentos)? | | | | |
| Sim | 18; 32% | | Não | 38; 68% |
| 9-Existem restrições legais para implantação? | | | | |
| Sim | 15; 27% | | Não | 41; 73% |
| 10-Você participou da apresentação do <i>roadshow</i> (explicação sobre impactos) da sua unidade? | | | | |
| Sim | 18; 32% | | Não | 38; 68% |
| 11-Há conhecimento de algum foco de resistência na sua equipe ou demais usuários na unidade? | | | | |
| Sim | 3; 5% | | Não | 53; 95% |
| 12-A percepção sobre a condução do projeto é positiva? | | | | |
| Sim | 33; 59% | | Não | 23; 41% |

Fonte: Autor (2019)

Na questão 7, dos cinquenta e seis gestores funcionais entrevistados, 64% apresentaram algum tipo de insatisfação com as comunicações do projeto e 36% concordam parcial ou totalmente, que as comunicações do projeto estão sendo feitas de forma adequada.

Na questão 8, os gestores funcionais afirmam com 68% dos respondentes, que existe alguma restrição local para implantação do novo sistema. Para 32% dos respondentes não há identificação de restrição, seja de estrutura física, de pessoal ou de equipamento.

Na questão 9, os gestores funcionais afirmam com 73% dos respondentes, que existe alguma restrição legal para implantação do novo sistema. Para 27% dos respondentes não há identificação de restrição a requisito legal para implantação.

A questão 10, trata da participação dos gestores nas apresentações do *roadshow*, que é uma oportunidade de conhecimento sobre as principais adequações do novo modelo de processo com a implantação do novo sistema e onde as equipes que trabalham diretamente no projeto apresentam os impactos na forma de trabalho, pessoas, procedimentos e infraestrutura com as mudanças. Nesta questão, dos cinquenta e seis gestores funcionais entrevistados, 68% afirmam que não participaram da apresentação do *roadshow* e 32% participaram. Nota-se que aproximadamente 2/3 dos gestores funcionais não estiveram presentes em uma ação relevante para seu engajamento no projeto.

Na questão 11, 95% dos gestores funcionais afirmam que não observam foco de resistência com a implantação do novo sistema, seja em sua equipe ou nos demais usuários das suas unidades. Apenas 5% afirmam que observam algum foco de resistência.

Na questão 12, 59% dos gestores funcionais afirmam que a percepção sobre a condução do projeto é positiva. Para 41% dos gestores respondentes a percepção da condução do projeto é negativa.

As próximas duas questões foram formuladas para respostas abertas, que auxiliaram na definição de ações de engajamento quanto ao conhecimento dos objetivos e desafios do projeto. A Tabela 3 apresenta a décima terceira questão do questionário sendo a primeira questão aberta:

Tabela 3 – Qual o motivo (s) mais importante (s) para que o projeto ERP exista?

| Respostas | Quantidade de citações |
|---|-------------------------------|
| Padronizar os processos da empresa | 33 |
| Integrar as áreas e unidades | 31 |
| Ter maior controle e eficiência | 28 |
| Ter informações melhores online e seguras de forma clara para tomada de decisão | 23 |
| Organizar a empresa e ter transparência | 18 |
| Utilizar as melhores práticas de mercado | 8 |
| Melhoria de sistema | 5 |
| Aumentar o valor da empresa (abrir capital) | 5 |
| Preparar a companhia para desafios futuros | 3 |
| Para gerar compromisso das pessoas com o novo sistema SAP | 2 |
| Para profissionalizar a companhia | 1 |

Fonte: Autores (2019)

Todos os gestores funcionais responderam um ou mais motivos, tanto no campo estratégico quanto no campo tático. A Tabela 4 apresenta a décima quarta questão do questionário sendo a segunda questão aberta:

Tabela 4 – Quais são os principais desafios para implantação do ERP na sua unidade?

