

Gerenciamento de mudanças minimizando a resistência dos funcionários de uma multinacional a um projeto de migração de transações financeiras para um CSC terceirizado

Arnaldo Di Petta¹

Renato Ribeiro Nogueira Ferraz²

Resumo

Este trabalho tem por objetivo evidenciar o uso do *change management* (gerenciamento de mudanças) como uma importante ferramenta para minimizar a resistência dos funcionários e líderes de dezesseis unidades de negócio de diferentes países na América Latina quanto ao projeto de uma empresa multinacional para migrar a maior parte de suas transações financeiras a um Centro de Serviços Compartilhados (CSC) terceirizado. A utilização do *change management* facilitou a implantação do projeto, levantando e tratando os riscos de que ele não fosse encerrado com sucesso, cumprindo o prazo e as condições planejadas. Foi usada a metodologia da pesquisa-ação, definindo um plano de implantação e, após análise das condições e resistências a serem enfrentadas em cada país por parte do grupo de trabalho, foi definida a necessidade de preparar um plano de gerenciamento de mudanças. Com ele, foi possível alcançar o apoio das respectivas lideranças e contar com a participação dos funcionários para reter o conhecimento existente, não gerando impactos à implantação do projeto. A concretização do plano, liderada pelo grupo de trabalho, identificou e tratou resistências, empoderou os líderes locais como agentes de mudança, dirimiu 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 paper is to point out 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 against the project of a multinational company to migrate the majority of its financial transactions to an outsourced Shared Services Center (SSC). Hence, it facilitated project implementation, raising issues and reducing risks of not implementing SSC on time and within the planned conditions. Applying the Action-Research methodology and after investigating the conditions and resistance to be overcome in each country, the working team has identified the need to develop a change management plan. The main objective was to get the support and commitment from leaders and engage employees to retain existing business knowledge, therefore not impacting project's deadlines. The plan implementation, led by the working team has identified and has treated resistance, empowered local leaders as change agents, make clear employees' questions and, thus, assured the project implementation on time and within the planned conditions.

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

¹ Doutorando em Administração pela Universidade Nove de Julho – UNINOVE. São Paulo, SP – Brasil.
ORCID: orcid.org/0000-0003-0202-157X
adi.petta@hotmail.com

² Pós-Doutorado em Ciência da Informação e da Comunicação (2019) pela Université de Toulon - França. Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas (PPG-PP) - Universidade de Mogi das Cruzes (UMC) - Mogi das Cruzes, SP – Brasil.
ORCID: orcid.org/0000-0002-8931-895X
renatobio@hotmail.com

1 Introdução

O projeto objeto deste estudo teve como objetivo principal 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 tinha negócios em dezesseis países da América Latina. A dimensão e a complexidade do projeto, que envolvia quase 300 posições transacionais da área de finanças em toda a região, bem como a criticidade na execução destas transações, que tocavam de maneira direta a situação financeira de centenas de milhares de revendedoras autônomas, demandavam o mais alto nível de precisão na implantação do projeto. Um dos objetivos principais do projeto era evitar riscos à operação normal da empresa, bem como preservar os resultados das unidades de negócio, os quais poderiam ser impactados por erros no faturamento, pelo não-processamento das transações, ou ainda pela divergência no registro das transações e erros na contabilização das vendas. Além dos riscos operacionais, existiam também os riscos inerentes ao projeto, como por exemplo, não entregar no tempo certo as economias planejadas pela empresa no período de definição, e até mesmo o risco de pagamento de multas ao terceiro por atrasos na implantação das etapas do projeto.

