



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

GERENCIAMENTO DE MUDANÇAS PARA MINIMIZAR A RESISTÊNCIA DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA EMPRESA MULTINACIONAL A UM PROJETO DE MIGRAÇÃO DE TRANSAÇÕES FINANCEIRAS PARA UM CSC TERCEIRIZADO

ARNALDO DI PETTA

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
adi.petta@hotmail.com

RENATO RIBEIRO NOGUEIRA FERRAZ

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
renatoferraz@uni9.pro.br



GERENCIAMENTO DE MUDANÇAS PARA MINIMIZAR A RESISTÊNCIA DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA EMPRESA MULTINACIONAL A UM PROJETO DE MIGRAÇÃO DE TRANSAÇÕES FINANCEIRAS PARA UM CSC TERCEIRIZADO

Resumo

O objetivo deste relato foi demonstrar o uso do *change management* (gerenciamento de mudanças) como uma ferramenta para diminuir a resistência dos funcionários e líderes de dezesseis unidades de negócio de diferentes países na América Latina em relação ao projeto de uma empresa multinacional para migrar a maioria de suas transações financeiras a um Centro de Serviços Compartilhados (CSC) terceirizado. Desta forma, pretendeu-se facilitar a implantação do projeto, identificando e minimizando os riscos de ele não ser finalizado com sucesso dentro do prazo e das condições planejadas. Com base em um plano de implantação definido pela área técnica, e após análise das condições e resistências a serem enfrentadas em cada país por parte do grupo de trabalho, foi identificada a necessidade de elaborar um plano de gerenciamento de mudanças. Desta forma, visava-se alcançar o apoio das respectivas lideranças e contar com a participação dos funcionários para reter o conhecimento existente, não impactando desta forma a implantação do projeto. A concretização do plano, comandada pelo grupo de trabalho, identificou e tratou resistências, deu poder aos líderes locais como agentes de mudança, esclareceu dúvidas dos funcionários e, como consequência, assegurou a implantação do projeto no prazo e dentro das condições planejadas.

Palavras-chave: Centro de Serviços Compartilhados; CSC; Gerenciamento de Mudanças; Gerenciamento de Projetos.

Abstract

The objective of this technical report was to demonstrate the use of change management as a tool to minimize resistance of the finance teams and leaders of sixteen business units in different countries in Latin America in regards to the project of a multinational company to migrate the majority of its financial transactions to an outsourced Shared Services Center (SSC). Hence, it aimed to facilitate the project implementation, identifying and minimizing the risk of not being successfully implemented on time and within the planned conditions. Based on a timeline defined by the technical area and after analyzing the conditions and resistance to be overcome in each country, the working group has identified the need to develop a change management plan. The main objective was to get the support and commitment from leaders and involve employees to retain existing knowledge, therefore not impacting project's deadlines. The implementation of the plan, led by the working group has identified and has treated resistance, empowered local leaders as change agents, clarified questions of employees and, consequently, ensured the project implementation on time and within the planned conditions.

Keywords: Shared Services Center; SSC; Change Management; Project Management.



1 Introdução

Este Relato Técnico teve como objetivo a centralização, e ao mesmo tempo, a terceirização das transações financeiras das áreas de contas a receber, contas a pagar e contabilidade geral de uma empresa multinacional que operava em dezesseis países da América Latina. A magnitude e a complexidade do projeto, que envolvia cerca de 300 posições operativas da área de finanças em toda a região, bem como a criticidade no trato destas transações, que tocavam de maneira direta a situação financeira de centenas de milhares de revendedoras autônomas, exigiam o maior nível possível de exatidão na implantação do projeto. O foco central do projeto visava evitar riscos à operação normal, bem como aos resultados das unidades de negócio, o que poderia ser ocasionado por falhas no faturamento ou não-processamento das transações, ou ainda pela inexatidão ou interrupção do registro e da correta contabilização das vendas. Além dos riscos operacionais, existiam também os riscos inerentes ao projeto, como por exemplo, não gerar no tempo certo as economias estimadas pela empresa ainda na fase de definição, e até mesmo o risco de pagamento de multas ao terceiro por atrasos na implantação das etapas do projeto.