| Respostas | Quantidade de citações |
|--|------------------------|
| Melhorar a cultura das pessoas. Os argentinos costumam a aceitar mudanças. Mudar a forma de trabalho das pessoas | 36 |
| Que as pessoas recebam as capacitações adequadas para executar as tarefas e para p que venha a surgir | 28 |
| Comunicar os objetivos do projeto e status das ações | 23 |
| Ter pessoas com melhor perfil profissional (ex: analíticas, líderes) | 8 |
| Motivas as pessoas a usar o novo sistema | 5 |
| Eliminar as dúvidas sobre os processos | 5 |
| Adequar a estrutura da unidade/ disponibilizar os recursos necessários | 5 |
| Configurar o sistema conforme as alterações solicitadas | 5 |
| Que as pessoas assumam a responsabilidade pelos processos que executam | 5 |
| Que a infraestrutura de TI (Hardware) suporte o SAP | 3 |
| Que o suporte no Brasil tenha um bom nível de resposta | 2 |
| Carregar os dados de forma correta | 2 |
| Não perder nível de serviço e agilidade. Que os clientes percebam a mudança | 2 |
| Saber a data do go live | 1 |
| Escutar a unidade e não impor as coisas | 1 |

Fonte: Autor (2019)

Todos os gestores funcionais responderam um ou mais desafios para implantação do novo sistema ERP.

Nesta etapa de análise das respostas do questionário aplicado nas entrevistas dos gestores funcionais foram avaliadas de forma quantitativa as respostas, buscando atender de forma qualitativa a análise dos dados para as ações de engajamento dos gestores funcionais.

As questões de 1 a 6 oportunizaram a qualificação do nível de engajamento dos gestores funcionais pelo conhecimento dos objetivos e benefícios de implantação do novo *ERP Software*, para na etapa de classificação na matriz de priorização, identificar o nível de engajamento de cada gestor funcional participante da pesquisa.

As questões de 7 a 12 avaliaram temas relacionados à comunicação do projeto, restrições quanto a implantação do novo sistema, participação dos gestores funcionais quando demandados, percepção desses gestores quanto a restrições e forma de condução do projeto. Essas avaliações ajudaram no aprofundamento da análise dos pontos de atenção em relação ao engajamento e oportunidades de melhoria nesse processo.

4.7. Resultados da aplicação do questionário nas entrevistas finais para reclassificação do nível de engajamento dos gestores funcionais x entrevistas iniciais

A maioria dos gestores funcionais afirmam na primeira entrevista (91% dos respondentes), que se engajavam totalmente ou parcialmente no projeto quando eram demandados. Este percentual representa 32% dos gestores funcionais quando olhamos o engajamento total. Dos respondentes, 9% não se engajam no projeto quando demandados. Na aplicação das entrevistas finais, 100% dos gestores funcionais responderam se engajar no projeto de alguma forma, sempre que demandados, sendo o percentual de totais cresceu para 45%.

Para avaliação do nível de envolvimento dos gestores funcionais no projeto, as questões de 1 a 6 foram levadas em consideração pelo autor, que correspondem ao conhecimento dos objetivos, benefícios, desafios, impactos e participação no projeto. As Figuras 5 e 6 apresentam os resultados da média das respostas em cada questão pelos gestores funcionais na aplicação nas entrevistas iniciais e finais.

