

Mario José Lopes

MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Projeto de Implementação de Sistema de Gestão de
Segurança e Saúde no Trabalho

São Paulo

2008

2009

EPMI
ESP/EST-2009
L881m

Mario José Lopes

MUDANÇA ORGANIZACIONAL

**Projeto de Implementação de Sistema de Gestão de
Segurança e Saúde no Trabalho**

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo
para obtenção do título de Engenheiro de
Segurança do Trabalho.

São Paulo

2008

FICHA CATALOGRÁFICA

Lopes, Mario José

Mudança organizacional : projeto de implementação
de sis-
tema de gestão de segurança e saúde no trabalho/ M.J.
Lopes. -- São Paulo, 2009.
80 p.

Monografia (Especialização em Engenharia e
Segurança
do Trabalho) - Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo. Programa de Educação Continuada em Engenharia.

1. Segurança no trabalho 2. Mudança organizacional I.

**“Dedico este Trabalho a minha querida esposa,
pelo constante apoio a minha vida profissional
e a paciência durante o período do curso”**

AGRADECIMENTOS

Aos professores e mestres que nos transmitiram no período do curso suas experiências e bagagens técnicas adquiridas ao longo de suas vidas profissionais. O diálogo aberto sempre foi um dos pontos mais importantes e positivos entre alunos e mestres.

Aos amigos formandos, que se conheceram e trocaram suas experiências entre a turma durante o período destes dois anos dedicando o tempo ao desenvolvimento profissional.

A minha esposa pela paciência nas horas de ausência durante os períodos de estudo. Seu apoio foi de extrema importância para a finalização desta pós graduação. Como sempre foi o meu apoio na vida profissional.

*“Não existe nada mais difícil, mais perigoso
de conduzir, ou mais incerto em seu sucesso,
do que liderar a introdução de uma nova ordem
das coisas.”*

Niccolò Machiavelli, 1469-1527

RESUMO

“A única coisa constante é a mudança” já dizia Heráclito 500 a.C. Desta forma este trabalho tenta mostrar através de alguns conceitos sobre o tema “Mudança” como podemos ter um Projeto de Mudança Organizacional na implementação de um sistema de Gestão de Segurança e Saúde do Trabalho em uma empresa.

O assunto Segurança Industrial tem sido tema de grandes discussões e mudanças recentes dentro do ramo industrial, pois atualmente um dos fatores de sobrevivência das grandes empresas depende da percepção do mercado com relação ao seu desempenho em Segurança, Saúde e Meio Ambiente.

Este trabalho está baseado na experiência profissional vivida nos últimos anos, onde o autor liderou projetos desta natureza em aquisição/fusão de empresas cujo resultado foi uma transformação cultural dos colaboradores internos e externos a empresa, que no passado não possuíam tal foco por se tratar de empresas de menor porte ou até mesmo familiares.

Atualmente, fusões e aquisições são frequentes e comuns pois é o meio pelos quais as organizações crescem. Tais uniões sempre resultam em uma transformação de culturas e paradigmas a serem quebrados. Assim o material tentará mostrar alguns pontos chaves de uma mudança como esta com foco em Segurança do Trabalho utilizando-se metodologia de gerência de projetos e de estudos de comportamento humanos voltados à psicologia.

O objetivo deste trabalho é, portanto mostrar uma forma de se implementar um sistema de gestão em Segurança, Saúde e Meio Ambiente iniciando pelos conceitos de comportamento humano diante de uma mudança utilizando-se algumas teorias organizacionais conhecidas seguindo pelos passos da metodologia de projetos desenvolvida pelo Instituto de Gerenciamento de Projetos, órgão organizador desta metodologia.

Palavras Chave: Gerência de Mudança, Gerência de Projetos, Paradigma, Psicologia, Segurança Industrial

ABSTRACT

"The only constant thing is the change" already said Heráclito 500 B.C. This work aims to show through some concepts on the theme "Change" how we can have a Project of Organizational Change in the implementation of a Safety and Health at Work, Management System in a company.

The Industrial Safety subject has been the theme of great discussions and recent changes inside the industrial matter. Actually one of the factors of survival of the great companies depends on the perception of the market regarding the acting in Environmental, Health and Safety.

This work is based on the author professional experience acquired over the last years, when he has lead a project of this nature in an acquisition and merger of companies whose result is a cultural transformation of the internal and external suppliers of the company, who did not have such focus on dealing with small companies in the past or even a family company.

Now, acquisitions and mergers are frequent and common because it is the way the organizations grow. Such unions always result in a transformation of cultures and paradigm that should be broken. Thereby this material will try to show some key points of a change with focus on Safety and Health at work being used in studies of human behavior linked with psychology.

The target of this job is shows to the reader a way to implement a Safety, Health and Environmental management system starting with some human behavior concepts at changes using organizational theories following by project management methodology developed by the Project Management Institute, an international organization.

Key Words: Change Management, Project Management, Paradigm, Psychology, Industrial Safety

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS, TABELAS, GRÁFICOS E FLUXOGRAMAS

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Objetivo.....	12
1.2 Justificativa.....	12
1.3 Transformações – Culturais e Paradigmáticas.....	13
1.4 Comparação entre as Perspectivas – Radical e Incremental.....	17
2. GERENCIANDO A MUDANÇA.....	19
2.1 Gerente da Mudança.....	21
2.2 Obstáculos no percurso do projeto de mudança.....	22
2.2.1 Resistência.....	22
2.2.2 Percepções individuais e receios da mudança.....	23
2.2.3 Resistência: contradições e convergências.....	25
2.3 Os oito erros para a mudança.....	26
3. IMPLEMENTAÇÃO DA MUDANÇA.....	32
3.1 Implementando a mudança efetivamente.....	32
4. GERÊNCIA DE ESCOPO.....	35
4.1 Estrutura Analítica do Projeto – WBS.....	38
5. DEFINIÇÃO E CONCEPÇÃO.....	41
5.1 Filosofia para Implementação do Projeto vindo da Alta Gerência..	41
5.2 Visão e Metas de Segurança da Empresa.....	42
5.3 Estratégias e Objetivos Finais do Projeto.....	42
5.4 Teorias de Motivação Utilizadas.....	42
5.4.1 Teoria X/Y.....	43
5.4.2 Teoria de Maslow.....	45
5.4.3 Teoria de Herzberg.....	45
6. GERÊNCIA DE TEMPO.....	48
7. GERÊNCIA DE COMUNICAÇÃO.....	50
7.1 Selezionando o Mensageiro. Quem comunica.....	51
7.2 Enviando a Mensagem Correta. O que é comunicado.....	51

7.3 Escolha o meio correto. Como é comunicado.....	52
7.4 Comunicando a Mudança Eficientemente.....	54
7.5 Planejamento das Comunicações.....	55
8. GERÊNCIA DE RISCO.....	58
9. GERÊNCIA DE QUALIDADE.....	66
9.1 Ferramentas e Técnicas para o Controle e Análise Crítica de Segurança e Saúde no Trabalho.....	69
10. FASE DE PLANEJAMENTO DO PROJETO.....	70
10.1 Sistema de Gerenciamento Integrado.....	70
10.2 Plano de Implementação do Projeto.....	71
10.3 Preparando para Implementar o Sistema.....	71
10.4 Plano de Metas e Resultados.....	73
10.5 Plano Organizacional.....	73
11. FASE DE EXECUÇÃO.....	74
11.1 Plano de treinamento.....	74
11.2 Definição de Estratégias de Motivação e Estímulos dos Funcionários.....	74
12. FASE DE CONTROLE.....	75
12.1 Implementação das métricas do Projeto.....	75
12.2 Relatórios de Desempenho.....	76
12.3 Procedimento de Pesquisa e Satisfação.....	76
13. FASE DE FINALIZAÇÃO.....	77
13.1 Comemoração dos Objetivos Alcançados.....	77
14. CONCLUSÃO.....	78
15. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	79

LISTA DE FIGURAS, TABELAS, GRÁFICOS E FLUXOGRAMAS

Gráfico 1	Predisposição Negativa a Mudança.....	20
Gráfico 2	Predisposição Positiva a Mudança.....	20
Gráfico 3	Adaptação a mudança.....	34
Figura 1	Triângulo da Comunicação.....	50
Figura 2	Comunicando a mudança eficientemente.....	54
Figura 3	Comunicando a Mudança Eficientemente.....	52
Quadro 1	Comparação entre Perspectivas Radical e Incremental.....	18
Quadro 2	Comparação entre Teoria X/Y.....	44
Quadro 3	Teoria de Herzberg.....	46
Tabela 1	Fatores da Comunicação.....	51
Tabela 2	Exemplo de Plano de Comunicação.....	56
Tabela 3	Matriz de Prioridades de Risco em Segurança.....	63
Tabela 4	Prioridades de Risco.....	64
Fluxograma 1	Estrutura Analítica do Projeto.....	38

1. INTRODUÇÃO

1.1. Objetivo

Este trabalho tem como finalidade transmitir a idéia da urgência de constantes atualizações e mudanças paradigmáticas que nos dias de hoje se fazem necessário para aqueles que necessitam realizar projetos dentro das empresas onde trabalham.

Atualmente, nas grandes empresas há uma preocupação crescente com a imagem transmitida ao Mercado em relação à atuação responsável e sustentabilidade e o que nota-se é uma lacuna cada vez maior entre esta necessidade e o número de pessoas aptas para lidar com sucesso frente a ela.

