



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP)
II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)
ISSN:2317-8302

REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DO SEGUIMENTO DE CONSTRUÇÃO CIVIL QUE TRABALHA POR PROJETOS

GRAZIELA DARLA ARAUJO GALVÃO
UNINOVE – Universidade Nove de Julho
graziela.galvao@gmail.com

LEANDRO ALVES PATAH
UNINOVE - Universidade Nove de Julho
leandro.patah@uol.com.br



REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DO SEGUIMENTO DE CONSTRUÇÃO CIVIL QUE TRABALHA POR PROJETOS

Resumo

O modelo de estrutura organizacional é fator significativamente impactante na forma como se gerencia projetos. Equipes de projetos em organizações cujos negócios são fundamentalmente centrados em projetos, encontram condições gradativamente melhores para o desempenho de suas funções, conforme se afastam da estrutura funcional tradicional e aproximam-se da estrutura projetizada. Entretanto, mesmo com os evidentes benefícios de uma reestruturação, organizações inicialmente funcionais que buscam um desenho organizacional mais adequado podem encontrar resistências à mudança. Este trabalho relata a tentativa frustrada de reestruturação de uma empresa de projetos de engenharia civil, mediante a forte resistência encontrada em parte da alta administração e funcionários.

Palavras-chave: Reestruturação Organizacional, Gerenciamento de Projetos, Resistência a Mudança.

Abstract

The model of organizational structure is a significantly impacting factor in the way projects are managed. Project teams in organizations whose business is primarily focused on projects, are progressively better able to perform their duties as to withdraw from traditional functional structure and approaches of projectized structure. However, despite the obvious benefits of restructuring, organizations initially with functional structure, that search a more appropriate organizational design, may encounter resistance to change. This paper describes an unsuccessful restructuring attempt of a civil engineering projects company through the strong resistance found in part of the senior management and employees.

Keywords: Organizational Restructuring, Project Management, Resistance to Change.



1 Introdução

Segundo Shenhar e Dvir (2007), o sucesso de qualquer tipo de negócio ou organização passa pelo gerenciamento de projetos, mesmo para organizações fundamentalmente com negócios orientados a processos. Hass (2009) sugere que gerenciar projetos é, inclusive, uma questão de sobrevivência, à medida que é o meio pelo qual se promovem as mudanças para acompanhar a dinâmica do mercado. Por outra perspectiva, quanto mais o negócio se fundamenta em projetos, maior é a importância e a dependência da organização no sucesso destes.

Segundo Carvalho e Rabechini (2011), a visão tradicional do sucesso dos projetos refere-se à eficiência analisada pela tríplice restrição, ou seja, escopo (ou desempenho técnico), custo e prazo.

Entretanto, o caminho até o sucesso no gerenciamento de projetos depende das competências do indivíduo, da equipe e da organização (Frame, 1999), sendo esta última, em referência à capacidade da organização de criar as condições para o melhor desempenho dos seus projetos, como o tipo de estrutura organizacional existente.

As organizações necessitam melhorar a forma de gerenciar seus projetos e atender à dinâmica de um mercado de grande competitividade. A necessidade de conseguir se reestruturar de forma rápida para atender esta demanda vem promovendo mudanças crescentes na introdução e desenvolvimento de novas estruturas organizacionais (Kerzner 2001, *apud* Patah e Carvalho (2002)). Para uma organização conseguir fazer suas estratégias vingarem em resultados, devem estar abertas a novos modelos de gestão e de liderança (Hass, 2009).

Há basicamente três tipos de estruturas organizacionais: a matricial, a funcional e a projetizada, conforme PMI(2013). Segundo Patah (2002), a escolha da estrutura mais adequada será orientada pelo índice de sucesso dos projetos geridos por cada organização.

Este trabalho relata a reestruturação organizacional de uma empresa de engenharia civil especializada em projetos de construção de galpões industriais e centros de distribuição, a qual passou por forte resistência à mudança por parte dos funcionários e por parte de um dos dois sócios-diretores do empreendimento.

