

GESTÃO DE MUDANÇAS: VIVÊNCIA PRÁTICA COM PESSOAS E TÉCNICAS EFETIVAS NA GESTÃO DE PROJETOS

Anderson Tadeu Milochi, atadeumilochi@gmail.com

Bruna Carolina Bispo, Brunaeng1@gmail.com

Maria Julia Seno Fagundes, mariajuliaseno@hotmail.com

RESUMO

A motivação para a execução de projetos em organizações vem das transformações esperadas, sejam elas por fatores internos, externos ou ambos e, conseqüentemente, gerando mudanças para as partes interessadas. O impacto que geram nas pessoas deve ser observado e gerenciado durante os projetos, por meio de uma efetiva gestão de mudanças, a qual é parte fundamental para atingir os objetivos com maior qualidade, menos distúrbios organizacionais e, conseqüentemente, atingindo um sucesso pleno. Muitos projetos podem falhar ou atingir os objetivos com danos organizacionais. Assim, é fundamental conduzir mudanças de maneira estruturada, com metodologias e ferramentas que sejam facilitadoras para as transformações e atingimento do resultado esperado. O sucesso de um projeto vai além da entrega no prazo, do respeito ao escopo, ao orçamento, e do nível de qualidade esperado. Trata-se de uma experiência completa para as pessoas envolvidas durante o processo de transformação que causam, impactando fortemente no resultado, o qual pode afetar a experiência dos clientes internos e externos de cada organização. O objetivo deste trabalho é compartilhar experiências vividas, observações e técnicas na gestão de mudanças estruturada em projetos, indo além da comunicação e treinamento, reduzindo o impacto das transformações, fortalecendo o senso de equipe, a confiança nos resultados positivos e, conseqüentemente, o sucesso esperado.

Palavras-chave: transformação; gestão de mudanças; pessoas; gestão de projetos; experiência dos clientes.

Data de recebimento: 19/09/2022

Data do aceite de publicação: 29/12/2023

Data da publicação: 30/12/2023

CHANGE MANAGEMENT: PRACTICAL EXPERIENCE WITH PEOPLE & TECHNIQUES IN PROJECT MANAGEMENT

ABSTRACT

The motivation for the execution of projects in organizations comes from the expected transformations, whether by internal, external or both factors and, consequently, generating changes for stakeholders. The impact they generate in the people must be observed and managed during the projects, through effective change management, which is a fundamental part for achieving the objectives with higher quality, fewer organizational turbulence and consequently fully achieving the success. Many projects may fail or achieve its goals with some organizational damage. Therefore, it is crucial to carry out the changes in a structured way, with methodologies and tools that are facilitators to walk through and achieve the expected result. The success of a project goes beyond delivering on time, respect for the scope, the budget and the expected level of quality. It is a complete experience for the people involved during the transformation process, strongly impacting the result, which can affect the internals and externals customers experience in each organization. The objective of this work is to share the practical experience, observations, and techniques in change management, in a structured approach, going beyond the communication and training, reducing the impact of transformations, strengthening the sense of teamwork, confidence toward positive results and, consequently, the expected success.

Keywords: transformation; change management; people; project management; customer experience.

1 INTRODUÇÃO

Projetos são na sua essência provocadores de transformação. Seu resultado único é tipicamente uma mudança de *status quo* ou o surgimento de algo novo, seja ela no pilar de capital humano, processos, tecnologia ou numa combinação deles.

O mundo tem sido afetado por tantas transformações, mais intensamente desde o pós-Guerra Fria, quando se atribuiu a ele o acrônimo VUCA (Volatilidade, Incerteza, Complexidade, Ambiguidade), o qual evoluiu para o que os estudiosos reconhecem atualmente como BANI (Frágil, Ansioso, Não Linear, Incompreensível). Em 2020, o grupo de jovens da UFABC Jr (UFABC Jr, 2020), em seu site, se preocupava em mostrar as adversidades de gerenciar nesse ambiente desafiador. Destaca-se ser aquele o ano do início da pandemia Covid-19, uma transformação profunda, ao mesmo tempo ampla, que segue afetando pessoas e organizações.

Inúmeros projetos, transformadores por natureza, têm sido afetados por algo similar, ou seja, mudanças por vezes inesperadas, as quais necessitam de um mínimo de avaliação, planejamento e ações de resposta, para garantir que a experiência dos clientes dessas organizações não seja impactada negativamente. A gestão em todos os níveis requer cada vez mais preparo para lidar com esse ambiente desafiador, onde boa parte das empresas tem se movido por projetos. As organizações estão no centro de um complexo conjunto de variáveis

GESTÃO DE MUDANÇAS: LIÇÕES APRENDIDAS, PESSOAS E TÉCNICAS NA GESTÃO DE PROJETOS

que potencializam a necessidade de mudanças, tais como econômicas, mercadológicas, tecnológicas, políticas, sociais e regulatórias.

Entre as mudanças mais significativas estão as respostas às diversas crises oriundas da pandemia da Covid, da guerra da Ucrânia e mais recentemente o conflito entre Israel e o Hamas, aquisições, mudanças de rota para o mercado, lançamento de produtos, inovações e determinações governamentais.

Ousa-se dizer que o sucesso das iniciativas relevantes dentro das empresas ao redor do mundo, depende cada vez mais de um processo robusto de gestão de mudanças, com uma observação atenta e criteriosa que permita diagnosticar os pontos fracos, corrigi-los e seguir adiante rumo aos objetivos esperados. Isso poderá aumentar a chance de sucesso e diminuir as sequelas da transformação. Interessante apontar que a resposta aos pontos fracos pode ser outro projeto!

