

Introdução

*"Nada é permanente,
exceto a mudança."*

Heráclito de Efeso

Em qualquer organização, ao realizarmos um rápido levantamento sobre as principais causas do fracasso de alguns projetos, constatamos que em grande medida os problemas concentram-se nos níveis da Identidade e das Relações, como nestes exemplos:

- Falta de definição clara de objetivos e escopo.
- Falta de patrocínio.
- Diferenças de entendimento entre clientes e prestadores de serviço.
- Falta de envolvimento do cliente.
- Dificuldades de gestão da equipe.
- Conflitos.
- Problemas de comunicação.
- Desgastes com parceiros e fornecedores.

O mais contraditório é que, apesar de terem vivenciado grande parte destes problemas, as organizações e seus líderes continuam subestimando horas e esforços para prevenir e minimizar esses obstáculos nos projetos vindouros.

A importância de uma abordagem de Gestão de Mudança em qualquer tipo de projeto começa pelo reconhecimento de que as organizações não são compostas somente por recursos físicos/tecnológicos e processos: existe também um grupo de pessoas que se relacionam entre si, que desenham e executam esses processos e que trabalham sobre uma identidade corporativa, ou seja, visão, valores e missão comuns.

O primeiro ponto a ser trabalhado em qualquer projeto é tomar consciência dessa entidade que está sendo formada, a fim de dar espaço para a criação e o desenvolvimento da Identidade do projeto. Tal identidade firma-se quando há uma definição clara, aliada ao pleno entendimento por parte de todos os envolvidos, dos objetivos e do escopo do trabalho. A partir dessas definições é possível então trabalhar na análise de prazos, pré-requisitos, dimensionamento de recursos, custos e alocação de equipe adequada, entre outros itens.

Sem essas definições não podemos classificar o trabalho de projeto. Caímos na mera e desordenada execução de atividades, o que certamente acarretará impactos de prazo, custos e/ou qualidade.

A experiência mostra que o sucesso na introdução de novos recursos tecnológicos ou no redesenho de processos (dimensão técnica) requer um diagnóstico apropriado e uma cuidadosa intervenção nas dimensões humana e cultural das organizações.

Uma utilização eficiente dos recursos depende de processos bem desenhados, desempenhados por pessoas qualificadas e motivadas, por sua vez guiadas por um grupo de líderes que possuam uma visão de futuro e valores positivos em comum.

É importante reconhecer que enquanto as soluções técnicas podem até ser desenvolvidas por *experts* externos à organização, as soluções humanas e culturais necessitam ser tratadas pelas pessoas que compõem o time de profissionais da própria empresa, pela sua experiência no passado organizacional, seu conhecimento do presente e sua capacidade de visualizar e escolher as alternativas para o futuro.

Tais considerações revelam que, para o sucesso de qualquer projeto que acarrete impactos organizacionais, ele precisa estar bem apoiado sobre uma estratégia de gestão da mudança capaz de disponibilizar aos profissionais da empresa as ferramentas adequadas para identificar e intervir nos aspectos relacionados às pessoas, à cultura e à identidade organizacional.

Apresentamos, a seguir, as atividades de Gestão da Mudança que poderão ser contempladas em maior ou menor escala em projetos.

Envolvimento dos diferentes públicos-alvo

No que se refere à dimensão das relações, é importante ressaltar os principais públicos-alvo a serem trabalhados ao longo do projeto, da venda até sua finalização, assim como a importância da estratégia de comunicação do projeto neste contexto.

COMITÊ EXECUTIVO

Chamamos de Comitê Executivo o grupo formado preferencialmente pelo maior nível hierárquico do projeto, que deverá aprovar os produtos gerados pelo trabalho ao longo de suas diferentes fases e dar todo o apoio necessário para a superação dos obstáculos surgidos e sua efetiva implementação.

Deve fazer parte desse comitê (e ser reconhecido por toda a organização) o patrocinador, que deverá empunhar a bandeira do projeto, dando o apoio necessário e direcionando para si o foco dos problemas mais estratégicos relacionados a este trabalho. O patrocinador deve, necessariamente, ser alguém de peso hierárquico na organização que será diretamente afetado pelo trabalho. Do contrário, não haverá crédito organizacional para o seu patrocínio – "pimenta nos olhos dos outros é colírio".

Devido ao perfil e à usual disponibilidade restrita de seus membros, para alcançarmos os objetivos que desejamos desse grupo (levantamento de expectativas, definição de papéis, compromissos e processo decisório, entre outros), devemos desenvolver atividades de forma integrada com discussões de cunho técnico, como validações e posicionamentos, utilizando provavelmente o espaço das reuniões regulares previstas para esse comitê.