Inicialmente constituída como uma estrutura funcional, a organização contabilizava um significativo índice de fracassos em projetos, percebidos por atrasos, estouros de orçamentos e recorrente perda de clientes. O que levou a diretoria, composta pelos dois únicos sócios, a contratar um serviço de consultoria especializado em reestruturação organizacional. O relatório final da consultoria apontou a ineficiência percebida como sendo principalmente devida à inadequada estrutura organizacional, face o tipo de negócio praticado fundamentalmente de gerenciamento de projetos.

Segundo Kerzner (2013), para adotar a abordagem fundamentalmente de gerenciamento de projetos é recomendável que a empresa se afaste do modelo da estrutura tradicional, acentuando uma relação mais forte entre superior e subordinado. Entretanto, Kerzner (2013) ressalta ainda que a aceitação de uma nova estrutura com foco em gerenciamento de projetos não é um caminho fácil e nem todos executivos mostram disposição a aceitar a mudança, pois tendem à inflexibilidade quando se trata de adaptarem-se a um ambiente diferente.

Este trabalho, que tem por objetivo relatar os problemas ocorridos em uma reestruturação organizacional, visa responder a seguinte questão de pesquisa: por que uma reestruturação organizacional, mesmo com evidências de benefícios no resultado do desempenho dos projetos geridos, sofreu demasiada resistência?

Este trabalho está estruturado em cinco seções, a saber: introdução, na qual evidencia-se o objetivo e a questão de pesquisa; a revisão teórica, fundamentada nos polos estruturas



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

organizacionais e resistência à mudança; aspectos metodológicos utilizados; apresentação e análise dos resultados obtidos; e conclusão.

2 Referencial Teórico

2.1 Estruturas organizacionais

A dinâmica tal qual as mudanças em tecnologia e no mercado acontecem, colocaram as formas organizacionais existentes em foco. Para Morgan (2011), as organizações são como sistemas abertos sujeitos a influências do ambiente e necessitam ser mais flexíveis para responder as constantes mudanças ambientais. Nesta linha, a alta burocratização e, conseqüentemente, a falta de agilidade suficiente para responder na velocidade necessária a este ambiente de grande competitividade, evidenciou que a estrutura funcional tradicional não é a mais indicada para o gerenciamento de projetos. Segundo Kerzner (2013), a estrutura tradicional deve ser substituída pelo gerenciamento de projetos ou outra estrutura de gerenciamento temporária.

Para se ter um gerenciamento mais eficaz, no qual a equipe trabalhe de forma efetiva, é necessário que esta seja organizada seguindo uma estrutura. A estrutura define de que forma os membros de uma organização devem trabalhar para alcançar ou atingir os resultados no prazo e custo previstos (Carvalho & Rabechini, 2011).

Existem cinco indicadores que apontam que a estrutura funcional não é a mais indicada para gerenciar projetos (Kerzner, 2001 *apud* Carvalho & Rabechini, 2011):

- Mesmo que os gerentes tenham uma equipe considerada tecnicamente boa, os projetos continuam sendo executados sem atender os cronogramas definidos ou custos programados;
- Embora exista o compromisso durante a execução do projeto, há uma grande variação no desempenho do mesmo;
- Os especialistas envolvidos com os projetos não se sentem bem utilizados;
- Quando o trabalho não é entregue dentro do prazo planejado, os grupos específicos de trabalho buscam apontar falhas uns nos outros;
- Subgrupos e os indivíduos não estão satisfeitos com os resultados mesmo que os projetos estejam sendo executados conforme as especificações e nos prazos previstos.
- Grande parte das empresas, que atuam com gerenciamento de projetos, ainda está presa a modelos tradicionais, o que é uma grande contradição, na medida que atenderiam a propósitos distintos.

A implementação de mudanças em uma organização é passível de algumas dificuldades. Entre elas, está a resistência por parte da equipe. A resistência pode ser qualificada como resistência profissional e pessoal a mudanças. Resistência profissional pode ocorrer quando uma unidade funcional se sente ameaçada pela gestão do projeto (Kerzner, 2013).

2.1.1 Tipos de organizações

Há basicamente três tipos de estruturas organizacionais: matricial, funcional e projetizada, conforme PMI (2013).

