



IV SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

METODOLOGIA DE GESTÃO DE MUDANÇA COMO SUPORTE

ERNANI ROIC

UNINOVE – Universidade Nove de Julho

eroic@sabesp.com.br

MAURO SILVA RUIZ

UNINOVE – Universidade Nove de Julho

maurosilvaruiz@gmail.com



METODOLOGIA DE GESTÃO DE MUDANÇA COMO SUPORTE À GESTÃO DE PROJETOS INOVADORES E SUSTENTÁVEIS.

Resumo

Para se adaptarem aos impactos das constantes mudanças ocorridas no cenário global as empresas vêm agregando o viés da sustentabilidade e da inovação tecnológica em seu pacote de projetos. Partindo que um projeto é um empreendimento com forte apelo humano, devido a constante interação política entre atores e que seus resultados tendem a transformar a realidade destes, cabe à gestão de projetos prever ações de gestão de mudança, visando aderência das pessoas às propostas imbuídas nos projetos. Este estudo objetiva apresentar uma metodologia de Gestão de Mudança centrada em pessoas, a fim de sustentar a efetiva implementação das mudanças técnicas e comportamentais concebidas pelos projetos. Para ratificação deste propósito, busca-se resposta para a questão-problema: **As Áreas temáticas de Gestão voltadas para Projetos Inovação e Sustentabilidade têm contemplado ações, estruturadas de Gestão de Mudança?** Esta pesquisa tem cunho exploratório e descritivo sobre 301 Publicações, dentre Artigos Científicos, Relatos Técnicos e Pôsteres, distribuídas nas áreas de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade, dos Anais do III SINGEP, evento realizado em 2014. Os resultados apontam para a carência de publicações que abordem metodologias estruturadas de Gestão de Mudança e conseqüentemente para grande oportunidade de intercâmbio da temática entre a academia e meio empresarial.

Palavras-chave: Mudança, Gestão de Mudança, Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade.

Abstract

To adapt to the impacts of constant changes on the global stage companies have been adding the bias of sustainability and technological innovation in their projects package. Starting a project is a development with strong human appeal, due to constant political interaction between actors and that their results tend to transform the reality of it is up to project management anticipate change management actions aimed adherence of people to imbued proposals in projects. This study aims to present a Change Management methodology focused on people in order to sustain the effective implementation of the technical and behavioral changes designed by the projects. For ratification this purpose, try to answer to the question-problem: **The Management Thematic areas targeted for Project Innovation and Sustainability have contemplated actions, structured Change Management?** This research has exploratory and descriptive nature about 301 publications, articles from Scientific, Technical Reports and Posters, distributed in the areas of Project Management, Innovation and Sustainability, Proceedings of III SINGEP, event held in 2014. The results point to the lack of publications that address structured methodologies Change Management and consequently great opportunity to exchange the theme between academia and the business world.

Keywords: Change, Change Management, Project Management, Innovation and Sustainability.



1. Introdução

Nas últimas décadas do século passado o mundo têm revelado profundas e aceleradas transformações, tanto de ordem social, quanto econômicas, ambientais e culturais, impactadas principalmente, pelos efeitos da globalização econômica, do rearranjo geopolítico e do triunfante avanço científico e tecnológico. O legado são as heranças oriundas dessas transformações, com destaque para o acelerado aumento do nível de competitividade no ambiente empresarial.

Nesse cenário acirrado, a agilidade, a facilidade de adaptação, a implementação de estratégias e a capacidade de oferecer produtos e serviços inovadores tornam-se importantes diferenciais competitivos e até mesmo pré-requisitos de sobrevivência às empresas. Em resposta a tais exigências, fortalecem-se práticas de Gestão de Projetos (GP) que também levem em conta a inovação e a sustentabilidade como eixos. A GP pode ser considerada como uma forma de gerir empreendimentos temporários, únicos e multifuncionais, levando a um controle mais formal e centralizado, mas que permite à empresa atual transformar-se em uma organização do futuro, de maneira orquestrada, ordenada, administrada e não caótica (Silva & Rego, 2014).

Modelos tradicionais de GP abordam o sucesso de um projeto por meio do chamado triângulo de ferro, ou seja: *atender os requisitos, cumprir o orçamento e terminar no prazo planejado*. Alguns autores descrevem propostas mais abrangentes para a métrica de sucesso, adicionando um quarto fator: a qualidade (Thomsett & Ptr, 2002 e Verzuh, 2000).

Porém, as expectativas que são consideradas nos modelos tradicionais ignoram outras variáveis que são importantes para se avaliar o sucesso de um projeto, como: avaliação dos *stakeholders*, do time do projeto e, o mais importante, o valor agregado ou benefícios esperados do projeto (Thomsett & Ptr, 2002). Sequências de projetos costumam ser restringidas durante o desenvolvimento para atender o orçamento ou prazo, porém falham em sua implementação (Thomsett & Ptr, 2002).

Desta forma, o presente estudo tem como objetivo apresentar uma metodologia de Gestão de Mudança (GM) que possibilite contribuir com a efetiva implementação de projetos e não tão somente com sua implantação. Entende-se por metodologia, um conjunto de ações estruturadas, tanto de natureza técnica, quanto política e com delineamento de indicadores que mensurem o nível de adesão de todos os atores envolvidos pelas mudanças abarcadas em determinado projeto.

Este estudo considera que “implementação de um projeto” se refere a ações pós entrega de um produto ou serviço, acordado com um cliente e contemplado nas etapas clássicas de um projeto, que se dá desde sua concepção até seu encerramento, ou seja, a entrega do objeto acordado, o que se entende por “implantação”.

Por ações de natureza técnica inserem-se aquelas ligadas, por exemplo, a atividades, tarefas e esforços físicos e intelectuais, como por exemplo, a realização de um benchmarking, de protótipos de um produto, test-drive de um sistema, cotação de preços junto a fornecedor, etc. Já as ações de natureza política estão intrinsecamente orientadas para a interação entre todos os atores envolvidos direta e indiretamente em um projeto, cujo objetivo e resultado vislumbram a criação de uma viabilidade para realização das atividades de ordem técnica.

Quanto aos indicadores, os mesmos devem abarcar tanto as ações de nível técnico (prazos, cumprimento de tarefas, entrega de etapas, custos, etc.), quanto político (nível de adesão às mudanças, nível de satisfação dos atores, cotas de poder, conhecimento agregado, formalização de alianças e parcerias, nível de transformação da cultura organizacional, etc.).



Considera-se ainda que, muitas das mudanças contempladas com as propostas de projetos no ambiente organizacional contemporâneo estão ligadas às vertentes: processos, tecnologia, pessoas, ambiente e/ou estratégias.

Para ratificação deste propósito, a pesquisa busca resposta para a seguinte questão-problema: **As Áreas temáticas de Gestão voltadas para Projetos Inovação e Sustentabilidade têm contemplado ações, estruturadas ou não, de Gestão de Mudança?**

Para responder a questão proposta este artigo está estruturado a apresentar uma revisão bibliográfica sobre Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade e Gestão de Mudança com a identificação de alguns importantes autores e seus constructos. Além disso, há a apresentação da **Metodologia de Gestão de Mudança “People-Centred Implementation – PCI”, Implementação de Gestão de Mudanças Centrada em Pessoas** (Miller, 2012).

Em seguida, apresentam-se os métodos e procedimentos adotados sobre o rol de Publicações dos **Anais do III SINGEP**, utilizado para desmistificação da questão-problema desta pesquisa. No capítulo seguinte, procede-se uma análise e discussão sobre a representatividade da Gestão de Mudança sobre a base de dados contemplada nesta pesquisa, a fim de detectar lacunas ou ratificar suposições.

Por fim, são elencadas algumas considerações, as quais, devido à complexidade do tema, não deixam de contemplar oportunidades para continuidade e aprofundamento deste importante assunto junto às Áreas de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade.