A centralização de atividades transacionais de finanças, materializada em um projeto de implantação de um Centro de Serviços Compartilhados (CSC), tem por objetivo a redução de custos operacionais e a melhoria de serviços em uma empresa. Traz consigo, porém, um alto nível de resistência à mudança, provocada nos funcionários da empresa pela redução de posições redundantes nas diferentes unidades de negócio envolvidas. Este nível de resistência pode ser ainda maior quando, além de centralizadas, as atividades são terceirizadas, ou seja, realizadas por pessoas de fora da empresa. Isso porque alcançará tanto os funcionários operadores como os líderes, todos tendo que se adaptar a uma nova forma de trabalho. A resistência entre todos os funcionários da empresa pode ainda ser aumentada se a alta direção não mantiver um plano coerente de comunicação. Outros fatores agravantes para o êxito deste projeto de mudança, eram a distância entre as unidades de negócio e o centro, e também a variedade de culturas envolvidas uma vez que dezesseis países latino-americanos estavam envolvidos, dentre eles México, Argentina, Chile e Colômbia. Finalmente, os resultados de vendas e lucros que estavam sendo obtidos pela empresa à época da definição e implantação do projeto, não permitiam margem a qualquer diminuição de faturamento por parte das unidades de negócio na região, trazendo ao cenário da implantação mais um componente a ser considerado e tratado pela liderança do projeto.

Diante do exposto, surgem então as seguintes questões de pesquisa: como minimizar a resistência dos funcionários às mudanças geradas por este projeto? Como diminuir os riscos de qualquer ocorrência que pudesse atrasar a implantação do CSC ou mesmo que afetasse o faturamento das unidades de negócio? Para responder às referidas questões e resolver o problema da resistência dos funcionários, foi feito um trabalho conjunto entre a equipe do projeto da multinacional, a equipe de projeto do terceiro e as áreas de Recursos Humanos (RH) e de finanças de cada unidade de negócio envolvida. Os dados levantados foram analisados e resultaram em um plano de gerenciamento de mudanças apoiado fortemente na comunicação que, uma vez implantado, resultou no tratamento dos principais focos de resistência, diminuindo os riscos e aumentando a possibilidade de êxito do projeto.

Desta forma, o objetivo deste Relato Técnico é apresentar a ferramenta e o processo utilizados para resolver o problema da resistência por parte dos funcionários de finanças das unidades de negócio da empresa multinacional, localizadas na América Latina. Com este fim, este estudo possui além desta Introdução, uma seção de Referencial Teórico que discorre a respeito do modelo de CSC, sobre a resistência a mudanças organizacionais, e sobre a importância do *change management* na condução de um projeto. Na seção de Metodologia será apresentado o método empírico utilizado no levantamento das informações. Já na seção de



Resultados Obtidos e Análise, serão demonstrados e comentados os indicadores pré e pós implantação da solução proposta para a situação-problema apresentada. Finalmente, serão compartilhadas as Considerações Finais dos autores, assumindo as limitações do trabalho e fornecendo sugestões para a prática que possam contribuir com organizações que atravessem situações semelhantes à relatada, além de sugestões para pesquisas futuras.

2 Referencial Teórico

Nesta sessão são apresentados os referenciais teóricos relacionados aos principais temas que apoiam este relato técnico.