- Estrutura Funcional: Como mostra a figura abaixo, na estrutura funcional a divisão de áreas, dentro de uma empresa, é por especialização. Em estruturas funcionais a autoridade do gerente de projeto e a disponibilidade de recursos para projetos é baixa ou nenhuma. Quem cuida do orçamento do projeto é o gerente funcional. O gerente de projetos tem dedicação parcial.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

- **Estrutura Matricial:** Neste tipo de estruturas há a mescla entre a estrutura funcional e a projetizada. Aqui, a autoridade, a disponibilidade de recursos, a responsabilidade pelo gerenciamento do orçamento e a dedicação do gerente de projetos são percebidas.
- **Estrutura Projetizada:** Na estrutura projetizada tem-se equipes que são reunidas por projeto. A autoridade do gerente de projeto e a disponibilidade de recursos para projetos é alta ou total. Ele cuida do orçamento do projeto e tem dedicação integral.

Estrutura Organizacional	Funcional	Matricial			Projetizada
		Matricial Fraca	Matricial Balanceada	Matricial Forte	
Autoridade do Gerente de Projeto	Pouco ou Nenhum	Baixa	Baixa a Moderada	Moderada a Alta	Alta Quase Completa
Disponibilidade de Recursos	Pouco ou Nenhum	Baixa	Baixa a Moderada	Moderada a Alta	Alta Quase Completa
Quem gerencia o orçamento do projeto	Gerente Funcional	Gerente Funcional	Gerente funcional e Gerente de Projeto	Gerente de Projeto	Gerente de Projeto
Papel do Gerente de Projeto	Parcial	Parcial	Tempo Integral	Tempo Integral	Tempo Integral
Staff Administrativo	Tempo Parcial	Tempo Parcial	Tempo Parcial	Tempo Integral	Tempo Integral

Quadro 1 - Influência da estrutura organizacional Fonte: PMI (2013)

2.2 Resistências a mudança organizacional

Com a globalização, as organizações perceberam a necessidade de mudar continuamente, a fim de conseguir e sustentar a vantagem competitiva no mundo dos negócios. Para Shenhar e Dvir (2007), as inovações e mudanças necessárias à competitividade obtém-se por meio de projetos.

Marques, et al (2014), concluíram em suas pesquisas que para a mudança organizacional ser bem sucedida, esta deve envolver psicologicamente o trabalhador, ser bem comunicada ao grupo de colaboradores, além de ser desenvolvida de forma a manter a integração social no trabalho, mesmo havendo relocalizações e reestruturação de equipes.

2.2.1 Resistências a Mudanças

Segundo Borges e Marques (2011), o processo de mudança organizacional é incerto, descontínuo e conflitivo. Os autores dizem ainda que a realização do processo de mudança seria mais fácil se as pessoas as aceitassem. Para estes autores, quando uma mudança organizacional é proposta, ela pode gerar ameaça ao *status quo* na situação atual da empresa e na segurança das pessoas.

Para Mushtaq (2011), as organizações precisam considerar a satisfação de seus funcionários, pois a resistência dos empregados é uma barreira no sucesso em mudanças. Diz ainda que, os funcionários podem resistir a mudança organizacional por causa de seu alto nível de stress e preocupações com a segurança do emprego.

Resistência a qualquer mudança relacionada ao compartilhamento de poder ou recursos é natural e deve ser esperada. Muitas preocupações devem ser dirimidas com fortes e sólidos argumentos relacionados a potenciais benefícios ou, até mesmo, a necessidades de sobrevivência (Thamhain, 2014).



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Para Kerzner (2013) algumas causas da resistência a mudança na estrutura das empresas por parte dos trabalhadores, podem ser a necessidade de constância e que os trabalhadores receiam que novas iniciativas possam tirá-los da zona de conforto, ou ainda alguns trabalhadores temem que a mudança possa exigir mais tempo e energia deles. No quadro abaixo pode-se ver outras causas de resistência, e formas de superá-las, citadas por ele.

