

CAMILA CACCIA GOUVEIA GODOI

A Gestão da Mudança em Projeto de Implementação

São Paulo
(2015)

CAMILA CACCIA GOUVEIA GODOI

A Gestão da Mudança em Projeto de Implementação

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo
para obtenção do título de Especialista em
Gestão e Engenharia da Qualidade

Orientador: Prof. Dr. Adherbal Caminada
Netto.

São Paulo
(2015)

CAMILA CACCIA GOUVEIA GODOI

A Gestão da Mudança em Projeto de Implementação

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo
para obtenção do título de Especialista em
Gestão e Engenharia da Qualidade

Orientador: Prof. Dr. Adherbal Caminada
Netto.

São Paulo
(2015)

MBA/EG
G5479

DEDALUS - Acervo - EPMN



31600023061

2718283

Godoi, Camila

A Gestão da Mudança em Projeto de Implementação / C. Godoi -- São Paulo, 2015.

84 p.

Monografia (MBA em MBA em Gestão e Engenharia da Qualidade) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. PECE – Programa de Educação Continuada em Engenharia.

1.Gestão da Mudança I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica.
PECE – Programa de Educação Continuada em Engenharia II.t.

DEDALUS - Acervo - EPMN



31600023271

Dedico este trabalho aos meus pais e irmãs,
que estão sempre ao meu lado e tornaram
meus estudos e aprendizados possíveis.
Definindo hoje quem eu sou.

“Se a gente quiser modificar alguma coisa,
é pelas crianças que devemos começar.
Devemos respeitar e educar nossas crianças
para que o futuro das nações
e do planeta seja digno.”

Ayrton Senna

RESUMO

Devido às constantes mudanças nas Organizações, surgiu a preocupação pela padronização dos processos e relatórios, pois além de facilitarem quando auditadas, as atividades padronizadas e as informações acessíveis, de forma centralizada, trariam à organização maior conforto, confiança e facilidade no manuseio e extração de seus dados. Desta forma, o Sistema Integrado de Gestão (ERP) gera um impacto importante sobre a força de trabalho do colaborador, os processos que tem de executar e os seus requisitos de competências. A Gestão da Mudança proporciona uma atenção sistemática para processos de aprendizagem, cultura organizacional, infra-estrutura de tecnologia, pessoas e sistemas de pensamento, conduzindo estes colaboradores para que atinjam os objetivos propostos, passando pelas mais diversas fases do processo da mudança, acreditando em sua importância e valorizando seus trabalhos. Neste trabalho são discutidos a importância e influência da Gestão da Mudança para o resultado positivo em um projeto de implementação do Sistema Integrado de Gestão (ERP) e as ferramentas utilizadas pela frente da Gestão da Mudança para conduzir a organização ao sucesso desta implementação. Espera-se comprovar que tais benefícios realmente são possíveis de serem alcançados e identificar as oportunidades de melhoria e atribuições ao gerir a mudança, concluindo que a Gestão da Mudança é um fator decisivo para o sucesso do projeto.

Palavras-Chave: Gestão. Implementação. Mudança. Processo. Sucesso.

ABSTRACT

Due to constant changes in organizations, there was a concern for standardization of processes and reports, as well as facilitating when audited, standardized activities and information accessible, centrally, the organization would bring more comfort, confidence and ease in handling and extraction your data. Thus, the Integrated Management System (ERP) generates a major impact on the developer's workforce, processes it has to perform and their skills requirements. The Change Management provides a systematic attention to learning processes, organizational culture, technology infrastructure, people and systems of thought, driving these employees to achieve the proposed objectives, through the various stages of the process change, believing in its importance and valuing their work. This paper discussed the importance and influence of Change Management for positive results in an implementation project of the Integrated Management System (ERP) and the tools used ahead of Change Management to lead the organization to the success of this implementation. Expected to prove that these benefits really are able to be achieved and to identify opportunities for improvement and powers to manage change, concluding that the Change Management is a decisive factor for project success.

Keywords: Change. Management. Implementation. Process. Success.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Gestão da Mudança e Gestão de Projetos	16
Figura 2 - Arquitetura de um sistema ERP	18
Figura 3 - Teoria do Campo de Forças Psicológicas de Lewin	22
Figura 4 - Estrutura Organizacional da Empresa X.	35
Figura 5 - Estrutura organizacional da Diretoria Administrativa da Empresa X (por sigilo)	36
Figura 6 - Fases de Planejamento do Projeto	38
Figura 7 - Governança do Projeto	38
Figura 8 - O processo da Mudança	40
Figura 9 - As Quatro Dimensões da Mudança	42
Figura 10 - Curva de Engajamento	42
Figura 11 - Fluxo de controle para alcance dos objetivos	43
Figura 12 - Fases do Projeto	44
Figura 13 - Dimensões de GM x Fase x Ações	45
Figura 14 - Estrutura da Governança	47
Figura 15 - Exemplos Impactos e Ações de Mitigação.....	48
Figura 16 - Classificações do Impacto Organizacional.....	48
Figura 17 - Ciclo PDCA	51
Figura 18 - Critérios para avaliação da criticidade	53
Figura 19 - Passos para Gestão de “Stakeholders”	54
Figura 20 - Curva de Engajamento	55
Figura 21 - Gráfico de Material Publicado pelo Projeto	57
Figura 22- Estrutura de Rede da Mudança	59
Figura 23 - Resultado Pesquisa de Prontidão do Projeto.....	62
Figura 24 - O Processo de Capacitação	63
Figura 25 - Etapas de Desenvolvimento do Plano de Capacitação do Projeto	64
Figura 26 - Estratégia de Capacitação	65
Figura 27 - Treinamento dos Multiplicadores	66
Figura 28 - Cronograma de Preparação dos Multiplicadores	67
Figura 29 - Gráfico da Discordância Sobre a Qualidade de Vida dos Colaboradores do Projeto	76
Figura 30 - Gráfico da Discordância Sobre a Motivação Pessoal dos Colaboradores do Projeto	76