2. Referencial Teórico

2.1. Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

As constantes transformações de toda ordem e tipo ocorridas no cenário mundial têm acarretado no acirramento do nível de competitividade do ambiente empresarial, exigindo capacidade das organizações para disponibilizar produtos e serviços que gerem valor e contribuam para a sua sobrevivência no mercado.

Para isso, torna-se cada vez mais corriqueiro ofertar produtos e serviços por meio de práticas formais e estruturadas de Gestão de Projetos (GP), como forma de gestão temporária, única e multifuncional, formal e centralizada, mas que permite à empresa atual transformar-se em uma organização do futuro, de maneira orquestrada, ordenada, administrada e não caótica (Silva & Rego, 2014).

Kerzner (2006) enfatiza que atualmente, os projetos tornam-se aparentemente cada vez maiores e de alta complexidade. Há alguns estudiosos que acreditam que um projeto deve ser definido como uma atividade multifuncional, pois o papel do gerente de projetos tem-se tornado mais o de articulador e integrador do que o de um especialista técnico.

Para Carvalho e Rabechini Jr (2006), de forma geral, todas as empresas vivem de projetos, mesmo aquelas cujo produto ou serviço final não seja gerado por projetos. As atividades inteligentes de projetos são responsáveis por 25% do Produto Interno Bruto (PIB) mundial, o que representa algo em torno de US\$ 10 trilhões. Estima-se que ao redor do mundo 16,5 milhões de trabalhadores estejam envolvidos com atividades de projetos.

Segundo Prado (2010) cada mudança é um projeto e a maioria das pessoas que trabalham em empresas está envolvida em projetos.

Em uma pesquisa conduzida pelo Dr. William Ibbs, em 52 empresas de várias áreas e tamanhos dos Estados Unidos (IBBS & Kwak, 2002), alguns resultados obtidos atentam para a necessidade de se investir na assimilação da cultura do gerenciamento de projetos: dos pesquisados, apenas 16% dos projetos saem no tempo e custo previstos; 94% dos projetos



terão ao menos um reinício; o estouro de orçamento chega a 188% do valor original; somente 61% dos projetos conseguem manter o escopo original. Assim, parece clara a necessidade de estudos que demonstrem como as organizações estão desenvolvendo o conjunto de esforços especialmente voltados para a convergência e sistematização de sua GP, pois, mesmo diante das pesquisas realizadas no campo empresarial, ainda há preocupante insuficiência de estudos.

Como uma forma de contribuição para a prática organizacional, a GP em uma organização é o instrumento necessário para implementação das mudanças organizacionais empreendidas pelas empresas, a fim de competir em um mundo de permanentes desafios e de novas oportunidades (Sbragia, Rodrigues & Gonzáles, 2002).

O desenvolvimento das organizações tornou-se altamente atrelado ao gerenciamento dos seus projetos internos e externos. Exemplo disso são as mudanças organizacionais que, em busca de vantagem competitiva, vem, a cada dia, sendo implementadas através de projetos (Bouer & Carvalho, 2005).

Destacam-se, no cenário atual, as mudanças ocorridas por conta da necessidade de inovação e da questão da sustentabilidade, ambas apoiadas nas demandas de várias partes interessadas. Estas vão desde clientes cada vez mais sedentos pelo consumo de novidades, passando pela mídia, organizações da sociedade civil e consumidores mais conscientes e exigentes quanto à atitude corretamente ambiental do setor privado, além do ente estatal atuando na elaboração e aplicação de leis e da pressão da concorrência exigindo que as organizações se reinventem a cada dia.

Quanto à inovação Schumpeter (1988) se refere à mesma como a introdução de novos produtos, que transformam o ambiente capitalista/competitivo, onde não é a competição que conta, mas a competição pelo novo (artigo, tecnologia, fonte de fornecimento, tipo de organização) a competição por um custo decisivo ou uma vantagem de qualidade que não diminua as margens de lucro e a produtividade.

Já para o consagrado Manual de Oslo, “inovação é a implantação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, nas organizações do local de trabalho ou nas relações externas” (OECD, 1997, p. 55).

O Manual de Oslo ainda define quatro tipos de inovações que encerram um amplo conjunto de mudanças nas atividades das empresas: (i) **as inovações de produto** - que envolvem mudanças significativas nas potencialidades de produtos e serviços; (ii) **as inovações de processo** – voltadas para mudanças significativas nos métodos de produção e de distribuição; (iii) **as inovações organizacionais** – que se referem à implementação de novos métodos organizacionais, (mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa) e (iv) **as inovações de marketing** - que envolvem a implementação de novos métodos de marketing, incluindo mudanças no “design” do produto e na embalagem, na promoção do produto e sua colocação; e em métodos de estabelecimento de preços de bens e de serviços.

Para Afuah (2003), o processo de inovação pode ser **incremental**, quando reflete pequenas melhorias contínuas em produtos ou em linhas de produtos e **radical** quando representa uma mudança drástica na maneira com que o produto ou serviço é consumido.

Já com relação ao seu grau de novidade uma inovação pode ser classificada em **absoluta para o mercado** quando trazem novidades pioneiras, com soluções novas, que não eram conhecidas ou usadas em termos globais antes que a empresa inovadora as introduzisse (Afuah, 2003). Outras inovações são **absolutas para determinada empresa**, quando são propostas soluções que representam novidades para uma determinada empresa, pois elas já são conhecidas ou utilizadas por outras (Barbieri e Alvares, 2005).



De acordo com os modelos de gestão da inovação adotados pelas empresas, Chesbrough (2003) classifica as inovações em: **aberta (open innovation)** que pressupõe que o conhecimento para promover inovações encontra-se em qualquer lugar da rede de valor da organização e no mundo globalizado e **fechada (closed innovation)** onde as inovações de sucesso precisam de forte controle, pois considera que as próprias ideias devem ser desenvolvidas, fabricadas e levadas ao mercado pela empresa.

Quanto à sustentabilidade as empresas precisam, muitas vezes, de mudanças em suas atividades e de novas formas de atuar, estimulando as iniciativas que melhorem o seu desempenho ambiental, econômico e social. Uma das formas mais eficazes de promover mudanças é por meio da realização de projetos, que independente do tema, traga o viés ambiental transversalmente em sua concepção, desenvolvimento e implementação.

De acordo com Barbieri e Alvares (2005) as questões ambientais tornaram-se foco de discussões nas organizações nos últimos anos e juntamente ao desenvolvimento econômico e tecnológico o conceito de desenvolvimento sustentável se introduz na realidade empresarial. Dessa forma a sustentabilidade passa a ser fator de competitividade, e se posicionando de tal modo, a organização deve ser economicamente eficiente e no mínimo reduzir seus impactos sociais e ambientais.

A sustentabilidade carrega em si uma urgência para a mudança de paradigma, de visão empresarial, de objetivos, valores e estratégias, nos processos operacionais e na conduta das pessoas que conduzam à nova realidade, corretamente ecológica e socialmente justa, somada, claro à eficiência econômica (Porter & Kramer, 2011).

Se por um lado a inserção da inovação e da sustentabilidade às estratégias organizacionais vem ratificar o relevante status obtido pela GP, por outro exige dela uma abordagem, cada vez mais profissional, estruturada e humanizada.

Para sustentar esta atuação metodologias de Gestão de Mudança vem sendo exploradas no sentido de gerir com sucesso os impactos das mudanças sobre as pessoas, atuando em curto prazo sobre comportamentos, mas não perdendo de vista a formação de uma cultura voltada para uma atitude de flexibilidade e adaptabilidade frente às constantes alterações que impactam as organizações.

2.2. Gestão de Mudança

Mudança organizacional é *“qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”* (Wood Jr., 1995, p.169).

Objetivos antes almejados pelas empresas de perenidade e estabilidade estão hoje sendo analisados sob um novo prisma, em uma busca de mudança e transformação constante no intuito de acompanhar o cenário complexo, instável e dinâmico.

A mudança organizacional é entendida não mais como projeto transitório que visava alcance de um fim e estabelecimento de normas e padrões, mas como processos de melhoria e aperfeiçoamento contínuo no cotidiano organizacional, relacionado às demandas internas e externas (Wood Jr., 1995).