1.2. Justificativa

No contexto empresarial, mudar é introduzir a novidade, a visão do progresso, carrega a conotação da virtude e do melhor realizado. Transformar é criar um novo modelo de organização e produção. Significa alterar as próprias premissas sobre a realidade e compreender a mudança como fundamental para o êxito organizacional. A mudança então, não é simples e nem fácil, pois significa questionar todas as dimensões organizacionais para dar margem à novidade e a novas fontes de sucesso.

Como os seres humanos têm uma forte tendência à estabilidade e às formas já estabelecidas de se adaptarem ao trabalho, a mudança é vista como um ônus, pois requer da pessoa uma revisão em sua maneira de pensar, agir, comunicar, inter-relacionar-se e de criar significados para a própria vida. Mudar envolve o indivíduo e seu meio, portanto é incerto e arriscado, tão promissor quanto ameaçador.

Neste método, há uma idéia de continuidade na mudança, um olhar crítico para o *status quo*, a fim de não destruir o desejável ou rejeitar a inovação por informações em primeira mão, não ameaçando despropositadamente a organização, dando assim, uma chance às pessoas de compreenderem e participarem no processo de inovar.

Sob essa perspectiva, a mudança é vista como revolucionária e progressiva. São pequenas intervenções, no dia a dia, que se adapta às imposições externas. Como a mudança é uma necessidade permanente, esta deve ser vista como prática estratégica constante, e não como ruptura periódica das interações ambientais.

A mudança não deve ser vista somente de forma linear, sequencial, lógica e consequente. A mudança não passa, necessariamente, por etapas pre-concebidas e delimitadas no tempo: progride em meio a descontinuidade e tensões, conflitos e contradições, e avanços e recuos. A mudança não é totalmente programável por prazos definidos, pois envolve a recomposição de interesses danificados.

Mudanças incrementais significam uma abertura permanente à modernidade: aproveitar oportunidades oferecidas, diariamente, para adoção de novos valores e compromissos. Oportunidades não esperam por mudanças mais radicais. A busca da novidade deve ocorrer em todos os momentos e de acordo com os meios disponíveis.

A visão incrementalista permite as seguintes vantagens na modernização organizacional:

- a) *Continuidade* – é a visão do processo de mudança como dependente de um esforço permanente e não fragmentado o que permite a aproximação moderada das mudanças, submetendo idéias novas a uma ação de pequena escala para verificar melhor as suas vantagens e desvantagens. O incrementalismo permite tratar a mudança como típica da vida organizacional, e não como um choque ou trauma

estabilidade, à inércia, à acomodação e ao desaparecimento. A reação à morte e à decadência é a mudança radical. Mesmo cuidando constantemente da inovação, grandes empresas não escapam de mudanças radicais em determinado momento de sua história.

O radicalismo contemporâneo chegou caracterizado por reconstruções: Reengenharia, reinvenção, renascença, revitalização, recriação e outros nomes comuns às práticas contemporâneas, as quais procuram favorecer a idéia da mudança drástica, radical não só para reagir às crises ou desafiar a ordem existente mas, também, para introduzir tecnologias e novas maneiras de pensar e agir.

O reinventar sob este método, procura inaugurar uma idéia nova radicalmente diferente da existente: criar uma ruptura ou uma transformação irreversível baseada em um conjunto de novas práticas e ideais administrativos. Radicalizar a mudança é reinventar a organização através de:

- a) **Contestação** de seus valores, práticas e atividades;
- b) **Reconstrução** de sua gestão, baseada numa visão arrojada de futuro, inspirada em novidades radicais e totalmente diversas da prática atual; e
- c) **Mobilização** das pessoas, através da imagem positiva de um novo empreendimento com a determinação de mudar o necessário para alcançá-la.

Reinventar é subverter o rotineiro para introduzir mudanças dramáticas, significativas e de impacto a curto e longo prazos. Apesar de ferir valores ou contrapor-se ao existente, a reinvenção alcança novas dimensões e faz todos pensarem na mudança. Ao propor quebra de modelos e apresentar uma renovação imaginária, a reinvenção constrói um *momentum* para mudanças transformadoras.

A mudança radical é ameaçadora: deixa explícito o descontentamento com as práticas existentes e implícitas dúvidas sobre as pessoas em funções gerenciais., causa-lhes surpresas e resistências. Por contradizer o usual de forma drástica e

Quadro 1. Comparação entre as perspectivas radical e incremental.

(Motta, Paulo Roberto. Transformação Organizacional, p. 73)

COMPARAÇÃO ENTRE AS PERSPECTIVAS – RADICAL E INCREMENTAL – DE TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL		
PERSPECTIVA SOBRE A MUDANÇA	RADICAL	INCREMENTAL
PREMISSA BÁSICA	Transformação total	Transformação progressiva
ORIGEM DA NOVIDADE	Contraposição ao usual: ordem e estabilidade como ameaça	Variações progressivas: ordem e instabilidade como fontes da mudança
FONTE DO ÉXITO	Visão arrojada e conexão rápida entre o imaginário e a realidade	Visão arrojada e cautelada na conexão entre o imaginário e a realidade.
IMPACTO	Dramático, global de curto e longo prazos	Moderado e progressivo a longo prazo
PROGRAMAÇÃO	Mobilização das pessoas para a mudança radical	Conquista das pessoas para a mudança espontânea e a programada
GRAU DE RESISTÊNCIA	Maior – ameaça radical ao “status quo”	Menor – preserva parte do “status quo”