No processo de mudanças, já dizia Leon C. Megginson, professor da Universidade de Louisiana, num discurso em 1963 sobre a obra “A Origem das Espécies” de Charles Darwin, que “não é a espécie mais forte que sobrevive, mas aquela que se adapta a elas.” Se adaptar é um desafio no mundo VUCA, então BANI, ousa-se dizer. As transformações tipicamente envolvem mudar o *mindset*, podendo ser: incrementais, radicais, cíclicas, estruturadas, planejadas ou não, voluntárias ou impostas. E desde o ponto de vista de quem é afetado por elas, podem ser boas ou ruins. Importante ressaltar que há o lado de quem as provoca ou recebe a incumbência de gerenciá-las, onde está o desafio de buscar mecanismos que facilitem sua implementação.

Assim, o uso de ferramentas em gestão de projetos se torna necessário face o efeito transformacional que cada um deles representa, seja na vida privada, profissional ou ambas. Transformações tipicamente podem afetar tanto um lado quanto o outro e requerem mais que um simples processo de comunicação e treinamento, triviais em gestão de mudanças, mas insuficientes dependendo da complexidade e inexistência de um DNA de transformação na empresa (Figura 1). Algumas podem ser mais conservadoras, “estáveis”, sendo difícil há alguns anos prevalecer no mercado sem responder adequadamente às mudanças provocadas por fatores internos e externos, e que acabam sendo viabilizadas por projetos. Várias delas impostas, tal como observado nestes últimos anos.

Figura 1: fatores que afetam a Gestão de Mudanças



Fonte: Modificado de IOD (2016)

GESTÃO DE MUDANÇAS: LIÇÕES APRENDIDAS, PESSOAS E TÉCNICAS NA GESTÃO DE PROJETOS

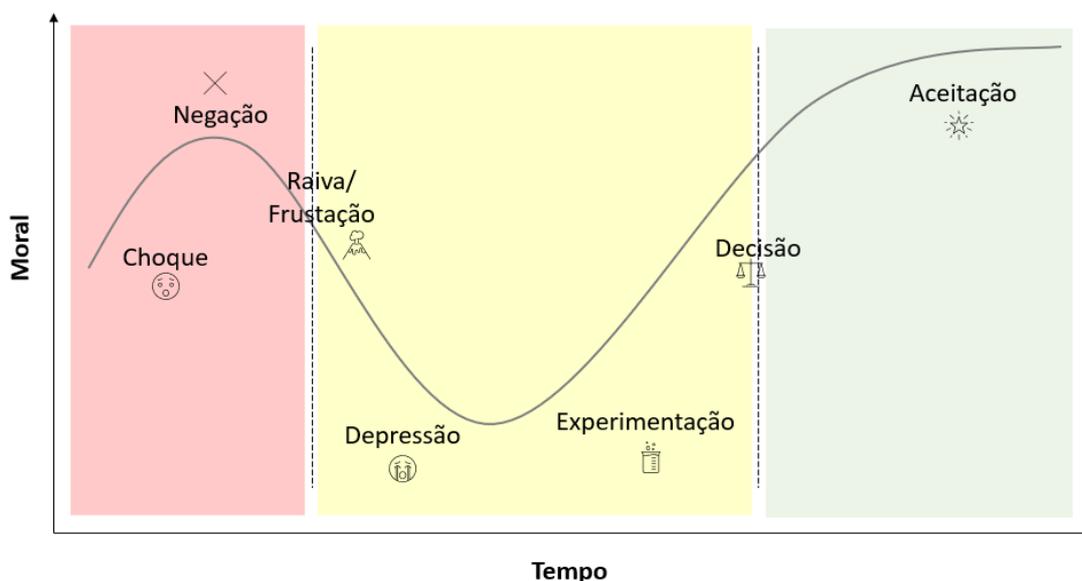
Como já comentado, pessoas podem ser treinadas e comunicadas como parte integrante e normal de um projeto, mas não há garantia de que estarão devidamente adaptadas. Pode ser que apenas estejam preparadas, cientes. É necessário algo mais.

Neste trabalho, partindo-se de projetos reais de aquisição e readequação de mercado em corporação multinacional da área química, será mostrado o emprego de técnicas e ferramentas que tem facilitado o processo de transformação, iniciando com a capacitação dos principais membros da equipe de Gestão de Mudanças e a definição de pessoas-chave em cada iniciativa para atuarem como agentes de mudança. Com isso, mostrar seu efeito positivo no sucesso da implementação, à luz dos pilares citados anteriormente.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As questões de gestão de mudanças têm suas maiores referências estabelecidas há muitos anos. Entretanto, o assunto continua em discussão e aprofundamento, especialmente a partir da relevância que tem ganhado no mundo corporativo que vive constante transformação em tempos de tanta incerteza, como aborda Kotter (2021) em seu recente trabalho durante os tempos de pandemia. Apesar da tecnologia e avanços científicos, os efeitos climáticos, crises de saúde de abrangência global e determinações governamentais geram consequências que alteram significativamente o modo de viver tanto no âmbito pessoal quanto no profissional. Em 1969, Elizabeth Kübler-Ross escreveu um dos marcos da gestão de mudanças, "*On Death and Dying*", o qual foi inspirado no seu trabalho com pacientes terminais. Nele, ela estabelece as raízes do que seria o "*The 7-step Kübler-Ross Change Model*" (Modelo de Mudança de 7-passos) ou "*Change Curve*" (Curva de Mudança), "*The five stages of grief*" (Os cinco estágios de desgosto) ou "*The five stages of death*" (Os cinco estágios da morte) ou "*5 stages of loss*" (Os cinco estágios da perda) – Figura 2.

Figura 2: curva de mudança



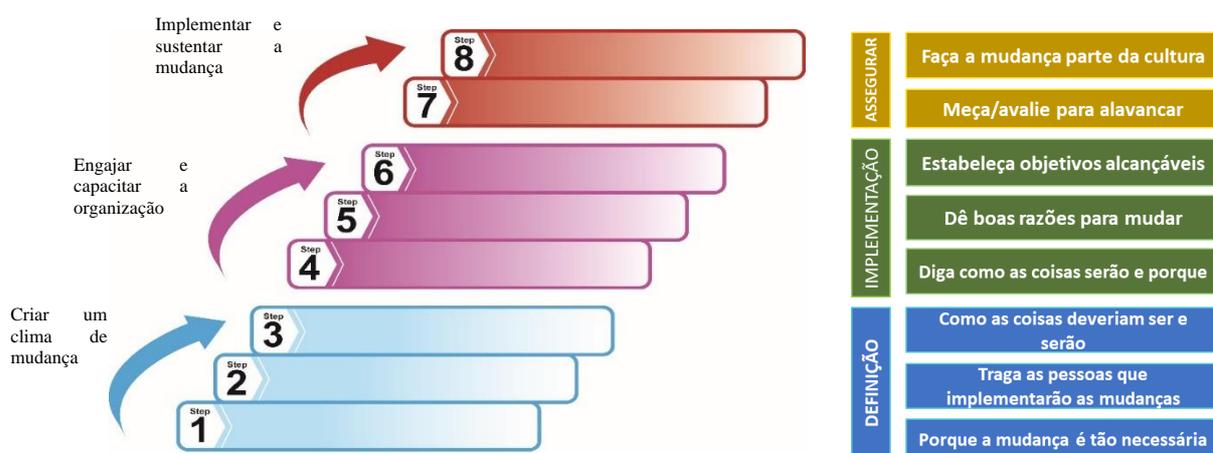
Fonte: Modificado de Kübler-Ross, 1969

GESTÃO DE MUDANÇAS: LIÇÕES APRENDIDAS, PESSOAS E TÉCNICAS NA GESTÃO DE PROJETOS

Pode-se dizer que a relação parece drástica, mas bem alinhada com as provocações de uma mudança, por menor que seja. Naquele momento já se estabelecia uma relação estreita entre mudanças e emoções. Essas observações foram recentemente comentadas por John Reiling no seu *site* sobre "*Strategic Project Management*".

Mais tarde, Kotter (2017) mostrou que o processo de mudança será bem desenvolvido em 8 passos, conhecidos como "*8-Steps of Change Management*" (Figura 3). Eles foram agrupados por fase desde a Iniciação, quando o ponto-chave é estabelecer o senso de urgência, até a incorporação dentro da vida pessoal ou cultura organizacional.

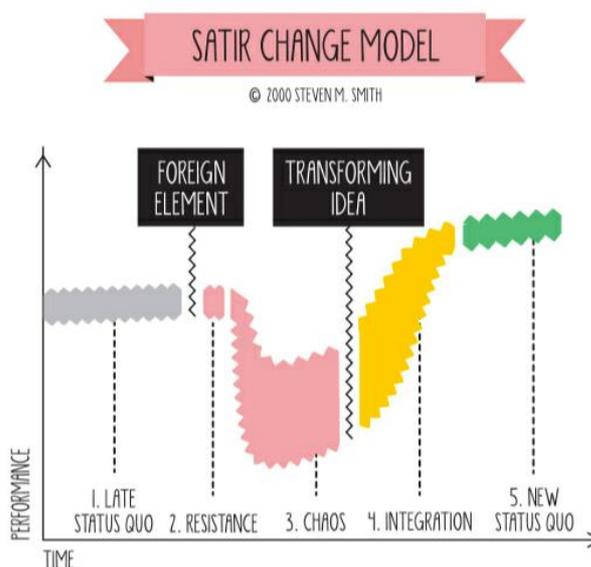
Figura 3: Os 8-Passos de Gestão de Mudança de Kotter



Fonte: Modificado de John Kotter's 8 stages of change management (2021)

Smith (1997) aborda em seu *site* o Modelo de Mudança de Virginia Satir, uma terapeuta familiar, apresentando sua visão do processo de mudança e sua curva. Sua abordagem é distinta, mas pode-se dizer alinhada com as abordagens de Kübler-Ross e Kotter (Figura 4):

Figura 4: o modelo de mudanças de Virginia Satir



Fonte: (SMITH, 1997)

GESTÃO DE MUDANÇAS: LIÇÕES APRENDIDAS, PESSOAS E TÉCNICAS NA GESTÃO DE PROJETOS

A propósito, nota-se que mesmo existindo mais de uma proposta para o processo em questão, há o reconhecimento e respeito à curva de mudança de Kübler-Ross, a qual as pessoas tipicamente percorrem ao serem afetadas por alguma transformação, seja ela pessoal ou corporativa.

Adicionalmente, ao reconhecê-la, entende-se que o uso de técnicas, boas práticas e metodologias são importantes para um melhor controle dos impactos e facilitação durante a implementação da mudança. Para efeito deste trabalho, como destaque pode-se citar Kepner Tregoe (1997), com sua metodologia do Processo Racional idealizada em meados de 1960. Charles Kepner and Benjamin B. Tregoe a idealizaram para tomada de decisão e detecção de falhas e, apesar dos seus mais de 60 anos, permanece muito atual e bastante alinhada com a gestão de mudanças. Afinal, como mudanças alteram o *status quo*, a linha de base, algo típico em projetos, mapear o estado anterior e o atual podem ser cruciais para corrigir e suavizar transformações, tal como pode-se vivenciar nos casos relatados neste trabalho. A metodologia Kepner Tregoe pode ser sintetizada em 4 pilares:

1. Análise da situação atual;
2. Análise de problema;
3. Tomada de decisão; e
4. Soluções potenciais (as quais são testadas contra as possíveis causas identificadas).

Ela pode ser empregada em todo tipo de organização, até na vida pessoal, ajudando gerentes de projeto e agentes de mudança quando aplicável, a compreender melhor como as transformações estão afetando pessoas, processos e serviços. Entende-se por agentes de mudança os *stakeholders* selecionados para estarem à frente e facilitarem a passagem pelos vários estágios da curva de Kübler-Ross.

Algo similar é a 5W2H, que segundo registros (FIA, 2020) tem relação com o modelo japonês de produção baseado no Toyotismo, desenvolvido na década de 1950 por Taiichi Ohno e Eiji Toyoda, quando se depararam com o sistema de produção da época, o Fordismo. A metodologia pode agilizar a tomada de decisão (*decision making*) e respectivos planos de ação. O Fordismo tem apelo na agilidade e otimização dos processos produtivos. O mapeamento das situações e respectivas soluções se baseia em responder às questões: Quando (*When*), Onde (*Where*), Porque (*Why*), Quem (*Who*), O que (*What*), Como (*How*), Quanto (*How much*).

Enfim, concentrou-se este trabalho em referências relevantes para o vínculo entre gestão de mudanças e seu emprego em gestão de projetos, além de ferramentas utilizadas em casos reais que serão comentados, sem citar nomes de empresas ou pessoas devido às restrições de privacidade e conformidade no uso da informação.

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste artigo é do tipo exploratória, com observação em campo de casos reais, a partir da vivência dos autores na gestão de projetos de diversos tipos tais como: uma aquisição e uma readequação de rota para o mercado, em linha com a contextualização do problema apresentado, sobre a importância da gestão de mudanças para atingir os objetivos e, conseqüentemente, o sucesso esperado pelos patrocinadores. Os resultados apresentados são qualitativos, pois contam com dados não numéricos sobre as observações dos fatos (Menezes *et. al*, 2019).

Como apresentado anteriormente, trata-se de uma observação da vivência dos gestores de projetos em questão nos dois últimos anos, em diferentes tipos de projetos e metodologias, sendo: tradicional, ágil e híbrido; onde a gestão de mudanças vem sendo trabalhada com pessoas

de diversas culturas, nacionalidades, com diferentes experiências e nível de maturidade em projetos. Sendo que para tal, foram adotadas diferentes abordagens e metodologias em gestão de mudanças de acordo com a necessidade, momento de cada projeto e maturidade das pessoas envolvidas nos processos organizacionais.

Das ferramentas e metodologias utilizadas para gestão de mudanças, destacam-se:

- I. O uso dos 8 passos de Kotter, 2017 (Figura 3) dividido em 3 etapas. Onde a etapa 1 (criar um clima de mudança) é composta pelos seguintes passos: criar um senso de urgência, formar coalizões e criar uma visão clara. Já a etapa 2 (engajar e capacitar a organização) é composta por: comunicar a visão, remover obstáculos e criar vitórias de curto prazo. E por fim, a etapa 3 (implementar e sustentar a mudança), com os seguintes passos: consolidar a mudança e ancorá-la, fazendo-a parte integrante da organização;
- II. Detecção analítica de falhas, onde Kepner & Tregoe (1997) apresentam a técnica nas seguintes etapas: 1- Determinar o problema e especificá-lo através das perguntas "o que?", "onde?", "quando?" e "qual a extensão?"; 2- Considerar as possíveis causas do problema; 3- Testar as possíveis causas; 4- Determinar a causa mais provável; 5- Checar as premissas; 6- Experimentar e observar o resultado;
- III. 5W2H: identificando e mapeando ações para corrigir a rota e respectiva tomada de decisão;
- IV. Curva da mudança, onde Kübler-Ross (1969) apresenta 5 fases da mudança (negação, raiva, barganha, depressão e aceitação), originalmente baseada nas fases que doentes terminais enfrentam no processo da morte, mas que futuramente foi adaptado por outros autores e serviu de base para compreensão de qualquer processo de mudança, inclusive no ambiente organizacional, sendo utilizado como mais uma ferramenta no processo de gestão da mudança;
- V. *Surveys* de autoaplicação que, segundo Vieira (2009), são questionários entregues aos respondentes, normalmente de forma digital, o que facilita o processo de distribuição e coleta de dados. Entretanto, também podem ser enviados na forma impressa, dependendo do público-alvo, sendo o principal objetivo capturar opiniões, sentimentos e percepções com foco nas mudanças impostas pelos projetos, para que planos de ação sejam planejados e executados;
- VI. *Coaching circles* como ferramenta de reflexão e escuta entre um grupo pequeno de pessoas. De acordo com Brassard (2018), a ferramenta é estruturada em 4 etapas: 1- Apresentação do problema/desafio; 2- Questionamento colaborativo, onde cada membro esclarece as dúvidas do problema apresentado; 3- Momento de silêncio e autorreflexão do problema/desafio apresentado e 4- Momento final onde as pessoas compartilham seus pontos de vista e possíveis sugestões para solução.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

De maneira geral, como já comentado, o estabelecimento de agentes de mudança tem sido o princípio das ações de gestão de mudanças. Basicamente, algumas partes interessadas (*stakeholders*) foram nomeadas em cada um dos dois tipos de projetos relevantes para o estudo, uma aquisição e uma readequação de rota para o mercado. Em ambos os casos foram escolhidos por contarem com boa habilidade de comunicação, inteligência emocional e proximidade com as equipes. Os cargos são mistos, ou seja, pessoas em nível de gestão e outras operacionais. Isso denota uma diversidade importante, melhorando a liberdade de trazer para discussão temas

delicados que não seriam revelados diante das gerências diretas. Vale ressaltar que, com os agentes, a Gestão do Projeto assume um papel importante de neutralidade, intermediando as discussões com os níveis superiores sem expor o capital humano. Como o próprio Kotter defende no seu segundo passo para implementação de mudanças, isso fortalece a coalisão, “trazendo” as pessoas e fazendo-as colaboradores na implementação. Elas notam que seus pontos de vista, reclamações e dificuldades são levadas aos níveis superiores e voltam com uma resposta concreta.

No contexto de um dos projetos do estudo, Kendrick (2020) destaca como os fatores humanos podem afetar o sucesso financeiro do processo de Fusões & Aquisições. Com isso, torna-se primordial a gestão da mudança, integrada com o capital humano desde o processo de elaboração do *Due Diligence*, para criação de uma coalisão, já que erros neste quesito podem afetar fortemente a rentabilidade e resultados da empresa.

Carey *et.al* (2004), advogam a importância de entender as particularidades de ambas as empresas em processo de fusão ou aquisição e adaptá-las, de modo que as duas caminhem juntas, sendo um dos principais elementos de sucesso nessa iniciativa. Portanto, a gestão de mudanças torna-se um fator primordial para apoiar a construção desse processo de coalisão.

Considerando as duas referências apresentadas acima, é possível destacar e fazer um paralelo com a gestão de projetos e a importância do engajamento das pessoas envolvidas, com o intuito de gerar um ambiente de colaboração e motivação para que os objetivos sejam atingidos. Sem a colaboração forte das pessoas, as chances de êxito num projeto são muito reduzidas; ousa-se dizer, nulas.

Destacando essas experiências na prática de projetos recentes, é possível defender a importância de trabalhar de forma integrada com os fatores psicológicos, antes, durante e depois da realização de um processo de aquisição. Antes, como destacado por Kendrick, (2020), considerando fatores chave na análise do *Due Diligence*. Durante o processo, trabalhar com as pessoas para entender as particularidades das duas empresas, seus processos, tal como destacado por Carey *et al.* (2004), e como integrá-los da melhor maneira possível, para que isso seja percebido e refletido na experiência dos clientes. E finalmente, após o processo se findar, a importância da identificação dos fatores de inquietude e incerteza; e como trabalhá-los, para que a maturidade e a integração total das duas companhias se concretize.

No processo de gestão de mudanças que tem sido vivido, tornou-se fundamental identificar as pessoas-chave, os agentes de mudança, que fossem os porta-vozes de diferentes áreas da companhia, sendo vital que exponham de forma transparente as dificuldades enfrentadas, num ambiente seguro e de confiança mútua; e com isso, ações conjuntas foram estabelecidas, com o intuito de mitigar os pontos expostos. É fundamental destacar o papel da área de Gestão de Projetos ou Escritório de Projetos (PMO), como uma área neutra, que corrobora para a criação dessa atmosfera de confiança, para que esses agentes de mudança se sintam seguros o suficiente para compartilharem seus pontos de vista e percepções. No intuito de promover esse ambiente de confiança, foi desenvolvida uma dinâmica de reuniões regulares com os agentes, onde contou-se com a utilização de distintas ferramentas, apresentadas acima na Metodologia, e outras desenvolvidas internamente, as quais serão apresentadas a seguir. Vale ressaltar a importância da utilização das tecnológicas, como: *MIRO*, *Whiteboard*, *MS Teams*, *Zoom*, *MS Forms* entre outras, como alternativa para possíveis limitações geográficas e sanitárias, para desenvolvimento do trabalho de Gestão de Mudanças, quando não há possibilidade de realizá-las de maneira presencial.

Escutar as pessoas e analisar os pontos que devem ser trabalhados é fundamental. Para tanto, desenvolveu-se uma matriz de monitoramento dos pontos chave de Gestão de Mudanças em projetos, apresentada na Figura 5; normalmente identificados pelos agentes de mudança e pelos gestores de projeto. Tal matriz é dividida em duas partes: 1- Identificação, com uma breve descrição do que foi identificado, a área afetada e áreas envolvidas, registrando os focos do

GESTÃO DE MUDANÇAS: LIÇÕES APRENDIDAS, PESSOAS E TÉCNICAS NA GESTÃO DE PROJETOS

impacto, os quais podem ser: sistêmico (*ERP*), processual, pessoas e *compliance*. E a etapa 2- Estabelecendo ações - Mediante os pontos observados, ações corretivas/mitigatórias são desenvolvidas, com os espectivos responsáveis, datas e *status*, que são monitorados durante o processo de gestão de mudanças e execução do projeto.

Figura 5- Matriz de monitoramento dos pontos chave de Gestão de Mudanças em projetos

ETAPA I - Identificação							ETAPA II - Monitoramento									
#	Descrição	Área afetada	Áreas envolvidas	Impacto				#	Ação mitigatória			Nível de maturidade percebido				
				Sistema	Processos	Pessoas	Compliance		Responsável	Data	Status	Sistema	Processos	Pessoas	Compliance	
1	Desligamento de pessoas na produção, devido a automatização da linha	Produção	RH; Jurídico & Comunicação Corporativa	X	X	X		1	Realizar survey de pesquisa de clima organizacional	Nome	29/08/2022	Feito	●	●	●	●
								2	Apurar resultados e desenvolver plano de ação	Nome	10/09/2022	Planejado				

Legenda

- Alto - sem pontos de atenção ou ações necessárias
- Médio - risco/issue eminente & possíveis pontos de atenção
- Baixo - risco/issue e ações corretivas necessárias
- N/A

Fonte: Dos autores

Uma outra ferramenta que vale ressaltar para os resultados na gestão de mudança nos 2 últimos anos em projetos foi a utilização de *Surveys*, com o intuito de capturar o *feedback* das pessoas em relação às mudanças/ transformações enfrentadas durante a implementação. A ferramenta tem sido utilizada principalmente para sentir como está o clima na percepção das pessoas afetadas por alguma mudança estrutural na organização, de processos e novos sistemas. Um exemplo seria um *Survey* recentemente aplicado para aferir o “senso de pertencimento” de uma empresa adquirida há aproximadamente 3 anos, onde o impacto da mudança se deu nos 3 aspectos: sistemas, processos e pessoas. De forma anônima, os colaboradores foram convidados a responder o *Survey* via *MS Forms*, onde classificaram em uma escala de 1 a 5, sendo 1 “Bom” e 5 “Muito ruim”, a percepção e sentimento em relação à alguns pontos-chave sendo eles: como foi o processo de integração das Companhias, a adaptação e o treinamento dos novos processos e ferramentas, e a identificação com os compromissos de liderança e estratégicos da empresa. Adicionalmente, como o colaborador vê o impacto/importância do seu trabalho e seu nível de comprometimento, ou seja, se sente reconhecimento, se possui ferramentas para resolução de problemas que impactam o cliente final (*customer experience*), se possui orgulho dos produtos e da empresa, e se possui equilíbrio entre sua vida pessoal e profissional. Por fim, o colaborador tinha um espaço para deixar um comentário ou *feedback*. Das oportunidades de melhoria, destacaram-se em grande parte a maior agilidade dos processos e ferramentas, o que é comum, visto que a companhia antes da aquisição era familiar e foi adquirida por uma multinacional do ramo químico, onde a complexidade e velocidade dos processos são completamente distintas. Entretanto, foram compartilhados *feedbacks* positivos, onde destacam-se que as pessoas se sentiram ouvidas e reconhecem a importância e esforços que a empresa atual vem empregando para uma integração de maneira fluida e plena.

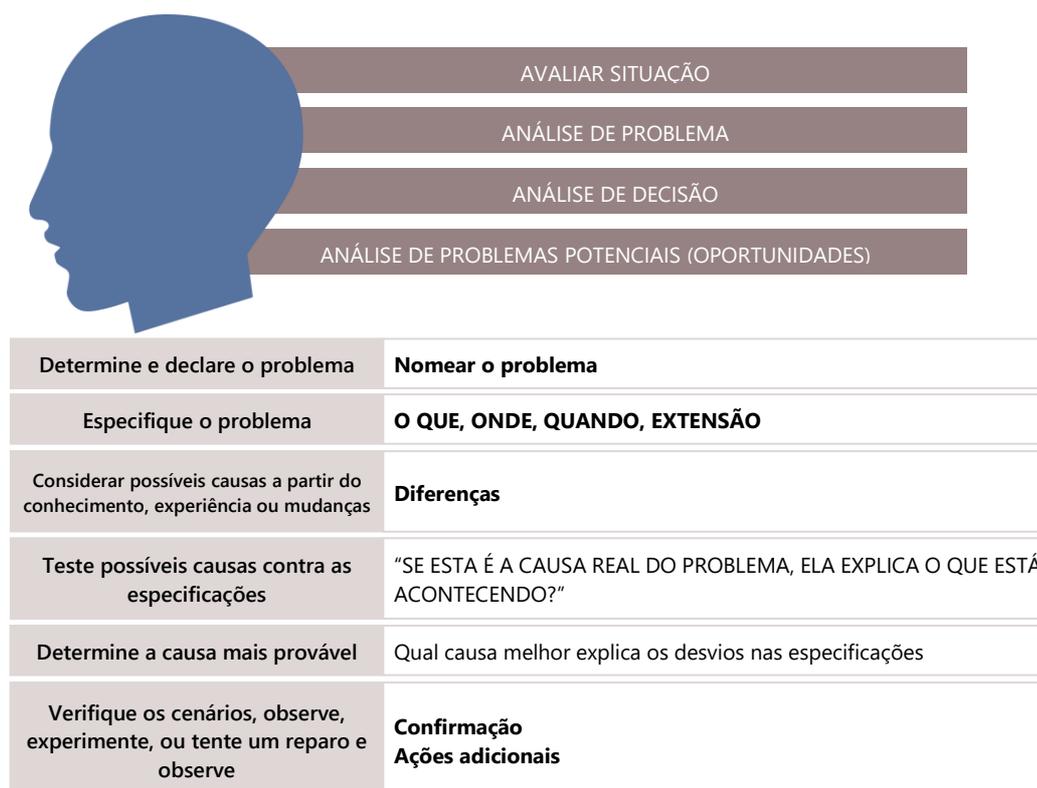
Outro ponto interessante a ser destacado, observado durante o período em questão, foi que as ferramentas de gestão de mudanças não se limitam somente às questões do ambiente profissional. Um exemplo recente se passou numa dinâmica com os agentes da mudança de um projeto de readequação de rota para o mercado, utilizando a ferramenta *Coaching Circle*. Pediu-se a cada pessoa que apresentasse um problema/mudança que estavam enfrentando e, com isso, após o processo de escuta, perguntas e reflexões seriam feitas; os demais envolvidos deram sugestões e possíveis alternativas para o problema apresentado. Uma pessoa trouxe uma situação pessoal, em que estava pensando em mudar de uma casa para um apartamento, mas sofrendo muita resistência dos filhos. Os demais agentes de mudança apresentaram alguns argumentos como ferramenta de apoio para convencimento dos filhos, compartilhando uma perspectiva e pontos de vista distintos, não pensados inicialmente pela pessoa que expôs o problema. Isso mostra que um grupo engajado com foco na gestão de mudanças pode ser muito

GESTÃO DE MUDANÇAS: LIÇÕES APRENDIDAS, PESSOAS E TÉCNICAS NA GESTÃO DE PROJETOS

benéfico para criar uma atmosfera de apoio mútuo, enriquecendo a discussão de pontos de vista e busca de soluções que minimizem impactos.

Numa das iniciativas recentes no mesmo projeto de readequação de rota para o mercado, decidiu-se empregar o processo racional Kepner Tregoe, propondo aos agentes de mudança estudos de casos de situações semelhantes aos que estavam vivendo. Os casos foram adaptados de Kepner e Tregoe (1997). Como já comentado, trata-se de um método estruturado para identificar causas efetivas de falhas. Ainda que não sendo uma falha, um processo de transformação tipicamente altera o *status quo*, a linha de base, exatamente um dos pilares do método. Identificar o que mudou, onde, momento e extensão se mostraram muito úteis, especialmente pela simplicidade. É opcional escrever as perguntas e respostas. Na prática, ele acaba se tornando uma forma de pensar. Para algumas pessoas, o método parece já estar incorporado à sua maneira de pensar, mas nunca se deram conta de usá-lo de forma estruturada. Para as demais, é uma questão de aprender como funciona e exercitar seu uso, para que se incorpore ao modo de pensar e agir diante de situações que requerem alguma correção, ou simplesmente, retornar à linha de base. Entretanto, ressalta-se que no caso de uma mudança em curso, é útil para observar seus efeitos e propor melhorias. Uma surpresa para os autores foi ver um dos grupos chegar muito próximo à solução de um dos casos propostos logo após a explicação do Processo Racional (Figura 6), mostrando sua efetividade:

Figura 6: o Processo Racional Kepner Tregoe



Fonte: Modificado de Kepner;Tregoe (1997)

Nas sessões subsequentes com os agentes de mudança, notou-se um olhar mais atento e preciso sobre os efeitos das mudanças nas equipes do projeto e suas lideranças, permitindo discussões muito oportunas e úteis que geraram ações de resposta simples e eficientes. Um

exemplo foi a organização de uma sessão periódica com toda equipe comercial afetada pelo projeto, para dar notícias, falar das mudanças ocorridas, celebrar os pequenos progressos e saber o que virá pela frente. Algo que tornou o ambiente geral muito mais leve, com menos medo, mais confiança e, conseqüentemente, maior motivação. Numa das sessões recentes, sugeriram ao PMO estender as capacitações e oficinas aos demais membros das equipes, mesmo não sendo agentes de mudança.

5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Projetos são tipicamente geradores de transformação. Por menor que seja o escopo, tudo gira em torno de transformar, mudar o *status quo*, a linha de base. Normalmente, a abordagem da Gestão de Mudança é focada em comunicação e treinamento. Busca-se reduzir os efeitos negativos das transformações sobre as pessoas afetadas mediante capacitações sobre aquilo que foi alterado, preparando-as para o novo, além de comunicações diversas sobre os pontos mais relevantes e momentos-chave durante a implementação.

Entretanto, com esta pesquisa, no contexto dos projetos vivenciados, de aquisição e readequação de rota para o mercado, confirmou-se ser necessário expandir a Gestão de Mudanças, usando metodologias, técnicas e ferramentas para facilitar a transformação, à luz da Curva de Mudanças percorrida por quem é afetado, e dos 8-passos de Kotter.

Entre os destaques de sucesso nesses empreendimentos, pode-se citar a formação dos grupos com os agentes de mudança, criando um ambiente de coalisão e colaboração para disseminar as mudanças através da organização.

Adicionalmente, o estabelecimento de grupos de trabalho para cada elemento relevante mostrou-se muito efetivo. As mudanças são organizadas por categoria e atribuídas a cada grupo, mantendo um formulário de acompanhamento que facilita a gestão do projeto. Considerando os pilares sistemas, processos, pessoas e *compliance*, mantem-se um registro do estado de cada transformação, com uma lista de ações em cada uma, os respectivos responsáveis e, fundamental, as datas esperadas de conclusão (*deadlines*).

A manutenção de sessões periódicas de discussão é outro mecanismo que se provou efetivo, permitindo trazer problemas e levar potenciais soluções. Nesse aspecto, o uso do Processo Racional de Kepner Tregoe se mostrou muito efetivo, melhorando significativamente a atenção dos agentes de mudança e a capacidade deles em apoiar na implementação das mudanças pela organização. Com um olhar mais atento e maior poder reflexivo, proporcionou um melhor planejamento, identificação de problemas e potenciais soluções. Tanto que numa das sessões até problemas de origem pessoal foram trazidos para discussão em grupo, mostrando a confiabilidade adquirida pelo grupo com o trabalho desenvolvido.

O uso do *brainwriting* ou Método 6-3-5 criado pelo professor Bernd Rohrbach, 1969, e *Coaching Circles* utilizados nas sessões com os agentes de mudança, igualmente se mostraram efetivas. Percebe-se que essas metodologias podem ser usadas de forma complementar, enriquecendo a interação entre as partes interessadas e, principalmente, a colaboração. Os grupos se fortalecem e se empoderam para facilitar a disseminação das transformações necessárias, ainda quando elas envolvem reestruturação que afeta o capital humano.

E finalmente, não menos importante, está o papel dos Gerentes de Projeto, os quais exercem uma liderança neutra, mas muito eficaz nesse processo. Com neutralidade e colaboração, ganham a confiança de ambos os lados, estabelecendo uma conexão importante que garante vencer os obstáculos, obter recursos e mudar a rota caso seja necessário. Neste caso, o Gerente de Projeto pode assumir diretamente o papel de Gerente de Mudança ou não. Não há uma fórmula pronta. Cada projeto, seu nível de complexidade, aspectos culturais e o

GESTÃO DE MUDANÇAS: LIÇÕES APRENDIDAS, PESSOAS E TÉCNICAS NA GESTÃO DE PROJETOS

DNA da organização para mudanças são a base para determinar como deve-se organizar o grupo de Gestão.

Num mundo dinâmico e desafiador como o de hoje, estar preparado adequadamente para as transformações exigidas nos negócios e operações é crucial, sendo fundamental ter instrumentos para lidar com as mudanças e especialmente eliminar os bloqueios oriundos delas. Como já comentado, ir além da comunicação e treinamento aumenta significativamente a chance de sucesso dos projetos e reduzem os pontos negativos, especialmente as perturbações oriundas de cada transformação.

Então, faz-se necessário e agrega valor continuar gerenciando mudanças nos projetos comentados e nos que estão para surgir dentro da corporação, buscando inovar e não estabelecendo limites para buscar metodologias e outras técnicas que permitam atingir os objetivos e melhorar a chance de sucesso em cada iniciativa. Entretanto, há limitações de recursos que impedem de avançar mais, possivelmente atingindo resultados ainda melhores. Como comentado anteriormente, a função de Gestão de Mudanças tem sido tipicamente exercida pelos gestores do próprio projeto. Pela sua importância e complexidade, dependendo da organização e magnitude das transformações, entende-se que um gestor exclusivo e especializado pode fortalecer muito o processo, apoiar a gestão de projeto e dessa forma aumentar a chance de sucesso com menor impacto organizacional. Como sugestão de continuidade desta pesquisa, está o maior emprego de técnicas de inteligência emocional, com a rotação dos agentes de mudança e intensificação do uso da digitalização para *workshops* mais dinâmicos. Adicionalmente, colocar como foco de cada *workshop* um ou mais objetivos a serem alcançados pelo projeto, as dificuldades enfrentadas pelos times e as recomendações para solucioná-las. Uma das técnicas a serem usadas seria a realização de sessões usando a metáfora do Iceberg de Freud, buscando entender os fatores ocultos das equipes que justificam a persistência de comportamentos prejudiciais ao sucesso pleno das transformações e consequentemente dos projetos que as motivam.

Mudanças devem ser encaradas como oportunidades de melhoria e de evolução, merecendo atenção e cuidado, uso de ferramentas, técnicas e metodologias, ou seja, o que estiver ao alcance da Gestão de Projetos, para que promovam um sucesso consistente e compreendido como tal por todas as partes afetadas por elas.

REFERÊNCIAS

- Brassard, Charles. (2018). *The Point of Coaching Circles: Coaching circles*. True support for breakthroughs.
- Carey, Dennis C.; Ogden, Dayton; Roland, Judith A. (2004). *The Human Side of M&A*. New York: Oxford University press.
- FIA - Business School. (2020). *5W2H: o que é, como funciona e por que você deveria usar?* Blog de Gestão online em <https://fia.com.br/blog/5w2h/>, 11 de fevereiro de 2020. Acessado em 14/09/2022.
- IOD - Institute of Directors India. (2016). *A Handbook on Change Management: Condensed Guide for Corporate Directors and Senior Executive*. New Delhi, July 1. Acessado via Kindle: <https://amz.onl/fvyKqcs>.

GESTÃO DE MUDANÇAS: LIÇÕES APRENDIDAS, PESSOAS E TÉCNICAS NA GESTÃO DE PROJETOS

- Kendrick, Klint C. (2020). *The HR Practitioner's Guide to Mergers & Acquisitions Due Diligence: understanding the people, leadership, and culture risks in M&A*. 1st edition. Mergers & Acquisitions roundtables, LLC. June.
- Kepner, Charles H.; Tregoe, Benjamin B. (1997). *The New Rational Manager: an updated edition for a new world*. Updated New Jersey: Princeton Research Press.
- Kotter, John P. (2021). *8 stages of change management. Dream End State*, 2021. Disponível em: <<https://www.dreamendstate.com/2021/02/16/john-kotters-8-stages-of-change-management/>>. Acessado em: 14/09/2022.
- Kotter, John P.; Akhtar, Vanessa et al. (2021) *Change: How Organizations Achieve Hard-to-Imagine Results in Uncertain and Volatile Times*. New Jersey: Wile. Acessado via Kindle: <https://amz.onl/0wANSA0>
- Kotter, John P. (2017). *Liderando Mudanças: transformando empresas com a força das emoções*. 1^a Edição. Alta Books.
- Kübler-Ross, Elisabeth. (1969). *On Death & Dying: what the dying have to teach doctors, nurses, clergy & their own families*. 50th edition. New York: Scribner.
- Menezes, Afonso H. N; Duarte, Francisco R, et al. (2019). *Metodologia Científica Teoria e aplicação na educação a distância*. Petrolina-PE; Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco.
- Rohrbach, Bernd. (1969). "Creative by rules - Method 635, a new technique for solving problems. *First published in the German sales magazine "Absatzwirtschaft"*, Volume 12, 1969. p73-75 and Volume 19, 1 October 1969.
- Smith, Steven M. (1997). *Accelerating Team Productivity: The Satir Change Model*, online em [The Satir Change Model \(stevenmsmith.com\)](http://www.stevenmsmith.com), 4 de outubro de 1997. Acessado em 14/09/2022.
- UFABC Jr. (blog). (2020) *Como liderar no Mundo VUCA*, 28/08/2020, online em <https://ufabcjr.com.br/como-liderar-no-mundo-vuca/>. Acessado em 14/09/2022.
- Vieira, Sonia. (2009). *Como elaborar questionários*. 1^a Edição. São Paulo: Atlas.