PARCEIROS E FORNECEDORES

Trata-se do grupo formado por todas as empresas fornecedoras envolvidas no projeto (consultorias, fornecedores de mão de obra, equipamentos, controle de qualidade etc.).

O objetivo, aqui, é criar uma imagem, um referencial comum entre todos os parceiros, de forma que cada um compreenda o todo, sua importância para o cliente e as interdependências existentes. Devemos prever algumas reuniões/*workshops*, com o objetivo de discutir e acompanhar de maneira estruturada papéis, compromissos, interdependências e contingências decorrentes do projeto.

Este é um passo extremamente importante para a sedimentação da identidade do projeto a que nos referimos anteriormente. Com pouco esforço, podemos economizar dezenas de horas de discussões de problemas que poderiam ter sido evitados *a priori*.

EQUIPE DE PROJETO

Atualmente nas organizações, cada vez mais a equipe de projeto tende a ser numerosa (mais de dez membros) e heterogênea em termos de origem e formação das pessoas. Essa equipe deverá conviver por um longo período, sendo que não tem, necessariamente, vivência em estruturas de projeto.

É importante fazer aqui uma diferenciação entre Equipe de Projeto e Time de Trabalho. Estamos chamando de Equipe de Projeto todos os diretamente envolvidos no mesmo, em todas as suas fases, da venda à finalização. Fazem parte dessa equipe o cliente, as diferentes áreas relacionadas, de influência e suporte e os parceiros.

Dentro da Equipe de Projeto, contamos com alguns Times de Trabalho (ou frentes) de venda/relacionamento, desenvolvimento e validação, entre outros. O que une a equipe é a identidade com o projeto e o que une o time é a natureza das atividades executadas.

A integração de uma equipe de projeto e de seus diversos times deve ser tratada

em eventos de *team building*, preferencialmente fora da empresa, em regime residencial.

Tais eventos devem abordar vivências de integração, instrumentos para trabalho em equipe e referências conceituais comuns, como fases de desenvolvimento de grupos e indivíduos, liderança, negociação cliente-fornecedor, administração de conflitos e processo decisório, entre outros. Cada evento de *team building* deve ser desenhado de acordo com a fase do projeto em que a equipe se encontra:

- **Início:** tendo em vista a criação e sustentação da equipe, deve ser trabalhada a definição participativa de papéis e compromissos (individuais, por time e gerais), regras de trânsito, critérios de avaliação e *feedback*.
- **Ao término de cada grande etapa:** atividades de avaliação da fase anterior, reflexão sobre as lições aprendidas, conscientização e preparação para os desafios da próxima fase, além do *feedback*.
- **Encerramento:** avaliação final, conagraçamento, "passagem de bastão" para o cliente e preparação das pessoas para a separação e para os novos caminhos de desenvolvimento individual e profissional.

Gerenciar uma equipe, contudo, não se resume a eventos de *team building*. O papel do líder de projeto como motivador, integrador, capaz de lidar e resolver conflitos torna-se fundamental e aumenta na mesma proporção do tamanho da equipe e da complexidade técnica e política do projeto. Com relação à equipe, o líder também deve se preocupar com:

- Plano de retenção/motivação da equipe.
- Critérios para a seleção de novos membros.
- Critérios para o afastamento/substituição de pessoas do time.
- Gerenciamento de conflitos internos ou externos ao projeto que estejam afetando a performance dos times.
- Integração com frentes de trabalho envolvendo questões culturais.

INFLUENCIADORES (*STAKEHOLDERS*)

Os *stakeholders* são todas as pessoas-chave da organização, cujo envolvimento (ou a falta de) está diretamente relacionado ao sucesso (ou ao fracasso) do projeto. Estamos falando dos membros do Comitê Executivo, usuários-chave com poder de decisão e formadores de opinião, diretamente afetados pelo projeto. Uma das abordagens usualmente utilizadas é, ao início do projeto, conduzir entrevistas individuais com um número significativo de *stakeholders*, a fim de mapear as questões críticas para a área ou para a empresa envolvendo o projeto em questão e o nível de aderência ou de resistência de pessoas-chave com relação ao projeto e identificar os demais *stakeholders* que serão considerados neste mapeamento. O ideal seria envolver até clientes externos e fornecedores, mas isso nem sempre é viável ou mesmo desejável, dependendo da natureza do projeto e da cultura em questão. A regra é: quanto maior o envolvimento prévio, menores os riscos.

Um exemplo típico é mapear as expectativas, os papéis, o escopo e os resultados para antecipar a discussão de possíveis impactos organizacionais (como estrutura e políticas) com o RH ou outras áreas. Muitos projetos "morrem na praia" por reações inesperadas de áreas de supostamente menor impacto.