Na atualidade, o significado do conceito de mudança também sofreu transformação, pois o foco passou a ser: mudar para criar uma performance competitiva (Wood Jr., 1995).

À luz da Price Waterhouse (WATERHOUSE, 1997) as mudanças organizacionais envolvem múltiplas dimensões e podem ser classificadas como que voltadas para pessoas, processo empresarial, estratégia, estrutura organizacional e tecnologia.

Se de um lado as organizações modernas dispõem de ferramentas tecnológicas capazes de suprir as necessidades e deficiências estruturais, de outro há carência para assegurar a



aquisição individual e coletiva do conhecimento devido a fatores relacionados com a maneira como uma pessoa percebe, aprende, recorda e processa informações. Assim, se referindo às pessoas e as relações humanas estabelecidas, as mesmas são muitas vezes vistas como espaço nebuloso nos processos de gestão, e quando não entendidas, podem gerar conflitos que ameacem o fluxo de desenvolvimento do projeto. Acrescenta-se a isso que cada um possui sua própria identidade, com valores, princípios, experiências de vida próprios e únicos.

Pessoas têm, segundo uma maciça literatura, um comportamento arraigado de resistir à mudança organizacional por se sentirem psicológica e sociologicamente confortável com o *status quo* (Kets De Vries, 1997).

Muitos são os pesquisadores que deram uma abordagem psicológica aos processos de mudanças organizacionais, apontando para a necessidade de compreensão dos sentimentos de resistência e aceitação à mudança, mas também das variações de comportamentos entre estes dois estágios, sintetizado a seguir:

Tabela 1:

Estágios psicológicos do processo de mudança organizacional

Autor	Resistência		Transição	Aceitação
Cesar (2001)	Entorpecimento	Anseio e Protesto	Desespero	Recuperação e restituição
Marshall & Yorks (1999)	Antecipação		Zona Crítica	Experiência e Comprometimento
Kets De Vries (1997)	Confusão		Ansiedade	Esperança
William Bridges (1991)	Finalização		Zona Neutra	Reinício
Judson (1969)	Resistência ativa	Resistência passiva	Indiferença	Aceitação
Kurt Lewin (1952)	Descongelamento		Mudança	Recongelamento

Nota. Fonte: CERRETTO, C e TEIXEIRA, M. **O papel das experiências de vida dos líderes na condução das transições em mudanças radicais.** Encontro de Estudos Organizacionais, 2, 2002. Recife. Anais do EnEO, ANPAD, 2002.

Miller (2012) destaca o modelo criterioso proposto pela psiquiatra suíça Elisabeth Kübler-Ross que em seu livro “Sobre a morte e o morrer” descreveu o modelo “cinco estágios do luto”. São estágios que as pessoas atravessam quando diagnosticadas com uma doença terminal e ao encarar a morte, são eles: a negação, raiva, barganha a depressão e a aceitação.

Posteriormente este modelo foi reconstruído e desenvolvido por psicólogos industriais que reconheceram a correlação entre os estágios de luto e os processos pelos quais as pessoas atravessam quando confrontadas com mudanças, no caso no ambiente organizacional. Com o passar do tempo, estágios extras foram acrescentados, para seu uso no cenário corporativo.

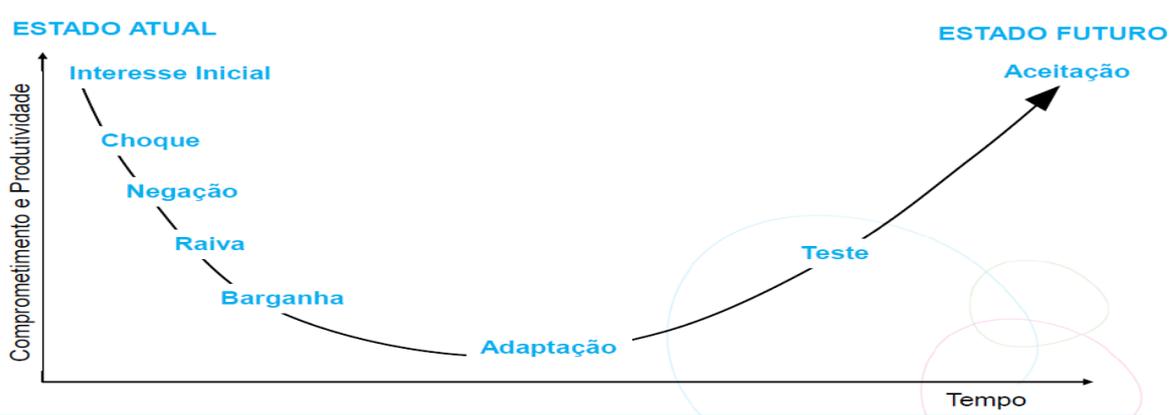


Figura 1. Estágios da Mudança



Fonte: Miller, D. Gestão de Mudança com sucesso Uma abordagem organizacional focada em pessoas. Ed. Integrare, 2012.

2.3. Gestão de Mudança “Metodologia PCI”

Gestão de Mudança Centrada em Pessoas (Metodologia PCI) é uma metodologia voltada para a implementação de projetos que usa uma abordagem centrada em pessoas (Miller, 2012). De acordo com Miller (2012) chama a atenção o fato da Metodologia PCI girar em torno das pessoas envolvidas em mudanças e daquelas que ensinam outras pessoas em posições-chave a como desenvolverem capacidades de mudanças agora e no futuro. O PCI é representado pela Figura 2, disposta logo abaixo, cujos **Fatores Críticos de Sucesso - FCS** que a compõem serão logo após, detalhados.

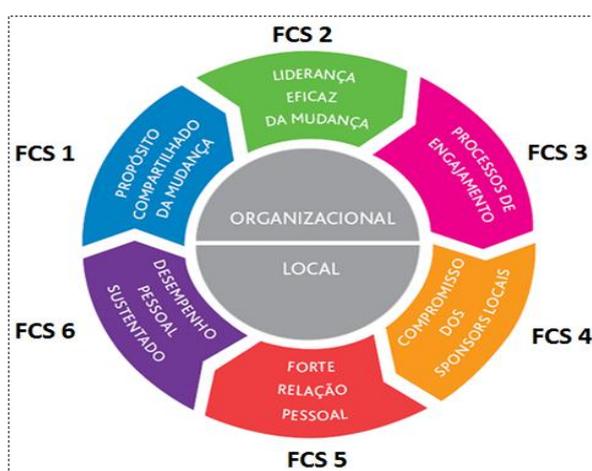


Figura 2. Metodologia PCI de Gestão de Mudança

Fonte: Miller, D. Gestão de Mudança com sucesso – Uma abordagem organizacional focada em pessoas. Ed. Integrare, 2012.

FCS1 - “Propósito Compartilhado da Mudança”: é quando as pessoas impactadas pela mudança compreendem o porquê que a mesma deverá ocorrer; porque a situação não pode ficar do jeito que está; aonde a empresa precisa chegar e como chegará na situação desejada. Para isso é importante ter clara a situação atual, com as dificuldades, problemas e riscos que a mesma apresenta à organização, bem como a situação futura ou desejada, que é o novo estado que a empresa almeja após superação da mudança. Outro elemento importante é especificar o “como” se partirá da situação atual rumo à desejada, isto é, a solução a ser adotada e que impactará os envolvidos. Estes elementos ajudarão a elaborar o “**Discurso de Elevador**” uma descrição curta e objetiva sobre a mudança, devendo ser fácil de contar e de se lembrar. Permite que informações-chave sejam facilmente lembradas e repassadas às pessoas impactadas pela mudança. Normalmente dura menos de 3 (três) minutos e possui no máximo 150 palavras. Benefícios do **FCS1**: (i) desenvolve senso de urgência e entusiasmo; (ii) auxilia as pessoas a manter os níveis de entusiasmo durante a transição; (iii) encoraja as pessoas a seguirem adiante e não voltar à situação inicial; (iv) demonstra que há acordo compartilhado e patrocínio; (v) ajuda a vender a mudança e (vi) dá direcionamento às ações dos patrocinadores da mudança.