2.1 Centro de Serviços Compartilhados (CSC)

Em função dos bons resultados alcançados pelo mundo dos negócios, as organizações têm cada vez mais adotado o modelo de Centro de Serviços Compartilhados (CSC). Como no caso da empresa multinacional estudada neste relato, buscam principalmente a redução de custos operacionais e a melhoria de serviço (Bergeron, 2003). Em relação aos seus objetivos e particularidades, CSC é uma estratégia em que unidades de negócios de empresas e organizações, tomam a decisão de compartilhar uma série de serviços em um só local centralizado, em vez de mantê-los como diversas atividades de apoio duplicadas dentro da organização (Quinn, Cooke, & Kris, 2000). Ao centralizar suas tarefas de apoio em uma unidade com autonomia para executar da melhor maneira as transações sob sua responsabilidade, trazem eficiência aos processos e geram valor aos clientes internos da empresa. Desta forma, através de profissionais especializados, técnicas e ferramentas adequadas, o CSC realiza de maneira unificada as tarefas que anteriormente seriam executadas separadamente em cada unidade de negócio (Schulman, Harmer, & Lusk, 2001).

As áreas típicas que se utilizam do modelo descrito são: Recursos Humanos (RH) cobrindo principalmente a preparação do Relatório de Horas, cálculo da Folha de Pagamento, Gestão de Benefícios e Atendimento a Funcionários; Tecnologia da Informação (TI), com as atividades de *Help Desk*, Serviços de Rede e Manutenção da Infraestrutura, além do setor de Finanças, área objeto deste estudo, cujos processos típicos são: Contas a Pagar, Contas a Receber e Contabilidade Geral (Bridelli, Werneck, & Martins, 2005). Vale destacar ainda que as empresas com atuação globalizada, para potencializar a redução de custo de mão-de-obra e os ganhos de escala, podem ainda tomar a decisão de instalar seus CSCs fora de suas unidades de negócio (*outsourcing*) e/ou até mesmo em outros países (*offshoring*) (Bryson, 2007). E este é o caso do CSC descrito neste Relato, que é terceirizado, ou seja, localizado fora da organização, não utilizando os recursos da multinacional (Ulbrich, 2006). Em todos os seus casos e aspectos, a implantação de um CSC traz significativas mudanças organizacionais, afetando a todas as pessoas envolvidas.

2.2 Resistência a Mudanças Organizacionais

“Nada é permanente, exceto a mudança”. Esta frase do filósofo grego Heráclito, cunhada e usada há tanto tempo, continua sendo o ponto de partida para a discussão de um dos tópicos mais estudados no campo organizacional: a resistência à mudança, considerada como uma das principais barreiras ao sucesso das transformações organizacionais (Hernandez & Caldas, 2001). Mas antes de falar sobre a resistência às mudanças organizacionais, deve-se lembrar que a resistência é percebida como forças que contribuem no sentido de manter a estabilidade da personalidade ou do sistema social no qual o indivíduo está inserido. Assim, desde uma perspectiva mais ampla, a resistência à mudança também pode ser vista de maneira positiva pois é ela que permite a subsistência do caráter, das instituições, da cultura e da civilização (Watson, 1971). Em particular no âmbito corporativo, é importante entender como



as pessoas dentro da organização reagem à mudança organizacional, pois a maneira como elas abraçam a mudança determina suas reações explícitas e as respectivas consequências para a organização (Oreg, Vakola, & Armenakis, 2011). No caso específico de um CSC, a eliminação de posições duplicadas nas unidades de negócio afetadas é uma das causas de resistência por parte dos funcionários (Janssen & Joha, 2006). O fato de ser um CSC terceirizado pode gerar mais resistências, pois elas poderão vir dos funcionários que terão suas posições eliminadas, dos funcionários que permanecerão na empresa trabalhando de uma maneira diferente da habitual, e também dos líderes, que verão seu poder e sua autoridade diminuídos com o novo modelo de operação (Joha & Janssen, 2014). Da mesma forma, a falta de alinhamento em relação às mensagens passadas à organização pela alta direção também pode potencializar esta resistência entre os funcionários (Carlson, Downs, Pieterse, Caniëls, & Homan, 2012). Para minimizar os vários tipos de resistência e aumentar as possibilidades de êxito na implantação de um CSC, o gerenciamento do projeto deve dar especial atenção ao gerenciamento de mudanças (*change management*).