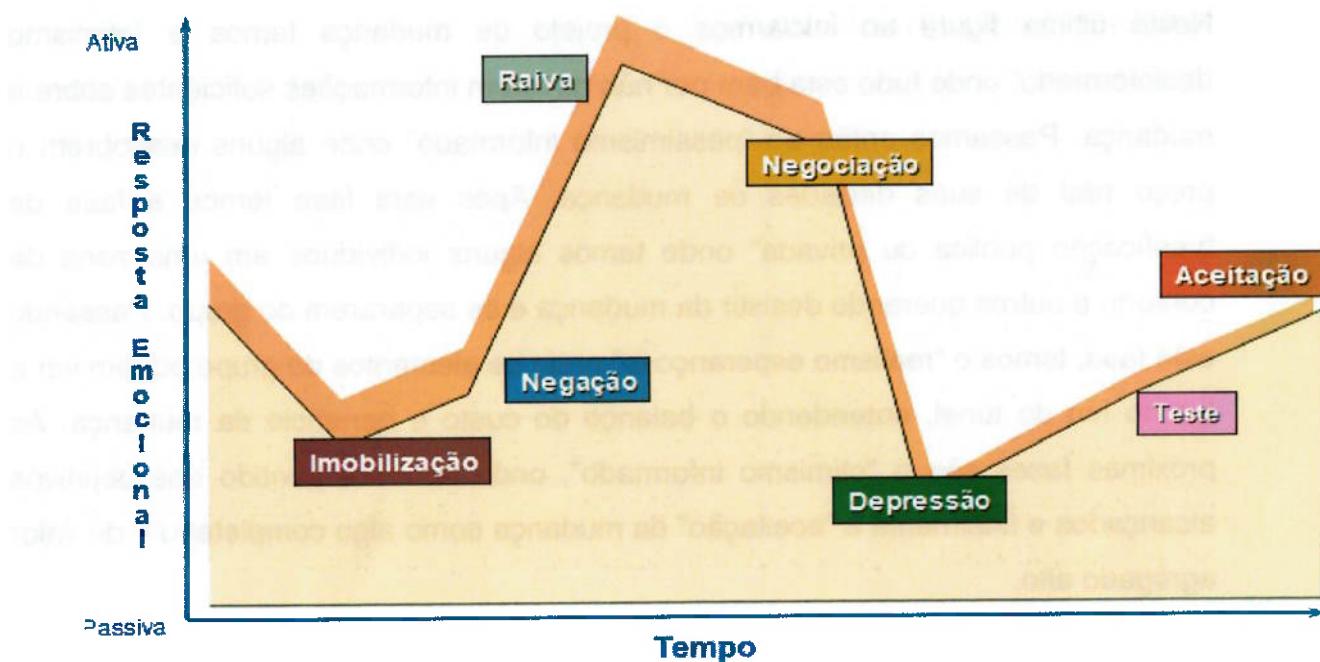


Gráfico 1. PREDISPOSIÇÃO NEGATIVA À MUDANÇA

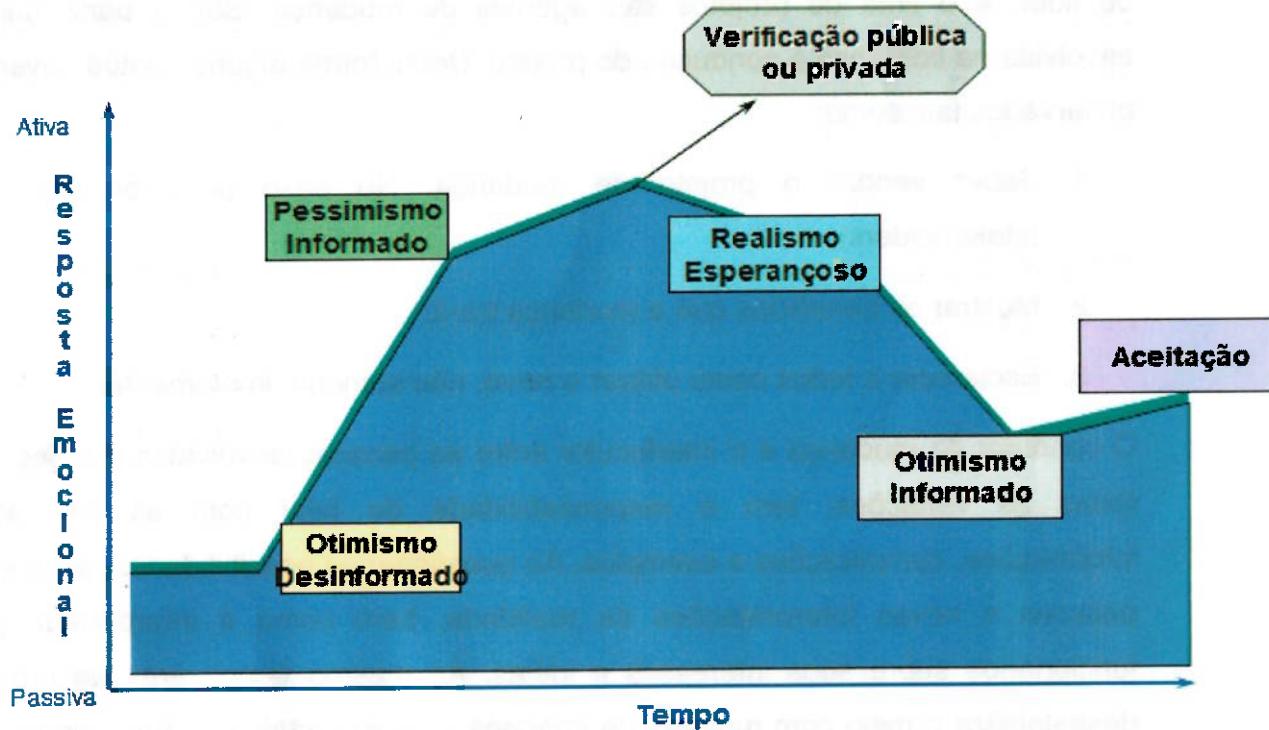


Gráfico 2. PREDISPOSIÇÃO POSITIVA À MUDANÇA

Apostila de treinamento empresarial. Implementando a mudança eficientemente

Conduzir a mudança é gerenciar o hiato entre a percepção da realidade vivida e a promessa da nova ordem; é lidar com os fatores que facilitam ou inibem as novidades. Envolve, assim, a compreensão do contexto organizacional onde se passa a mudança, bem como a capacidade de agir para mobilizar recursos e superar resistências.

2.2. Obstáculos no percurso do projeto de mudança

(MOTTA, PAULO ROBERTO. *Transformação Organizacional*) Resistência é uma resposta natural e inevitável à mudança podendo ser positiva ou negativa, visível ou oculta e que absorve energia que deveria ser direcionada ao trabalho.

2.2.1. Resistência como algo natural

A visão da resistência como natural ao processo de inovar mostra que, antes de ser perturbadora da ordem, ela é apenas uma manifestação das contradições inerentes à organização do trabalho. Assim, deve ser tratada como um problema regular de gestão, e não com repressões ou controles adicionais.

Hoje, trata-se a resistência como algo tão natural como a própria mudança. Inclusive, como avanço na democratização do trabalho, considera-se a resistência inibidora de imposições unilaterais sobre características das tarefas. Ademais, vê-se a resistência como fonte de crítica e criatividade e melhor uso das atividades humanas. A crítica significa o exercício do pensamento diferente da prática da tensão com as perspectivas alheias. Gerir a mudança é gerir várias lógicas.

Considerar a resistência natural e, por vezes, positiva não significa tratá-la sempre como aceitável. Se a mudança é necessária ao progresso, a resistência é o seu impedimento, e, como tal, deve ser ultrapassada. Na realidade, a nova perspectiva procura mostrar não só os receios à mudança como naturais, mas, sobretudo, a profunda transformação nas relações de trabalho que tornam a oposição à mudança mais manifesta.

Muitas pessoas procuram evitar esse ônus optando pelos caminhos mais fáceis – os aparentemente mais seguros, ainda que de resultados duvidosos. A mudança ameaça as pessoas com a alteração no seu sistema de ganhos e perdas, surgindo um clima de insegurança e comportamentos de resistência. Por exemplo, a natureza da mudança e a percepção individual sobre as próprias tarefas podem obstaculizar a inovação.

A natureza da mudança influencia o sistema de poder. A resistência à mudança tende a ser maior na introdução de projetos, produtos ou serviços novos e menor quando relacionada ao que a empresa já faz. Ao contrário das simples variações no *status quo*, as mudanças radicais exigem, para sua implantação eficiente, modificações na estrutura de poder, afetando mais claramente o sistema de ganhos e perdas. Normalmente, onde existe uma estrutura burocrática existem interesses na sua preservação.

Funcionários, sobretudo os chefes, possuem a tendência de maximizar a importância de suas tarefas no contexto da empresa e, assim, tendem a resistir a mudanças que lhes reduzam poder, recursos e prestígio. Transmitem informações de forma a minimizar ineficiências e incompetências internas e a maximizar o que lhes é favorável, escondendo a necessidade de mudança.

c) Acomodação ao *status funcional*

Idéias novas já provocam a coletividade porque levam as pessoas a se conscientizarem de deficiências e a visualizarem novas formas de ação. A inovação introduz risco: a mudança ameaça valores, concepções e forma de agir dos indivíduos. Com o intuito de implantar uma nova ordem, subverte a existência, obrigando as pessoas a reavaliarem os seus próprios valores, atitudes, comportamentos e condições de trabalho. Portanto, a inovação requer um processo de realinhamento e valores e de critérios consensuais.

Quando permanecem numa mesma instituição ou empresa, as pessoas tendem a se apegar a conquistas, tais como: estabilidade, regularidade da renda, poder,

grau de resistência. Ademais, como a mudança organizacional não é totalmente previsível, a sua implementação reativa problemas e torna-se uma fonte preciosa de argumentos aos opositores.

Recomenda-se aos condutores da mudança preocupar-se com a resistência desde a apresentação até a implantação final da novidade. Durante todo o processo deve-se procurar antever os obstáculos, as dificuldades, da mesma forma que os benefícios. Os problemas de resistências devem ser enfrentados de imediato e à medida que surgem. Num processo conflitivo, jamais se deve ignorar ou postergar a solução, ou pensar que resistências desaparecem com o tempo.

Grande parte dos trabalhos que se realizam para minimizar as resistências às mudanças visa a criar interdependência, convergência, alianças, parcerias, ou seja, ganhos coletivos. Essa convergências se constroem tratando das resistências, apoios e contradições inerentes ao processo organizacional de inovar.

2.3. OS OITO ERROS PARA A MUDANÇA

(Motta, Paulo Roberto – *Transformação Organizacional*). De acordo com Kotter, John P. *Liderando Mudança* as organizações em transformação geralmente cometem alguns erros em um projeto de mudança sendo os mais comuns os descritos a seguir.

Erro 1: Permitir Complacência Excessiva

Com certeza, o maior equívoco que as pessoas cometem ao tentar mudar as empresas é mergulhar no projeto sem estabelecer um alto senso de urgência nos gerentes e funcionários. Esse erro é fatal porque as transformações nunca atingem seus objetivos quando os níveis de complacência são altos.

Se o nível de complacência fosse baixo na maioria das empresas hoje em dia, esse problema seria de pouca importância. Mas a verdade é exatamente o contrário, muito sucesso passado, ausência de crises visíveis, baixos padrões de desempenho, retorno (*feedback*) insuficiente de comportamentos externos. Sem um senso de urgência, as pessoas não empreendem aquele esforço extra que

A falha está normalmente associada à subestimação das dificuldades de produção da mudança e assim da importância de uma coalisão forte. Mesmo quando a complacência é relativamente baixa, as empresas com um histórico pequeno de transformação ou trabalho em equipe, geralmente desvalorizam a necessidade de tal equipe ou supõem que ela possa ser conduzida por qualquer membro da liderança, ao invés de um gerente chave. Independente da capacidade ou dedicação do líder da equipe, as coalisões administrativas sem uma liderança forte parecem nunca alcançar o poder necessário para vencer o que frequentemente são fontes maciças de inércia.

Erro 3: Substimar o Poder da Visão

A urgência e uma equipe administrativa forte são condições necessárias porém insuficientes para uma grande mudança. Dos elementos restantes que estão sempre presentes em transformações bem sucedidas, nenhum é mais importante do que uma visão sensata.

A visão exerce uma função importante na produção de uma mudança útil ao ajudar a dirigir, alinhar e inspirar ações por parte de um grande número de pessoas. Sem uma visão correta, um esforço de transformação pode ser facilmente dissolvido dentro de um projeto confuso, incompatível e demorado, que leva à direção errada ou simplesmente a lugar nenhum. Sem uma visão precisa, o projeto de gestão de segurança não representará acréscimo significativo ou não irá encorajar a energia necessária para a implementação adequada de qualquer uma das iniciativas.