Resistência: Hábitos de trabalho	
Causa da resistência Novos processos Necessidade de dividir o poder Criação de novos setores Necessidade de desenvolver novas habilidades Variação na zona de conforto	Maneiras de superar As regras devem vir de cima Criar novas zonas de conforto aceitáveis Identificar benefícios individuais tangíveis/ intangíveis
Resistencia: Grupos sociais	
Causa da resistência Novas relações Vários chefes Múltipla, atribuições temporárias Rompimento dos laços estabelecidos	Maneiras de superar Manter relações existentes Evitar choque cultural Encontre um ritmo aceitável para a mudança
Resistencia: Medos incorporados	
Causa da resistência Medo do fracasso Medo de rescisão Medo da carga de trabalho adicional Medo da incerteza ou do desconhecido Medo de passar vergonha Medo do "nós/eles" na organização	Maneiras de superar Apontar benefícios das mudanças para o indivíduo/sociedade Mostrar disposição em aceitar erros Transformar incertezas em oportunidades Compartilhar informações
Resistencia: Salários e ganhos	
Causa da resistência Mudanças de autoridade e poder A falta de reconhecimento, após a mudança Recompensas e punições desconhecidas Avaliação inadequada do desempenho pessoal Vários chefes	Maneiras de superar Incentivos à mudança Identificar caminhos de oportunidades

Quadro 2 - Causas das resistências. Fonte: Adaptado de Kerzner (2013)

Segundo Pardini e Matuck (2012), resistência a mudanças ocorre em circunstâncias nas quais os trabalhadores se sentem inseguros em trocar velhas práticas por novas formas de executar suas atividades. Isto pode ocorrer mesmo que a nova prática seja melhor e traga maiores benefícios, uma vez que o indivíduo se sente impotente frente à modernização dos processos.

3 Método da produção técnica

O presente relato caracteriza-se por uma pesquisa exploratória qualitativa. A pesquisa exploratória tem como objetivo principal aprimorar ideias ou a descoberta de intuições, ela pode ser feita por meio de entrevista com pessoas que estiveram envolvidas no problema pesquisado (Gil, 2002). A pesquisa exploratória permite também entender melhor o problema, desta forma pode-se torná-lo explícito ou determinar hipóteses.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

A escolha pelo estudo de caso foi feita, baseando-se Yin (2010), uma vez que este argumenta que este tipo de estudo é adequado quando se tem a intenção de investigar o como e porquê de eventos contemporâneos.

O meio da coleta dos dados foi *cross-sectional*. Segundo Sapietri et al. (2006) a coleta *cross-sectional* ocorre em um só momento e tem a pretensão de descrever e analisar uma ou mais variáveis em um momento.

Com o objetivo de encontrar possíveis causas de resistência a mudança estrutural, foram realizadas três entrevistas na empresa estudada. Os sujeitos das entrevistas foram: um dos sócios diretores, uma gerente funcional que era a favor da mudança e um gerente funcional contra a mudança.

A revisão da bibliografia, juntamente com a análise da situação da empresa, indicou que a estrutura mais indicada para uma empresa voltada a projetos seria a estrutura projetizada. Sendo assim a empresa em questão estaria agindo corretamente executando a mudança estrutural. Analisando ainda a revisão bibliográfica, pode-se verificar que há resistência a mudança por parte dos indivíduos, sendo assim, foram propostas oito proposições que fundamentaram as perguntas feitas aos sujeitos das entrevistas.

As perguntas foram semi-estruturadas e melhor análise, após a resposta sim ou não, houve a pergunta aberta: por quê?

As proposições abaixo foram formuladas por meio da revisão bibliográfica.