FCS2 - “Liderança Eficaz da Mudança”: ocorre quando os líderes da mudança fornecem o devido direcionamento e suporte às pessoas que implementarão a mudança e àquelas que passarão pela transição. Neste momento é fundamental desenhar a “**Rede de**



Mudança”, uma representação gráfica da estrutura política da organização relacionada a uma mudança específica, com os atores envolvidos, seus papéis e responsabilidades. Ator é o sujeito que possui marca de identidade; motivação para mudança; insatisfações; vontades; valores; preconceitos, ideologias; visões diferenciadas; espírito cooperativo e conflitivo; ideias; gera de riscos e incertezas e integra e se posiciona com um papel e função à Rede de Mudança de um projeto.

Tabela 2:

Relação de Atores e suas Responsabilidades na Rede de Mudança

DONO DA SOLUÇÃO	Tem a responsabilidade por um processo organizacional e que demanda ações de melhorias operacionais, tecnológicas e culturais junto ao mesmo.
AGENTE DE MUDANÇA	Assessora os Sponsors Inicial e de Reforço, quanto ao planejamento e execução de ações que permitam as pessoas se adaptarem e implementarem uma mudança.
INFLUENCIADOR	Influencia os demais atores da Rede de Mudança e pode potencialmente promover comunicação informal positiva que encoraje as pessoas a se adaptarem à mudança, ou negativa, contribuindo com a resistência à mudança. Existem os <i>Influenciadores Defensores</i> (conversa com os demais atores, internos e externos à Rede de Mudança, sobre os benefícios de uma mudança); os <i>Conectores</i> (auxilia a conhecer ou a se conectar a outras pessoas importantes à efetivação da mudança); os <i>Controladores</i> (exerce controle sobre acesso a pessoas e informações importantes à mudança) e os <i>Opositores</i> (conversa com os demais atores, internos e externos à Rede de Mudança, sobre as desvantagens agregadas à mudança proposta) e os Especialistas (visto como tecnicamente confiável pelos demais).
SPONSOR INICIAL	Legitima as iniciativas de mudança a todos os envolvidos no escopo e toma as decisões finais e principais.
SPONSOR DE REFORÇO	Legitima as iniciativas de mudança para os usuários e garante que a mudança seja implementada em sua Área de autoridade.
CONSTRUTOR DA SOLUÇÃO	Desenvolve e aplica a solução e os componentes da mudança
USUÁRIO	Deve adaptar-se às novas formas de trabalho e deve mudar seus comportamentos, atitudes ou habilidades para que a mudança seja bem sucedida.

Nota. Fonte: Miller, D. Gestão de Mudança com sucesso Uma abordagem organizacional focada em pessoas. Ed. Integrare, 2012.

Outro ponto a ser considerado é o estabelecimento do contrato entre Sponsors e Agente de Mudança, instrumento que define o que se espera do outro e como eles trabalharão em conjunto para implementar a mudança. Importante ressaltar que, as pessoas são mais suscetíveis a dar apoio a uma iniciativa quando observam alinhamento no comportamento das lideranças envolvidas na mudança.

FCS3 - “Processos de Engajamento”: compreende o desenho e aplicação de abordagens planejadas que visam encorajar as pessoas para engajá-las no Estado Futuro e ajudá-las a superar formas anteriores de trabalho. Contemplam: **(i) envolvimento** - preveem a inserção dos atores contemplados em uma mudança, em profundidade suficiente para que a mudança seja bem sucedida; **(ii) capacitação** - refere-se ao desenvolvimento ou aprimoramento de competências técnicas e/ou comportamentais necessárias aos atores envolvidos em um processo de mudança; **(iii) recompensas e incentivos** - preveem de que forma, monetária ou não, os participantes da mudança serão recompensados pela sua contribuição pelo sucesso de sua implementação e **(iv) comunicação** - contempla o recebimento de informações acuradas e nos momentos necessários aos envolvidos no processo de mudança, por meio de um plano, com especificação detalhada da forma, canal, periodicidade, conteúdo, etc., com que as pessoas receberão informações sobre o projeto.

Os principais benefícios do atendimento a este **FCS** são: **(i)** as pessoas se tornam mais comprometidas com a mudança e acreditam que a mesma é crítica e que terão tempo



suficiente para aprender; (ii) passam a entender como focar seus esforços e se sentirem parte do sucesso da mudança; (iii) compreendem que serão recompensadas quando passarem a trabalhar na nova forma e entendem que a forma anterior de trabalho é inaceitável.

FCS4 - “Compromisso dos Sponsors Locais”: refere-se a gestores com o poder e responsabilidade para garantir adesão à mudança das pessoas em sua Área e que, quando comprometidos, tornam-se modelos de comportamento necessários para a mudança. Estes, assim como os respectivos impactados pela mudança, os “usuários”, também deverão compor a **Rede de Mudança**. Os principais benefícios ao atendimento deste **FCS**: (i) conectar o trabalho realizado na dimensão organizacional à realidade das pessoas envolvidas na mudança; (ii) traduzir o **Propósito Compartilhado da Mudança – FCS1 em Forte Relação Pessoal – FCS5** para os usuários; (iii) ajudar os usuários a compreenderem a necessidade de mudança oferecendo as informações essenciais e permitindo tempo de ajustes antes do envolvimento ativo desses usuários; (iv) criar condições para que os usuários possam expressar suas preocupações em ambiente seguro e (v) resolver problemas que possam impedir ou dificultar que os objetivos sejam alcançados em sua Área de responsabilidade.

FCS5 - “Forte Relação Pessoal”: é quando os usuários entendem o **“Propósito Compartilhado da Mudança” – FCS1** e acreditam que a solução é aceitável; reconhecem que não podem permanecer no estado atual e se vêem bem sucedidos no Estado Futuro. O **FCS5** beneficia a gestão de um projeto a partir do momento em que o comprometimento com a mudança se dá mais rápido; as pessoas conseguem visualizar benefícios individuais da mudança e podem atuar, potencialmente, na redução do impacto da mudança.

FCS6 - “Desempenho Pessoal Sustentado”: se dá quando os usuários demonstram mudança real de longo prazo. As preocupações e reações dos usuários são tratadas efetivamente com os Sponsors Locais e suporte dos Agentes de Mudança, que gerenciam as resistências que possam emergir. Alguns riscos que devem ser monitorados neste instante estão relacionados ao nível de segurança com o futuro, a responsabilidade de cada um no processo de mudança, as relações durante e após a mudança, bem como o impacto financeiro sobre cada pessoa envolvida e a respectiva aprendizagem. Destacam-se como benefícios previstos com o atendimento a este **FCS** desde a prevenção do mau desempenho com a mudança, à geração de um clima real de apropriação dela, passando pela garantia de que preocupações pessoais que possam impedir a aceitação da mudança sejam tratadas, ou seja, no gerenciamento das resistências com sensibilidade, o que acaba trazendo benefícios reais quanto o engajamento dos colaboradores. Cabe destacar que, apesar da explanação da metodologia em passos, ou seja, de acordo com cada **FCS**, sua aplicação prática não ocorre de maneira linear e fragmentada, com um Fator ocorrendo após a abordagem do anterior. Na prática, a mesma se dá de maneira dinâmica e interativa, muitas vezes recursiva entre **FCS**, devido à complexidade e dinamicidade com que o ambiente externo e a natureza dos atores atuam sobre um determinado projeto.

3. Metodologia

Este trabalho possui uma abordagem qualitativa, com fins exploratórios e descritivos que, de acordo com Severino (2014) e Vergara (2009) se baseia na adoção de procedimentos de coleta de dados e informações frente a um conjunto diversificado de fontes bibliográficas e documentais, em papel ou meio digital, subsidiando no desenvolvimento de um determinado estudo.