Sentindo a dificuldade na realização de mudanças, algumas pessoas tentam manipular os acontecimentos nos bastidores e intencionalmente evitam qualquer avaliação pública sobre a futura direção. Entretanto, sem uma visão que guie o processo decisório, toda escolha com a qual um funcionário se defrontar poderá transformar-se em um interminável debate. A menor das decisões pode gerar um caloroso conflito que esgota as energias e destrói a confiança. Opções estratégicas sem valor podem dominar as avaliações e desperdiçar horas de tempo precioso.

podem forçar as pessoas a optarem pela nova visão ou por seus interesses pessoais. Talvez o pior de tudo sejam os líderes que não querem se adaptar a novas circunstâncias e que fazem exigências contrárias ao processo de mudança.

Erro 6: Falhar na Criação de Vitórias a Curto Prazo

As verdadeiras transformações levam tempo. Esforços complexos voltados para estratégias de mudança ou reestruturação dos negócios correm o risco de perder o impulso se não houver metas a curto prazo para serem atingidas e comemoradas. A maioria das pessoas não acompanhará a longa batalha se dentro de seis a dezoito meses não encontrarem provas de que a jornada está produzindo os resultados esperados. Sem vitórias a curto prazo, muitos funcionários irão desistir ou resistirativamente.

A criação de conquistas a curto prazo é diferente de esperar por elas. A última é passiva, ao passo que a primeira é ativa. Em uma transformação de sucesso, os administradores procuram ativamente maneiras de obter nítidas melhorias de desempenho, estabelecer metas no sistema de planejamento anual, alcançar esses objetivos e premiar as pessoas envolvidas com reconhecimento ou promoções. Nas iniciativas de mudanças fracassadas, os esforços sistemáticos para garantir vitórias concretas dentro de seis a dezoito meses são muito menos comuns. Os administradores simplesmente presumem que as boas coisas irão acontecer, ou ficam tão seduzidos por uma visão grandiosa que não se preocupam com os acontecimentos a longo prazo.

As pessoas geralmente reclamam de serem forçadas a obter vitórias a curto prazo, mas, nas circunstâncias corretas, esse tipo de pressão pode ser um elemento útil em um processo de mudança. Quando se torna evidente que os projetos de transformação serão demorados, os níveis de urgência geralmente caem. Os compromissos com a obtenção de vitórias rápidas podem ajudar a manter a complacência baixa e encorajar o pensamento analítico, que pode convenientemente esclarecer ou corrigir as visões da transformação.

A estabilização da mudança também requer que tempo suficiente seja usado para assegurar que a próxima geração administrativa irá realmente personificar o novo método. Se os critérios de promoção não forem reformulados, o que é outro erro comum, as transformações raramente irão durar. Uma decisão de sucessão incorreta pode prejudicar uma década de muito trabalho.

As consequências deste erros em nosso projeto serão as de não termos as novas estratégias implementadas corretamente e os programas de Segurança, Saúde no Trabalho não apresentarem os resultados desejados.

3. IMPLEMENTAÇÃO DA MUDANÇA

Este capítulo tem o objetivo de prover ao leitor a assistência necessária a liderança do processo de mudança, ajudando a analisar, planejar, gerenciar e implementar de forma bem sucedida suas iniciativas de mudança com o objetivo de identificar e endereçar pontos que sejam críticos para a implementação, proporcionando um enfoque de Projeto na iniciativa de mudança.

3.1. Implementando a Mudança Efetivamente

Em um projeto como este, o principal ponto de partida é termos através dos patrocinadores (*stakeholders*) do projeto o total apoio, ou seja, teremos uma filosofia de cima para baixo (*top-down*) para implementação do projeto.

Podemos utilizar os dois métodos citados anteriormente, o radicalismo e o incrementalismo no projeto de gestão com as seguintes premissas;

- **Radicalismo** - No início da implementação deste projeto, o ideal é iniciar com este método, ou seja, aplicar o plano de ação com metas e objetivos claros para que todos entendam.
- **Incrementalismo** – Após a implementação dos processos iniciais do sistema de gestão podemos prosseguir com este outro método de mudança, o qual dará sustentabilidade ao sistema. O tempo necessário para a transição do

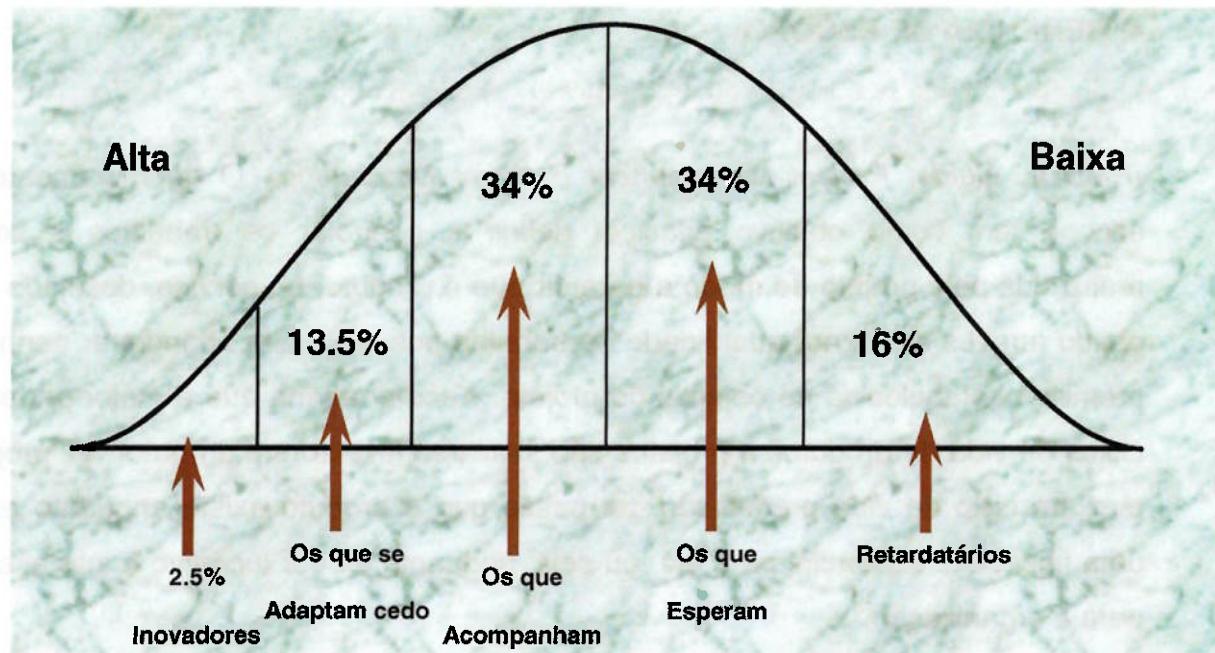


Gráfico 3. Adaptação a mudança

Everett Rogers, *Communication of Innovation*, The Free Press, New York, 1971

Durante a implementação é interessante medir o grau de satisfação dos colaboradores, assegurando o controle de possíveis desvios que normalmente possam ocorrer num projeto deste porte. Este assunto está melhor detalhado no capítulo de gerência de qualidade.

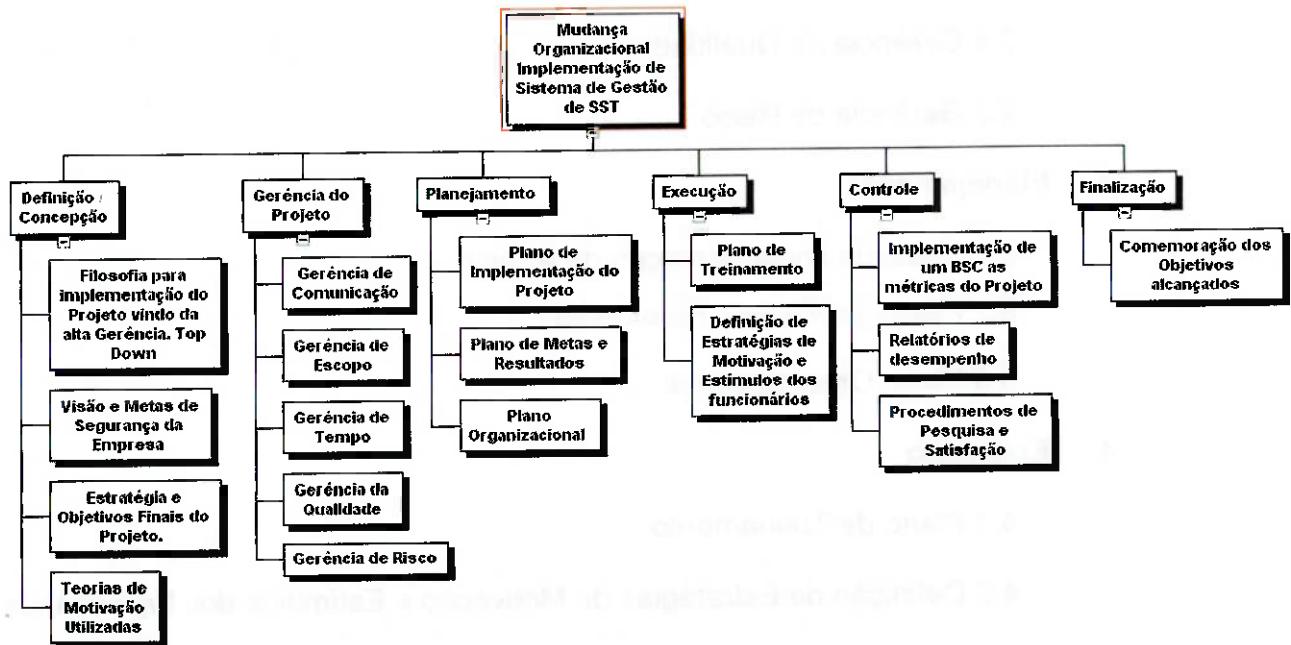
- **Iniciação** – Processo que, formalmente, reconhece que um novo projeto existe. A iniciação liga o projeto aos demais trabalhos realizados pela organização, e regra geral, é fruto de uma necessidade de mercado, do negócio, da organização ou exigência legal. O produto da iniciação é o Termo de Referência, ou Termo de Abertura (*Project Charter*). Este documento é emitido pela alta administração que atribui ao gerente do projeto a autoridade para aplicar recursos nas atividades do projeto. Em um projeto de implementação de um sistema de gestão de SST este documento contempla o compromisso pela organização para implementação do sistema. Sem este comprometimento teremos dificuldades para mudarmos o estado atual.
- **Planejamento de Escopo** – Processo que consiste no desenvolvimento de uma declaração de escopo que será utilizada como base para futuras decisões do projeto, incluindo os critérios que avaliarão se o projeto foi completado com sucesso.
- **Definição de Escopo** – Processo que consiste na subdivisão das principais entregas do projeto, definidas na declaração de escopo, em entregas menores de mais fácil gerenciamento que pode ser utilizada para definir uma linha de base para medição de desempenho. O principal produto desse processo é a Estrutura Analítica do Projeto que para nosso projeto de implementação de um sistema de gestão de segurança e saúde será demonstrada neste capítulo. Esta Estrutura Analítica de Projeto possui algumas fases do projeto podendo esta ser complementada com outros processos de gerencia de projetos.
- **Verificação do escopo** – Consiste na formal aceitação dos ítems do escopo do projeto pelos interessados, os clientes, os patrocinadores, os usuários etc. Esta verificação do escopo refere-se ao reconhecimento da correção dos resultados dos trabalhos, como previstos no escopo. Estas aceitações são feitas com base nos requisitos estabelecidos na definição de escopo, conforme estabelecido nos planos das diversas gestões. A verificação ocorre à medida que cada atividade vai sendo concluída e seu resultados entregue ao cliente. A verificação, portanto, conclui a sequência natural, em que, após a execução de uma atividade, segue-se a obtenção