A centralização de transações financeiras, materializada em um projeto de implantação de um Centro de Serviços Compartilhados (CSC), busca a redução de custos operacionais e a melhoria de serviços em uma empresa. Entretanto, gera um alto nível de resistência à mudança, provocada nos funcionários da empresa pela eliminação de postos de trabalho duplicados nas diferentes unidades de negócio em escopo. Este nível de resistência pode ser ainda maior quando, além de centralizadas, as atividades são também terceirizadas, ou seja, executadas por pessoas de fora da empresa. Esta maior resistência ocorre porque a terceirização afetará tanto os funcionários operadores como os líderes, todos tendo que se amoldar a uma nova maneira de trabalho. A resistência entre todos os funcionários da empresa aumentará ainda mais se a alta direção não adotar e manter um plano coerente de comunicação. Outros fatores complicadores para o sucesso deste projeto, eram a distância geográfica entre as unidades de negócio e o CSC, e também as várias culturas envolvidas, uma vez que dezesseis países latino-americanos estavam no

escopo, dentre eles México, Argentina, Chile e Colômbia. Por fim, os resultados de vendas e lucros alcançados pela empresa multinacional naquela época de definição e implantação do projeto, não davam margem a qualquer diminuição de faturamento por parte das unidades de negócio na região, adicionando ao cenário da implantação do projeto mais um elemento a ser considerado e tratado pela liderança do projeto.

Diante deste cenário, 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 contribuíram para a elaboração de um plano de gerenciamento de mudanças fortemente sustentado na comunicação que, uma vez implantado, permitiu o tratamento dos principais focos de resistência, minimizando os riscos e aumentando a possibilidade de sucesso do projeto.

Assim sendo, o propósito deste trabalho é compartilhar a ferramenta e o processo usados para resolver o problema da resistência por parte dos funcionários de finanças das unidades de negócio da empresa multinacional, localizadas na América Latina. Para isso, 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 mostrados e analisados os indicadores pré e pós implantação da solução proposta para a situação-problema apresentada. Serão também compartilhadas as Considerações Finais dos autores, assumindo as limitações do trabalho e apresentando sugestões de caráter prático que possam ajudar as organizações que passem por situações semelhantes à estudada, além de sugestões para pesquisas futuras.

2 Referencial teórico

Objetivando dar uma noção que facilite o entendimento deste trabalho, nesta seção apresentam-se os referenciais teóricos dos principais temas que o sustentam.

2.1 Centro de Serviços Compartilhados (CSC)

Considerando os bons resultados obtidos pelo mundo dos negócios, as empresas têm cada vez mais abraçado o modelo de Centro de Serviços Compartilhados (CSC). Da mesma forma como a empresa multinacional estudada neste trabalho, busca-se principalmente a redução de custos operacionais e a melhoria de serviço (Bergeron, 2003). Quanto a seus objetivos e características, o CSC é uma estratégia em que unidades de negócios das empresas 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). Centralizando suas tarefas de apoio em uma unidade com autonomia para executar da melhor maneira as transações sob sua responsabilidade, os CSCs trazem eficiência aos processos e agregam valor aos clientes internos da empresa. Assim, por meio de profissionais especializados, técnicas e ferramentas apropriadas, o CSC realiza de maneira unificada as tarefas que anteriormente seriam executadas de maneira separada em cada unidade de negócio (Schulman, Harmer, & Lusk, 2001).

As áreas típicas que se utilizam do modelo descrito são: Recursos Humanos (RH) abrangendo principalmente a elaboração 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 da área de Finanças, 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 maximizar a redução de custo de mão-de-obra e os ganhos de escala, podem ainda decidir por 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 trabalho, que é terceirizado, ou seja, localizado fora da organização, não utilizando os recursos da multinacional (Ulbrich, 2006). Em todos os seus modelos e aspectos, a implantação de um CSC traz importantes mudanças organizacionais, atingindo 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 muito tempo, ainda é o ponto de partida para a discussão de um dos temas mais estudados no campo organizacional: a resistência à mudança, avaliada como uma das maiores 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 notada como forças que contribuem na direção 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). No âmbito corporativo, é importante entender como as pessoas dentro da organização reagem à mudança organizacional, pois a maneira como elas aceitam a mudança, determina suas reações explícitas e as respectivas consequências para a organização (Oreg, Vakola, & Armenakis, 2011). No caso particular 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 provocar ainda mais resistências, pois elas poderão vir dos funcionários que terão suas posições eliminadas, dos funcionários que continuarão na empresa trabalhando de um modo diferente do 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 pela alta direção à organização, também pode potencializar esta resistência entre os funcionários (Carlson,