Para a pesquisa em questão, foi feita uma varredura junto à base de produções científicas contidas nos **Anais do III SINGEP – Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade** do ano de 2014, disponível em site da internet. O



SINGEP é um evento realizado anualmente e que tem como principal objetivo ampliar o espaço de discussão e divulgar práticas vigentes sobre temas ligados às Áreas de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade, estando voltado tanto ao público acadêmico quanto profissional.

A base de material utilizado neste estudo totalizou 301 produções entre “Artigos Científicos - AC”, “Relatos Técnicos - RT” e “Pôsteres - PT”, a qual se encontra disposta por temas dentro das Áreas que configuram o SINGEP, ou seja, Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade. Artigo Científico constitui-se em parte de uma publicação com autoria declarada, que apresenta e discute ideias, métodos, técnicas, processos e resultados nas diversas Áreas do conhecimento (ABNT, 2003, p.2).

Já o Relato Técnico (Biancolino et al, 2012) é o produto final de uma pesquisa aplicada ou produção técnica que descreve, propõem ou prescreve uma solução para problemas enfrentados pelas organizações. Pôster ou painel é um tipo de trabalho científico que objetiva, de forma clara e sucinta, apresentar os resultados de uma pesquisa original completa ou seus resultados parciais (Severino, 2011).

Cada material acessado foi submetido a uma pesquisa quanto à presença ou não do termo “Mudança” em seu conteúdo, com as Publicações que não apresentaram a presença do termo “Mudança” sendo prontamente descartadas. Já as que apresentaram ocorrência do termo, tiveram uma prévia leitura do “parágrafo” e do item “resumo”, a fim de verificar se o mesmo tinha alguma relação com GM, quer seja de forma pontual e isolada, ou sistematizada em uma metodologia estruturada.

Logo, não foi a frequência de registros do termo “Mudança”, dentro de uma mesma publicação, o fator decisivo para análise e decisão de possível descarte do mesmo para fins desta pesquisa, mas sim sua efetiva relação com elementos que remetem à GM abordada neste trabalho.

Após esta varredura chegou-se a uma seleta amostra de materiais, cujo desdobramento, apoiado em uma completa tabulação de dados, permitiu compor o capítulo seguinte e a desmistificar as indagações desta pesquisa.

4. Análise dos Resultados

A seguir será detalhado o perfil da amostra utilizada nesta pesquisa e apresentadas algumas discussões em face da análise dos dados levantados e devidamente tratados, conforme demonstrado a seguir:

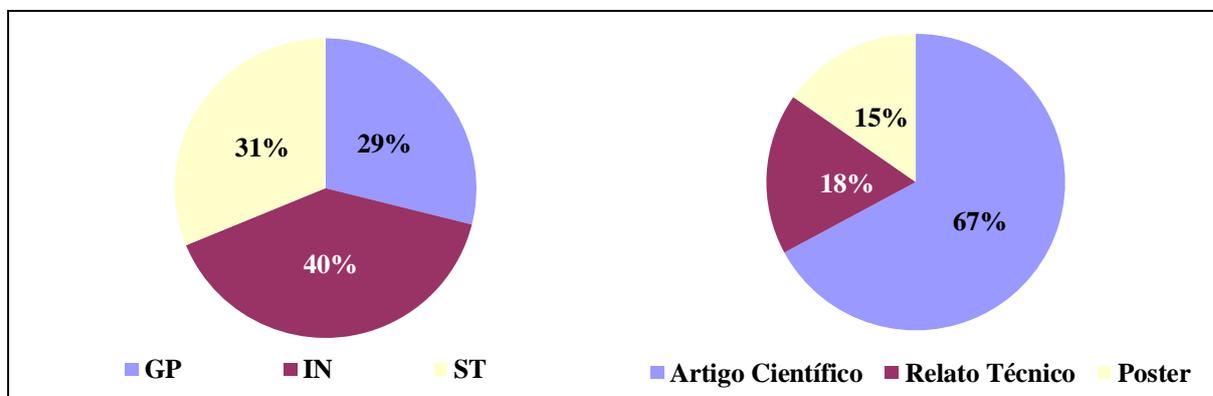


Figura 3: Total de Publicações por Área e por tipo (%)

Fonte: o Autor (2015)



De acordo com a amostra contemplada nesta pesquisa, nota-se certa homogeneidade com relação à produtividade entre as Áreas que compõem o SINGEP, com ligeira superioridade para a de “Inovação”, conforme representado na Figura 3.

A Figura 3 demonstra que com relação à produtividade por tipo de publicação, a amostra destacam-se os “Artigos Científicos”.

A Figura 4 propicia o início de uma discussão mais apurada em torno da amostra, uma vez que o mesmo apresenta um cruzamento entre os tipos de produção por Área do SINGEP.

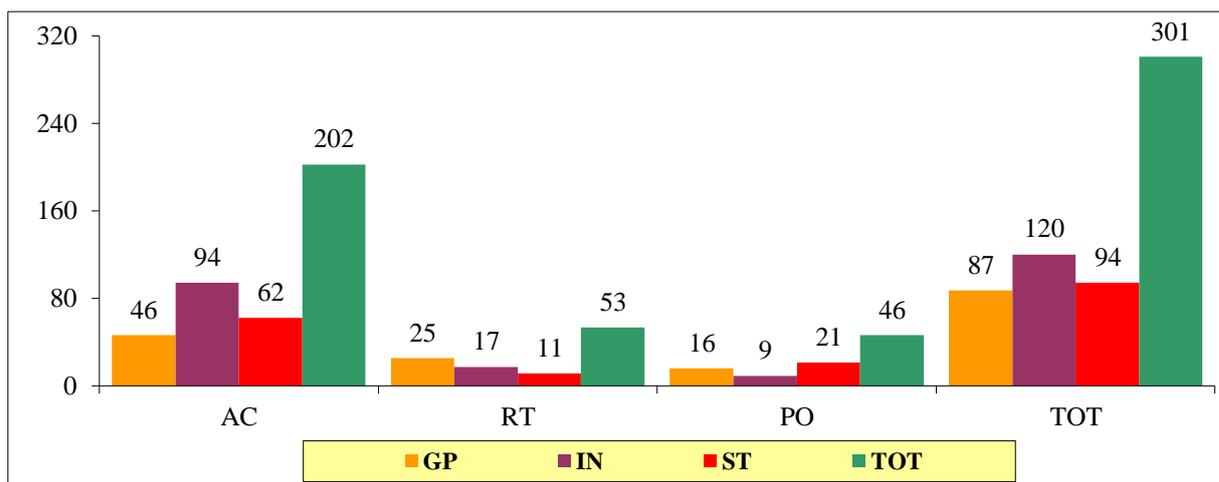


Figura 4. Tipo de Publicação por Área (qtde)

Fonte: o Autor (2015)

Assim, é possível constatar que a produção de Artigos Científicos (202) é predominante em relação à quantidade de Relatos (53) e Pôsteres (46) publicados. A Área de Inovação apresenta 46% da produção de Artigos Científicos (qtde de 94 em relação ao total de 202), contra 54% obtidos pelas Áreas de Gestão de Projetos e Sustentabilidade juntas (qtde de 108 em relação ao total de 202).

Com relação a Relatos Técnicos o destaque é para a Área de Gestão de Projetos que desta vez totaliza 47% (qtde de 25 em relação ao total de 53) frente a 53% se agrupadas as quantidades das outras Áreas (qtde de 28 em relação ao total de 53).

A Área de Sustentabilidade tem seu destaque na produção de Pôsteres, isto constatado pelo percentual de 46% obtido em relação ao total de Pôsteres aprovados (qtde de 21 em relação ao total de 46). No geral, nota-se um equilíbrio entre a produtividade obtida pelas 3 (três) Áreas, uma vez que se constata que para cada 10 (dez) produções publicadas junto aos Anais do III SINGEP, 3 (três) são da Área de Gestão de Projetos (30%), 4 para Inovação (40%) e outros 3 (30%) para a Área de Sustentabilidade.