2.3 Gerenciamento de Mudanças em Projetos

Projeto é um evento único, composto por um conjunto de atividades sequenciadas com caráter temporário, ou seja, com início e fim, envolvendo recursos, dentro de um determinado escopo de atuação para alcançar um objetivo de característica única (PMI, 2001). Para suportar seus planos de crescimento e também as mudanças organizacionais, as empresas se utilizam de projetos e, principalmente, do gerenciamento de projetos, um conjunto de conhecimentos, práticas e ferramentas para trazer disciplina e manter o controle sobre o projeto, minimizando seus riscos (Webster Jr. & Knutson, 2004).

Em sua pesquisa, Cooke-Davies (2002), suportado por dados e evidências, apresenta doze fatores críticos para o sucesso de um projeto sendo que todos eles estão, de alguma forma, relacionados aos fatores humanos, o que é facilmente explicável pois são as pessoas, não sistemas ou processos, que entregam os projetos. Neste sentido, vimos que os indivíduos são naturalmente resistentes, pois isso de certa forma, garante a sua subsistência (Watson, 1971). Por esta razão, o *change management* torna-se parte importante no gerenciamento de um projeto, pois ao tratar as resistências dos indivíduos que compõem a organização, contribui de maneira efetiva para o sucesso do mesmo (Dievernich, Tokarski, & Gong, 2014). Ganhando o compromisso individual com a mudança, o comprometimento organizacional é mais facilmente atingido, contando com elevados níveis de apoio (Herscovitch & Meyer, 2002). Finalmente, destaca-se o papel fundamental da comunicação interna para transmitir a visão do projeto e ganhar o compromisso dos funcionários (Kotter, 1996), bem como para apoiá-los a lidarem com a mudança proposta pela empresa e assim, contribuir de maneira consciente para o êxito do projeto (Harkness, 2000).

3 Metodologia

O Relato Técnico aqui apresentado se trata de uma pesquisa ação (*Action Research*) participativa, considerando que a pesquisa empírica foi efetivada como solução de um problema coletivo, contando com a participação direta do pesquisador, com a cooperação de outros profissionais da multinacional, e também de profissionais do terceiro prestador de serviços financeiros (Thiollent, 2011). A seguir, são apresentadas as etapas da pesquisa ação utilizadas no projeto, esclarecendo que as informações obtidas no levantamento e usadas para o diagnóstico e para a análise da situação anterior, bem como para o desenvolvimento e implantação da solução, são consideradas primárias, pois estavam ao alcance do pesquisador que participou de maneira direta no projeto.



3.1 Fase Exploratória

O campo de pesquisa foi o conjunto formado pelas áreas financeiras de dezesseis unidades de negócio de uma multinacional, localizadas na América Latina. De um total de aproximadamente 450 funcionários, considerando os dezesseis países, cerca de 300 posições seriam eliminadas pela terceirização e centralização em um Centro de Serviços Compartilhados (CSC), das atividades transacionais de Contas a Receber, Contas a Pagar e Contabilidade. A implantação deste novo modelo de operação, bem como a eliminação de tantas posições, fornecia a indicação de uma forte resistência por parte de todos os funcionários envolvidos, incluindo os líderes. A complexidade deste projeto e o histórico anterior de insucesso de outros projetos regionais na empresa fez com que fosse tomada a decisão de contratar os serviços do terceiro não somente para a execução das transações, mas também para, junto com a liderança do projeto, preparar e executar todas as ações necessárias ao estabelecimento do CSC. A quantidade de processos a serem transferidos para o CSC chegava a quase mil, muitos deles de caráter crítico, ou seja, que poderiam impactar diretamente o faturamento da multinacional. Desta forma, qualquer falha ou erro na operação ou na implantação do projeto poderia trazer prejuízos financeiros à multinacional.