Downs, Pieterse, Caniëls, & Homan, 2012). Para minimizar os diferentes tipos de resistência e aumentar as possibilidades de sucesso 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). Ele deve atingir um objetivo determinado, desenvolvendo uma entrega no tempo previsto, dentro do orçamento e conforme as especificações, obedecendo uma disposição com base em tarefas de duração definida (Gaddis, 1959; Kerzner, 1979). Os times de projeto são restritos a períodos determinados, buscando seus membros de diferentes disciplinas e unidades funcionais, cada um com suas especialidades para o desenvolvimento de um objetivo específico (Cohen & Bailey, 1997).

Para suportar seus planos de crescimento e também as mudanças organizacionais, as empresas valem-se de projetos e, principalmente, do gerenciamento de projetos, um conjunto de conhecimentos, práticas e ferramentas para disciplinar e manter o controle sobre o projeto, diminuindo seus riscos (Webster Jr. & Knutson, 2004).

Em sua pesquisa, Cooke-Davies (2002), amparado 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). Porém, o envolvimento destes indivíduos nas fases iniciais e na implementação de um projeto de transformação, influencia significativamente o comprometimento com a mudança e, aparentemente, diminui a resistência Lewin (1991).

Por esta razão, o *change management* torna-se parte importante no gerenciamento de um projeto, pois

ao tratar desde o início as resistências dos indivíduos que compõem a organização, contribui de maneira efetiva para o sucesso do mesmo (Dievernich, Tokarski, & Gong, 2014). O *change management*, ou gerenciamento de mudanças, foi definido como o processo de renovar de maneira contínua a direção, a estrutura e os recursos de uma organização com o objetivo de atender às necessidades sempre variáveis dos clientes externos e internos” (Moran & Brightman, 2001). Ganhando o compromisso do indivíduo com a mudança, o comprometimento organizacional é mais facilmente alcançado, contando com elevados níveis de apoio (Herscovitch & Meyer, 2002). Por fim, destaca-se o papel principal da comunicação interna para comunicar 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

Este trabalho usou a pesquisa-ação (*Action Research*) participativa, considerando que a pesquisa empírica foi aplicada para diagnosticar e resolver um problema relevante para a empresa (Bryman & Bell, 2007), 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 *Action Research* é especialmente recomendada para aqueles que escolhem como foco do seu estudo, um problema da organização onde estão inseridos. Por conhecerem a empresa, transitam por sua cultura e sabem como conseguir a informação necessária, mitigando assim eventuais restrições que outro observador poderia enfrentar (Bryman & Bell, 2007).

Na seqüência, apresentam-se as etapas da pesquisa ação aplicadas no projeto, esclarecendo que as informações levantadas e usadas para o diagnóstico e para a análise da situação anterior, bem como para a preparação e implantação da solução, são primárias, pois estavam ao alcance do pesquisador que tomou parte direta no projeto.

3.1 Fase Exploratória

O campo de pesquisa foi o grupo formado pelas áreas financeiras de dezesseis unidades de negócio da empresa multinacional, localizadas na América Latina. De um total de quase 450 colaboradores, considerando os dezesseis países, ao redor de 300 posições seriam eliminadas pela terceirização e centralização em um CSC, das transações de Contas a Receber, Contas a Pagar e Contabilidade. A adoção deste novo modelo de operação, e também a eliminação de um número elevado de 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 de insucesso de outros projetos regionais na multinacional fez com que se decidisse pela contratação dos serviços de um terceiro não somente para a execução das transações, mas também para, de maneira conjunta com a liderança do projeto, preparar e executar todas as ações necessárias a implantação do CSC. O total de processos a serem transferidos para o CSC estava próximo de mil, muitos deles de caráter crítico, ou seja, que poderiam impactar direta e negativamente o faturamento da empresa. Assim, qualquer falha no projeto ou mesmo erros na implantação ou na operação, poderiam trazer prejuízos financeiros à multinacional.