Figura 31 - Gráfico da Discordância Sobre a Percepção da Motivação dos Integrantes dos Colaboradores do Projeto	77
Figura 32 - Gráfico da Discordância Sobre a Percepção da Liderança do Projeto ...	77
Figura 33 - Gráfico da Discordância Sobre a Integração dos Colaboradores do Projeto	78
Figura 34 - Gráfico da Discordância Sobre a Comunicação entre as Frentes e Equipes do Projeto	78

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Principais preocupações da Liderança para manter talentos	21
Tabela 2 - Modelo de Governança	46
Tabela 3 - Intensidade do Impacto Organizacional	49
Tabela 4 - Abrangência do Impacto Organizacional.....	50
Tabela 5 - Mapeamento de Impactos	50
Tabela 6 - Levantamento da Percepção dos " <i>Stakeholders</i> "	55
Tabela 7 - Plano de Comunicação	58
Tabela 8 - Planilha Esforço da Preparação de Treinamento (1/2).....	68
Tabela 9 - Exemplo Cronograma dos Multiplicadores	69
Tabela 10 - Exemplo Currículo de Treinamento	70
Tabela 11 - Agenda de Treinamento	71
Tabela 12 - Exemplo Levantamento Comparativo Usuários Convocados x Usuários Treinados	73
Tabela 13 - Motivação dos Integrantes do Projeto	74
Tabela 14 - Comunicação no Projeto	74
Tabela 15 - Integração no Projeto	74
Tabela 16 - Motivação no Projeto.....	74
Tabela 17 - Liderança no Projeto	75
Tabela 18 - Qualidade de Vida dos colaboradores do Projeto	75
Tabela 19 - Análise comparativa Modelo Teórico x Modelo Prático	81

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	14
1.1.	ESCOPO E OBJETIVO	14
2.	REFERENCIAL TEORICO	15
2.1.	LIDERANÇA	15
2.2.	DIFERENÇAS ENTRE LIDERANÇA E GESTÃO	15
2.3.	GESTÃO DE PROJETO	16
2.4.	SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO OU “ENTERPRISE RESOURCE PLANNING” (ERP)	17
2.5.	GESTÃO DA MUDANÇA.....	20
2.5.1.	A Resistência	21
2.5.2.	Gerindo a Mudança	23
2.5.2.1.	Estratégias.....	28
2.5.2.1.1.	Preparação para desempenhar	28
2.5.2.1.2.	Identificando os colaboradores	29
2.5.2.1.3.	<i>Marketing para a mudança</i>	31
3.	PROCEDIMENTO METODOLÓGICO	33
3.1.	TIPO E METODOLOGIA DE PESQUISA	33
4.	CARACTERÍSTICAS DO PROJETO	35
4.1.	A ORGANIZAÇÃO	35
4.2.	O PROJETO	37
4.3.	BENEFÍCIOS DO PROJETO	39
5.	ENTENDIMENTO DA SITUAÇÃO ATUAL DO PROJETO: GERINDO A MUDANÇA NA ORGANIZAÇÃO	40
5.1.	O PROCESSO DA MUDANÇA.....	40
5.2.	CONSTRUINDO A MUDANÇA.....	43
5.3.	AS ATIVIDADES DE GM	45
5.3.1.	Governança	45

5.3.2.	Gestão de Impactos Organizacionais	47
5.3.2.1.	Como Identificar Um Impacto.....	48
5.3.2.2.	Consolidação na Matriz de impactos	50
5.3.2.3.	PDCA: Ações para mitigação.....	50
5.3.2.3.1.	<i>Os passos do PDCA</i>	52
5.3.3.	Gestão de “Stakeholders”	53
5.3.4.	Comunicação	55
5.3.4.1.	Estratégia e Plano de Comunicação.....	56
5.3.4.2.	Rede da Mudança.....	58
5.3.4.3.	Pesquisa de Prontidão	60
5.3.5.	Treinamento.....	63
5.3.5.1.	Estratégia de Treinamento.....	64
5.3.5.2.	Multiplicadores	67
5.3.5.3.	Currículo de Treinamento	69
5.3.5.4.	Metodologias de Capacitação.....	71
5.3.5.5.	Resultado de Participação e Treinamento	72
5.3.6.	Pesquisa de clima de projeto	73
6.	ANÁLISE E CONSIDERAÇÕES FINAIS	80
	REFERÊNCIAS.....	83

1. INTRODUÇÃO

O mundo atual caracteriza-se por profundas mudanças, ideias como maturidade e estabilidade do negócio não fazem mais parte do dia-a-dia, várias forças atingem e abalam as estruturas tradicionais das organizações. Dentre elas a aceleração tecnológica, a alta competitividade empresarial, a maior demanda por serviços públicos e a democratização do trabalho introduziram a resistência ao dia-a-dia das pessoas, focalizando-a primeiramente como característica pessoal e posteriormente em função dos interesses organizacionais.