5. Requisitos Revisados – Todos os requisitos do processo de mudança deve ser verificado se todos os ítems foram cobertos. Neste ítem uma lista de verificação de mudança pode ser criada.

Uma vez que o gerenciamento de alterações de escopo em um projeto envolve manipular grandes volumes de informação e a passagem destas informações entre os indivíduos de uma organização, é necessário manter a rastreabilidade das mudanças que foram propostas, daquelas que foram implementadas e das que estão sob considerações.

4.1 Estrutura Analítica do Projeto – (*Work Breakdown Structure – WBS*)

(*Possi, Marcus– Capacitação em Gerenciamento de Projetos*). A estrutura analítica de projetos pode ser definida como um processo que tem a responsabilidade de subdividir as principais etapas do projeto. A seguir, temos um exemplo de uma estrutura analítica que pode ser utilizado em um projeto de implementação de um sistema de gestão de segurança. Nesta estrutura poderemos acrescentar outras gerências de projetos ou até mesmo outros itens de acordo com o grupo que está gerenciando o projeto ou pela organização.



Fluxograma 1. Estrutura Análitica do Projeto

5.2 Relatórios de Desempenho

5.3 Procedimentos de Pesquisa e Satisfação

6. Finalização

6.1 Comemoração dos Objetivos alcançados

Uma das etapas mais gratificantes é a celebração dos resultados obtidos. Isso pode ser feito através de encontros com os participantes, onde são destacados os avanços realizados e reconhecidos os esforços e contribuições individuais e coletivas. Pode-se também preparar um relatório final que destaca os principais resultados alcançados, as lições aprendidas e as recomendações para futuras pesquisas ou ações.

É importante lembrar que a finalização não deve ser vista apenas como uma tarefa final, mas como uma oportunidade para refletir sobre o processo de pesquisa, identificar suas limitações e sugerir direções para futuras pesquisas. Além disso, é fundamental garantir que todos os resultados e achados sejam disponibilizados de forma transparente e acessível a todos os envolvidos, promovendo assim a transparência e a ética no trabalho de pesquisa.

A finalização da pesquisa é uma fase crucial para consolidar os resultados obtidos e garantir sua aplicabilidade prática. É importante que todos os resultados sejam documentados de forma clara e precisa, permitindo que outras pessoas possam reproduzir e validar os achados. Além disso, é fundamental garantir que os resultados sejam aplicados de forma responsável e ética, considerando as implicações sociais e ambientais da pesquisa. Afinal, a pesquisa é um investimento coletivo que deve trazer benefícios para todos os envolvidos e para a sociedade em geral.

5.2. Visão e Metas de Segurança da Empresa

A criação bem definida da visão pelo time de projeto é muito importante, pois é através dela que todo o projeto será conduzido. Uma metodologia para a criação da visão deverá ser adotada pelo time, onde deverão ser traçadas as metas do projeto de gestão de segurança e saúde no trabalho, que poderão ser as métricas de segurança da empresa e o tempo que se quer alcançar os objetivos.

5.3. Estratégias e Objetivos Finais do Projeto

Estratégia é um termo herdado de aplicações bélicas, mas amplamente empregada em diversas áreas, incluindo a administração. O estabelecimento de uma boa estratégia e sua correta implementação devem ter a colaboração de todos os membros da organização, sendo que é este um aspecto essencial para uma efetiva e competente gerência estratégica.

Em todas as fases, subprocessos e atividades da gerência estratégica deve haver ampla participação dos gerentes que, por sua vez, ouvem opiniões de suas equipes e consideram as de todas as partes interessadas na organização. A experiência é valiosa neste momento, mas a imaginação deverá ser de grande relevância.

Assim a gerência estratégica formula, implementa e avalia linhas de ação multidepartamentais que levam uma organização a atingir seus objetivos de longo prazo, relativos a sua visão e missão do projeto.

5.4. Teorias de Motivação Utilizadas

Quando estamos em um processo de mudança organizacional devemos ter o máximo de aliados a este projeto e desta forma a motivação do time é muito importante nesta hora. Existem algumas teorias motivacionais que devem ser entendidas pela equipe do projeto para que possam estimular e motivar todo o time em alcançar as metas e objetivos finais. Não entraremos em maiores detalhes em

Quadro 2. Teoria X/Y.

The Human Side of Enterprise, de D. M. McGregor, 1960: McGraw-Hill

PROPOSIÇÃO DA TEORIA X/Y	
TEORIA X	
Os gerentes são responsáveis por ordenar os elementos da organização.	
Os gerentes devem orientar seus subordinados.	
Os funcionários são resistentes às necessidades da organização.	
O funcionário médio é preguiçoso.	
O funcionário médio não tem ambição e não gosta de ter responsabilidades.	
O funcionário médio só se preocupa consigo mesmo, não com a organização.	
O funcionário médio é resistente a mudança.	
O funcionário médio é crédulo e pouco inteligente.	
TEORIA Y	
Os gerentes são responsáveis por ordenar os elementos da organização.	
Os funcionários, por natureza, não são resistentes às necessidades da organização.	
Eles ficam assim devido a suas experiências em outras organizações.	
Os gerentes deveriam tornar possível os seus subordinados reconhecer e desenvolver suas habilidades organizacionais.	
Os gerentes deveriam criar condições organizacionais para que os subordinados alcançassem seus próprios objetivos pela busca dos interesses da organização.	

Quadro 3. Teoria dos dois fatores de Herzberg.

Spector, Paul E. Psicologia nas Organizações

Podemos resumir esta teoria como mostrado no quadro a seguir.

FATORES MOTIVACIONAIS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O trabalho em si ▪ Responsabilidade ▪ Progresso ▪ Crescimento ▪ Realização ▪ Reconhecimento ▪ Status
FATORES HIGIÉNICOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relações interpessoais ▪ Supervisão ▪ Colegas e subordinados ▪ Supervisão técnica ▪ Políticas administrativas e empresariais ▪ Segurança no cargo ▪ Condições físicas de trabalho ▪ Salário

Com estas teorias poderemos desenvolver tanto a equipe de projeto quanto os funcionários da empresa para que tenhamos pessoas e times motivados nas atividades do projeto. Alguns princípios devem ser observados durante esta fase.

- Princípio da participação
- Princípio da comunicação
- Princípio do reconhecimento
- Princípio da delegação de autoridade
- Princípio do interesse recíproco.

6. GERÊNCIA DE TEMPO

O gerenciamento de tempo é uma das áreas mais visíveis no gerenciamento de projetos. O principal objetivo desta área é garantir que o projeto seja concluído dentro do prazo determinado e os objetivos do projeto alcançados. O tempo não espera por ninguém, especialmente por aquele que constrói cronogramas baseado em datas impossíveis.