Cabe destacar que, as produções do SINGEP são ainda, classificadas por tema dentro de cada Área. Apesar desta pesquisa não ter desdobrado os resultados até este nível de detalhamento, cabe ressaltar que nenhum dos trinta temas (dez por cada Área) especifica claramente a terminologia “Gestão de Mudança” o que pode ser interpretado como um hiato na abordagem das teorias e práticas que circundam as 3 (três) Áreas contempladas pelo SINGEP ou uma lacuna proposital para inserção do tema de forma transversal.

A seguir será feita uma discussão em torno de um conjunto de Figuras que consolidam a tabulação dos dados que representam a efetiva presença do termo “Mudança”, mas relacionado à prática de Gestão de Mudança ou a elementos de uma metodologia estruturada de Gestão de Mudança, no caso desta pesquisa, usou-se a metodologia PCI, detalhada no capítulo “Referencial Teórico” deste trabalho.



Neste caso, atentou-se para a relação do termo “Mudança” com questões como: *implantação x implementação de projetos; compartilhamento de objetivos propostos por um projeto; rede de atores – stakeholders; ações de engajamento (capacitação, comunicação, recompensas e incentivos para envolvimento de pessoas junto aos propósitos e mudanças envolvidas em um projeto; razões pessoais para mudança e cultura organizacional voltada para a mudança).*

Vale destacar que, este rol é composto por 87 Publicações (Artigos, Relatos e Pôsteres), os quais representam 29% do total de 301 Publicações do III SINGEP, e que nenhuma delas discorreu sobre uma metodologia estruturada de Gestão de Mudança. Além disso, o termo “Mudança”, nesta seleta amostra, não está contido nem no título e nem na relação de palavras-chave de cada publicação.

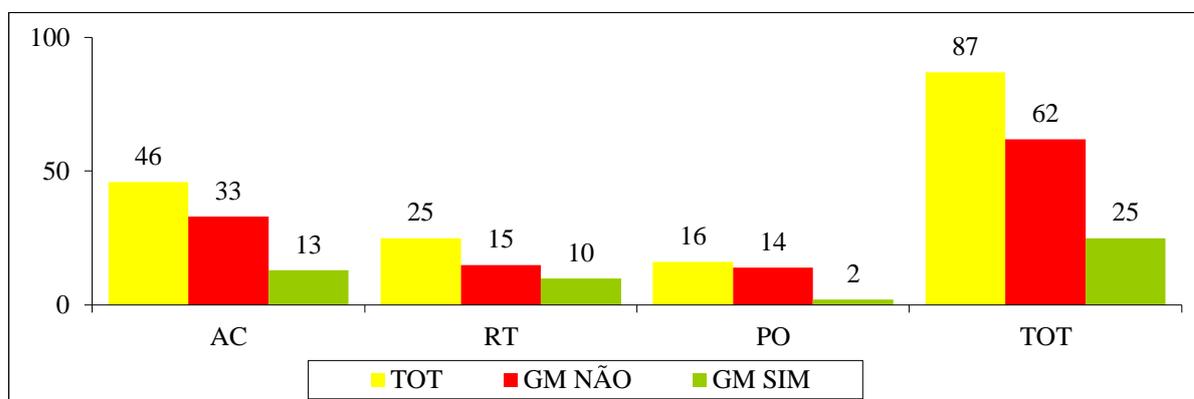


Figura 5. Qtde de Produções por tipo que contemplam “Gestão de Mudança” (Gestão de Projetos)

Fonte: o Autor (2015)

Do total de 87 Publicações, somente 25, ou seja, 29% tiveram citação do termo “Mudança” com ligeiro destaque para os Artigos Científicos (13) em detrimento aos Relatos Técnicos, (10) o que corresponde a 52% e 40% respectivamente em relação ao total (qtde de 13 em relação ao total de 25 e de 10 em relação ao mesmo total de 25).

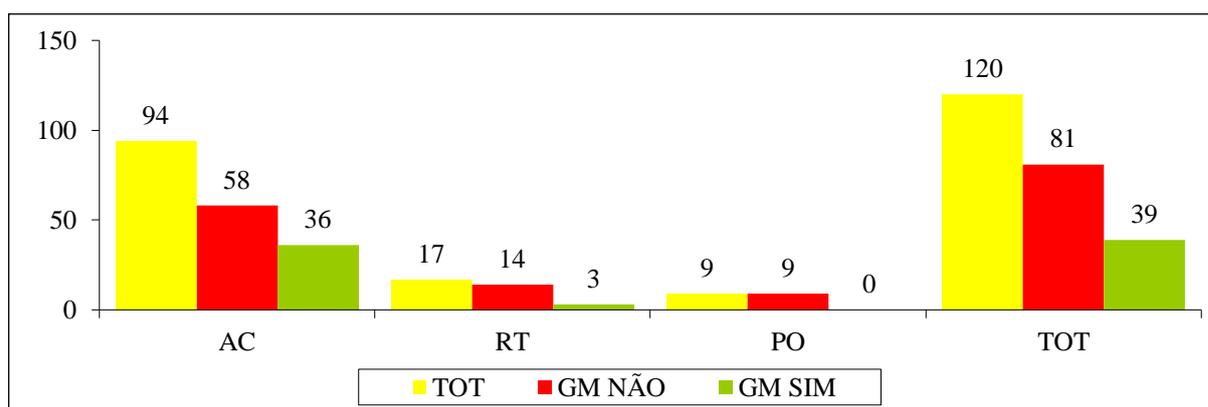


Figura 6. Qtde de Produções por tipo que contemplam “Gestão de Mudança” (Área de Inovação)

Fonte: o Autor (2015)

Já na Área de Inovação o destaque ficou por conta dos Artigos Científicos que registrou 36 Publicações, isto é, 92% sobre o total de 39 Publicações (mais 3 de Relatos Técnicos) que apresentaram ocorrência do termo “Mudança”. Porém, o total de 39 Publicações representa



somente 32% sobre o total de 120 Publicações aprovadas nesta Área (com ou sem citação ao termo Mudança).

Na Figura 7, a seguir, voltada para a Área de Sustentabilidade, novamente o destaque se dá junto aos Artigos Científicos (15), neste caso, representando 79% da amostra de 19 Publicações que apresentaram presença do termo “Mudança”. Porém, sobre o total de Publicações desta Área, as 15 Publicações de Artigos Científicos atingiram somente o patamar de 16 % sobre o total de 94 Publicações. Já o total de 19 Publicações (Artigos + Relatos + Pôsteres) em relação ao total “bruto” de Publicações nesta Área representa somente 20% de peso.

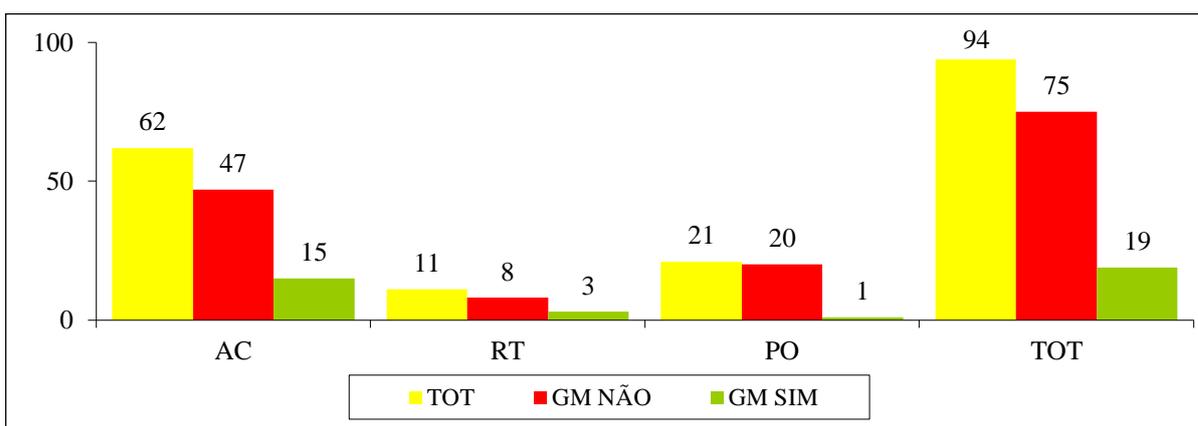


Figura 7: Qtde de Produções por tipo que contemplam “Gestão de Mudança” (Sustentabilidade)

Fonte: o Autor (2015)

A seguir, serão analisados e comentados resultados, agora, dispostos por Área em relação a cada tipo de publicação.