3.2 Tema da Pesquisa

Deste modo, como resposta aos riscos representados pela resistência dos funcionários às mudanças que se apresentavam, e também como prevenção aos riscos operacionais durante a transferência de atividades das unidades de negócio para o CSC, era necessário que a liderança do projeto tomasse ações para diminuir resistências, propiciar o funcionamento normal das áreas financeiras, minimizar os riscos de perda de faturamento e conduzir o projeto para ser entregue dentro do prazo e do custo estimado.

3.3 Colocação dos Problemas

Como minimizar as resistências dos funcionários às profundas mudanças geradas por este projeto? Como diminuir os riscos de qualquer ocorrência que pudesse atrasar a implantação do CSC ou mesmo que afetasse o faturamento das unidades de negócio? Como ganhar o compromisso da liderança das unidades de negócio locais? A estas perguntas, somam-se ainda os desafios das diferenças culturais na América Latina e a distância do CSC em relação a quinze unidades de negócio. Com o objetivo de solucionar estes problemas e minimizar os riscos existentes, em princípio, foi composto um grupo de trabalho entre o pesquisador, a equipe de projeto da multinacional e a equipe de projeto do terceiro. Em um segundo momento, antes da transferência das atividades de cada país, foram criados pequenos grupos entre representantes da equipe de projeto da multinacional e de representantes de RH e de finanças das unidades de negócio locais.

3.4 Campo de Observação e Coleta de dados

O primeiro passo do grupo de trabalho, composto pelas equipes de projeto, foi tomar conhecimento do cronograma detalhado para a migração das atividades das unidades de negócio para o CSC. Desta forma, foi possível identificar a sequência de migração dos países, seus tempos estimados, e os passos planejados para a transferência de atividades. Depois disso, foi feito um levantamento para verificar quais seriam os principais focos de resistência à implantação do projeto. À experiência anterior da equipe de projeto do terceiro, foi acrescentada a experiência da equipe de projeto da multinacional, resultando em um mapa de *stakeholders* e suas possíveis reações de apoio ou resistência ao projeto. Em seguida, foi feito um plano de gerenciamento de mudanças que contemplava visitas a cada uma das unidades de negócio para trabalhar junto com a equipe de RH local identificando situações específicas de resistência para



tratá-las antes da migração e levantar as necessidades específicas de comunicação para adequar mensagens e audiências.

3.5 Teoria, Hipóteses e Seminário

Tão logo foi autorizado o início da implantação do projeto, foram realizados diversos *workshops* entre o grupo de trabalho para discutir a melhor abordagem para o desenvolvimento e aplicação do programa de gerenciamento de mudanças. Houve consenso em relação a importância de ter uma abordagem regional, ou seja, um plano de comunicação a todos os países, esclarecendo os pontos comuns e outra abordagem, local, para tratar as necessidades específicas de cada país. Considerando que a maneira como as pessoas abraçam a mudança vai determinar suas reações em relação a ela (Oreg et al., 2011), e que o compromisso individual com a mudança eleva os níveis de comprometimento (Herscovitch & Meyer, 2002), o grupo de trabalho entendeu como fundamental ganhar a confiança dos funcionários e não somente das áreas de finanças, mas também das outras áreas funcionais. Além disso, outra hipótese levantada foi a eventual perda de pessoas-chave, ou seja, aquelas conhecedoras em profundidade dos processos financeiros, o que poderia colocar em risco o andamento normal das atividades que seriam transferidas para o CSC.

3.6 Aprendizagem, Saber Formal e Informal

Diante deste cenário, e com o objetivo de alcançar o melhor resultado possível, o grupo de trabalho buscou informações específicas sobre a cultura de cada país e sobre o funcionamento e estrutura organizacional de cada unidade de negócio. Foram discutidas as diferenças culturais entre os componentes do grupo de trabalho e os países, dentro do escopo de atuação. Como resultado desta discussão, uma ação tomada ainda nesta fase foi o remanejamento de um dos membros do grupo, de nacionalidade Argentina, de tal forma a evitar seu contato com a unidade de negócios localizada no Chile, isso em função da histórica rivalidade entre estes dois países. Outra ação entre equipes, foi aprofundar o conhecimento da história, dos valores e das características da empresa multinacional e do terceiro.