Proposições	Fundamento Teórico	Questões
A mudança pode gerar ameaça ao <i>status quo</i> na situação atual na empresa e na segurança das pessoas.	Borges, & Marques, (2011)	1.A mudança gerou ameaça ao <i>status quo</i> na situação atual organizada na empresa e na segurança das pessoas?
Os funcionários podem resistir a mudança organizacional por causa de seu alto nível de <i>stress</i> e preocupações com a segurança do emprego.	Para Mushtaq, (2011)	2.Os funcionários podem resistir a mudança organizacional por causa de seu alto nível de <i>stress</i> e preocupações com a segurança do emprego?
Resistência a qualquer mudança relacionada ao compartilhamento de poder ou recursos é natural e deve ser esperada.	Thamhain (2014)	3.Resistência a qualquer mudança relacionada ao compartilhamento de poder ou recursos foi esperada?
Muitas preocupações devem ser dirimidas com fortes e sólidos argumentos relacionados a potenciais benefícios ou, até mesmo, a necessidades de sobrevivência.	Thamhain (2014)	4.Muitas preocupações foram dirimidas com fortes e sólidos argumentos relacionados a potenciais benefícios ou, até mesmo, a necessidades de sobrevivência?
A necessidade de constância e o receio que novas iniciativas possam tirar os trabalhadores da zona de conforto pode ser razão de resistência a mudança nas organizações.	Kerzner (2013)	5.A necessidade de constância e o receio que novas iniciativas pudessem tirar os trabalhadores da zona de conforto foram razão de resistência a mudança na organização?
Alguns trabalhadores temem que a mudança possa exigir mais tempo e energia e por isto são resistentes a mudanças.	Kerzner (2013)	6.Havia o temor que a mudança podia exigir mais tempo e energia e por isto são resistentes a mudanças.
Resistencia a mudanças nas organizações pode ocorrer, mesmo que a nova prática seja melhor e traga maiores benefícios.	Pardini & Matuck (2012)	7.Houve resistência a mudanças mesmo sabendo que a nova prática poderia ser melhor e traria maiores benefícios?
Indivíduos se sentem impotentes frente à modernização dos processos.	Pardini & Matuck (2012)	8.Havia a sensação de impotência frente à modernização dos processos?



Quadro 3 - Proposição e perguntas. Fonte: Elaborada pela autora

4 Situação-Problema

4.1 Caracterização da Organização

A empresa, na qual houve a tentativa de mudança na estrutura, é do setor privado e foi fundada em 1994. Inicialmente focava suas atividades na construção de galpões industriais e de distribuição, mas em 2010 resolveu atuar em construção civil em geral. Esta ampliação no foco do tipo de projetos permitiu que a empresa em questão dobrasse a quantidade de projetos por ano. Trata-se de uma empresa de médio porte, com aproximadamente trezentos funcionários e atua somente no Estado de São Paulo. Conforme pode-se ver na figura 1, a estrutura organizacional é funcional, com dois sócios-diretores, gerentes funcionais com as respectivas equipes.

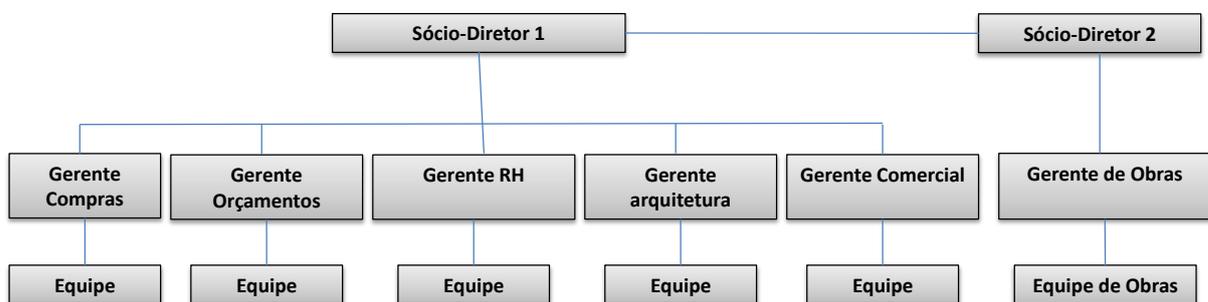


Figura 1 - Organograma da empresa. Fonte: Elaborada pela autora

4.2 Caracterização do Problema Analisado

Na empresa em questão, ha dois sócios–diretores com visões nitidamente distintas. Enquanto um buscava gerenciar projetos conforme as melhores práticas, o outro considerava que o gerenciamento de projetos consiste em acompanhar as obras esperando que nada errado acontecesse e, se problemas ocorressem, só então dever-se-ia atuar.

Depois dos sócios-diretores reconhecerem os diversos problemas com o desempenho dos projetos, como por exemplo, estouro de prazos e custos, eles optaram em contratar uma consultoria para apontar possíveis motivos. Além desta, uma segunda razão que motivou os diretores a buscarem esta consultoria foi o fato de que seus clientes dificilmente faziam um segundo projeto na empresa, ou seja, não conseguiam a fidelização dos clientes, o que implicava em custos em tempo em dinheiro para conquistar novos clientes.

Depois de um período de coleta de informações e análise, a consultoria emitiu um parecer recomendando a reestruturação organizacional, conduzindo-a a um modelo tipificado como matricial forte.