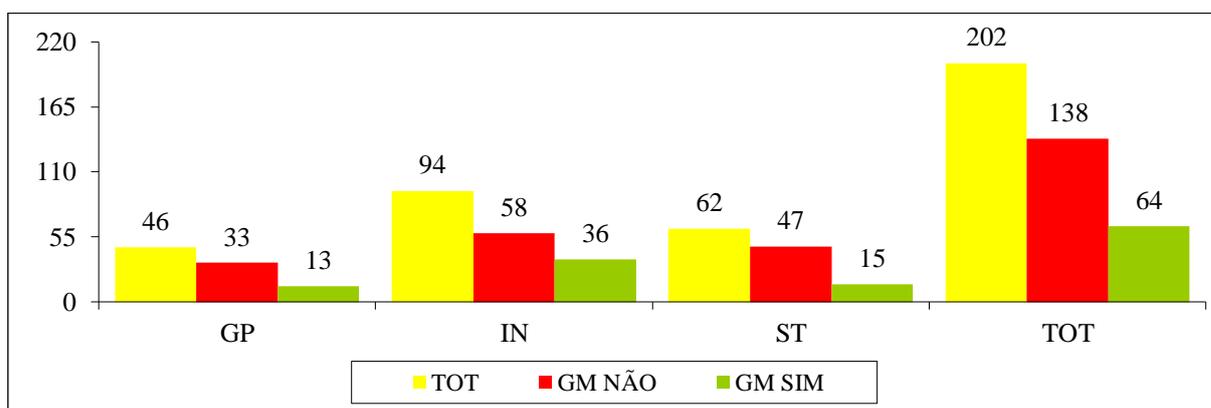


Figura 8. Qtde de Produções por Área que contemplam “Gestão de Mudança” (Artigo Científico)

Fonte: o Autor (2015)

No caso da Figura 8, ratifica-se a superioridade da Área de inovação sobre Gestão de Projetos e Sustentabilidade na produção de materiais que citam aspectos de Gestão de Mudança. Os 36 Artigos Científicos publicados na Área de Inovação com referência à Gestão de Mudança representam 56% do total de 64 Artigos, enquanto a soma das demais Áreas (13 de GP e 15 de ST) totaliza (28), ou seja, 44% sobre o total de 64.

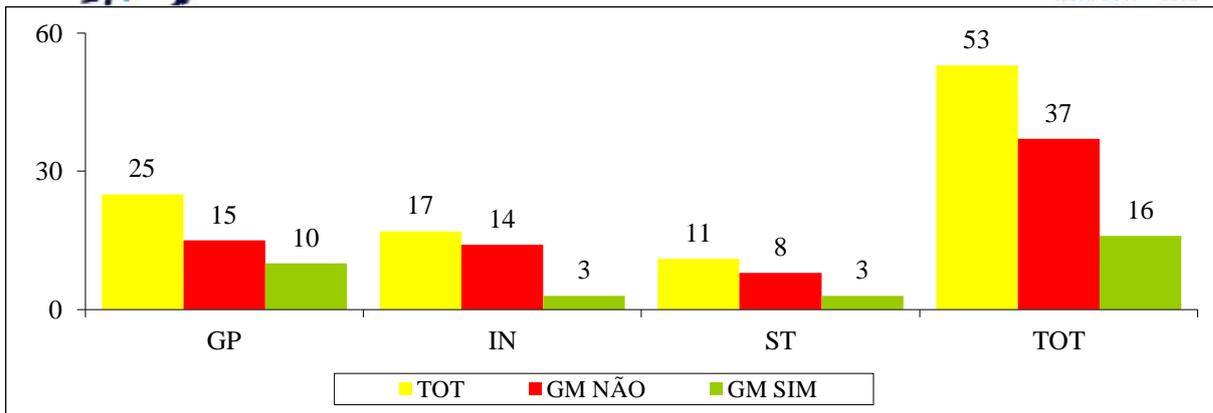


Figura 9. Qtde de Produções por Área que contemplam “Gestão de Mudança” (Relato Técnico)

Fonte: o Autor (2015)

No caso de Relatos Técnicos o destaque fica para a Área de Gestão de Projetos, com 10 dos 16 materiais publicados que contem inferência à Gestão de Mudança, ou seja, um percentual de 63% em detrimento a 6 (seis) Publicações das demais Áreas (37%).

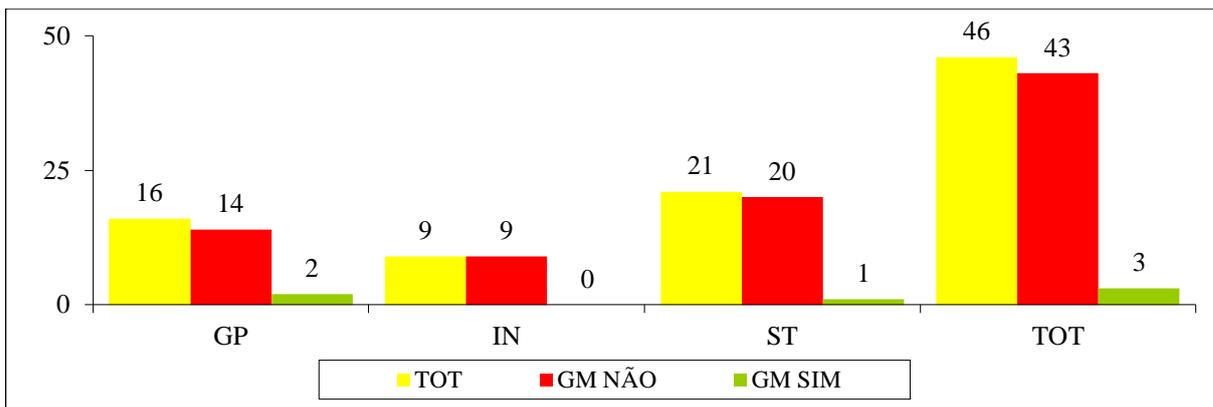


Figura 10. Quantidade de Produções por Área que contemplam “Gestão de Mudança” (Pôsteres)

Fonte: o Autor (2015)

Com relação a Pôsteres chama à atenção a inexpressiva quantidade de 3 (três) produções onde se constatou o termo “Mudança” relacionado à Gestão de Mudança. Isto corresponde a somente 6% em relação ao total de 46 Pôsteres do III SINGEP.