3.2 Tema da Pesquisa

Desta forma, em resposta aos riscos representados pela resistência dos funcionários às mudanças que se delineavam, e também como prevenção aos riscos operacionais durante a transição de atividades das unidades de negócio para o CSC, era necessário que a liderança do projeto tomasse ações para minimizar resistências, permitir o funcionamento normal das áreas financeiras, diminuir os riscos de redução de faturamento e gerir 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 ocorrências que pudessem atrasar a implantação do CSC ou mesmo que impactassem o faturamento das unidades de negócio? Como ganhar o compromisso da liderança das unidades de negócio locais? A estas perguntas, adicionam-se ainda os desafios representados pelas diferenças culturais na América Latina e a distância geográfica do CSC em relação às outras quinze unidades de negócio. Para solucionar estes problemas e minimizar os riscos existentes, inicialmente foi formado um grupo de trabalho entre a equipe de projeto da multinacional, incluindo o pesquisador, e a equipe de projeto do terceiro. Em um segundo momento, antes da transição das atividades de cada país, criaram-se pequenos grupos contando com representantes da equipe de projeto da multinacional e também com representantes de RH e de finanças das unidades de negócio locais.

3.4 Campo de Observação e Coleta de dados

O passo inicial do grupo de trabalho, composto pelas equipes do projeto, foi conhecer o cronograma detalhado para a transição das atividades das unidades de negócio em cada país para o CSC. Assim, identificou-se a sequência de migração dos países, os tempos estimados em semanas, e os passos planejados para a transição das atividades. Em seguida, levantaram-se os principais focos de resistência à implantação do projeto. À experiência anterior da equipe de projeto do terceiro em outros projetos em outras empresas, foi acrescentada a experiência da equipe de projeto da multinacional, resultando em um mapa de *stakeholders* e suas possíveis reações, apoiando ou resistindo ao projeto. Depois disso, preparou-se um plano de gerenciamento de mudanças programando visitas a cada uma das unidades de negócio para trabalhar junto com a equipe de RH local. Assim, seria possível identificar situações particulares de resistência que deveriam ser tratadas antes da transição e levantar as necessidades específicas de comunicação, adequando mensagens e audiências.

3.5 Teoria, Hipóteses e Seminário

Uma vez autorizado o início da implantação do projeto, organizaram-se diversos *workshops* entre o

grupo de trabalho para debater a melhor abordagem para o desenvolvimento e aplicação do programa de gerenciamento de mudanças. Foi consenso a importância de ter uma abordagem regional, ou seja, um plano de comunicação a todos os países, elucidando os pontos comuns e outra, com enfoque local, para tratar as necessidades específicas de cada país. Levando em conta 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 aumenta os níveis de comprometimento (Herscovitch & Meyer, 2002), o grupo de trabalho percebeu como fundamental ganhar a confiança dos funcionários e não somente das áreas de finanças, mas também das outras áreas funcionais. Além disso, outra hipótese aventada foi a possível perda de pessoas-chave, ou seja, aquelas que conheciam em detalhes, os processos financeiros. Isso poderia colocar em risco o andamento normal das atividades que seriam transferidas para o CSC.

3.6 Aprendizagem, Saber Formal e Informal

Ante este cenário, e com a finalidade de atingir o melhor resultado possível, o grupo de trabalho procurou por informações específicas a respeito da cultura de cada país e também referente ao funcionamento e estrutura organizacional de cada unidade de negócio. Discutiram-se as diferenças culturais entre os integrantes do grupo de trabalho e os países, dentro do escopo de atuação. Desta discussão, resultou uma ação tomada ainda nesta fase que 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 reciprocamente, o conhecimento da história, dos valores e das particularidades da empresa multinacional e também 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, preparou-se um plano de ação apoiado no gerenciamento de mudanças. Primeiramente, foi desenvolvido um plano de comunicação e explicação do projeto no âmbito regional, com mensagens apropriadas a cada nível de audiência. Desenvolveu-se também, um plano no âmbito local, suprimindo a necessidade de cada unidade de negócios. O grupo de trabalho para o gerenciamento de mudanças do projeto tomou como referência o cronograma de implantação, elaborado pela área técnica, e que planejava a transferência de atividades por país, sendo que o período de transição era de, em média, oito semanas. A partir deste cronograma, foi concebida 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 instruídos e esclarecidos de maneira adequada, antes do início da transferência de atividades. Estas visitas tinham a finalidade de escutar e esclarecer dúvidas em relação ao funcionamento do modelo de CSC e, especialmente, acalmar os funcionários de finanças quanto a sua participação no processo e aos benefícios que a empresa multinacional iria oferecer a eles, no caso do término 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 respondiam a ele, além de uma reunião com os líderes de finanças e, por fim, uma discussão aberta com todos os funcionários de finanças da unidade de negócios. Variando de acordo com a agenda das reuniões, era feita também uma reunião reservada com o líder de RH local para tratar de situações específicas.