O mapeamento de *stakeholders* consiste em uma ferramenta de grande valia para a gerência do projeto ser capaz de antecipar seus movimentos, alavancando as forças positivas existentes e buscando reverter posições antagônicas, além de consistir-se em fonte de informações para a estratégia de comunicação e para a fundamentação do Comitê Executivo. O objetivo, aqui, é sempre minimizar surpresas.

Além do mapeamento inicial, devem ser previstas outras rodadas (pontos de revisão) precedendo a implantação do projeto, pois é normal as pessoas mudarem de postura e de interesse ao longo do processo, dependendo do quanto sintam-se afetadas pelo mesmo ou do quanto suas expectativas iniciais estejam sendo ou não atendidas.

MULTIPLICADORES

Dependendo do universo de usuários atingidos pelo projeto em questão, devemos considerar como fator crítico de sucesso a formação técnica e comportamental dos multiplicadores/facilitadores internos, oriundos das áreas impactadas e que serão os responsáveis diretos pelo treinamento dos usuários finais e pela efetiva implantação de um processo autossustentável de melhoria contínua dos processos internos da área. Além do conteúdo técnico, a formação dos multiplicadores deve abordar questões como:

- Como facilitar o trabalho de um grupo?
- Quais são as técnicas para apresentações eficazes?
- Como observar e dar *feedback* construtivo para indivíduos e grupos?
- Como trabalhar resistências, sejam elas individuais ou dos grupos?
- Como tornar um treinamento em computador mais atrativo e menos maçante?

USUÁRIOS FINAIS

Quanto mais cedo e intenso for o envolvimento dos usuários finais no desenho e na validação dos produtos intermediários do projeto, maiores serão as chances de sucesso.

Além das atividades de cunho técnico, dependendo da abrangência e do nível de impacto organizacional do projeto (mudanças previstas nas dimensões de processos, sistemas e, conseqüentemente, culturais), devem ser planejados eventos de mobilização dos grupos e indivíduos imediatamente antes da implantação do projeto.

Nesta fase, idealmente, já deveriam estar resolvidas por parte da organização todas as questões com relação a mudanças estruturais, recursos tecnológicos, dimensionamento e perfil dos ocupantes dos cargos, além de outras questões similares.

Tais eventos visam obter, através de vivências e conceitos, a conscientização de todos quanto ao seu papel e sua devida importância no novo modelo de operação da área (ou de toda a empresa) decorrente da implantação do projeto. Também neste momento busca-se desmistificar boatos e efeitos "milagreiros" possivelmente atribuídos ao projeto, assim como preparar o grupo para as dificuldades naturais de qualquer processo de implantação.

O ideal é que este seja parte do treinamento do usuário final, perfeitamente coordenado com o treinamento técnico que será ministrado pelos multiplicadores. O impacto positivo desse tipo de iniciativa frente aos impactados é muito grande, pois reforça a imagem de uma mudança organizacional capaz de ultrapassar os limites de "mais um projeto técnico", enfatizando sua preocupação com os indivíduos e com a nova forma de trabalho que será estabelecida a partir de sua implementação. Isto, além de fortalecer a imagem do cliente, abre um enorme espaço para a maior aceitação da mudança e das dificuldades inerentes ao processo de implantação.

ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO

Com o objetivo de gerar um maior comprometimento dos diferentes níveis envolvidos e atender às necessidades de informação da organização sobre o projeto, torna-se extremamente importante desenvolver um plano de comunicação.

Uma vez identificados e mapeados os *stakeholders*, são geradas então as estratégias de comunicação para cada público-alvo, definindo:

- Os meios de comunicação (jornais, murais, vídeos, reuniões, intranet, correio eletrônico e outras mídias).
- Tipo de mensagem.
- Periodicidade.
- Responsabilidades pela produção e divulgação.
- Mecanismos de *feedback* que possibilitem a melhoria da comunicação.

Como provavelmente a companhia ou a área envolvida já dispõe de alguns instrumentos de comunicação, os mesmos devem ser avaliados visando seu possível aproveitamento para o projeto, evitando assim, na medida do possível, criarem-se novos mecanismos que possam aumentar a resistência com relação ao projeto ("como estão gastando dinheiro com esse projeto!").

Essa atividade deve ser realizada pela gerência do projeto ou pelo time de Gestão da Mudança em conjunto com a área de comunicação interna da empresa, devendo posteriormente ser validada pela gerência do projeto e apresentada ao Comitê Executivo para aprovação.

O grande segredo aqui é tentar aproveitar ao máximo as veias da organização, como numa verdadeira guerrilha. A estratégia é infiltrar-se nos canais formais e informais, comprar espaço em reuniões existentes, envolver pessoas da organização em atividades sociais da equipe e fazer com que cada membro da equipe "adote um *stakeholder*". A ideia é manter as pessoas-chave constantemente informadas e, ao mesmo tempo, coletar informações preciosas de imagem e clima externo com relação ao projeto.