3.7 Plano de Ação

Para minimizar a resistência a esta mudança radical no modelo de operação das áreas de finanças das unidades locais da multinacional na América Latina, foi necessário desenvolver um plano de ação voltado ao gerenciamento de mudanças. Em primeiro lugar, foi desenvolvido um plano de comunicação e esclarecimento no âmbito regional, com mensagens adequadas a cada nível de audiência. Foi desenvolvido também um plano de caráter local, cobrindo a necessidade de cada unidade de negócios. O grupo de trabalho para o gerenciamento de mudanças do projeto adotou como referência o cronograma de implantação, preparado pela área técnica, e que contemplava a transferência de atividades por país, sendo que o período de transição era de, em média, oito semanas. De posse deste cronograma, foi idealizada a sequência de visitas aos dezesseis países, com a devida antecedência, e de tal forma que a liderança e os funcionários das áreas de finanças de cada país fossem devidamente instruídos e esclarecidos antes do início das atividades de transição. Estas visitas tinham o propósito de ouvir e esclarecer dúvidas em relação ao funcionamento do modelo de CSC e, principalmente, tranquilizar os funcionários de finanças em relação à sua participação no processo e aos benefícios que a empresa multinacional iria conceder a eles no caso da descontinuidade do contrato de trabalho. Tipicamente, o roteiro de trabalho para estas visitas era uma reunião com o gerente geral da unidade de negócios e os líderes que reportavam a ele, além de uma reunião com os líderes de finanças e, finalmente, uma mesa redonda com todos os funcionários de finanças da unidade de



negócios. Dependendo da agenda das reuniões, ocorria também uma reunião em particular com o líder de RH local para tratar de situações específicas do país.

3.8 Divulgação Externa

Além do plano de comunicação utilizado no nível regional ao longo de todo o projeto, as comunicações sobre o projeto se desdobraram também para as unidades de negócio locais. Outra ação de comunicação foi a divulgação dos resultados, ao final do projeto para toda a empresa, fornecedores e clientes. Desta forma, todos os participantes puderam tomar conhecimento de que o plano trouxe os resultados esperados.

4 Resultados Obtidos e Análise

Com a aplicação do plano de gerenciamento de mudanças, era esperada a minimização dos riscos de caráter humano que pudessem trazer impactos negativos à implantação do projeto. Dos resultados qualitativos positivos, que podem ser visualizados na Tabela 1, destaca-se a identificação antecipada do risco de greve de funcionários da empresa no país “V”, o que foi evitado pela negociação antecipada dos pacotes de demissão, apoiada pelo sindicato dos trabalhadores locais. Esta ação foi possível pelo fato de o grupo de trabalho ter visitado o país antes do início da fase de transição e desta forma, ter identificado e resolvido o risco de maneira antecipada. No país “C”, o gerenciamento de mudanças transformou um resistente líder de movimento sindical em defensor do projeto, através da conscientização dos benefícios que representava para a empresa e conseqüentemente para os funcionários. Neste caso, este risco foi identificado com a devida antecedência, em uma mesa redonda com os funcionários da empresa.

Um fato relevante ocorreu no país “B” onde um funcionário, quando do encerramento de seu contrato de trabalho, enviou carta à equipe do projeto elogiando a maneira respeitosa e transparente como ele havia sido tratado. Dentre outros resultados qualitativos, o maior reconhecimento veio da sede global da empresa, que distinguiu o projeto de implantação do CSC na América Latina como o melhor de todos os projetos desenvolvidos naquele ano em todas as suas unidades. É possível que, se o grupo de trabalho não tivesse adotado a postura de visitar cada país com antecedência e ter as reuniões com as diferentes audiências, dando a oportunidade a que todos se expressassem, estes riscos não teriam sido identificados. Fazendo isso, o grupo de trabalho ganhou o compromisso individual dos funcionários, e desta forma, foi possível tratar e eliminar os riscos que eventualmente poderiam ter atrasado a conclusão do projeto.