De acordo com John Kotter (2000), Doutor em Comportamento Organizacional pela Harvard Business School, 70% dos esforços de mudanças nas organizações fracassam. Por este motivo, é necessária a preparação para Mudança, para superar a resistência e alcançar os objetivos propostos. Acredita-se que as organizações nunca precisaram tanto de líderes quanto no momento atual (KOTTER, 2000).

Neste trabalho são discutidas a importância e influência da Gestão da Mudança para o resultado positivo de um projeto de implementação do sistema integrado de gestão e as ferramentas para conduzir a organização ao sucesso desta implementação, tanto descritos pelo modelo teórico, quanto pela realização do projeto apresentado.

Espera-se comprovar que tais benefícios realmente são possíveis de serem alcançados, concluindo que ferramentas de gestão são essenciais para atingir o objetivo e que a Gestão da Mudança é um fator decisivo para o sucesso do projeto.

1.1. ESCOPO E OBJETIVO

Este trabalho consiste num estudo de caso decorrido a partir de fontes de informação secundárias, cujo objetivo é descrever e analisar a metodologia aplicada pela Frente de Gestão da Mudança (GM), visando identificar as oportunidades de melhoria e atribuições durante a execução da Gestão da Mudança em um projeto de implementação de um sistema integrado de gestão.

Nos próximos capítulos são descritas as vantagens do sistema integrado de gestão, o modelo teórico da gestão da mudança, a organização e estrutura do projeto à que se remete este estudo, a estratégia da gestão da mudança, suas funcionalidades aplicadas durante o projeto e um comparativo do modelo teórico e o modelo prático.

2. REFERENCIAL TEORICO

São apresentadas algumas definições, para fixação dos conceitos e compreensão do objetivo do trabalho.

2.1. LIDERANÇA

“Liderança representa a capacidade de influenciar pessoas a agir”. (HUNTER apud LACERDA, 2008).

Segundo Kelley (1999, p.177), a liderança está centrada na capacidade do líder de ser eficaz, ao enfatizar a necessidade do reconhecimento de um membro da equipe do trabalho pelos seus colegas em uma das três áreas:

1. Quociente de conhecimento – respeitada qualificação e comprovado bom-senso em áreas relevantes para as metas do grupo.
2. Quociente de pessoas-habilidade – indica a consideração pelos colegas e que as metas deles têm tanto valor quanto as suas; assim eles são levados a trabalhar de forma voluntária com você para alcançar o objetivo.
3. Quociente de iniciativa – indica o desempenho das atividades que ajudam o grupo a alcançar, de fato, a meta.

(KELLEY, 1999, p.177).

“A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas. O administrador precisa conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar”. (PONTES, 2008: 16).

As organizações mais experientes gradualmente adicionam capacidades de gerenciamento ao longo do tempo e ainda preservam aquela centelha de liderança que os levou a um rápido crescimento no primeiro lugar. (KOTTER, 2008).

2.2. DIFERENÇAS ENTRE LIDERANÇA E GESTÃO

A jornalista Patricia Santana (2008) enfatiza o conceito de John (1996) sobre a importância da Liderança e da Gestão, ressaltando que liderança trata-se da maneira como lidar com a mudança e que sem uma boa gestão, as empresas tendem a se tornar caóticas, de maneira que, ameacem sua própria existência. Uma boa gestão traz um grau de ordem e consistência com as dimensões-chave, como a

qualidade e rentabilidade dos produtos. Kotter explica que a Gestão é o que faz com que o sistema: pessoas e tecnologia trabalhem bem dia após dia, semana após semana, ano após ano e que seu objetivo é controlar e resolver problemas, organizar e recrutar, planejar e controlar orçamentos e cuidar para que o sistema complexo: pessoas e tecnologia trabalhem juntas e funcionem. (KOTTER, 2000, 2008).

Já a liderança cria os sistemas que gerenciam os gestores e as mudanças, de forma fundamental, para aproveitar as oportunidades e evitar riscos. Sendo essencial para um líder motivar ações, alinhar pessoas, definir direções, possuir visão estratégica e a capacidade de criar sistemas para que os gestores consigam realizar seus papéis, transformando-os, quando necessário, permitindo o crescimento, evolução, oportunidades e evitando riscos.

2.3. GESTÃO DE PROJETO

É papel da Gestão de Projeto determinar o esforço de trabalho e os recursos necessários ao projeto; gerenciar: mudança, riscos, qualidade, escopo e finanças; criar e manter os padrões do projeto; controlar os trabalhos do projeto; mensurar o progresso do projeto e reportar seu status, agindo perante a dificuldade em executar suas funções, tentando minimizar os danos e executando a mudança da melhor maneira.

As atividades de Gestão de Projetos e Gestão da Mudança são mais eficazes quando são integradas, conforme mostrado a seguir na Figura 1.