O gerenciamento de tempo do projeto os processos necessários para assegurar que o projeto será implementado nos prazos previstos. Essa área de conhecimento é constituída de cinco elementos:

1. **Definição das atividades** – Processo de identificar quais atividades devem ser realizadas para produzir os diversos resultados parciais do projeto. Nesta fase é onde detalharemos as necessidades para a implementação de nosso sistema de gestão de segurança e saúde no trabalho constando todos os itens de segurança correspondentes as instalações da empresa. Deverão ser detalhadas as atividades de cada disciplina como; segurança de pessoas, higiene ocupacional, segurança de processos, meio-ambiente, etc. Estas atividades são oriundas da Estrutura Analítica do Projeto.
2. **Seqüenciamento das Atividades** – Processo de identificar e documentar as relações de dependência entre as atividades. Em nosso projeto deveremos ter bem claro este seqüenciamento com uma lista de prioridades, pois um sistema de gestão de segurança e saúde no trabalho é complexo pela quantidade de requisitos existentes.
3. **Estimativa da Duração das Atividades** – Processo de determinar a quantidade de períodos de trabalho que serão necessários para a implementação de cada atividade. Deveremos ter bem claro quais serão os recursos necessários e os existentes na empresa para não termos surpresas no decorrer do projeto.
4. **Elaboração do Cronograma** – Processo que utiliza os resultados dos três processos anteriores e a necessidade de recursos para determinar o prazo do projeto.

7. GERÊNCIA DE COMUNICAÇÃO

A comunicação tem sido apresentada como sendo um processo estratégico para enfrentar mudanças organizacionais, planejar e enfrentar crises. As ações do gerente do projeto de mudança têm apresentado incompatibilidade com as verdades organizacionais, mesmo em suas inúmeras tentativas de manejá-la cultura organizacional.

De acordo a abordagem de “*Communication Process Re-engineering*” (Ed. Thompson) setenta por cento das iniciativas de mudança falha devido a insuficiência ou equívocos na comunicação.



Fonte: Vincent Covello

Figura 1. Triângulo da comunicação

A seguir serão descritas algumas características de cada um destes itens da comunicação.

7.3. Escolha o meio correto. Como é comunicado

O meio correto depende de alguns aspectos descritos a seguir.

- Conteúdo da mensagem;
- Quem está comunicando;
- Reações esperadas;
- De que forma o feedback será coletado;
- Propósito
 - ✓ Construir Credibilidade;
 - ✓ Compartilhar informações;
 - ✓ Buscar feedback;
 - ✓ Criar aceitação.
- Redes de comunicação e canais disponíveis.

O tempo e a energia necessários para a comunicação eficiente dos objetivos do projeto, bem como de sua implementação, estão diretamente relacionados à clareza e simplicidade da mensagem. As informações centralizadas e sem jargões podem ser disseminadas para amplos grupos de pessoas por uma fração do custo da comunicação complicada e mal feita. O linguajar técnico e jargões confusos só atrapalham, criando confusões, suspeitas e alienação. A comunicação parece funcionar melhor quando é tão direta e simples que possui uma certa elegância.

Algumas técnicas eficientes poderão ser utilizadas conforme descritas abaixo:

- **Simplicidade:** Todo o jargão e linguagem técnica devem ser eliminados.
- **Metáforas, analogias e exemplos:** Uma imagem verbal vale mais do que mil palavras.
- **Fóruns múltiplos:** Grandes e pequenas reuniões, memorandos e informativos, interação formal e informal – tudo isso é eficiente para divulgar a teoria.

7.4. Comunicando a Mudança Eficientemente

Na figura abaixo temos de forma resumida algumas formas que as mudanças impactam as pessoas e a interação com os diversos processos, tendo como principal a visão, valores e estratégias bem definidas.

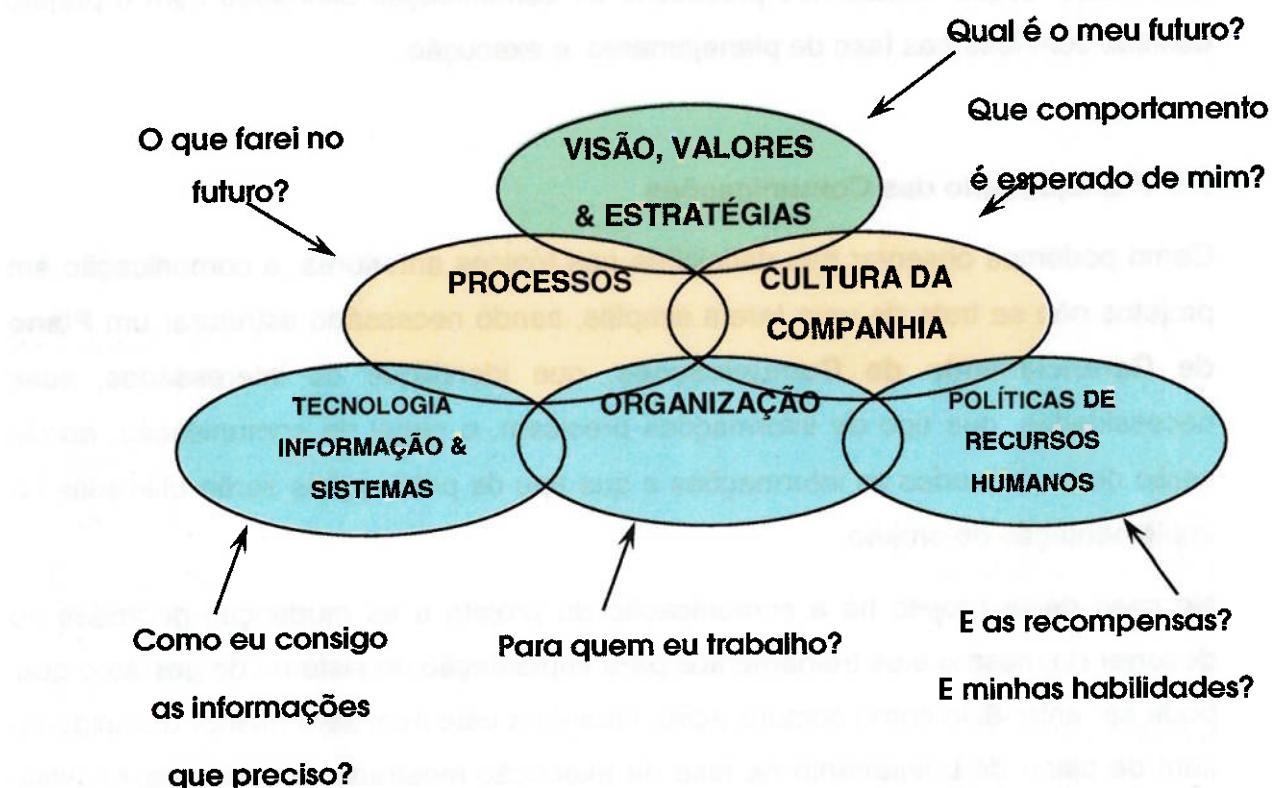


Figura 2. Comunicando a mudança eficientemente

Apostila de treinamento empresarial. Implementando a mudança eficientemente.

A visão, Valores e Estratégias referem-se a um quadro do futuro com comentários implícitos ou explícitos sobre a razão pela qual as pessoas devem lutar para criar esse futuro. Em projeto de mudança, uma visão adequada atende a três objetivos importantes. Primeiro esclarece a direção geral da transformação, com o equivalente corporativo, segundo, ela motiva as pessoas a tomar medidas certas, mesmo se as etapas iniciais forem dolorosas, e por último, ela ajuda a coordenar as ações das diversas pessoas, até mesmo de milhares de indivíduos, de uma forma incrivelmente rápida e eficiente.

Tabela 2. Exemplo de plano de comunicação

#	Ação de comunicação	Canal	Mensagem	Objetivo da Mensagem	Conteúdo da Mensagem	Público-Alvo	Periodicidade	Data
1	Reunião Inicial	Reunião com a liderança	Oficialização do início do projeto	Comunicação aos interessados sobre o projeto, de modo a obter o comprometimento de todos	Apresentação do Escopo do Projeto, Prazo e matriz de responsabilidades	Patrocinadores	Apresentação Única	
2	Acompanhamento do Projeto	Reunião	Apresentação do andamento do Projeto	Revisão dos itens pendentes	Situação das atividades previstas para um período	Equipe do Projeto	Semanal	
3	Treinamento sobre Mudança	Reunião	Informações sobre Mudança Organizacional e sobre o Projeto em questão	Alinhamento de todos os envolvidos sobre os processos de mudança e como ela ocorrerá em nosso Projeto	Teorias de mudanças e apresentação da mudança que ocorrerá com este Projeto	Representantes dos departamentos e elementos chave da empresa	Apresentação Constante	
4	Acompanhamento gerencial do Projeto	Relatório na rede	Apresentação macro do andamento do projeto	Posicionamento do Projeto	Mostrar o andamento e sinalizar os pontos de atenção	Patrocinadores e representantes de departamentos	Mensal	

No plano de comunicação devemos ter claro e bem definidos os seguintes itens:

- Restrições** – As opções da equipe de gerenciamento de projetos são limitadas como por exemplo, qual o recurso utilizado para este projeto em termos de custo e pessoas envolvidas devendo, neste item, existir cláusulas específicas de quais são estas restrições.
- Premissas** – As premissas são fatores que, para os propósitos de planejamento, são considerados verdadeiros, reais, ou certos. Tais suposições afetam todos os aspectos do planejamento do projeto e são partes da elaboração progressiva do projeto. As premissas devem ser identificadas, documentadas e validadas pela equipe do projeto.

8. GERÊNCIA DE RISCO

Para os povos da antiguidade, prever o futuro era privilégio dos deuses. Os romanos atribuíam à deusa Fortuna a roda na qual o destino humano era decidido. Hoje, apesar da imensa quantidade de informação disponível, ainda recorremos aos cálculos probabilísticos para viabilizar investimentos, construir pontes e interferir na natureza.