3.8 Divulgação Externa

Além do plano de comunicação usado no âmbito regional durante todo o projeto, as comunicações sobre o projeto se estenderam também para as unidades de negócio locais. Outra ação de comunicação foi a publicação dos resultados, ao final do projeto para toda a empresa, fornecedores e clientes. Assim, todos os participantes tomaram conhecimento de que o plano alcançou os resultados planejados.

4 Resultados Obtidos e Análise

Com a aplicação do plano de gerenciamento de mudanças, esperava-se a minimização dos riscos de caráter humano que pudessem gerar impactos negativos à implantação do projeto (Lewin, 1991). Dos resultados qualitativos positivos, que podem ser observados 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 também para os funcionários (Herscovitch & Meyer, 2002). Neste caso, este risco foi identificado com a devida antecedência, em uma mesa redonda com os funcionários da empresa.

Outro fato relevante verificou-se no país “B” onde um funcionário, quando da finalização de seu contrato de trabalho, enviou carta à equipe do projeto valorizando a maneira respeitosa e transparente como ele havia sido tratado (Kotter, 1996). 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 específicas com as diferentes audiências, dando a oportunidade a que todos se manifestassem, estes riscos não tivessem sido identificados. Com estas ações, 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.

Na perspectiva quantitativa, 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

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, por meio de conscientização.

Fonte: elaborada pelos autores.

exatidão e continuidade dos processos transferidos para o CSC. Isso porque quase todas as pessoas-chave, que tinham conhecimento de como realizar as tarefas transferidas para o CSC, continuaram na empresa apoiando remotamente os novos operadores até que estes tivessem aprendido integralmente a realizar as transações. Outro número significativo que ajudou 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 de trabalho finalizados após a implantação do projeto

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 pelos autores.

(Harkness, 2000). Também em relação a resultados medidos, dos quase mil processos transferidos, apenas 2,3% começaram atrasados em relação ao prazo determinado ou exibiram erros de processamento na primeira semana de operação, sendo que nenhum deles era considerado como processo crítico.

Por meio destes 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 trabalho, 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, preparou um plano de ação que obteve alto nível de apoio em relação ao êxito do projeto. Para sustentar as definições técnicas próprias aos processos financeiros, aplicaram-se técnicas de comunicação e gerenciamento de pessoas que contribuíram para o atingimento dos resultados planejados, 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 e considerações finais

Por meio da preparação e aplicação do plano de gerenciamento de mudanças descrito neste trabalho, foi possível minimizar a resistência dos funcionários de uma empresa multinacional à implantação de um Centro de Serviços Financeiros Compartilhados na América Latina. Tratando de maneira transparente, aberta e direta todos os funcionários impactados 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 trabalho 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.

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.
- Bryman, A., & Bell, E. (2007). *Business Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- 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.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of management*, 23(3), 239–290.
- 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.

- Gaddis, P. O. (1959). *The project manager*. Boston: Harvard University.
- 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.
- Kerzner, H. (1979). Formal education for project management. Project Management Institute.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Press.
- Lewin, K. (1991), in White, D. and Bednar, D., *Organisational Behaviour*, Allyn & Bacon, Boston, MA, p. 510.
- Moran, J. W. and Brightman, B. K. (2001) 'Leading organizational change', *Career Development International*, 6(2), pp. 111–118
- 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.
- 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*.