4.3 Mecanismos Adotados

Após diversas reuniões com os diretores e com os gerentes funcionais, iniciou-se uma serie de treinamentos para preparação de todos os colaboradores para o novo cenário. Os objetivos foram passados juntamente com os novos processos e procedimentos da empresa. Cursos preparatórios para a certificação do PMI (Project Management Institute) foram oferecidos para funcionários em posições estratégicas dentro da nova proposta de trabalho. Ficou decidido também que, conforme novos projetos entrassem, um novo gerente de projeto seria designado a cada um deles.

O projeto para reestruturar a organização deveria ser implantado e gerenciado pela empresa de consultoria, juntamente com uma gerente de projetos, contratada exclusivamente para trabalhar nesta reestruturação.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Na figura abaixo pode-se observar o novo organograma proposto pela consultoria para a organização, após a reestruturação.

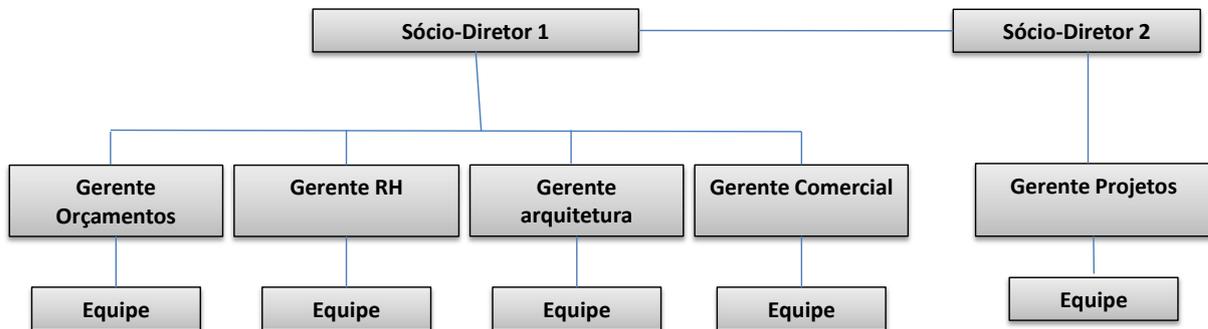


Figura 2 - Novo Organograma Fonte: Elaborada pela autora

5 Resultados obtidos e análise

A análise dos resultados obtidos com as entrevistas, está dividida em 2 partes: (1) apresentação dos resultados das entrevistas e (2) resultados das proposições.

5.1 Resultado das entrevistas e das proposições

Todas as oito proposições foram validadas pelos respondentes. Tanto o gerente funcional que era contra e o gerente funcional que era a favor, concordaram com todas as proposições.

Como houve a questão aberta, foi possível analisar melhor os problemas. Durante dois anos de transição da estrutura organizacional, ocorreram muitos problemas e os sócios concluíram que não conseguiam administrar os conflitos, tendo sido aventada a possibilidade de dissolução da sociedade. Entretanto, optaram pela retomada da organização funcional e a convivência com os problemas de desempenho nos seus projetos.

Conflitos e forte resistência por parte do diretor operacional e dos gerentes funcionais aconteciam constantemente. Os gerentes funcionais sentiam que perdiam poder ao perceber que o gerente de projeto estava cada vez mais fortalecido dentro da organização. Insistiam em fazer reclamações ao diretor operacional, que as repassava ao diretor administrativo.

Ambos os diretores tinham pontos de vista diferentes quanto a estas reclamações. Enquanto um insistia na necessidade de adaptação dos gerentes funcionais, pois via melhoras nos processos da empresa, o outro achava que, apesar dos problemas anteriores, a maior parte da equipe trabalhava melhor e mais satisfeita.

A principal causa da falha na reestruturação foi a forte resistência à mudança impressa pelo diretor operacional e pelos gerentes funcionais, que sentiram-se perdendo poder e recursos.

Pequenas modificações, como atas de reuniões, relatórios, medições mensais e alguns processos, foram mantidos, fruto do trabalho da consultoria e reconhecidas como mudanças positivas pela maior parte da equipe.