A humanidade serviu-se do conhecimento acumulado de inúmeras civilizações para atender à crescente demanda por inovações tecnológicas; contudo, a idéia revolucionária que permitiu estabelecer uma nova ordem no mundo dos negócios foi a ousadia de querer dominar o risco.

A capacidade de definir o que poderá ocorrer no futuro, e de optar entre várias alternativas, foi tornando-se a chave para o nascimento, liberdade e prosperidade de muitas nações.

O domínio da teoria das probabilidades e dos subseqüentes instrumentos de gerenciamento de risco permitiu o financiamento de viagens exploratórias, o aumento da produção de alimentos e remédios, e de uma vasta gama de soluções inovadoras para benefício do homem em suas diversas necessidades.

Hoje, com as inúmeras facilidades de processamento de informações, estamos reduzindo as margens de risco a níveis cada vez menores; porém, permanecem vivas as palavras de *Leibniz* que, em 1703, afirmou: “*A natureza estabeleceu padrões que dão origem ao retorno dos eventos, mas apenas na maior parte dos casos*”.

Em 1730, *Abraham de Moivre* expressou graficamente o que *Leibniz* quis dizer, ao apresentar a estrutura da distribuição normal, também conhecida como curva em forma de sino, e descobriu o conceito de desvio padrão. Desde então, uma sucessão de matemáticos, filósofos, religiosos e leigos desenvolveram teorias que vieram ajudar a dominar o risco, explicar como as pessoas realizam escolhas e chegam a decisões.

A possibilidade de limitar o risco a percentuais confiáveis permitiu uma série de investimentos, entre outros, e impulsionar os Estados a financiar seus gastos e

definição, que aparentemente é vaga, cria corpo quando mostramos as diversas características atribuídas ao risco.

O risco se traduz mais eficientemente como uma possível saída, num momento futuro, para uma ação tomada no momento presente.

Sua análise e classificação deu-se inicialmente apenas nas bases da sua objetividade ou subjetividade. O risco objetivo pode ser descrito precisamente em teoria, através de um experimento ou pelo bom senso, enquanto definir os riscos subjetivos não é uma tarefa fácil e, normalmente, é otimizado e incrementado na sua precisão através de maiores estudos, dados históricos e opiniões externas. A maioria dos riscos é subjetiva, e isso tem uma implicação importante para quem está, através de uma análise, definindo os níveis de risco para a tomada de decisões.

Risco é comumente usado como um sinônimo para imprevisto, ameaça, ou perigo, isto é, um evento indesejável. É importante que atentemos também aos resultados encarados positivos aos negócios que os imprevistos ou incertezas trazem.

Alguns imprevistos podem vir de encontro aos resultados esperados de forma positiva. Há um risco de chover a semana toda, traz para a área agrícola um significado muito mais promissor que para a área de construção civil que depende, muitas vezes, de tempo firme e seco para a conclusão de suas atividades.

A palavra ou termos Risco perdeu seu efeito negativo quando passamos a encarar as oportunidades que aparecem em um projeto ou no seu planejamento, como uma incerteza passível de acontecer. Nesse caso dizemos que o risco é positivo e benéfico para o projeto e deve ser perseguido de forma a garantir sua existência, eliminando a incerteza de sua ocorrência, ou maximizando seus efeitos na extensão do possível para obter os maiores “lucros”.

4. **Análise Quantitativa de Riscos** – Nesse processo se medem a probabilidade, o impacto dos riscos e estimam suas implicações nos objetivos do projeto.
5. **Planejamento de Resposta a Riscos** – Nesse processo se desenvolvem procedimentos e técnicas de como aumentar as oportunidades e reduzir ameaças de dentro do projeto.
6. **Monitoração e controle de Riscos** – Nesse processo se acompanham os riscos residuais, se identificam novos riscos e se executam os planos de redução de risco avaliando sua efetividade durante todo o ciclo de vida do projeto.

Podemos criar uma matriz de prioridades contendo os riscos de segurança de uma instalação ou de um projeto de implementação de um sistema de gestão de segurança e saúde no trabalho utilizando-se algumas técnicas para reunirmos informação de risco, podendo ser:

- ❖ Brainstorming – Técnica onde todos os participantes colocam todas as suas idéias até que sejam esgotadas as possibilidades. Deve ser dada qualquer idéia alinhada ao tema. Após terem encerradas as idéias dos membros participantes deve-se eleger as que mais são importantes;
- ❖ Técnica Delfhi – Técnica em que se faz uma pesquisa de opinião entre os membros da organização. Esta pesquisa deve conter perguntas com graduação;
- ❖ Entrevistas – Pesquisa de opinião entre membros da organização em que cada um informa o que entende do assunto em questão;
- ❖ Análise SWOT – Análise das Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities), Ameaças (Threats).

A tabela de prioridades (notas de 1 a 7) indica a importância de termos um plano de ação para cada risco identificado como segue:

Tabela 4. Prioridades de Riscos

NOTAS	AÇÃO
1, 2 ou 3	Fazer algo com estes riscos imediatamente
4 ou 5	Fazer algo com estes riscos assim que possível
6 ou 7	Estes riscos não requerem imediata atenção e podem ser tratados futuramente

Para estudos de elaboração de impactos e riscos existentes em uma instalação, podemos se utilizar de outras técnicas como:

- 1. Técnicas de Estudo de Análise de Risco** – As análises de Risco permitem levantar as situações de risco, as hipóteses acidentais, as consequências e as medidas mitigadoras. Assim, as análises de risco, como por exemplo: Análise Preliminar de Risco (APR), *Hazard Identification (HAZID)*, *Hazard&Operability (HAZOP)*, *Técnicas de identificação de Perigos e Operabilidade (What If)*, *Análise de modos de falhas e efeitos (FMEA)* entre outras, poderão fornecer resultados qualitativos em relação ao risco, enquanto as análises quantitativas trazem valores numéricos de probabilidade de risco, a partir de estudos de confiabilidade ou através de levantamentos estatísticos baseados em casos reais analisados.
- 2. Levantamento de Aspectos e Impactos** – Esta técnica se caracteriza por definir, a partir dos elementos e das atividades da instalação, quais os aspectos, perigos e riscos que causam impactos às pessoas, ao meio ambiente, à reputação e ao patrimônio das organizações. De posse da lista dos aspectos e impactos, se é capaz de estabelecer o grau de significância do aspecto e do impacto em função da probabilidade ou freqüência do aspecto e da severidade do impacto. Assim, os aspectos considerados significativos serão gerenciados de tal forma que se possa reduzir o risco deste sem causar impacto. Entre as formas de gerenciamento dos aspectos

9. GERENCIA DA QUALIDADE

O objetivo mais importante desta área é garantir que o projeto será concluído dentro da qualidade desejada, com a satisfação das necessidades de todos os envolvidos alcançando os objetivos finais do projeto. Em um projeto de gestão de segurança, saúde no trabalho é um dos principais fatores, pois os índices de desempenho de segurança refletem a qualidade de implementação do projeto.

A qualidade envolve inúmeras dimensões. Dentre elas podem ser caracterizadas as seguintes:

- **Defeito Zero** – Não existe tolerância a erros dentro do sistema. A meta é que em todos os processos, não existam falhas e haja dentro do projeto um ambiente isento de defeitos. Em uma gestão de segurança e saúde no trabalho significa dizer “ZERO” desvios, incidentes ou doenças ocupacionais;
- **O cliente é o próximo elemento no processo** – Conceito baseado na necessidade de desenvolvimento de um sistema que seja capaz de garantir que o produto ou serviço seja transferido para o cliente de maneira correta;
- **Faça correto da primeira vez** – É a meta do gerenciamento da qualidade garantir que cada ação do projeto seja desenvolvida corretamente na primeira vez, porque seus custos são muito menores assim. O processo de correção é várias vezes mais caro que o processo de planejamento;
- **Melhoria Contínua** – Conceito que reconhece que o mundo está em constante mutação e que o processo satisfatório, hoje, pode não o ser amanhã, fazendo com que os mecanismos de controle do projeto necessitem de aprimoramento constantes para garantir a qualidade do projeto.

Em gestão de segurança e saúde no trabalho todas estas dimensões devem ser verificadas, pois o objetivo principal é evitar acidentes com pessoas (lesões) e perdas de propriedade e instalações, neste caso temos o lucro cessante. O processo de melhoria contínua deve ser utilizado constantemente para que este objetivos sempre sejam alcançados, pois este projeto possue um fim, em questão a sua implementação diferentemente da sua manutenção que deve ser constante.