Tabela 1: Benefícios qualitativos alcançados com o plano de gerenciamento de mudanças

Riscos	Ação tomada
Não conseguir implantar o projeto dentro do prazo esperado, principalmente pelo histórico de projetos não concluídos na América Latina.	Definição e aplicação do plano de gerenciamento de mudanças tendo concluído o projeto dentro do prazo e das condições estipuladas.
Dificuldades na implantação do projeto no Chile pela rivalidade histórica entre Argentina e Chile.	Remanejamento do profissional Argentino que integrava a equipe de projeto de tal forma a não trabalhar com os Chilenos.
Greve de funcionários no país “V”.	Negociação antecipada com os funcionários e sindicato, do pacote de benefícios.
Resistência contumaz de um líder sindical que atuava dentro da unidade de negócios no país “C”.	Transformação do líder em apoiador do projeto, através de conscientização.

Fonte: elaborada pelo autor.



No aspecto quantitativo, os resultados podem ser observados na Tabela 2. Um deles foi a retenção até o final do projeto, de 97% das pessoas-chave, fato que deu ao projeto grande segurança em relação a exatidão e continuidade dos processos transferidos para o CSC. Isso porque praticamente todas as pessoas-chave, que tinham conhecimento de como realizar as tarefas transferidas para o CSC, permaneceram na empresa apoiando remotamente os novos operadores até que estes tivessem aprendido totalmente a executar as transações. Outro número expressivo que contribuiu da mesma forma para a estabilização da operação no CSC, foi a permanência voluntária, até o final do processo de transição em cada país, de 95% dos funcionários que tiveram seus contratos encerrados após a implantação do projeto. Também em relação a resultados medidos, dos cerca de mil processos transferidos, apenas 2,3% iniciaram atrasados em relação ao prazo determinado ou apresentaram erros de processamento na primeira semana de operação, sendo que nenhum deles era considerado como processo crítico.

Tabela 2: Benefícios quantitativos alcançados através do plano de gerenciamento de mudanças

Riscos	Mínimo Esperado	Alcançado
Perda do domínio dos processos executados em função da saída das pessoas-chave	75% de retenção	97% de retenção
Descontinuidade das operações pela saída imediata dos funcionários que as executavam	65% de retenção	95% de retenção
Atrasos da operação por dificuldades na transição de atividades para o CSC	10% dos processos	2,3% dos processos
Interrupção de processos críticos	Nenhuma interrupção	Nenhuma interrupção

Fonte: elaborada pelo autor.

Com estes resultados positivos, mostrou-se que o problema dos riscos causados pela resistência por parte dos funcionários de finanças das unidades de negócio da empresa multinacional, à implantação de um Centro de Serviços Compartilhados (CSC), foco deste relato, foram solucionados por meio da aplicação do gerenciamento de mudanças (*change management*). O grupo de trabalho definiu como objetivo estabelecer um compromisso individual com os funcionários e, assim, valorizar o comprometimento organizacional. Para isso, definiu um plano de ação que alcançou elevado nível de apoio em relação ao êxito do projeto. Com o objetivo de sustentar as definições técnicas inerentes aos processos financeiros, foram aplicadas técnicas de comunicação e gerenciamento de pessoas que contribuíram para o atingimento dos resultados propostos culminando com a finalização do projeto dentro do prazo e das condições estabelecidas. A relevância desta experiência se estende a outras empresas multinacionais que desenvolverem projetos de caráter regional na América Latina. Foi demonstrado que um efetivo plano de gerenciamento de mudanças que alcance o comprometimento individual dos funcionários, mostrou-se uma ferramenta eficiente para identificar, tratar e minimizar os riscos provocados pela resistência que eles poderiam apresentar contra a implantação de um Centro de Serviços Compartilhados.