Figura 1 - Gestão da Mudança e Gestão de Projetos



Fonte: Kokitsu (2010)

2.4. SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO OU “ENTERPRISE RESOURCE PLANNING” (ERP)

Devido às constantes mudanças nas Organizações, surgiu a preocupação pela padronização dos processos e relatórios, pois além de facilitarem quando auditadas, as atividades padronizadas e as informações acessíveis, de forma centralizada, trariam à organização maior conforto, confiança e facilidade no manuseio e extração de seus dados.

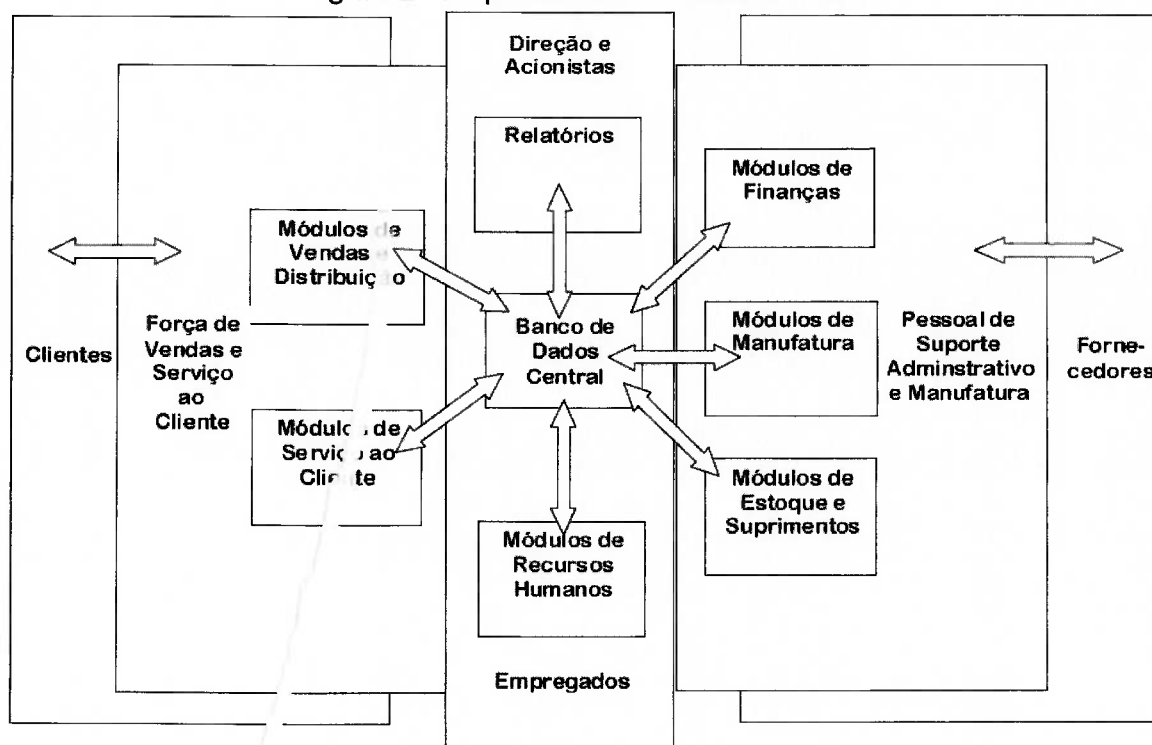
De acordo com Souza (2000) o Sistema Integrado de Gestão ou “*Enterprise Resource Planning*” (ERP) é um sistema de informação integrado, adquirido na forma de um pacote de “software” comercial, que integra todas as áreas da empresa, possibilitando que a mesma possa fazer a gestão dos seus processos de forma mais rápida e confiável. É formado por módulos funcionais interligados, que são as plataformas de operação para suas áreas funcionais. Os sistemas ERP permitem ainda, a utilização de ferramentas de planejamento que podem analisar o impacto de decisões de manufatura, suprimentos, finanças ou recursos humanos em toda a organização.

O ERP está essencialmente ligado a garantir que as decisões de manufatura de uma empresa não sejam feitas sem levar em consideração seus impactos sobre a cadeia de fornecimento, tanto para frente como para trás. Indo mais adiante, as decisões de produção são afetadas e afetam todas as outras áreas da empresa, incluindo a engenharia, contabilidade e “marketing”. Para tomar melhores decisões é necessário levar em consideração todas estas importantes interações dentro da empresa, O “software” é o meio para conseguir esta integração dos processos de decisão. (HICKS, 1995, p. 13)

Os sistemas ERP são construídos com base em um único sistema que atende à todos os departamentos da organização, dentre suas possibilidades de integração estão o compartilhamento de informações comuns entre os diversos módulos, sendo as informações inseridas uma única vez no sistema e a verificação cruzada de informações entre as diferentes partes do sistema. São sistemas que utilizam um banco de dados centralizados, possuem ampla abrangência funcional e requerem

adaptação as exigências da organização. (SOUZA, 2000). Conforme é mostrado na Figura 2.

Figura 2 - Arquitetura de um sistema ERP



Fonte: Souza (2000)

O projeto apresentado neste trabalho engloba, somente, os módulos de finanças, manufaturas, recursos humanos, estoque e suprimentos, ou seja, os processos de negócio que suportam aos fornecedores e empregados.