1. **Documentação do Sistema de Gestão** – Com a implementação do sistema de gestão são consolidados os procedimentos de segurança operacional, incluindo os padrões de execução de tarefas e atividades da empresa. O manual ou plano de gestão são reavaliados e ajustados quando necessário, gerando-se a comunicação aos envolvidos sobre esta mudança. Também fazem parte da documentação do sistema os registros tais como: registros de auditoria, inspeção interna e externa, treinamento, comunicação, resultados de indicadores, medições, análises de processo, atas de reunião, entre outros.
2. **Redução de Acidentes e Doenças Ocupacionais** – A partir da implementação das medidas de redução de riscos, os resultados referentes aos acidentes graves, incidentes ou quase acidentes, e desvios (atos e condições inseguras) passam a diminuir e consequentemente evitar perdas (dano físico, perda de propriedade, perda da imagem, etc.).
3. **Equipe Capacitada para exercer as funções** – Através da implementação dos planos de treinamento, capacitação e conscientização, a equipe e as partes interessadas passam a estar alinhadas com as políticas e diretrizes de segurança e saúde no trabalho estabelecidas. Esta equipe está alinhada com o Serviço Especializado em Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT) da empresa.
4. **Melhoria na Reputação da Organização no Mercado** – Com a redução dos acidentes e o melhor relacionamento com a sociedade, os resultados relativos a melhoria da imagem tornam-se evidentes, favorecendo a organização e gerando benefícios como um todo, através de redução de custos com seguros, redução de passivos trabalhistas, aumento do potencial de vendas, redução do tempo para licenciamentos, etc.

legais e resultados de referência (*benchmarking*) são monitorados e comparados fornecendo informações sobre os desvios dos resultados.

3. Reuniões de Acompanhamento e Análise Crítica – As reuniões sistemáticas em diferentes níveis hierárquicos do projeto constituem uma ferramenta essencial para o controle do projeto. Nestes fóruns participam, normalmente, os responsáveis pelas decisões e os executores de atividades operacionais, onde são discutidos os resultados do sistema de monitoramento bem como o andamento das correções das não conformidades, o andamento dos programas e os resultados das auditorias.

10. FASE DE PLANEJAMENTO DO PROJETO

Nesta etapa, todos os pacotes de trabalho e suas entregas devem ser identificados e agrupados, constituindo um todo organizado. A maioria das entregas principais estão definidas no escopo e são as entregas das fases ou atividades de resumo do projeto. Os pacotes de trabalho são estruturados de modo a compor a estrutura analítica do projeto que é a ferramenta de gerenciamento de escopo do projeto.

10.1. Sistema de Gerenciamento Integrado

Um sistema de gerenciamento integrado é baseado em um senso comum, onde as companhias de sucesso se utilizam de sistemas de gerenciamento como padrão para trilhar o seu caminho. As companhias criam sistemas de gerenciamento para seu benefício na busca de seus resultados, podendo assim mostrar a seus patrocinadores um sistema de disciplina operacional voltado a resultados.

Um sistema de gerenciamento pode ser parcialmente definido como um conjunto de elementos ou essência comum. Todos os sistemas de gerenciamento que são focados em qualidade, segurança, no meio ambiente ou processos de trabalho, possuem elementos chaves como segue:

- Política;
- Determinação dos objetivos;

10.3. Preparando para Implantar o sistema

A etapa de preparação destina-se a prover a estrutura e a competência necessária aos trabalhos de implantação que deverão ser conduzidos. Envolve atividades essenciais que constituem fatores críticos de sucesso para eficácia do sistema a ser implementado. Basicamente incluem a realização das seguintes atividades, não necessariamente ordenadas como listadas:

- Implantação e implementação da Política de Gestão englobando a gestão de segurança, a gestão ambiental e a gestão da responsabilidade social;
- Concepção da estrutura documental do sistema de gestão;
- Definição da forma de elaborar, editar, aprovar, emitir e controlar os procedimentos documentados e as rotinas operacionais do sistema de gestão. Este deverá ser determinado para que tenhamos um formato unificado de armazenamento de documentos eletrônico ou físico. Pode-se assim determinar a política de utilização de documentos onde será incluso todos os itens descritos acima;
- Definição da estrutura de responsabilidade relacionada ao sistema de gestão;
- Ações de treinamento para gerar a competência necessária;
- Identificação dos processos da cadeia de valor da organização, bem como dos processos de gestão, dos processos de monitoramento, dos processos de apoio e de provisão de recursos e suas interações;
- Implantação e implementação da sistemática de levantamento e análise de aspectos ambientais, de identificação de riscos e perigos, avaliação e controle dos riscos de segurança;
- Implantação e implementação da sistemática de acesso a legislação. Com isto teremos um processo determinado para cumprimento dos aspectos legais das leis vigentes;
- Estabelecimento de objetivos e metas da gestão de segurança, gestão ambiental e responsabilidade social;
- Estabelecimento dos programas de gestão ambiental e de segurança, com os planos de ação correspondentes;

vem em auxílio ao gerenciamento, por serem normas já estabelecidas. Sem dúvida, um adequado conhecimento de teoria organizacional por parte do gerente de projeto é necessária para o desenvolvimento desta atividade.

Uma estrutura de composição organizacional precisa ser elaborada para em uma apresentação gráfica, mostrar as ligações funcionais dos membros da equipe. Nesta estrutura, na forma de organograma, deverão estar representados os diversos componentes e equipes, com a visualização das vinculações entre eles (quem se reporta a quem).

11. FASE DE EXECUÇÃO

Os processos de execução consistem de um conjunto de processos para que o trabalho necessário para a implementação do sistema de gestão seja realizado e concluído. Requer a coordenação das pessoas realizando as atividades previstas, no prazo previsto, tudo isto de acordo com o plano de projeto aprovado.

11.1. Plano de treinamento

O plano de treinamento se reflete ao desenvolvimento de pessoal e não está restrito aos membros da equipe do projeto mas deve incluir todos aqueles integrantes das partes interessadas e envolvidas no projeto. O plano de treinamento deverá conter todas as necessidades de conhecimento de acordo com o levantamento realizado no escopo do projeto bem como o tempo que estes treinamentos deverão ser realizados.

Deverá ser criada uma matriz de treinamento que conste todos os requisitos como, nome das pessoas envolvidas, título do treinamento, competências necessárias para a realização do treinamento, testes de proficiência que mostre o entendimento do treinado, qualificação do facilitador do treinamento, material de treinamento e recursos necessários para sua realização.

12.1. Implementação de um relatório de desempenho com as Métricas do Projeto

O estabelecimento de relatório de desempenho do projeto (*Balanced Score Card*) para o projeto deve ser criado e adotado como métricas de acompanhamento do desempenho de segurança (acidentes, incidentes, quase acidentes, etc.) bem como as fases de implementação do projeto. Estas métricas foram esclarecidas no item referente a gerência de qualidade do projeto. Este processo serve como comparação (*Benchmarking*) com outras empresas ou com o mercado.

12.2. Relatórios de Desempenho

Os relatórios de desempenho deverão ser criados pela equipe de implementação do projeto e enviados aos envolvidos bem como a gerência da empresa em questão, para que todos tenham a informação de como está a implementação do projeto bem como os benefícios recebidos com esta implementação.

12.3. Procedimento de Pesquisa e Satisfação

Para que tenhamos um retorno (*feedback*) das pessoas envolvidas e membros da organização de como a implementação do projeto está sendo conduzida devemos criar um processo de pesquisa e satisfação dos envolvidos e consolidarmos estes dados em um relatório que pode ser o mesmo relatório de desempenho do projeto. Com estas informações podemos corrigir o andamento da implementação do projeto nas diversas fases e assim anteciparmos os problemas.

14. CONCLUSÃO

A idéia de aplicar os conceitos de gerência de projetos visando a implementação de um sistema de gestão de segurança e saúde no trabalho em um projeto de mudança organizacional, foi o principal objetivo deste trabalho. O que possibilitou colocar em prática o aprendizado obtido no curso de especialização em Engenharia de Segurança do Trabalho nesta área utilizando-se o conceito de gerência de projetos, uma metodologia atualmente utilizada para qualquer projeto.

Aplicamos alguns conceitos e teorias de mudanças organizacionais, que considero relevante e que podem causar grandes impactos, quando aplicados com a intenção de implementar o novo, algo diferente do que a organização vinha praticando e, está acostumada, por já se encontrar acomodada com o *status quo* ou seja com a normalidade.

A forma de utilizar os conceitos de mudança organizacional apresentadas neste trabalho demonstra ser de grande valia para os que se considerarem agentes de mudanças dentro da organização na qual estão inseridos. Sem levarmos em consideração os aspectos comportamentais do ser humano frente a uma mudança pode-se ter um projeto fracassado ou mal implementado.

Acredito que o esforço dispendido com a pesquisa e a minuciosa seleção do trigo no meio do joio de inúmeras teorias e assuntos sobre o tema, transformou-se ao final em um gratificante trabalho, onde o aprendizado constante e a própria mudança organizacional interna de paradigmas pessoais e de pensamento, também se fazem necessários, para que existam agentes permanentes de mudanças em um mundo onde a teimosia e rudeza de pensamento, ainda constituem-se impecílios para as realizações de sucesso e o alcance dos objetivos dentro de uma organização.

SPECTOR, PAUL E. **Psicologia nas Organizações.** Tradução da Segunda edição Americana, 2002. Editora Saraiva

Trabalho apresentado no XXV Congresso Annual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA

VALLE, CYRO EYER DO. **Qualidade Ambiental.** Editora Pioneira. 3 Edição, 2000.

VALERIANO, DALTON L. **Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos.** Editora Makron Books, 2001

VARGAS, RICARDO VIANA. **Gerenciamento de Projetos, Estabelecendo Diferenciais Competitivos.** Editora Brasport, 4 Edição, 2002.

VALERIANO, DALTON L. **Gerência em Projetos.** Editora Makron Books, 1998.

XAVIER, CARLOS MAGNO DA SILVA. **Gerenciamento de Projetos.** Editora Saraiva, 2005