5 Conclusões/Considerações finais

Através da aplicação do plano de gerenciamento de mudanças descrito neste Relato, foi possível minimizar a resistência dos funcionários de uma empresa multinacional à implantação de um Centro de Serviços Financeiros Compartilhados na América Latina. Ao tratar de maneira transparente, aberta e direta com todos os funcionários atingidos diretamente pelo projeto, ganhou-se o compromisso individual da expressiva maioria deles em relação ao sucesso do projeto. Assim, foi possível ao grupo de trabalho identificar e tratar com a devida antecedência, diversos riscos que, caso não fossem devidamente resolvidos, poderiam ter atrasado a



implantação do projeto ou até mesmo prejudicado o andamento normal das atividades da multinacional nas diversas unidades de negócio na América Latina.

Este relato apresenta como uma de suas limitações o fato do mesmo ter sido realizado somente em uma única organização. Outra limitação se refere à impossibilidade de verificar se esta abordagem de gerenciamento de mudanças foi aplicada em outros projetos de caráter regional na mesma empresa, isso para verificar se ao longo do tempo foram colhidos resultados semelhantes. Nesse sentido, abre-se a oportunidade para pesquisas futuras não só na própria organização estudada, mas também em outras instituições que se enquadrem no modelo descrito.

6 Referências

- Bergeron, B. (2003). *Essentials of Shared Service Centers*. Hoboken, NY: John Wiley & Sons.
- Bridelli, S., Werneck, S., & Martins, F. (2005). *Centro de Serviços Compartilhados: uma solução definitiva para os processos administrativos*. São Paulo: Bain&Company.
- Bryson, J. R. (2007). The “second” Global Shift: The Offshoring or Global Sourcing of Corporate Services and the Rise of Distanced Emotional Labour. *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography*, 89, 31–43.
- Carlson, D., Downs, A., Pieterse, J. H., Caniels, M. C., & Homan, T. (2012). Professional discourses and resistance to change. *Journal of Organizational Change Management*, 25(6), 798–818.
- Cooke-Davies, T. (2002). The “real” success factors on projects. *International journal of project management*, 20(3), 185–190.
- Dievernich, F. E. P., Tokarski, K. O., & Gong, J. (2014). *Change Management and the Human Factor: Advances, Challenges and Contradictions in Organizational Development*. Springer.
- Harkness, J. (2000). Measuring the effectiveness of change—The role of internal communication in change management. *Journal of Change Management*, 1(1), 66–73.
- Hernandez, J. M. da C., & Caldas, M. P. (2001). Resistência a mudança: uma revisão crítica. *Revista de Administração de Empresas*, 41(2), 31–45.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: extension of a three-component model. *Journal of applied psychology*, 87(3), 474.
- Janssen, M., & Joha, A. (2006). Motives for Establishing Shared Service Centers in Public Administrations. *International Journal of Information Management*, 26, 102–116.
- Joha, A., & Janssen, M. (2014). Factors influencing the shaping of shared services business models: Balancing customization and standardization. *Strategic Outsourcing*, 7(1), 47–65.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Press.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients’ reactions to organizational change A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524.
- PMI. (2001). Project Management Body of Knowledge (PMBOK® GUIDE). In *Project Management Institute*. Recuperado de <http://dreladly.com/a/File1BOK.pdf>
- Quinn, B., Cooke, R., & Kris, A. (2000). *Shared Services: Mining for Corporate Gold*. Financial Times: Prentice Hall.
- Schulman, D., Harmer, M., & Lusk, J. (2001). *Shared Services: agregando valor às unidades de negócios*. São Paulo: Makron Books.
- Thiollent, M. (2011). Metodologia da pesquisa-ação. In *Metodologia da pesquisa-ação*. São Paulo: Cortez.



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

- Ulbrich, F. (2006). Improving shared service implementation: adopting lessons from the BPR movement. *Business Process Management Journal*, 12(2), 191–205.
- Watson, G. (1971). Resistance to change. *The American Behavioral Scientist*, 14(5), 745.
- Webster Jr., F., & Knutson, J. (2004). What Is Project Management? *The AMA handbook of project management*.