Os maiores problemas das estratégias de comunicação de projetos são os extremos: ou investe-se zero em comunicação ou são elaboradas estratégias tão complexas e sofisticadas que não resistem ao segundo número do "jornalzinho" do projeto. O ponto é ser simples e coerente, definir, desenvolver e acompanhar canais e veículos possíveis de serem mantidos. Isto gera credibilidade.

Acompanhamento do processo de mudança

Entendemos que o processo de mudança decorrente de qualquer projeto ocorre mais no cotidiano do que nos eventos e produtos desenvolvidos especificamente pela frente de Gestão da Mudança. Tal atividade busca acompanhar esse dia a dia, subsidiando a gerência nas questões culturais e organizacionais que permeiam o projeto, através de reuniões semanais ou quinzenais (dependendo da fase do trabalho) nas quais deverão estar presentes, além da gerência, representantes da equipe ou de outras áreas da empresa, dependendo do assunto a ser tratado.

Essas reuniões devem abordar questões como:

- Planejamento das atividades de Gestão da Mudança.
- Plano de retenção/motivação da equipe.
- Evolução da implementação da estratégia de comunicação.
- Gerenciamento de conflitos internos ou externos ao projeto que estejam afetando a performance do time.
- Critérios para a seleção de novos membros ou para o afastamento de pessoas do time.
- Integração com outras frentes de trabalho que envolvam questões culturais.
- Discussão de possíveis impactos organizacionais (estrutura) e políticas com o RH ou outras áreas.
- Evolução do mapeamento de *stakeholders*.
- Concepção dos eventos a serem desenvolvidos pela Gestão da Mudança.

Outras atividades

Consideramos os projetos como organismos vivos, cujas identidade e biografia vão se formando ao longo de seu dia a dia. Nesse contexto, outras atividades além das anteriormente identificadas podem tornar-se interessantes, dependendo do processo de mudança pelo qual a organização esteja passando. Listamos a seguir algumas possíveis atividades a serem realizadas:

- *Workshops* de validação estratégica.
- Envolvimento de membros em Comitês de Validação.
- Processos participativos de avaliação de desempenho, individuais e dos grupos.
- Fortalecimento e desenvolvimento das lideranças – treinamento, *coaching* e/ou *learning groups*.
- Seleção de novos membros para o time.
- Processos de administração de conflitos.
- Desenvolvimento participativo de políticas institucionais.
- Eventos de integração com outras áreas/regiões da empresa.

O sucesso dos esforços de Gestão da Mudança está diretamente relacionado com o nível de apoio do patrocinador e da gerência do projeto. Estes, apoiados pelo grupo de Gestão da Mudança, devem ter a crença pessoal de que sem trabalhar o elemento humano não há como atingir o sucesso do projeto, seja na sua implantação, seja na perpetuação de seus resultados na organização.

Roteiro de gerenciamento da mudança em projetos

1 Formação de times

- COMITÊ EXECUTIVO →
- Aprovar e dar o apoio necessário
 - Definir papéis, compromissos e regras
 - Integrar atividades deste projeto com outros temas organizacionais
- PATROCINADOR →
- Ser membro do comitê
 - Estar envolvido diretamente com o projeto
- EQUIPE →
- Definir membros / novos membros
 - Planejar atividades
 - Conduzir e acompanhar atividades junto aos times de trabalho
 - Integrar com outras fontes
 - Identificar e encaminhar pontos críticos
 - Gerir conflitos
 - Criar política de retenção durante e pós encerramento
- FORNECEDORES →
- Criar "liga" através de um referencial comum
 - Acompanhar reuniões / *workshops*
- USUÁRIO →
- Envolver desde o início no desenho e na validação dos produtos do projeto

- 2 **Stakeholders** →
- Mapear expectativas. Como gostaria de ser envolvido?
 - Acompanhar evolução

- 3 **Comunicação** →
- Evento de lançamento
 - Jornais / boletim
 - Email / *hotline*
 - Reuniões existentes
 - Reuniões de divulgação
 - Agentes de comunicação
 - "Adote um *stakeholder*"
- ↓
- Veículos / canais
Frequência
Quem faz?
 - Planejamento do projeto fase a fase
Divulgação
Acompanhamento
Envolvimento / validação
 - Mecanismos de *feedback*

- 4 **Formação de multiplicadores** →
- Definição de critérios e seleção
 - Treinamento técnico
 - Treinamento comportamental

- 5 **Acompanhamento** →
- Impactos da comunicação
 - Conflitos internos e externos
 - Afastamentos / entradas na equipe
 - Evolução da percepção de *stakeholders*
 - Planejamento de eventos