A escolha pela implementação de um sistema ERP justifica-se pela avaliação de custos e retornos reais previstos. "O termo implementação significa dar início a utilização do sistema para processar as transações empresariais, sendo antes necessário que" o sistema ERP esteja parametrizado, customizado e os dados iniciais tenham sido migrados do sistema anterior, seus processos tenham sido adaptados aos módulos do sistema, os "softwares" tenham sido instalados corretamente e que os usuários do sistema tenham sido treinados e em caso de necessidade de auxílio ou suporte tenham sido disponibilizadas condições adequadas.

Para o alcance do sucesso da implementação é fundamental o apoio pelos líderes de área e usuários-chave, que são as pessoas que irão definir como o sistema funcionará em todos os seus detalhes e o utilizarão no futuro (LOZINSKY, 1996).

Além disto, é necessário o:

Comprometimento da direção, desde o início; conhecimento e comunicação para todos os níveis dos benefícios possíveis e potenciais dificuldades dos sistemas ERP; entendimento do que será provavelmente necessário mudar na organização; envolvimento dos usuários desde o princípio e obtenção do seu comprometimento com a alternativa selecionada; escolha de um líder de projeto que possua habilidades de negociação e gerenciamento de projetos de experiência em realização de mudanças organizacionais (SOUZA, 2000, p. 47).

O Sistema Integrado de Gestão traz benefícios importantes:

- Incorpora as Melhores Práticas mundiais e do setor
- Padroniza e simplifica os processos e procedimentos;
- Elimina o risco que possa existir com a obsolescência e dificuldade de manutenção dos sistemas atuais;
- Consolida os sistemas em uma única plataforma
- Disponibiliza informações operacionais e gerenciais com elevada qualidade
- Melhora a gestão financeira e governança corporativa

Souza; Zwicker (1999) através de estudos comparados listam os 11 fatores críticos para uma implementação bem sucedida de ERP:

- Composição da equipe de trabalho;
- Programa de Gestão de Mudanças e cultura;
- Apoio da alta administração;
- Plano de negócios e visão;
- Reengenharia de processos de negócio com mínima customização;
- Gestão de Projetos;
- Monitoramento e avaliação do desempenho;
- Comunicação eficaz;
- Desenvolvimento, teste e solução de problemas de "Software";
- Líder do projeto;

- Sistemas legados de negócios e TI apropriados.

2.5. GESTÃO DA MUDANÇA

A Gestão da Mudança é a frente responsável pelo suporte ao treinamento e ao desempenho dos materiais de comunicação para a organização, de maneira a promover a utilização, prever a estrutura e manutenção eficazes do que deseja ser mudado, bem como o total usufruto dos benefícios do mesmo. É ela quem aborda o desafio de conduzir pessoas ao longo de um projeto de transformação que normalmente envolve desafios técnicos (por exemplo, aprendizagem de uma nova forma de execução das rotinas de trabalho, um novo “software”). (ELOUGROUP, 2014).

O objetivo da Gestão da Mudança é identificar as mudanças necessárias para atingir metas de negócio, preparar os quadros de colaboradores para as mudanças futuras, gerenciar a complexa transição organizacional e de pessoal para o estado final desejado, operar com êxito, e realizar o maior valor de longo prazo a partir de seus esforços de aprimoramento. (ACCENTURE, 2014).

Hoje gerenciar uma empresa ou serviço público é gerenciar a mudança: enfrentar alterações rápidas e complexas; confrontar-se com ambiguidades; compreender a necessidade de novos produtos e serviços; garantir um sentido de direção em meio ao caos e à vulnerabilidade; e manter a calma diante da perda de significado daquilo que se ajudou a construir. (MOTTA 1999, p. xv – xvi)

Se não for tratada a mudança pode impactar no negócio e na cultura da organização, para diminuir estes impactos é necessário solidificar a base de Gestão da Mudança durante o projeto, para minimizar a duração e profundidade da queda do nível de desempenho e ao mesmo tempo preparar a organização para sustentar o novo estado ao longo prazo.

“Mudar significa que se conheça de onde se está partindo e aonde se quer chegar; mudar exige organizar e gerenciar o processo de mudança; mudar exige de quem tem autoridade a decisão de mudar”. (SCHEIN, 2000).

Usualmente, os maiores obstáculos encontrados durante a implementação da mudança na organização são a resistência dos colaboradores, falta de recursos e

planejamentos, apoio, alinhamento e patrocínio da liderança, dificultando a comunicação e a evolução do projeto. (KOKITSU, 2010).

A resistência à mudança está entre os itens que mais preocupam os líderes atualmente, conforme Tabela 1.