5.2 Análise dos resultados

As informações coletadas, tanto pelo questionário, quanto pelos depoimentos espontâneos, sugerem que a principal causa do fracasso da reestruturação organizacional foi a resistência à mudança por parte do diretor operacional e dos gerentes funcionais.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Por sua vez, as evidências sugerem que esta reação resistiva teve motivação na percepção da alteração do quadro de poder da organização.

É flagrante o impacto da percepção de perda de poder no comportamento dos indivíduos, com evidências de que é aceitável conviver com a ineficiência e com o risco de fracasso do negócio para não perder-se espaço no quadro de poder vigente.

6 Conclusões

Com base na revisão teórica, constatou-se a importância das organizações em se estruturarem adequadamente. Para organizações voltadas para projetos, recomenda-se a adoção de uma estrutura mais próxima da projetizada, conforme Kerzner (2013).

Quando uma organização opta por se reestruturar, pode sentir resistência a esta mudança por parte dos funcionários. A resistência à mudança pode ser um poderoso aspecto na determinação do sucesso ou fracasso de um projeto.

Pessoas reconhecem a importância da mudança, mas a percepção de perda de poder é de tamanha relevância, podendo ser prioritária para alguns indivíduos, mesmo em detrimento do sucesso e bem estar da própria organização.

Conforme estudo realizado, pode-se concluir que para uma mudança ocorrer de forma mais serena, são importantes ações como: informar aos funcionários a real necessidade da mudança estrutural para a empresa, não deixá-los inseguros durante a introdução de novos processos e encontrar formas de deixar os funcionários menos estressados durante o processo de mudança.

Como conclusão central, a resistência à mudança foi a causa principal do fracasso do projeto de reestruturação organizacional e esta encontrou sustentação principalmente na percepção de potencial perda de poder por parte dos atores envolvidos.

Estas proposições levantadas no estudo, não são as únicas causas de resistência a mudanças em uma organização. Para futuros trabalhos, novos fatores de resistência a mudanças podem e devem ser encontrados.

Referências

Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr., R. (2012). Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica. *Revista Gestão e Projetos*, 3(2), 294-307.

Borges, R., Marques, A.L.(2011) Gestão da mudança: Uma alternativa para a avaliação do impacto da mudança organizacional. *Revista de Administração Faces Journal*, 95-113.

Carvalho, M. M. DE, & Rabechini Junior, R. (2011). Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos. Atlas.

Frame, J. D. (1999). Project management competence: buiding key skills for individuals, teams and organizations. San Francisco. Jossey-Bass.

Gil, A. C. (2002) Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas.

Hass, K. B. (2009). Managing complex projects: a new model. Viena: Management Concepts.

Kerzner, H. R. (2013). Project Management: Case Studies (Google eBook) (p. 704). John Wiley & Sons. Retrieved from <http://books.google.com/books?id=p-iDShII6twC&pgis=1>



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Marques, A. L., Borges, R., Morais, K., Silva, M. C. (2014). Relações entre Resistência a Mudança e Comprometimento Organizacional em Servidores Públicos de Minas Gerais. *Revista de administração Contemporânea* 18.2, 161-175.

Morgan, G. (2011). *Imagens da organização: edição executiva* (p. 380). Atlas.

Mushtaq, S. (2011) Resistance to Organizational Change: Successful Implementation of Change through Effective Communication. SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1759034> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1759034>

Pardini, D., Matuck, P.J.P.(2012). Mudanças nas Práticas Organizacionais com a Implementação do Programa de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos em uma Multinacional do Setor Siderúrgico. *Journal of Information Systems and Technology Management*. JISTEM 9.1, 147-170.

Patah, L. A., & Carvalho, M. (2002). Estruturas de gerenciamento de projetos e competências em equipes de projetos. *XXII Encontro nacional de engenharia de produção*, 1-8.

Project Management Institute - PMI (2013). *A guide to the project management body of knowledge – PMBOK® Guide Fifth Edition*, Pennsylvania-USA.

Sampieri, R. H., Collado, C. F., Lucio, P. B.(2006) *Metodologia de Pesquisa*. São Paulo: MacGrawHill.

Shenhar, A. J.; Dvir, D. (2007). *Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation*. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.

Thamhain; H. J. (2014). *Managing Technology-Based Projects: Tools, Techniques, People and Business Processes*. John Wiley & Sons. Hoboken, New Jersey

Yin, R.K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman.