CENTRO UNIVERSITÁRIO UNA
DIRETORIA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA, PESQUISA E EXTENSÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO - GESTÃO ESTRATÉGICA DE PROJETOS

A RELEVÂNCIA DO FATOR HUMANO NA GESTÂO DE MUDANÇAS PARA O SUCESSO DE UM PROJETO

Aluno: Gabriela Jahel Patrocinio

Professor Orientador: Luiz Claudio de Faria Pimenta

BELO HORIZONTE
2015 / 2º SEMESTRE

Gabriela Jahel Patrocinio

A RELEVÂNCIA DO FATOR HUMANO NA GESTÂO DE MUDANÇAS PARA O SUCESSO DE UM PROJETO

Trabalho apresentado ao MBA em Gestão Estratégica de Projetos do Centro Universitário UNA como requisito parcial à obtenção do título de Especialização.

Área de concentração: Gestão de Projetos

Professor Orientador: Luiz Claudio de Faria Pimenta

Belo Horizonte

2015 / 2º Semestre

RESUMO

Atualmente, as organizações vivem em um ambiente extremamente competitivo e de constantes alterações, impulsionados pela introdução de novas tecnologias, criação e alteração de leis, reformulações na estrutura organizacional. Desta forma, as organizações devem responder rapidamente a tais mudanças através de projetos para garantir sua sobrevivência e destacar-se no mercado. Porém, nem sempre a implantação de um projeto tem alcançado os objetivos desejados e uma das causas é a resistência humana as mudanças. Este artigo objetiva descrever a resistência do Ser Humano as mudanças bem como a relevância do comportamento humano para o sucesso de um projeto e por fim apresentar um caminho seguro a se seguir para gerir as mudanças através da fusão das atividades de Gestão de Mudanças com as demais do projeto. Para tal, aplicou-se um questionário na empresa XYZ utilizando a ferramenta *survey* composto por 24 itens que avaliam a disposição em resistir as mudanças. Os resultados mostraram que o ser humano está mais propício a resistir as mudanças por associa-la a uma situação ruim, essa associação ocorre pela falta de planejamento e comunicação correta das mudanças. Desta forma, uma correta abordagem de Gestão de Mudanças é essencial e decisiva para o sucesso de um projeto, seja ele qual for.

PALAVRAS-CHAVE: Resistencia a Mudanças, Fator Humano, Gestão de Mudanças.

INTRODUÇÂO

O mundo sempre esteve em mudanças e o ser humano, com maior ou menor dor sempre se adaptou para sobreviver. O que observamos nas últimas décadas foi uma grande aceleração na velocidade em que as mudanças ocorrem devido à globalização, consequentemente as organizações estão sendo submetidas a muitas transformações, no qual não se tem outra alternativa, a não ser encarar a situação, elas são forçadas a mudar sua cultura, quebrar seus paradigmas e implementar tais mudanças, e isso deixou de ser um fator competitivo, para conquistar novos

mercados, e passou a ser um fator imprescindível para a própria sobrevivência da organização. Segundo Kotter (1996), a economia global proporciona tanto riscos quanto oportunidades, forçando as organizações a buscarem melhorias contínuas, não somente para competir, mas para sobreviver.

Assim, Gondim (2003) afirma que o contexto atual marcado por intensas transformações tecnológicas tem obrigado as organizações a buscarem alternativas de ajustamentos mais eficazes para garantir sua sobrevivência e competitividade no mercado e que, para lidar com esta situação, os dirigentes recorrem a planos estratégicos de inovação através de novos Projetos com o objetivo de conseguirem ter relativo controle sobre os desafios que suas organizações estão enfrentando.

Apesar do imenso avanço proporcionado pelas metodologias de gestão de projetos nas últimas décadas, frequentemente ouvimos falar de projetos que terminam com alguma expectativa não atendida relacionada diretamente a tríplice restrição no gerenciamento de projetos, que vão desde prazos não compridos, estouro de orçamentos e escopos não atendidos, no qual afeta negativamente a qualidade do projeto e consequentemente a satisfação de todos os *Stakeholders* envolvidos, e ainda segundo Gonçalves e Campos (2013), apesar de alguns projetos terminarem em seu prazo, custo, escopo e qualidade podem simplesmente não trazer nenhum ou pouco benefício para a transformação da organização, parece simples, mas o sucesso de um projeto deve ser medido através de parâmetros que não se encerram com o fim da empreitada, e sim com a sua capacidade de se sustentar ao longo do tempo e de fato transformar uma organização.

De acordo Gonçalves e Campos (2013) uma característica comum no qual tem levado ao fracasso de muitos projetos é a pouca atenção dada a um componente - Gestão de Mudanças, ou em outras palavras, o cuidado com o ser humano e suas peculiaridades. Ainda que as transformações do mundo corporativo sejam intensas, os gestores empresariais e gerentes de projetos precisam estar conscientes da real situação do seu negócio para o planejamento eficaz de mudanças na organização. Pois mudar procedimentos, políticas, sistemas e outras questões visíveis dentro da

organização podem transparecer maior facilidade, mas o grande desafio está justamente nos aspectos invisíveis do ambiente, ou seja, a subjetividade dos funcionários, suas percepções sobre o que está acontecendo e consequentemente seu comportamento em relação aos fatos.

Neste artigo será descrito a resistência do Ser Humano as mudanças, a relevância do comportamento humano para o sucesso de um projeto e por fim será apresentado um caminho seguro a se seguir para gerir as mudanças através da fusão das atividades de Gestão de Mudanças (Fator Humano) com as demais do projeto em um único cronograma.

OBJETIVOS

Descrever pratica de fusão das atividades de Gestão de Mudanças (Fator Humano) com as demais do projeto em um único cronograma, ampliando as chances dos resultados esperados de um projeto serem atingidos ou superados.

ESPECÍFICOS

- Descrever a resistência do Ser Humano a mudanças;
- Analisar a relevância do comportamento humano para o sucesso das mudanças e consequentemente para o sucesso dos projetos;
- Descrever um caminho seguro a se seguir para gerir as mudanças, com ênfase no comportamento humano aliado a Gestão de Projetos, garantindo assim o sucesso do mesmo.

METODOLOGIA

A metodologia é o estudo dos caminhos e instrumentos para a realização de uma determinada pesquisa científica, os quais demonstram o como realizá-la de maneira eficiente. O método pode ser caracterizado como um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que com maior segurança e economia permite ao

pesquisador alcançar o objetivo. Neste sentido, através do método chega-se a conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões dos cientistas (MARCONI E LAKATOS, 2003).

O trabalho será elaborado através do método de investigação bibliográfica, que se baseara em informações extraídas de livros, e materiais colhidos junto à internet, como artigos atuais e críticos ao tema que possam agregar e complementar os estudos. De acordo com Marconi e Lakatos (2007) a Pesquisa Bibliográfica, enquanto procedimento metodológico implica em um estudo teórico da produção cientifica realizada em torno de uma temática. Partindo desse pressuposto, trata-se de um procedimento metodológico que oferece possibilidade para solucionar um problema.

Será adotada também a metodologia de um estudo exploratório-descritivo, a partir de uma abordagem quantitativa, que se utilizará da ferramenta *survey*. A pesquisa ou ferramenta *survey* pode ser descrita como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário (TANUR E KRAEMER, 1993 apud FREITAS, 2000, p.105).

Portanto, para a condução deste trabalho que terá como foco descrever a relevância do fator humano na Gestão de Mudanças para o sucesso de um projeto, a técnica *survey* será aplicada em uma fábrica de *Software* localizado em Belo Horizonte, denominada XYZ. Tomou-se esta empresa para estudo, por ser de fácil acesso a disponibilidade e o auxílio dos colaboradores, principalmente Analistas de Desenvolvimento e Homologação que se dispusera a responder o questionário prestando todos os dados e informações necessárias ao estudo, outro fato importante é que a empresa acaba de finalizar um projeto de upgrade em seu principal produto o ERP, no qual foi lançada a sua nova versão gráfica e será descontinuada a sua antiga versão em modo caracter. Agora a empresa XYZ está na fase de implantação desta nova versão gráfica em seus clientes e já está

enfrentando algumas barreiras em relação à resistência da utilização desta nova versão pelos usuários do sistema e também pelos próprios Analistas de Desenvolvimento e Homologação, devido às grandes diferenças que se aparenta ter em relação ao modo caracter e gráfico, apesar das funções continuarem as mesmas.

O universo desta pesquisa será compreendido por 20 (vinte) Analistas de Desenvolvimento e Homologação, dos quais 10 (dez) representaram a amostra, de acordo com a acessibilidade e intencionalidade. A seleção dos Analistas seguira como critério os que tiverem maior tempo de utilização do antigo ERP em modo caracter.

Os dados dessa pesquisa serão tratados quantitativamente, por meio da análise de conteúdo, ou seja, todo o levantamento teórico servira de base para explicar as informações coletadas no questionário. O método limitou-se a seleção dos atores para ser aplicado o questionário, tendo em vista que a empresa possui colaboradores contratados recentemente que não sofreram os impactos desta mudança.

REFERENCIAL TEÒRICO

O referencial teórico do presente artigo foi estruturado em três tópicos: A resistência do ser humano a mudanças; Relevância do comportamento humano para o sucesso das mudanças; Fusão das atividades de gestão de mudanças com as demais de um projeto em um único cronograma.

A Resistência do Ser Humano as Mudanças

Gonçalves e Campos (2013), afirma que observando o contexto antropológico, o ser humano foi moldado durante milênios para não mudar e manter o *Status Quo* sempre que possível. Assim foi quando as primeiras comunidades de caçadores e

coletores se estabeleceram, o Homem era nômade e forçado a mudar de localização geográfica sempre que uma área de coleta ou caça era exaurida ou tornava-se inviável por qualquer outro motivo. Esta mudança implicava em diversos riscos, como o de não encontrar em tempo hábil nova área que assegurasse sua sobrevivência, e pior ainda, o risco de, ao encontrar, já estar ocupada por outro grupo, o que provavelmente levaria a embates violentos, com consequências imprevisíveis.

A sociedade moderna, na visão antropológica, ainda preserva este instinto de aversão a mudanças, face ao risco inerente que estas representam no inconsciente coletivo. Os "muros" e as "barreiras", agora psicológicas, ainda estão vivos em cada ser humano. Nas palavras de Charles Darwin: "O homem ainda traz em sua estrutura física a marca indelével de sua origem primitiva".

A resistência à mudança está presente até mesmo em organizações que estão dispostas a mudar. Essa resistência não acontece por acaso, simplesmente porque as pessoas não querem mudar. Segundo Cohen e Fink (2003), as pessoas resistem à mudança quando consideram que suas consequências são negativas. Embora as pessoas sejam diferentes em termos de sua disposição em antever consequências negativas, e mesmo quando suas razões pareçam lógicas ou até equivocadas a quem está de fora, as pessoas não resistem automaticamente às mudanças. As pessoas resistem às mudanças por alguma razão, e a tarefa do gerente é tentar identificar essas razões e, quando possível, planejar a mudança de modo a reduzir ou eliminar os efeitos negativos e corrigir as percepções errôneas.

De acordo com Barata (2002), os resistentes a mudanças podem trazer o fracasso de um projeto ou ainda causar prejuízos mediante o boicote, falta de motivação, baixa produtividade, custos crescentes, pouca colaboração, apatia entre tantos outros, podem ser sintomas de resistência a alguma mudança introduzida sem maiores cuidados. Segundo Conner (1992), somente 10% das pessoas aceitam as mudanças de imediato, 20% aceitam com pouco esforço de gestão da mudança, 40% com muito esforço e 30% só aceitam depois que a mudança foi bem-sucedida.

De acordo com Gonçalves e Campos (2013), neste cenário, somente as organizações mais adaptáveis terão espaço. Organizações, mesmo as que mais dependem de aparatos tecnológicos, são essencialmente feitas de pessoas e este corpo funcional sofrerá os impactos das mudanças. Assegurar o sucesso de sua evolução e, por que não dizer, em alguns casos, revolução, passa seguramente pela competência das organizações em gerir o fator humano em seus projetos de mudança. Só assim estas serão capazes de preservar seu ativo mais valioso, as pessoas, engajadas, formando equipes de alto desempenho.

Vivemos um momento da história humana onde o que muda é a velocidade com que as mudanças estão acontecendo. Segundo Drucker (1991), a organização que não entender que sua tarefa é liderar mudanças não irá sobreviver. Nesse período de mudanças intensas os únicos que sobrevivem são os líderes de mudanças.

Relevância do Comportamento Humano para o Sucesso das Mudanças

De acordo com Gonçalves e Campos (2013), os personagens envolvidos em uma mudança são denominados *Stakeholders*. Um *Stakeholder* pode ser uma entidade, um indivíduo ou um grupo de indivíduos que será afetado pelo projeto de mudança, direta ou indiretamente. Pode ser qualquer funcionário da empresa, bem como um fornecedor, um sindicato, clientes, entidades governamentais etc. Identificar e classificar estes personagens é fundamental para o desenvolvimento de uma estratégia de Gestão de Mudanças.

O objetivo da Gestão de Mudanças é planejar, aplicar, medir e monitorar ações de gestão do fator humano em um projeto de mudanças, ampliando as chances dos resultados esperados serem atingidos ou superados.

Qualquer mudança traz desconforto e muitas vezes dor às pessoas afetadas. Entretanto, mudar é inevitável para a evolução das organizações. Quem não muda, não evolui, fica obsoleto e pode acabar promovendo a dor maior que é a

descontinuidade de um negócio, afetando todos os *Stakeholders*, internos e externos, direta ou indiretamente, ligados à organização.

A passagem de um estado para outro, promovida por uma mudança, implica em uma etapa de queda de produtividade e readequação. Esta é a fase conhecida como "vale do desespero”. Se esta etapa de transição é inevitável, ela pode ser gerida e ter seu tempo e efeitos reduzidos significativamente. Ninguém muda sem passar pelo vale, mas sofrem mais os que nele acampam. A gestão de mudança focada no fator humano é o guia que promove a estratégia e as ações capazes de levar os implicados na mudança a atravessar o vale o mais rápido possível. Assim como o gerente de um projeto deve conduzir a gestão de prazos, custos, qualidade etc., também a gestão de mudanças deve estar em seu "radar" para que o projeto seja bem-sucedido.

Diante disto a Gestão de Mudanças deve estar focada no fator humano e na gestão de projetos de uma forma holística. Considerando não só as questões coletivas, mas também os aspectos individuais, pois cada pessoa é única e insubstituível. Suas atividades podem ser substituídas, mas seu conhecimento, suas habilidades, sua história e sua experiência de vida são particulares, tal qual seu DNA. Por isso a Gestão de Mudanças é no ser humano.

Fusão das Atividades de Gestão de Mudanças com as Demais de um Projeto em um Único Cronograma

Gonçalves e Campos (2013) afirmam que gerir mudanças é uma atividade que tem em um projeto sua razão de existir. Desta forma, a melhor prática é a fusão das atividades de gestão de mudanças ou fator humano, com as demais do projeto em um único cronograma. Assim como o cronograma de um projeto terá atividades relacionadas à gestão de riscos, qualidade, aquisição, integração etc., também as atividades de gestão de mudanças, que têm um prazo definido e geram produtos finais, devem fazer parte da ferramenta comum da gestão do projeto. Gerir as

mudanças como uma atividade à parte do projeto é um erro que ainda encontramos com alguma frequência e que deve ser evitado.

Gonçalves e Campos (2013) apresentam em seu livro *HCMBOK* um guia, mas não um caminho único, para a fusão das atividades de gestão de mudança com as demais de um projeto em um único cronograma que serão apresentadas a seguir, mas vale lembrar que nem todos os projetos demandarão do uso de todas as atividades, elas devem ser selecionadas de acordo com as que melhor se encaixam no projeto e cultura organizacional.

- Iniciação e Planejamento:

Características Principais:

- Esta é a etapa de avaliação e planejamento dos componentes que influenciarão o engajamento da equipe;
- A Gestão de Mudanças deve influenciar diretamente a estratégia do projeto desde seu planejamento inicial;
- A definição do propósito do projeto deve levar em conta o objetivo, os *Stakeholders* e as alternativas de engajamento.

Atividades:

1.1 Mapeamento do patrocinador do projeto;
1.2 Definição do objetivo, propósito, metas e identidade do projeto;
1.3 Mapeamento e classificação dos *Stakeholders;*
1.4 Avaliar características da cultura organizacional e seus reflexos na mudança;
1.5 Definir papéis e responsabilidades;
1.6 Adequar o ambiente físico as necessidades do projeto;
1.7 Planejar alocação e desenvolvimento da equipe;
1.8 Avaliar predisposição do clima para mudanças e seus impactos;
1.9 Estabelecer o plano de ação de Gestão de Mudanças;
1.10 Planejar o *Kick-off* do projeto.

- Aquisição:

Características Principais:

- Esta é a etapa que novos personagens entram em cena – os fornecedores;
- Apesar de terem o mesmo propósito, os fornecedores têm objetivos diferentes do cliente - o objetivo primário do fornecedor com o projeto é o lucro;
- Com a presença de uma nova cultura interagindo no projeto, a gestão do fator humano fica mais complexa e demanda atividades que promovam a integração e harmonização dos estilos organizacionais.

Atividades:

2.1 Avaliar riscos de choques culturais entre fornecedores e equipe;
2.2 Definir necessidades adicionais de treinamento técnico da equipe;
2.3 Identificar alternativas a gestão do conhecimento;
2.4 Mapear estilos de lideranças de fornecedores;
2.5 Validar papéis e responsabilizas (Matriz RACI) com fornecedores;
2.6 Planejar integração dos fornecedores a cultura da organização.

- Execução:

Características Principais:

- A partir desta etapa, a equipe inteira do projeto estará mobilizada;
- O esforço da comunicação, atenção no clima - motivação, estresse, comportamentos, conflitos, espírito de equipe, estimulo de criatividade – precisam de foco total;
- Quanto antes os problemas foram detectados e geridos, melhor. Questões não resolvidas nesta etapa podem prejudicar seriamente o projeto e seus efeitos serão sentidos nas etapas posteriores, quando prazo, custo e qualidade podem estar inevitavelmente comprometidos;

- Começar bem esta etapa através de um *Kick-off* contagiante é fundamental!

Atividades:

3.1 Realizar evento de *Kick-off* do projeto;
3.2 Avaliar impactos organizacionais;
3.3 Executar gestão de aprendizagem;
3.4 Confirmar futuro da equipe nos pós-projeto;
3.5 Planejar desmobilização gradual da equipe de projeto.

- Implantação:

Características Principais:

- Esta etapa frequentemente caracteriza-se pelo pico de estresse;
- Nenhum projeto é perfeito e aqui os problemas aparecem inclusive os humanos;
- Pressões adicionais por prazo, custo e questões políticas podem levar a uma implantação prematura, o que trará problemas para a qualidade do objeto do projeto e potencializara conflitos;
- O espírito de equipe, se não for verdadeiro e solido, descamba para um "salve-se quem puder" – múltiplos lados podem minar o clima e dificultar o contorno das dificuldades naturais de uma mudança;
- É aqui também que a mudança atinge todos os *Stakeholders* antagonistas velados podem aparecer – a gestão de conflitos precisa ser intensificada para que a equipe mantenha a unidade.

Atividades:

4.1 Avaliar prontidão e segurança dos usuários para implantação;
4.2 Assegurar comprometimento das lideranças com a implantação;
4.3 Realizar reunião de decisão de implantação (GO / NO GO);
4.4 Comunicar resultados de decisão da implantação (GO / NOGO).

- Encerramento:

Características Principais:

- Muitas expectativas em relação ao desenvolvimento de carreira geradas pelos *Stakeholders* com envolvimento direto no projeto virão à tona nesta etapa;
- Se forem justas e atendidas, a organização reforçara a percepção de mérito e evolução em sua cultura organizacional;
- Quando expectativas geradas não são atendidas, a frustração será inevitável, contaminara seriamente a cultura, prejudicando o engajamento em mudanças futuras;
- Empresas que tem foco em aprendizagem usam esta etapa para consolidar conhecimentos explícitos;
- Não raro, projetos são “encerrados” politicamente antes que realmente todas as atividades tenham sido executas, deixando para trás um legado negativo e grande frustração na equipe.

Atividades:

5.1 Executar desmobilização gradual da equipe de projetos;
5.2 Reconhecer desempenho da equipe e individual;
5.3 Montar mapa de lições aprendidas;
5.4 Assegurar preparação dos usuários para treinar novos colaboradores;
5.5 Assegurar preparação da equipe de manutenção e suporte na fase de pós-projeto;
5.6 Assegurar realização adequada das pessoas do projeto;
5.7 Celebrar conquistas e metas antigas.

- Produção:

Características Principais:

- Uma vez implantada a mudança, esta precisa ser sustentada até que esteja consolida e totalmente integrada à cultura organizacional;
- Todo esforço de um projeto pode ser minado caso a mudança não seja sustentada até sua consolidação total;
- É nessa etapa que *Stakeholders* antagonistas podem aparecer e boicotar as mudanças, tentando retroceder ao estado anterior.

Atividades:

6.1 Assegurar sustentação da mudança;
6.2 Planejar e gerir e comunicação;
6.3 Formar espírito de equipe e realizar dinâmicas de reforço;
6.4 Estimular processo participativo de decisão;
6.5 Gerar clima – conflitos, motivação, estresse e comportamentos;
6.6 Estimular criatividade e inovação.

ANÀLISE DE DADOS

Após apresentada a fundamentação teórica sobre o objeto de estudo deste trabalho, que tem como foco principal descrever a relevância do fator humano na Gestão de Mudanças para o sucesso de um projeto, para o estudo exploratório-descritivo, a partir de uma abordagem quantitativa foi aplicado à técnica *survey,* em uma fábrica de Software localizado em Belo Horizonte, denominada XYZ.

A parte quantitativa está relacionada à utilização de um questionário contendo 24 questões adaptadas do questionário de Bortolotti (2010) para avaliar resistência à mudança com cinco categorias de respostas, segundo a escala de Likert (1-Discordo

Fortemente, 2-Discordo, 3- Neutro, 4-Concordo e 5-Concordo Fortemente que está apresentado no Quadro 1).

Itens	Discordo Fortemente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Fortemente
	0	1	2	3	4
1. Qual a sua faixa etária?					
2. Sou capaz de me adaptar às mudanças quando elas ocorrem					
3. Coopero ativamente para realizar as mudanças quando elas acontecem					
4. Se mudanças são implementadas no meu trabalho, gosto de participar delas					
5. Se a mudança implica em fazer algo que não gosto, realizo as tarefas lentamente					
6. Quando discordo de uma proposta de mudança, ou não a compreendo bem, normalmente me sinto confuso e questiono se as mudanças são mesmo necessárias					
7. Aceitar uma mudança fica mais fácil quando se sabe que os resultados serão positivos					
8. Situações ruins motivam a mudança					
9. Falta de planejamento é que me faz resistir às mudanças propostas					
10. É mais fácil criticar e reprovar as mudanças do que tentar me comprometer com elas					
11. Um processo conhecido e cômodo é melhor do que um processo novo					
12. Tenho medo do desconhecido, prefiro trabalhar com o que já conheço					
13. Resisto à mudança quando não sou comunicado dela					

Itens	Discordo Fortemente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Fortemente
	0	1	2	3	4
14. processo de transição de uma situação "velha" para uma situação "nova" fica mais fácil quando há um líder capaz de conduzir a mudança					
15. Em sua organização, existe engajamento entre os profissionais quando se propõe processos de mudança.					
16. Pessoas que foram atingidas por fracassos anteriores, em outra empresa, ou outro momento, se tornam cínicas e rebeldes em relação a novas mudanças					
17. Quando, na organização, há uma equipe que compartilhe das ideias de mudança e transmita este comprometimento aos demais colaboradores, estes serão convencidos mais facilmente de que a mudança será produtiva					
18. Mesmo na falta de uma liderança eficaz é possível conduzir processos de mudanças em sua organização					
19. Em sua organização as Mudanças demoram acontecer mais tempo do que o previsto					
20. Toda mudança pretendida pela organização é comunicada a todos os membros da equipe					
21. Para mudar é necessário estabelecer o objetivo da transformação que se pretende alcançar					
22. Todos os membros da organização precisam concordar com a mudança proposta, pois desta forma irão se comprometer e ajudar no processo de transformação					
23. Quando a concorrência está se destacando no mercado o ideal é buscar a inovação a fim de garantir a competitividade					
24. O senso de urgência nos projetos propostos pela sua organização prejudica o processo de mudança					

Quadro 1 – Questionário: Resistência à mudança organizacional adaptado de Bortolotti (2010)

Segundo Bortolotti (2010), o questionário utilizado foi elaborado a partir de indicadores obtidos na literatura e levou em consideração a definição de Piderit (2000) para a resistência à mudança, ao considerar os três componentes de atitude, ou seja, afetivo, cognitivo e comportamental na construção dos itens. O instrumento construído leva em consideração os possíveis comportamentos de reação à mudança, neste caso, resistência passiva e ativa, indiferença e aceitação.

Nesse enfoque, se estabeleceu o desenvolver de uma análise estatística baseada em valores absolutos e percentuais, com vistas a agrupar as categorias estatisticamente correlacionadas. Ainda na opinião de Roesch (2006), em uma pesquisa de caráter quantitativo, normalmente os dados coletados são submetidos a uma análise estatística, com a ajuda de computadores (se o número de casos

pesquisados ou o número de itens for pequeno, costuma-se utilizar uma planilha para a codificação dos dados).

A seguir, apresentam-se os resultados da análise dos dados da etapa qualitativa e quantitativa referente a revisão bibliográfica e ao questionário aplicado na empresa XYZ.

RESULTADOS

Foi aplicado o questionário em 10 (dez) colaboradores da empresa XYZ no quais representam a amostra, utilizando a ferramenta *survey.* Quanto a faixa etária 30% dos respondentes estão na faixa etária de 18 a 24 anos, seguido por 40% que estão entre 25 a 35 anos, enquanto 30% apresentam idade entre 36 a 50 anos

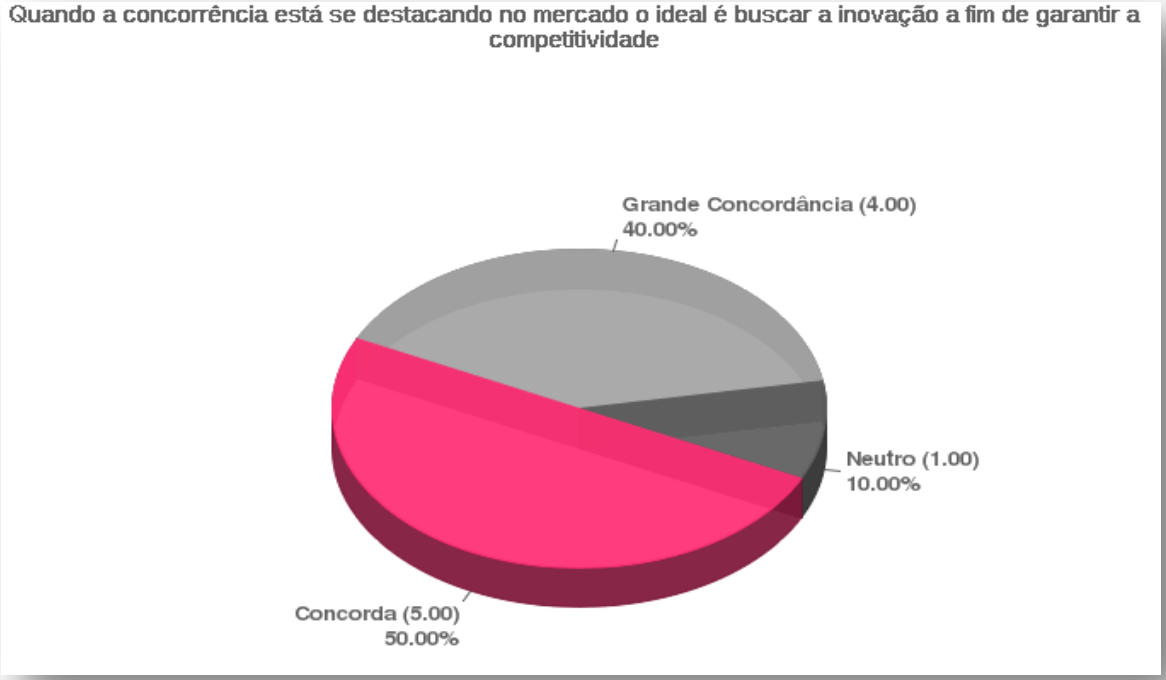

Figura 1: Porcentagem de respondentes do item 23 do questionário. Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com a figura 1, percebe-se que 90% dos respondentes acreditam que para a organização se manter competitiva e destacar-se no mercado é necessário mudar, o que está diretamente relacionado a opinião dos autores Hernandez e Caldas (2001) que destacam que nos dias atuais as organizações tendem a se adaptar às mudanças, tendo em vista que a competitividade faz com que a flexibilidade para implementação de mudanças seja característica fundamental para a sua sobrevivência. A mudança organizacional tornou-se uma das principais atividades para empresas e instituições todo o mundo.

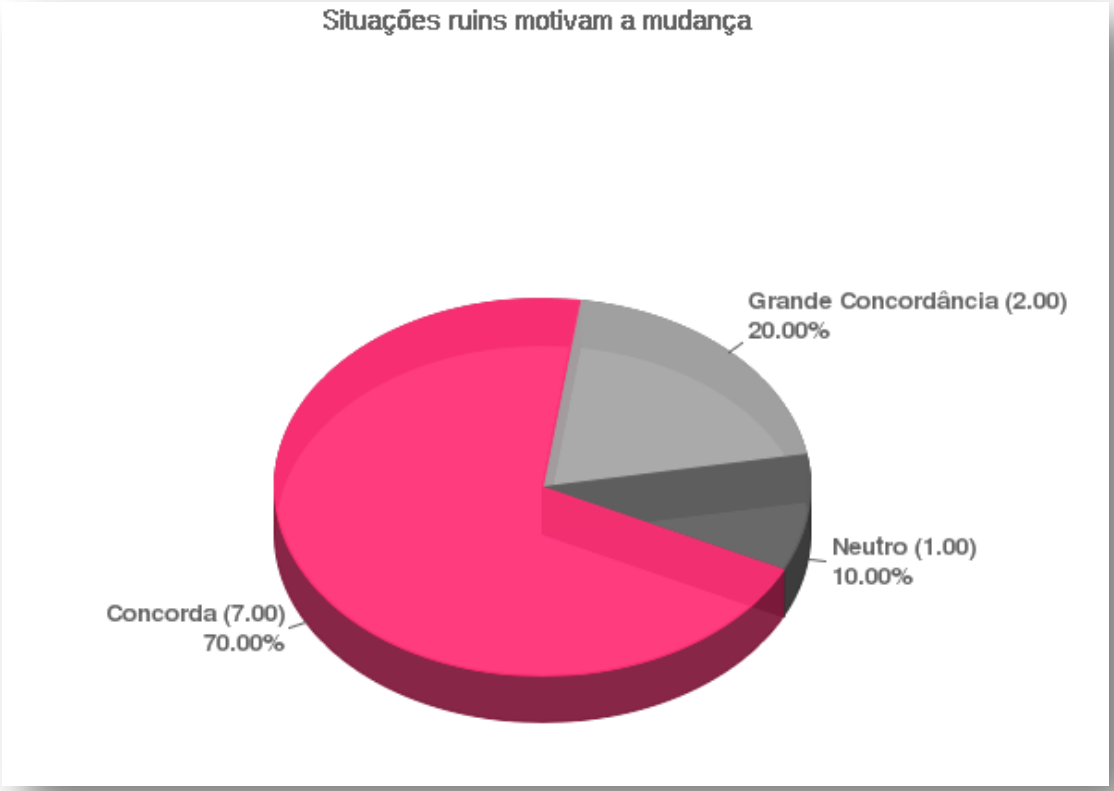

Figura 2: Porcentagem de respondentes do item 8 do questionário. Fonte: Elaborado pelo autor

Verifica-se que 20% dos respondentes tem Grande Concordância seguindo de 70% que Concordam que situações ruins motivam as mudanças, podendo levar o Ser Humano a resistir as mudanças, segundo Cohen e Fink (2003), as pessoas resistem à mudança quando consideram que suas consequências e motivos são negativas.

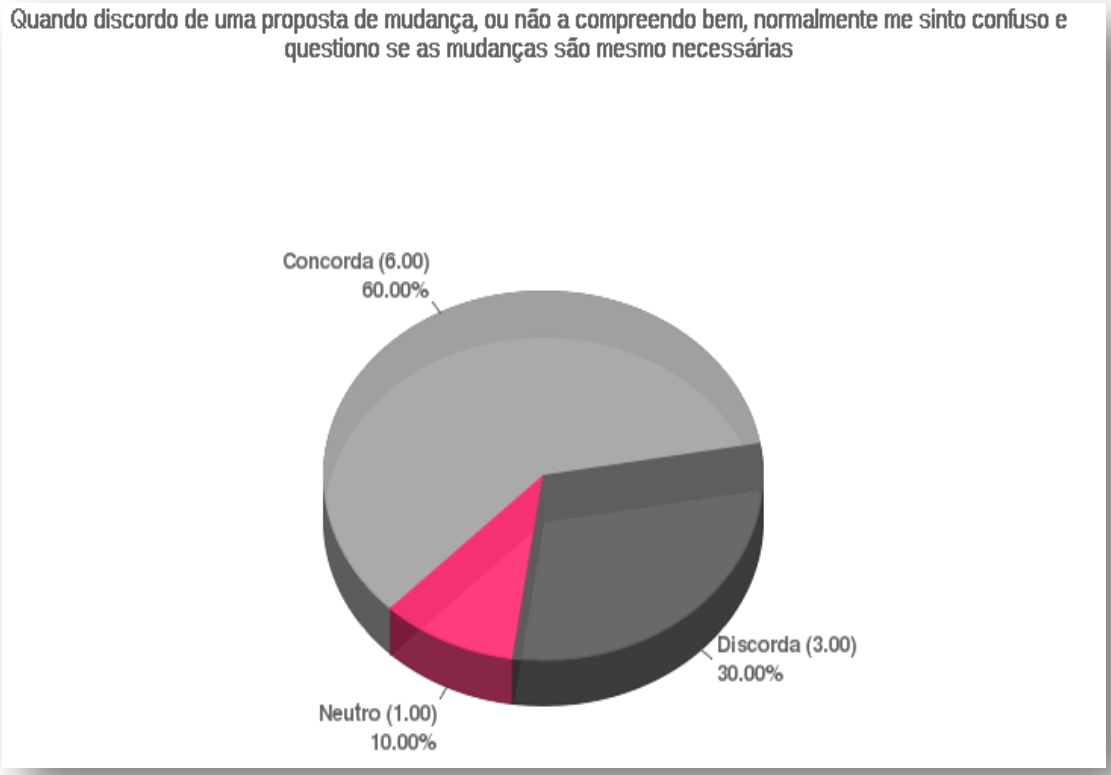

Figura 3: Porcentagem de respondentes do item 6 do questionário. Fonte: Elaborado pelo autor

Verifica-se que 60% dos respondentes Concordam que a falta de entendimento correto das mudanças podem levar ao questionamento das mesmas, Zander (1977) destaca que a resistência à mudança começa sob certas condições: falta de clareza (os indivíduos reagem quando recebem uma informação incompleta sobre modificações que as afetarão); percepções diferentes sobre o motivo da mudança (a tendência é ver apenas aquilo que se espera ver. Assim, uma informação completa ou incompleta pode ser deformada); pressão de forças contraditórias (surge na comunicação entre os líderes e os gerentes quando o funcionário é pressionado a incorporar novos padrões em pouco tempo e estes novos padrões não estão suficientemente claros).

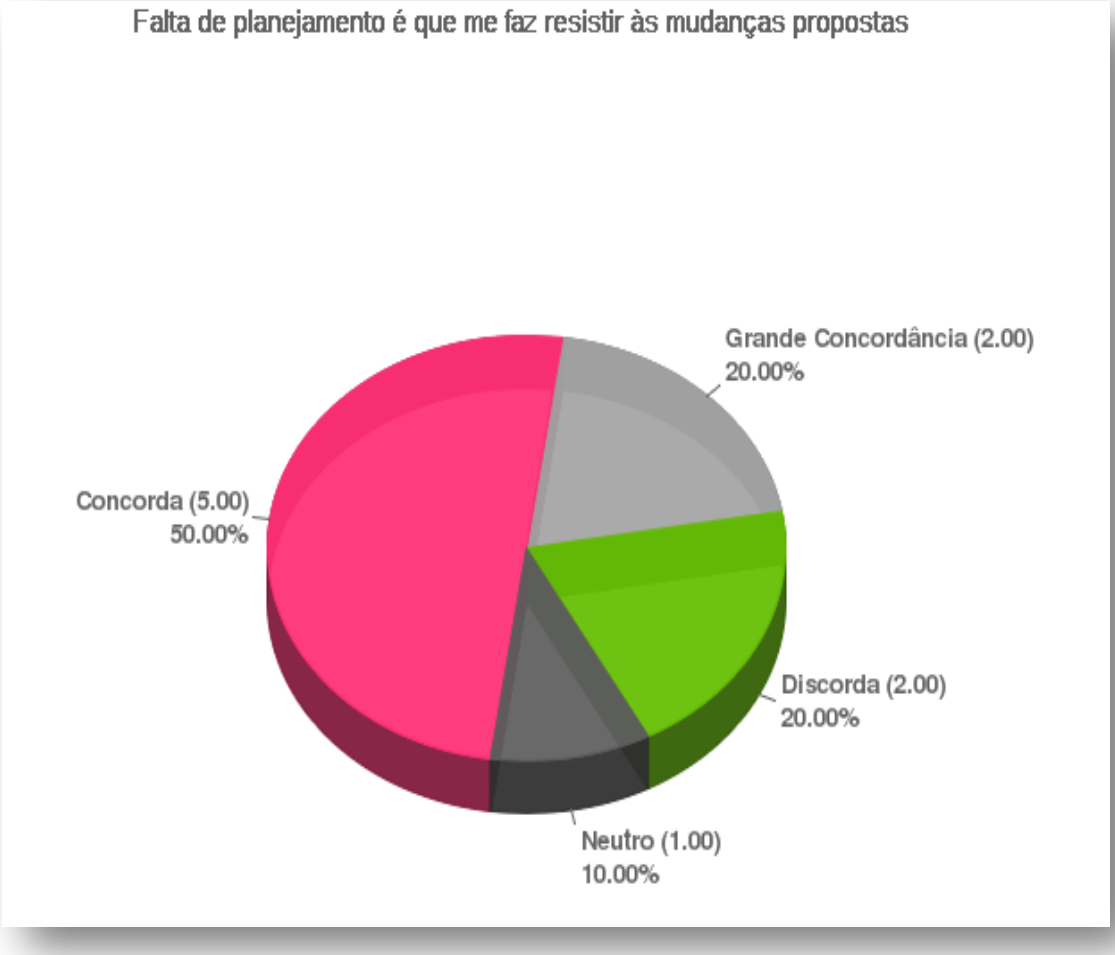

Figura 4: Porcentagem de respondentes do item 9 do questionário. Fonte: Elaborado pelo autor

70% dos respondentes tem Grande Concordância/Concordam que um dos principais motivos para o surgimento da resistência a mudanças é a falta de planejamento, enquanto 20% dos respondentes discordam desta afirmação, para Gonçalves e Campos (2013) gerir mudanças sem planejamento como uma atividade à parte do projeto é um erro que ainda encontramos com grande frequência e que deve ser evitado.

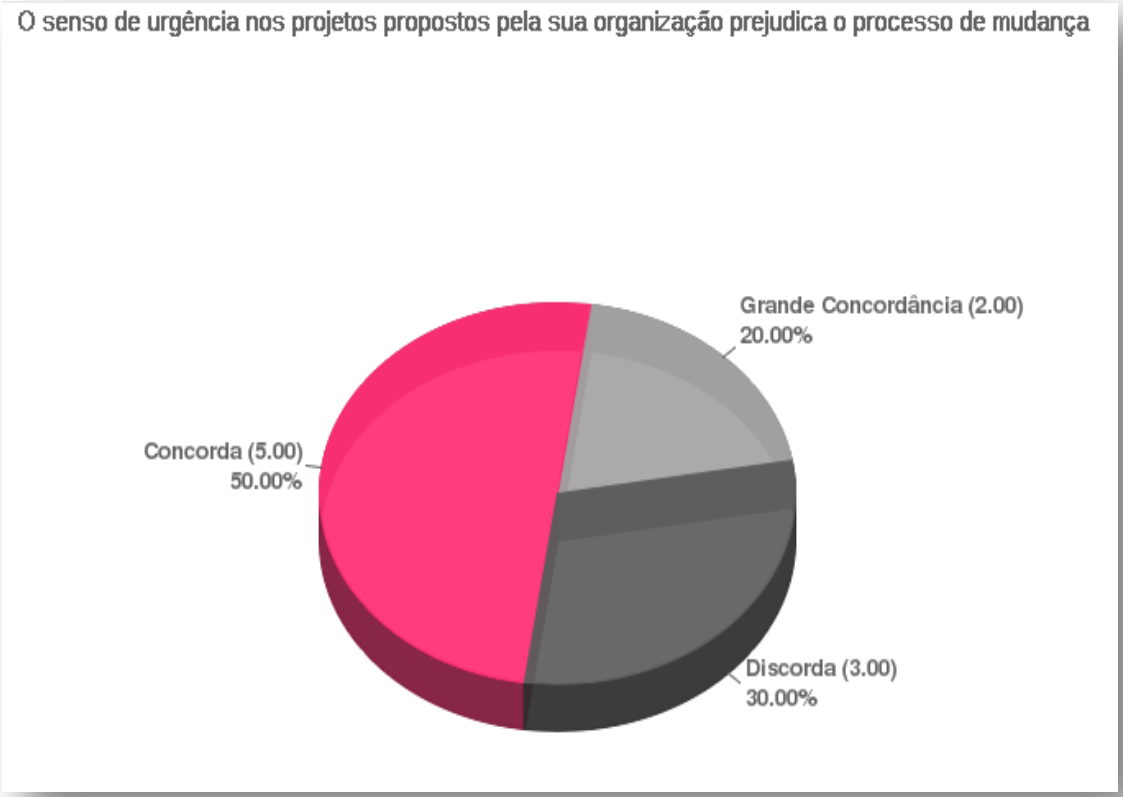

Figura 5: Porcentagem de respondentes do item 24 do questionário. Fonte: Elaborado pelo autor

Relacionado ainda ao fator da falta de planejamento correto das mudanças, 70% dos respondentes tem Grande Concordância/Concordam que esta situação ocorre devido ao senso de urgência nos projetos propostos pela organização, enquanto 30% dos respondentes discordam desta afirmação.

Diante disso fica visível a necessidade de inserir a Gestão de Mudanças na metodologia e nas boas práticas da Gestão de Projetos adotadas por uma organização, desta maneira, com o tempo, não existirão mais projetos sem a, gestão do fator humano. Segundo Gonçalves e Campos (2013), assim como o cronograma de um projeto terá atividades relacionadas à gestão de riscos, qualidade, aquisição, integração etc., também as atividades de gestão de mudanças, que têm um prazo

definido e geram produtos finais, devem fazer parte da ferramenta comum da gestão do projeto.

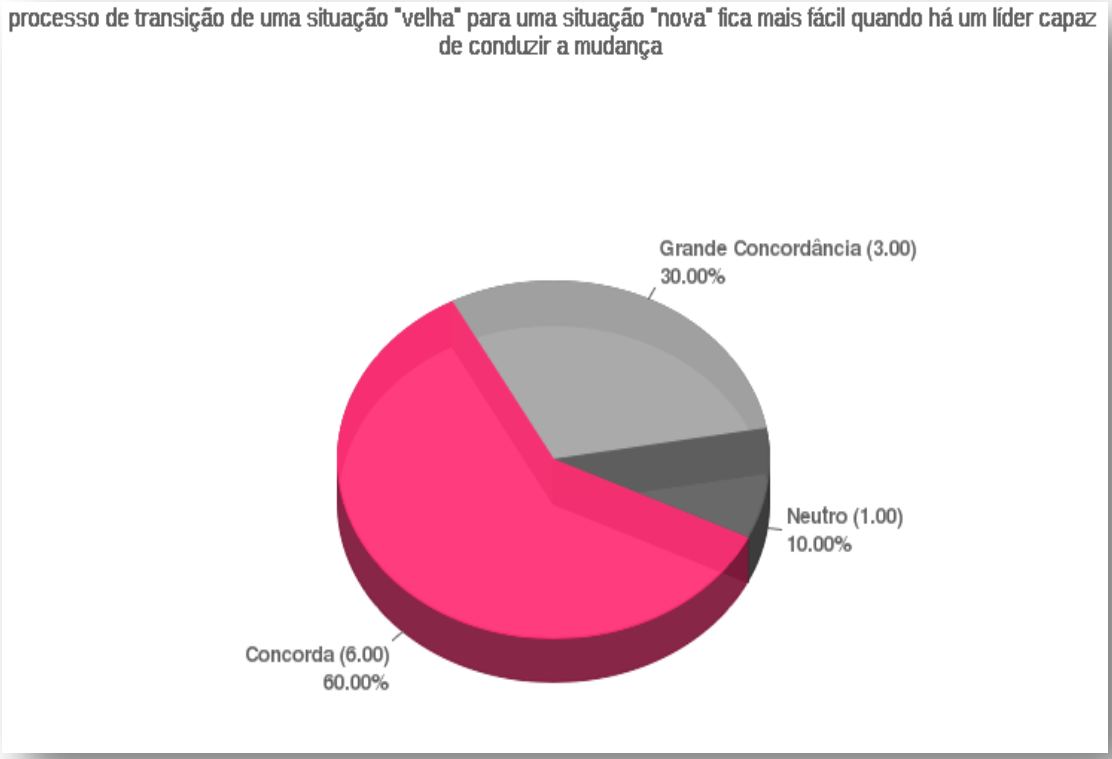

Figura 6: Porcentagem de respondentes do item 19 do questionário. Fonte: Elaborado pelo autor

Observa-se que 30% dos respondentes tem Grande Concordância, seguido de 60% que Concordam que um processo de mudança fica mais fácil quando existe a figura de um líder para conduzir a mesma. Desta forma segundo Gonçalves e Campos (2013), a era da informação, do conhecimento, da velocidade e do “descartável” vem submetendo as pessoas a constante mudanças. Este contexto demanda o desenvolvimento de competências, antes não tão fundamentais, como flexibilidade e resistência para adaptação continua ao novo *Status Quo*. Essas competências são relevantes para todos, mas particularmente essências para os líderes de mudanças.

Porém, pela natureza humana e sua complexidade, seus processos psicológicos, cognitivos e emocionais, há um tempo diferente de amadurecimento para cada

indivíduo. O líder de mudança precisa compreender e desenvolver estratégias para lidar com a diferença no tempo de engajamento de cada indivíduo.

CONSIDERAÇÔES FINAIS

O sucesso de um projeto deve ser medido através de parâmetros que não se encerram após sua implantação, e sim com sua capacidade de se sustentar ao longo do tempo e de fato transformar uma organização, pois um projeto pode terminar em seu prazo, custo, escopo ou qualidade e simplesmente não trazer nenhum ou pouco benefício para a transformação da organização.

Cabe-nos lembrar que não existem projetos sem pessoas, e desta maneira levar em consideração o fator humano é imprescindível para o sucesso de projeto seja ele qual for. Para os projetos serem bem-sucedidos, é necessário gerir a dimensão humana da mudança esperada. A mudança é intrínseca aos aspectos pessoal e profissional. Pessoas e organizações sempre enfrentarão mudanças. O medo do desconhecido é a fonte de resistência à mudança mais comum, pois todos carregamos conosco um elemento de incerteza. A implementação de uma mudança ou projeto depende fundamentalmente das pessoas. Entender as dinâmicas do comportamento humano e como ele influencia as relações e percepções no ambiente pode facilitar o processo da mudança.

O questionário aplicado na empresa XYZ utilizando a ferramenta *survey* composto por 24 itens que avaliam a disposição em resistir as mudanças, demostrou que o ser humano está mais propício a resistir as mudanças por associa-la a uma situação ruim, essa associação ocorre pela falta de planejamento e comunicação correta das mudanças.

Desta maneira acredita-se que a metodologia sugerida por Gonçalves e Campos (2013) em seu livro *HCMBOK* pode ser um guia, mas não um caminho único, para a fusão das atividades de gestão de mudança com as demais de um projeto em um

único cronograma para alcançar o sucesso de um projeto, mas vale lembrar que nem todos os projetos demandarão do uso de todas as atividades, elas devem ser selecionadas de acordo com as que melhor se encaixam no projeto e cultura organizacional.

Um fator relevante a se destacar é o tamanho da amostra, relativamente pequena neste estudo, não possibilitando conclusões absolutas. Assim como a não utilização de testes de hipóteses que permitiria uma análise mais precisa dos dados. Desta forma, sugere-se para uma pesquisa futura a utilização de uma amostra maior e a utilização de testes de hipóteses que possibilitaria uma análise superior sobre o objeto pesquisado.

REFEFÊNCIAS

BARATA, Ana Maria Mokarzel. **O Marketing das mudanças organizacionais**. Manaus: INPA, 2002.

BORTOLOTTI, S. L. V**. Resistência à mudança organizacional:** medida de avaliação por meio da teoria da resposta ao item. Tese de doutorado – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, 2010.

COHEN, R. Allan; FINK, L. Stephen.**Comportamento Organizacional: conceitos e estudos de casos**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CONNER, Daryl R. **Managing at the speed of change**. New York: Villard, 1992.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O Gerente Eficaz**. São Paulo:LTC,1991.

FREITAS, Henriqueet al. **O método de pesquisa survey.** Revista de Administração, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 105-112, 2000.

GONÇALVES, Vicente; CAMPOS, Carla. **HCMBOK – O fator humano na liderança de projetos**. 2. ed. Editora Brasport, 2013.

GONDIM, S. M. G. **Práticas de Inovação e Habilidades Profissionais**: Os trabalhadores estão preparados para a mudança organizacional? In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27, 2003, Atibaia. Anais... Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

HERNANDEZ, J. M. da C.; CALDAS, M. P. **Resistência à Mudança: Uma Revisão Crítica**. RAE 41.2 (2001).

KOTTER, J. P. **Successful change and the force that drives it**.The Canadian manager.Toronto, v.21, n.3, 1996.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia do Trabalho Científico**. 5. ed. São Paulo: Atlas, Atlas 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia do Trabalho Científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PIDERIT, S. K. **Rethinking resistance and recognizing ambivalence**: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. Academy of Management Review, 25(4), 783 – 794, 2000.

PMI, Project Management Institute – Chapters Brasileiros. **Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil.** 2009. Disponível em:<http://www.pmipe.org.br/>. Acesso em: 09 set. 2015.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ZANDER, A**. Resistência às modificações**: análise e prevenção. In: BALCÃO, Y. F.; CORDEIRO L. L. 3.ed. O comportamento humano na empresa. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, p. 371-80, 1977.