Tabela 1 - Principais preocupações da Liderança para manter talentos

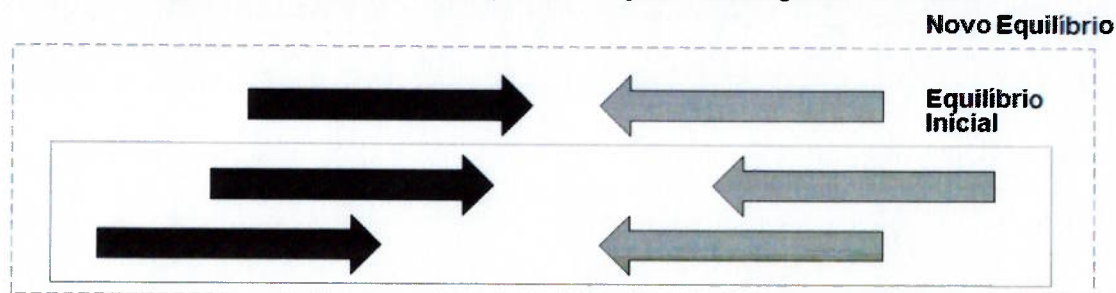
Desafio	Fatia de respostas
Engajar e reter funcionários	53%
Desenvolver líderes e administrar as diferenças de habilidades	45%
Recrutar os melhores funcionários	41%
Lutar contra a resistência à mudança	30%
Melhorar ou implementar tecnologias de RH para aumentar o valor para a organização	28%
Encontrar regulações de compliance	21%
Implementar programas de aprendizado e desenvolvimento	18%
Garantir orçamento para apoiar todas as iniciativas do RH	14%
Ganhar suporte da liderança para todas as iniciativas do RH	11%
Outros	5%
Não tem desafios	1%

Fonte: EXAME (2014)

2.5.1. A Resistência

O conceito de resistência vem mudando ao longo da história, compreender essa evolução facilita o entendimento da visão atual sobre este tema. De acordo com a Teoria do Campo de Forças Psicológicas, segundo Lewin apud Guimarães (2009), as organizações são um sistema em equilíbrio quase estacionário, no qual há um conjunto de forças opostas, mas de intensidades semelhantes. Uma nova força de um dado sentido, gera uma nova força em sentido oposto e um novo estado de equilíbrio, conforme Figura 3. Tal exemplificação significa que a resistência não é racional e pode ser um importante “feedback” de que a mudança é um erro ou está sendo gerida de forma errada.

Figura 3 - Teoria do Campo de Forças Psicológicas de Lewin



Fonte: Guimarães (2009)

Segundo Motta (1999) após assumir a inovação como fator decisivo ao progresso, a resistência ganhou importância, hoje trata-se a resistência de forma tão natural quanto a mudança, vê-se a resistência como fonte de crítica e criatividade e de melhor uso das habilidades humanas.

Se a mudança é necessária ao progresso, a resistência é um impeditivo à ela, por este motivo é necessário ultrapassá-la. Não só o receio a mudança é natural, mais sobretudo as profundas transformações nas relações de trabalho tornam a oposição da mudança mais manifesta.

A atração moderna pela novidade, pode sugerir o processo de mudar como igualmente atraente e tranquilo. Para o seu êxito bastaria um bom projeto técnico, apoio da liderança, comunicação dos benefícios e a colaboração e apoio dos colaboradores. (MOTTA, 1999)

Ainda segundo Motta (1999), grande parte da resistência à mudança tem origem através do:

- Receio do futuro: A mudança desperta no ser humano a imaginação pelo desconhecido, que acaba não se justificando pelas condições reais próximas, muitas vezes a enxergando como ameaça, essa resistência se faz pela opção ao que é familiar, conhecido e já experimentado, despertando uma incapacidade à correr riscos, ou contrapor-se aos hábitos estabelecidos. E acabam por justificar a vontade da não mudança pelo ser humano, descrevendo a mudança com não necessária.
- Recusa ao Ônus da transição: A mudança reflete um futuro melhor, com melhores resultados, porém a passagem até a mudança é longa, difícil e muitas vezes revelam a desatualizações de habilidades e competências individuais. Os

colaboradores sentem-se desafiados pela capacidade técnica de novatos e profissionais externos que transitam na organização neste período a mudança.

Mistura-se um sentimento de expectativas positivas juntos ao receio em relação ao próprio indivíduo, ao seu trabalho e à sua organização. A natureza da mudança e a percepção individual sobre as próprias tarefas podem criar obstáculos à inovação. Por outro lado, a forma como os colaboradores percebem a importância de suas tarefas, pode ser um bloqueio à inovação. Alguns colaboradores possuem a tendência de maximizar seus poderes e assim, tendem a resistir a mudanças que lhes introduzam recursos e prestígios, muitas vezes este acabam transmitindo informações de forma a minimizar ineficiências e incompetências internas e a maximizar o que lhes é favorável, encobrindo a necessidade à mudança.

– Acomodação ao status funcional: A acomodação ao conhecido provém ao tempo de permanência na organização e de fatores inerentes à divisão do trabalho, implicando na resistência dos colaboradores em lidar com a complexidade a descontinuidade das condições organizacionais. Portanto a inovação requer um processo de realinhamento de valores e de critérios consensuais, normalmente contrários a acomodação adquirida pelo colaborador com o tempo, ao se sentirem apegados a sua organização, satisfeitos com seus cargos, funções, prestígios, renda, estabilidade e pressão de trabalho, que acabam por enxergar a mudança como um risco de perdas e não como oportunidade de ganhos.

Muitas vezes os colaboradores apenas cedem à mudança quando percebem que perderiam mais se conservassem suas posições anteriores, do que porque se convenceram do mérito das novas propostas.

– Receio do passado: Pessoas negativamente afetadas por experiências anteriores adquirem bloqueios, por este motivo não concordam com a mudança e acabam proclamando a validade de antigas práticas e se associando as pressões para reintroduzi-las.

2.5.2. Gerindo a Mudança

A mudança deve ter por objetivo básico os resultados do desempenho, e não a mudança em si. O desempenho torna real o propósito inspirador, fazendo com que as novas habilidades, os novos comportamentos e os novos

relacionamentos ganhem importância para as pessoas responsáveis pela realização da mudança. (SMITH, 1997).

Segundo Smith (1997), poucos mudam pelo simples fato de mudar, sobretudo nas Organizações. Colaboradores apenas mudarão quando o desempenho de sua organização e suas participações nos resultados dependerem desta mudança.

Profundas emoções e ansiedades surgem durante períodos de mudanças fundamentais, Maslow apud Smith (1997) estabelece as seguintes considerações:

- Necessidades fisiológicas de segurança – Na economia atual o termo emprego significa subsistência, conseqüentemente a possibilidade de perda do emprego gera nos colaboradores medo e receio a mudança.

- Necessidades de associação e acolhimento – A maioria dos seres-humanos possui a necessidade de pertencer a algum grupo, portanto as organizações são uma das poucas oportunidades reais de satisfazer essa questão. A possibilidade da perda do emprego gera nos colaboradores medo e receio de perder amigos e serem excluídos da sociedade.

- Autoestima e auto realização – Os colaboradores possuem a necessidade de uma convicção de que estão fazendo a coisa certa, algo que faça sentido para alcançarem seus objetivos de vida. Quanto mais tempo permanecerem em um mesmo emprego, maior a probabilidade de pensarem que a mudança fundamental coloca em risco seu auto respeito e o sentido do significado de seus objetivos.

Quando os colaboradores não enxergam a ligação entre mudança e desempenho, nasce um sentimento de ansiedade e desespero, eles passam a entender o processo não mais como mudança, mas como uma reengenharia. Para isto é essencial que os líderes se esforcem diariamente para associar propósito, desempenho e mudança, para que assim os colaboradores convertam suas ansiedades e receios em motivações positivas. Ao fazerem isto os líderes proporcionam aos colaboradores a oportunidade de aceitar e participar no processo da mudança, reconhecendo “uma base honesta e construtiva de necessidade pessoal, responsabilidade e ação” (SMITH, 1997).

A busca do alinhamento organizacional reflete em um grande risco de dissociar os esforços de mudanças das conseqüências de desempenho, para isto o desempenho deve ser definido a fim de aprender as novas habilidades e os novos comportamentos para oferecer esse desempenho. A estratégia e estrutura não

devem ser ignoradas, porém é fundamental passar a maior parte do tempo gastando esforços conduzindo a mudança com os colaboradores que realmente importam no contexto de desafio de desempenho reais e mais significativos.

Kotter apud Santana (2008) define os 8 itens que influenciam o sucesso do alcance a mudança, descritos a seguir:

1) Estabelecer um senso de urgência:

Ajude os outros a enxergarem a necessidade da mudança e eles se convencerão a agir imediatamente.

- Trazer as informações de fora para dentro;
- Comportar-se todos os dias com urgência;
- Encontrar uma oportunidade diante da crise;
- Lidar com o não.
- “Fornecer informação, treinamento, conselho, estímulo, principalmente quando for necessário para os colaboradores alcançarem metas estabelecidas, mas antes que eles próprios tenham definidos alguma meta”. (SMITH, 1997).

2) Criar uma forte colisão administrativa:

Montar um grupo com poder suficiente para liderar o esforço da mudança, o incentivando a trabalhar como uma equipe. Segundo Smith (1997), os participantes deste grupo devem entender que primeiro é necessário moldar eles próprios, para depois os outros, ocasionando tanto o desempenho, quanto a mudança.

Para criação deste grupo é necessária uma reflexão quanto aos seguintes aspectos:

- Posição de poder: trabalhar os membros do grupo para que abracem a causa evitando resistência ao progresso.
- Atuação: Todos devem apresentar seus pontos de vista para embasamento das discussões para tomada de decisão.
- Credibilidade: Deve haver respeito sobre as decisões que o grupo tomar, inclusive pelos outros colaboradores.
- Liderança: A liderança deve ser capaz de conduzir o grupo ao sucesso da mudança.

3) Desenvolver uma visão de mudança:

Desenvolver uma visão para ajudar a direcionar o esforço da mudança e estratégias, esclarecendo as diferenças que ocorrerão, como em antes e depois da mudança. Uma boa visão pode exigir sacrifícios, pois deve criar um futuro melhor para todas as partes interessadas da organização.

“As visões que conferem significado em relação ao *quê*, ao *por quê* e ao *como* da mudança ajudam a criar, focalizar e harmonizar a energia necessária à realização do desempenho e da mudança orientados para o comportamento” (SMITH, 1997).

As visões eficazes devem ser:

- Imaginável: Esclarecer como será o futuro.
- Desejável: Apelar para uma vantagem a quem tenham participações ou interesses na empresa.
- Viável: Possuir metas tangíveis e alcançáveis.
- Focado: Facilitar a tomada de decisão.
- Transmissível: Ser simples e de fácil comunicação.
- Flexível: Permitir a iniciativa individual e respostas alternativas perante os novos acontecimentos.