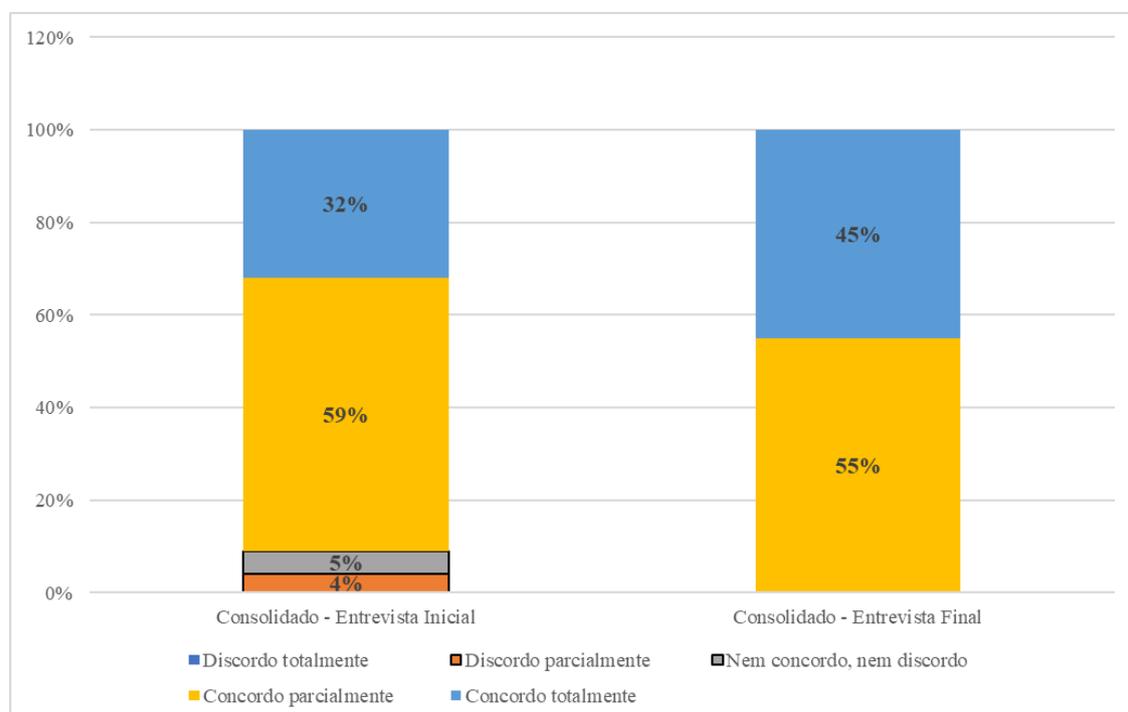


Figura 5 – Tenho buscado me envolver no projeto participando sempre que sou demandado?

Fonte: Autor (2019)

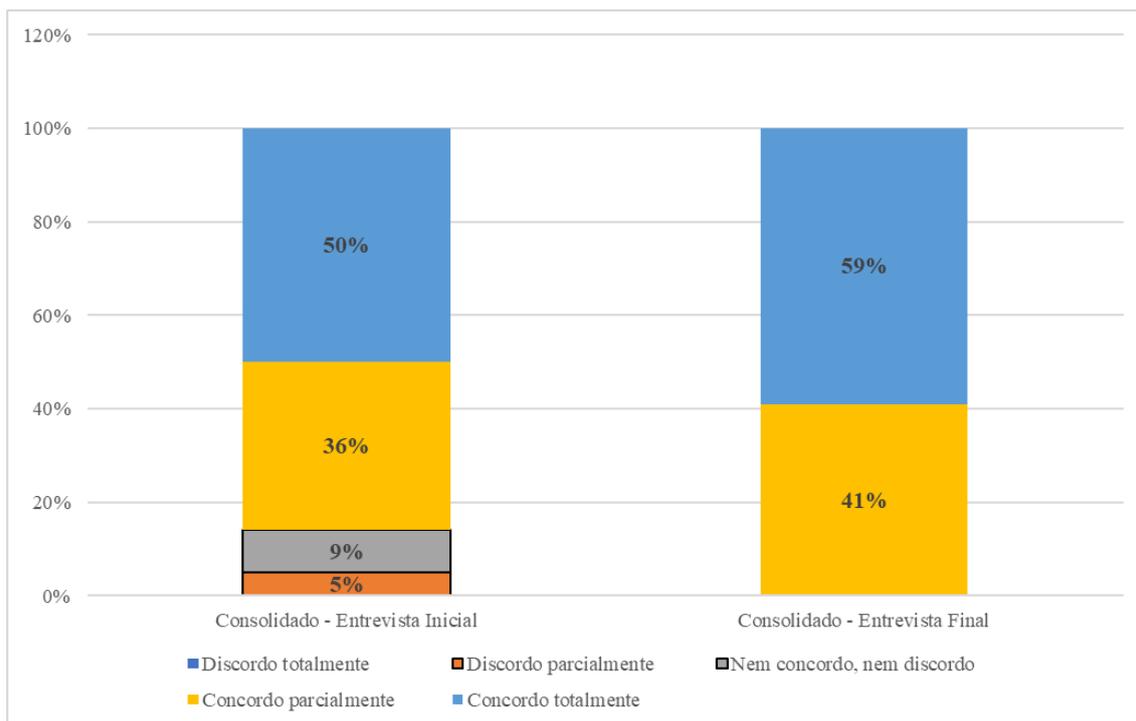


Figura 6 – Nível de envolvimento dos gestores funcionais no projeto – Entrevistas Inicial e Final

Fonte: Autor (2019)

Na aplicação das entrevistas iniciais, dos cinquenta e seis gestores funcionais entrevistados 86% apresentavam uma média de concordância com afirmativas que classificam o nível de envolvimento em condição adequada quanto ao conhecimento dos objetivos, benefícios, desafios, impactos e participação no projeto. Porém, oito gestores funcionais apresentavam nível de envolvimento baixo e representam 14% do grupo entrevistado. Na reaplicação do questionário nas entrevistas finais com os mesmos gestores funcionais, 100% apresentaram uma média de concordância com afirmativas que classificam o nível de envolvimento em condição adequada quanto ao conhecimento dos objetivos, benefícios, desafios, impactos e participação no projeto.

Para modificar o nível de envolvimento dos gestores funcionais foram desenvolvidas diversas ações de comunicação e para avaliar de as ações de comunicação tiveram uma melhoria na avaliação dos gestores funcionais observa-se na Figura 7 a seguir o resultado:



Figura 7 – As comunicações sobre o projeto estão sendo realizadas de forma eficiente

Fonte: Autor (2019)

Dos cinquenta e seis gestores funcionais entrevistados antes da aplicação das ações de comunicação especialmente desenvolvidas para melhorar o envolvimento dos gestores funcionais, 64% apresentavam algum tipo de insatisfação com as comunicações do projeto e 36% concordam de alguma forma, parcial ou totalmente, que as comunicações do projeto estavam sendo feitas de forma adequada. Após desenvolvimento das ações de comunicação desenvolvidas especialmente a partir das percepções coletadas nas entrevistas iniciais, a satisfação dos gestores funcionais com as ações de comunicação passou para níveis melhores, onde somente 4% dos gestores funcionais apresentou algum tipo de insatisfação e 96% concordam de forma parcial ou total com a eficiência das ações de comunicação.

A Figura 8 apresenta o resultado da décima questão que trata da participação dos gestores nas reapresentações do roadshow, que é uma oportunidade de conhecimento sobre as principais adequações do novo modelo de processo com a implantação do novo sistema e onde as equipes que trabalham diretamente no projeto apresentam os impactos na forma de trabalho, pessoas, procedimentos e infraestrutura com as mudanças. Essa questão tem importância da análise dos resultados para comparação da disponibilidade e interesse de participação em uma ação relevante:



Figura 8 – Você participou da rerepresentação do roadshow (explicação sobre impactos) da sua unidade?

Fonte: Autor (2019)

Na primeira apresentação do roadshow, dos cinquenta e seis gestores funcionais entrevistados 68% afirmaram que não participaram da apresentação e 32% participaram. Nota-se que aproximadamente 2/3 dos gestores funcionais não estiveram presentes de uma ação relevante para seu envolvimento no projeto. Na rerepresentação do roadshow 91% dos gestores funcionais estiveram presentes. Não participaram 9%. Esse percentual é relativo a cinco gestores funcionais que recusaram o convite para participação por motivo de viagem.