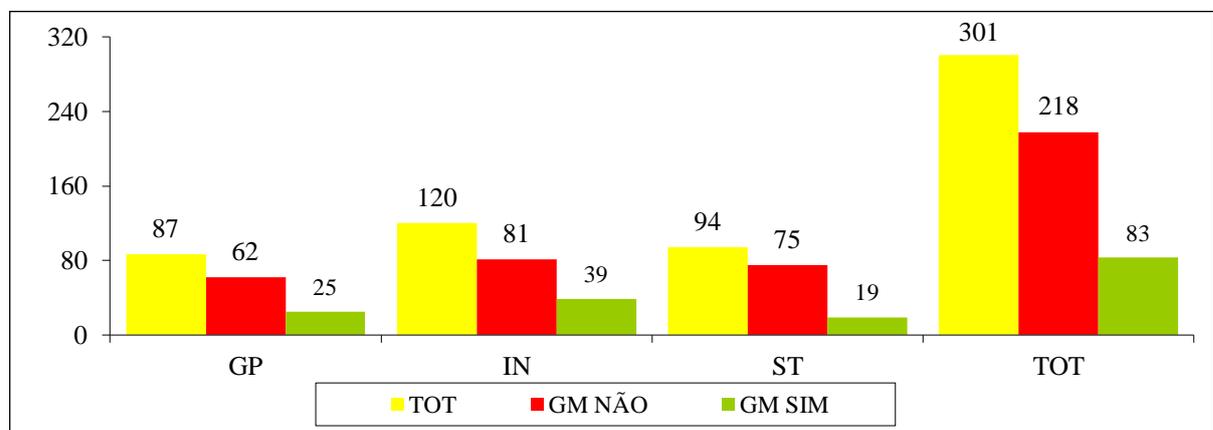


Figura 11. Qtde de Produções que contemplam “Gestão de Mudança” (AC+RT+PO)

Fonte: o Autor (2015)



Por fim, quando agrupados em uma mesma representação gráfica, conforme acima, nota-se maior presença de Publicações que se referem à Gestão de Mudança na Área de Inovação (39). Em termos percentuais cada Área apresenta o seguinte peso em relação ao total da amostra tratada (83 Publicações que contém referência à GM): 30% - Gestão de Projetos, (qtde de 25 sobre o total de 83) 47% - Inovação (qtde de 39 sobre o total de 83) e 23% - Sustentabilidade (qtde de 19 sobre o total de 83).

5. Conclusões/Considerações finais

Com o intuito de avaliar se as Áreas temáticas de Gestão voltadas para Projetos, Inovação e Sustentabilidade têm contemplado ações, estruturadas ou não, de Gestão de Mudança, algumas importantes considerações devem ser assinaladas.

A primeira de que o SINGEP dá chances igualitárias de oportunidade para Publicações voltadas para os temas projetos, inovação e sustentabilidade. Mesmo não existindo um tema específico para Gestão de Mudança, entende-se que por se tratar de um tema transversal, que pode e deve dar apoio a projetos de várias Áreas, inclusive aqueles voltados para inovação e sustentabilidade, há espaço a ser aproveitado para abordagem mais detalhada deste assunto.

Pode-se concluir que, tendo em vista as Publicações do III SINGEP apenas fazerem referência a Gestão de Mudança, sem uma tratativa mais específica e apurada sobre este tema, a Gestão de Projetos, independente da Área, ainda se encontra muito pautada em indicadores tradicionais de sucesso, o chamado triângulo de ferro, ou seja: *atender os requisitos, cumprir o orçamento, terminar no prazo planejado e em alguns casos a qualidade*.

Isto reforça o privilégio da vertente tecnicista em detrimento à política, que contempla as relações de articulação entre atores envolvidos, visando a viabilização das ações técnicas e operacionais de um projeto. Na verdade, deve haver um equilíbrio de esforços entre o esforço técnico e político, pois os dois são essenciais, tanto para a entrega do produto/serviço compromissado em um projeto “implantação”, quanto para materializar sua implementação, ou seja, empreender ações que efetivamente promoverão a utilização do produto/serviço por parte do cliente solicitante.

O estudo em questão pretendia ainda, trabalhar sobre a base de Publicações dos Anais das três edições anteriores do SINGEP, porém, a dificuldade em ter acesso ao material da I e II versões (2012 e 2013), configurou-se em uma limitação desta pesquisa.

Cabe apontar as oportunidades futuras que este estudo preliminar abre para o tema Gestão de Mudanças: **(i)** continuidade desta análise com os materiais publicados nas edições I de 2012, II de 2013 e IV de 2015 dos Anais do SINGEP, visando uma maior massa crítica para ratificar ou não as conclusões desta pesquisa; **(ii)** utilização de outras base de dados de Publicações, como sites, revistas ou Anais de outros eventos inerentes ao tema; **(iii)** estudo específico para levantamento de outras metodologias estruturadas de GM; **(iv)** casos práticos de aplicação de Gestão de Mudança em empresas tanto do setor privado e público, quanto a entidades do terceiro setor, inclusive da metodologia PCI e **(v)** aproveitar a base de dados da amostra utilizada neste trabalho para verificar a relação entre o termo “Mudança” citado em seus respectivos conteúdos, com os respectivos Fatores Críticos de Sucesso - FCS da metodologia PCI de Gestão de Mudança, a fim de constatar, quais aspectos vem sendo, mesmo que isoladamente, trabalhado pelas organizações no que se refere à GM.

Desta forma fica evidente que, a Gestão de Mudança possui um amplo campo de oportunidades de pesquisa. Trata-se de um espaço a ser preenchido com a construção de um conhecimento relevante para a Área de Gestão de Projetos, que necessita incorporar também inovações que tragam resultados sustentáveis para as organizações.



6. Referências

- Associação Brasileira de Normas Técnicas (2003, Janeiro). **NBR 6022**. Informação e documentação: artigo em publicação periódica científica impressa: apresentação (p.2). Rio de Janeiro, RJ, Brasil..
- Afuah, A., (2003). **Innovation management: strategies, implementation and profits**. Oxford University Press: New York.
- Barbieri, J. C., & Álvares, A. C. T. (2005). Estratégia de patenteamento e licenciamento de tecnologia: conceitos e estudo de caso. *Rev. Brasileira de Gestão de Negócios*, 7(17), 58-68.
- Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr, R. (2012). Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica. *Revista de Gestão e Projetos-GeP*, 3(2), 294-307.
- Bouer, R., & Carvalho, M. M. D. (2005). Metodologia singular de gestão de projetos: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos. *Revista Produção*, 15(3), 347-361.
- Carvalho, M. M., Rabechini JR. R. (2006). **Construindo Competências para Gerenciar Projetos**. São Paulo: Atlas.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Ibbs, C. W., & Kwak, Y. H. (2002). Assessing Project Management Maturity. **Project Management Journal** 31.1. p. 32-43, 2002.
- Kerzner, H. (2006). *Gestão de projetos*. Porto Alegre, RS, Brasil: Bookman.
- Kets de Vries, R. E. (1997). *Need for leadership: A solution to empirical problems in situational theories of leadership*. Published doctoral dissertation. Tilburg University, The Netherlands.
- Miller, D. (2012). *Gestão de Mudança com sucesso Uma abordagem organizacional focada em pessoas*. Ed. Integrare.
- Organization for Economic Co-Operation and Development – OECD (1997). **The measurement of scientific and technological activities. Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data**. Oslo Manual. (p.5). Paris:
- Porter, M. & Kramer, M. (2011, January-February). Creating shared value: how to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, p. 62-91.
- Prado, D. (2010). Maturidade em gerenciamento de projetos. 2. Série Gerência de Projetos – Volume 7. Belo Horizonte, MG, Brasil: INDG.
- Sbragia, R., Rodrigues, I., & Gonzáles, F. (2002). *Escritório de Gerenciamento de Projetos: teoria e prática*. Série de Working Papers. Working Paper no. 02/007. Departamento de Administração da FEA/USP.
- Schumpeter, J. A. (1988). **Capitalismo, sociedade e democracia**. São Paulo, SP, Brasil: Abril Cultural.
- Severino, A. J. (2014). *Metodologia do trabalho científico*. Cortez editora.
- Silva, F. S. M., Rego, M. L. (2014). Identificação e análise das dimensões de sucesso em projetos no Brasil. In: III SINGEP - Simpósio Internacional de Gestão de Projetos. São Paulo, SP, Brasil: Anais do III SINGEP.
- Thomsett, R. (2002). *Radical Project Management*. New Jersey: Prentice Hall PTR.
- Vergara, S.C. (2009). **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 11. ed. São Paulo, SP, Brasil: Atlas.
- Verzuh, E. (2000). **MBA compacto, Gestão de Projetos**. Rio de Janeiro, RJ, Brasil: Elsevier.
- Waterhouse, P. (1997). *Mudando para melhor*. São Paulo, SP, Brasil: Atlas.
- Wood Jr, T. (2009). *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. (5a. Ed.). (p.169). São Paulo, SP, Brasil: Atlas.