Com essa avaliação final, observa-se que com as ações de comunicação foi possível melhorar o nível de envolvimento dos gestores funcionais com o projeto de implantação do novo sistema ERP.

5. Conclusões

Essa pesquisa tem como objetivo analisar o impacto da implantação da gestão dos stakeholders no engajamento dos gestores funcionais, durante a implantação de um sistema integrado de informação (ERP Software) em um processo de mudança organizacional de uma empresa multinacional de capital brasileiro, com intuito de promover e sustentar melhorias na gestão.

Para avaliar o objetivo geral da pesquisa, foi desenvolvido um questionário para verificar o nível de engajamento dos gestores funcionais, aplicado em entrevistas individuais no início da implantação do novo sistema.

Após a avaliação do nível de engajamento, foram identificadas e aplicadas boas práticas de comunicação baseadas no *PMBOK® Guide*, focadas nos pontos que trariam maior resultado quanto ao engajamento com o projeto, relativos ao conhecimento dos objetivos, impactos e avanços com a implantação do *ERP Software*.

Para validar a efetividade das boas práticas aplicadas e confirmar objetivo geral da pesquisa, o questionário foi reaplicado com os mesmos gestores funcionais, com intuito de mensurar a melhoria no nível de engajamento.

O modelo para desenvolver o processo de Gestão de *Stakeholders* seguiu como referência o padrão definido pelo *PMBOK® Guide*, que orienta uma sequência de passos de identificar stakeholders, planejar o gerenciamento, gerenciar as ações de engajamento e controlar as ações.

Os resultados da pesquisa-ação demonstram que o nível de engajamento melhorou consideravelmente após implantação das ações de comunicação.

Nas entrevistas finais, nas afirmativas que representam nível baixo de concordância com o engajamento, o percentual de respondentes nessas classificações reduziu nos três países: Na Argentina foi de 14% para zero, no Chile foi de 59% para 23% e no Peru foi de 12% para 6%.

Na análise de influência e engajamento, nos três países foi observado que as ações de engajamento moveram os gestores funcionais para melhores condições de engajamento ou mantiveram sua posição inicial, quando essas já se encontravam em nível satisfatório.

Com a execução de ações individuais, os gestores passaram a ter um papel mais relevante no projeto, pois além de buscar atender às expectativas desses indivíduos, puderam com suas observações, auxiliar na condução das ações coletivas e assim exercer um papel de engajamento com o projeto à medida que atuavam de fato como agentes de mudança. As estratégias de engajamento coletivo direcionadas aos gestores funcionais e suas equipes, também contribuíram muito neste processo.

Dos cinquenta e seis gestores funcionais entrevistados antes da aplicação das ações de comunicação especialmente desenvolvidas para melhorar o envolvimento dos gestores funcionais, 64% apresentavam algum tipo de insatisfação com as comunicações do projeto e 36% concordam de alguma forma, parcial ou totalmente, que as comunicações do projeto estavam sendo feitas de forma adequada. Após desenvolvimento das ações de comunicação,

especialmente a partir das percepções coletadas nas entrevistas iniciais, a satisfação dos gestores funcionais com as ações de comunicação passou para níveis melhores, onde somente 4% dos gestores funcionais apresentou algum tipo de insatisfação e 96% concordaram de forma parcial ou integral com a eficiência das ações de comunicação.

Conforme a literatura apresentada no referencial teórico e avaliada na apresentação dos resultados, a metodologia de gestão de stakeholders é essencial para o processo de mudança, onde os estudos demonstram que a gestão de stakeholders é um fator crítico de sucesso para implantação e sustentação de projetos, impactando no engajamento dos gestores funcionais envolvidos com o processo de mudança organizacional.

Os resultados obtidos nessa pesquisa reforçaram o entendimento que é possível mudar o engajamento dos envolvidos em um processo de mudança e evitar projetos que fracassam ou ficam aquém dos objetivos. Porém, como o contexto em que a pesquisa foi desenvolvida envolveu indivíduos locados em unidades fabris em diferentes países (ainda no continente sul americano) foi possível avançar tal entendimento além da comparação entre o panorama anterior e posterior a aplicação das ações de comunicação para promoção do engajamento. A comparação das respostas obtidas pelos indivíduos das diferentes unidades não apresentou divergências significativas anterior as ações, bem como a própria evolução do engajamento dos indivíduos foi aproximada. Portanto, foi também observado no contexto explorado que as boas práticas de gestão de projetos adotadas pela empresa multinacional no âmbito corporativo, apresentaram efetividade apesar das diferenças das culturas nacionais dos países avaliados, pela semelhança entre resultados obtidos nas entrevistas finais com os gestores funcionais das unidades multinacionais. De modo aplicado, constatamos que para a empresa em que a pesquisa foi desenvolvida as boas práticas de gestão aplicadas parecem funcionar independentemente das diferenças culturais dos locais avaliados. Essa descoberta pode auxiliar em futuras ações no âmbito dessa empresa.

Mas, de modo mais amplo, esse estudo deve ajudar em trabalhos futuros, na aplicação de modelos de avaliação de mudanças organizacionais desde antes do início de projetos, para trabalhar a sensibilização necessária das partes interessadas em um processo de mudança organizacional que exigirá novos comportamentos, novas habilidades e que promova um ambiente de abertura para trazer desde o início as dificuldades que são encontradas e assim serem tratadas em um processo colaborativo, para reduzir a resistência natural que toda mudança provoca nas pessoas.

Como futuras oportunidades de evoluir este trabalho pode-se relacionar: 1 - Comparar e analisar as diferenças culturais e comportamentais entre as unidades dos diferentes países avaliando o impacto e a influência destas na gestão dos stakeholders; 2 - Ampliar a aplicação do modelo de avaliação de mudanças organizacionais por meio de pesquisa-ação, testando-o e validando-o em diferentes empresas com diferentes projetos de mudanças organizacionais.

São apontadas algumas limitações desta pesquisa em relação revisão da literatura: (i) A revisão da literatura foi realizada na base de dados do Google Acadêmico utilizando as palavras-chave “Gestão da Mudança”, “Gestão de Projetos” e “Gestão de Stakeholders”, nos idiomas Português e Inglês; (ii) O conhecimento conceitual do autor foi utilizado para selecionar a literatura, então há possibilidade que alguma perda possa ter ocorrido durante a seleção. (iii) O portfólio bibliográfico foi determinado baseado nas delimitações da pesquisa durante o processo: artigos e livros publicados em Português e Inglês.

São também apontadas algumas limitações desta pesquisa em relação ao estudo de caso desenvolvido: (i) O estudo de caso foi realizado em somente uma empresa de grande porte do segmento plásticos em apenas três unidades industriais, sendo necessário investigar mais profundamente se o modelo pode ser aplicável para mais empresas de diferentes segmentos; (ii) O estudo de caso explorou somente um projeto de mudança organizacional (ERP Software), sendo necessário investigar mais profundamente se o modelo pode ser aplicável para outros tipos de mudanças organizacionais; (iii) Durante o desenvolvimento da pesquisa uma dificuldade encontrada foi o intervalo entre a aplicação das entrevistas iniciais e finais, onde o tempo para realização de ações que pudessem proporcionar maior envolvimento dos gestores funcionais foi curto, dificultando a mudança real de comportamento pela conscientização, que exige para cada indivíduo um tempo diferente.

Quanto às contribuições e implicações práticas para pesquisadores, este trabalho pode auxiliar pesquisadores com interesse nas áreas de avaliação de desempenho, gestão de projetos e mudança organizacional, permitindo aos pesquisadores a visualização da aplicação de um sistema de avaliação da gestão de stakeholders em um estudo de caso;

Quanto às contribuições e implicações práticas para praticantes, este modelo pode auxiliar as lideranças das organizações industriais, na gestão das melhorias organizacionais: 1 - Sendo um instrumento de apoio à decisão para melhorar a compreensão do que é mais crítico na gestão de projetos de mudanças organizacionais; 2 - Possibilitando a definição de políticas de gestão, comunicação e controle visando à geração e sustentação de melhores práticas e resultados.

REFERÊNCIAS

- Atilgan, C., & McCullen, P. (2011). Improving supply chain performance through auditing: a change management perspective. *Supply Chain Management*, 16 (1), 11-19. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13598541111103467/full/html>
- Beyda, T.T., & Cohen, M., Silva, J.F. (2013). Gestão da mudança em parques naturais: lidando com stakeholders. *Pretexto, Belo Horizonte*, 14 (1), 124-144. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5058627.pdf>
- Gonçalves, V., & Campos, C. (2013). The Human Change Management Body of Knowledge: O Fator Humano na Liderança de Projetos, 2. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=Vsy5DAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=The+Human+Change+Management+Body+of+Knowledge:+O+Fator+Humano+na+Lideran%C3%A7a+de+Projetos&ots=jfpaA9EY_G&sig=w6uDEuN6oE2XRZgPolUsP_j563A#v=onepage&q=The%20Human%20Change%20Management%20Body%20of%20Knowledge%3A%20O%20Fator%20Humano%20na%20Lideran%C3%A7a%20de%20Projetos&f=false
- Machado, L.C.P., & Neiva, E.R. (2017). *Práticas de gestão da mudança: Impacto nas atitudes e nos resultados percebidos*. Psicologia, 17, 22-29. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572017000100003
- Miller, D. (2012). *Gestão de mudança com sucesso: uma abordagem organizacional focada em pessoas*. São Paulo: Integrare Editora, 1ª. Ed.
- Ngai, E.W.T., Law, C.C.H., & Wat, F.K.T. (2008). Examining the critical success factors in the adoption of enterprise resource planning. *Computers in industry*, 59, 548-564. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0166361507001789>
- Oliveira, L.S., & Hatakeyama, K. (2012). Um estudo sobre a implantação de sistemas ERP: pesquisa realizada em grandes empresas industriais. *Produção*, 22(3), 596-611. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/89PCXVGqZvgmDxNRfK7yvv/?lang=pt>
- Project Management Institute (PMI). (2013). *PMBOK®: Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos*. Pensilvânia, 5ª Ed.
- Sellmann, M.C.Z., & Marcondes, R.C. (2010). A gestão da mudança em ambientes dinâmicos: um estudo no setor das telecomunicações. *Cadernos EBAP. BR*, 8 (4), 753-781. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/cebape/v8n4/12.pdf>
- Sendin, T. (2016). Era das mudanças. *Revista Você RH*, 43, 22-31.
- Silva, P.A.P.R. (2013). *Gestão da mudança organizacional: uma abordagem pela FMEA*. Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção – Programa de Pós-Graduação em Engenharia Mestrado Profissional em Engenharia da Produção, Centro Universitário Tupy –, Joinville: UNISOCIESC.
- Tortorella, G.L., & Fogliatto, F.S. (2013). Gestão da Mudança para um Sistema de Produção Enxuta: estado da arte e direções de pesquisa. *Espacios*, 34 (8), 7. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/196738/000903902.pdf?sequence=1>
- Viana, R.V. (2014). *Manual Prático do Plano de Projeto: utilizando o PMBOK® Guide*. Rio de Janeiro: Brasport, 5ª. Ed.