4) Comunicar a visão de forma eficiente:

Garantir que o máximo de pessoas possíveis compreenda e aceite a visão de mudança, não subestimando o poder da comunicação, utilizando todos os canais de comunicação.

Para a propagação da visão para transformação, é essencial demonstrar o tipo de atitude e o comportamento esperado dos colaboradores, além disso é necessário garantir a confiança dos colaboradores através da linguagem, ações e iniciativas pela frente de Gestão da Mudança para descrever o objetivo e abordagem da visão de mudança.

“Garantir que cada pessoa saiba sempre por que seu desempenho e sua mudança são importante para o propósito e os resultados de toda a organização.” Novas estruturas, particularmente as que estabelecem uma visão diferente da maneira como o trabalho deve ser realizado, podem inspirar colaboradores a assumirem responsabilidades pela mudança (SMITH, 1997).

5) Capacitar pessoas e barreiras

Remover os obstáculos que prejudiquem a visão de transformação e encorajar os colaboradores para que executem o melhor de seus trabalhos.

Garantir que todos entendam a importância às consequências de seus desempenhos para seus esforços, no sentido de aprender novos comportamentos, habilidades e relacionamentos de trabalho, pois caso não os entendam não haverá nem mudança, nem desempenho. (SMITH, 1997).

O que pode ser medido, pode ser realizado; para alcançar novas habilidades, comportamentos e relacionamentos deve-se encontrar uma forma administrativa de realizá-los:

- Exames – Testar a capacidade dos colaboradores quanto às suas habilidades, comportamentos e relacionamentos de trabalho desejados.
- Atividades – Medir as atividades pretendidas como forma de ajudar os colaboradores a alçarem a nova forma de trabalho desejada.
- Resultados – Medir os resultados de desempenho que são esperados a partir da nova forma de trabalho.

(SMITH, 1997)

Schaffer apud Smith (1997), dizia que as pessoas devem começar pelos resultados e não pelas atividades, deve-se exigir que determinados colaboradores, encarregados de determinadas funções, fixem metas de desempenho específicas e mensuráveis que sejam relevantes.

Essas exigências não apenas dissociam o desempenho a mudança e propósito, transformam ansiedade em motivação e possibilitam o ciclo de causa e efeito de que os adultos necessitam improvisar para aprender, como também oferecem aos líderes da mudança a única forma confiável de avaliar se todo o esforço de modo geral está produzindo algum resultado.

6) Criar vitórias em curto prazo

Estabelecer metas em curto prazo para motivar os colaboradores.

Reconhecer e premiar os funcionários que estão envolvidos com a melhoria, os incentivando, demonstrando a todos que a organização está se transformando.

Segundo SMITH (1997), devem ser realizados “workshops” para apresentação da meta do desempenho e mudança aos colaboradores, isto gerará um retorno mais eficiente para alcance dos prazos.

7) Consolidar melhorias

Utilizar maior credibilidade ao mudar sistemas, estruturas e políticas que não estão de acordo com a visão.

Ganhos rápidos apenas representam o início da mudança de longo prazo, portanto a Organização deve manter a procura por melhorias.

Qualquer mudança no propósito da organização ou no papel do colaborador deve ser associada ao desempenho para se obter crédito, é fundamental estabelecer metas que façam sentido, a fim de evitar regressões (SMITH, 1997).

8) Ancorar as mudanças

Alinhar os valores e normas da organização aos propósitos da visão.

Criar maneiras de assegurar o desenvolvimento da sucessão e da liderança.

Segundo Smith (1997), nenhuma organização ganha impulso em matéria de desempenho e total mudança de comportamento sem um reforço de um conjunto de iniciativas que desloquem todas as fronteiras organizacionais. Além disto, é fundamental permitir que os colaboradores consigam contribuir para o propósito de toda a organização e colher inspiração e recompensa através deste reforço.

A mudança só se torna parte da cultura corporativa após tornar-se parte do núcleo da organização, por este motivo a mudança cultural deve ser imposta por último, quando os colaboradores já não resistem mais a mudança.

2.5.2.1. Estratégias

“Você não poderá liderar mudanças de comportamentos nos outros sem mudar o seu próprio comportamento” (SMITH, 1997).

Segundo Smith (1997), para liderar uma iniciativa cujos resultados de desempenho exijam amplas mudanças de comportamento, é necessário criar uma estratégia para realizar tanto o desempenho quanto a mudança. O objetivo desta estratégia é fazer com que cada vez um número maior de colaboradores assuma as responsabilidades por sua própria mudança e seu próprio comportamento.

2.5.2.1.1. *Preparação para desempenhar*

O mais importante é orientar os colaboradores para que assumam seus compromissos pessoais necessários ao desempenho para vivenciar a mudança em si. Deve-se desenvolver e distribuir os recursos necessários a fim de apoiá-los no momento certo, para que consigam atuar. Por último avaliar se o desempenho da iniciativa depende da coordenação e controle.

Durante o molde da estratégia não julgar se o compromisso da adesão da alta gerência é suficiente (é necessário algo maior que o comprometimento da alta gerência para se atingir os resultados). O compromisso da alta gerência proporciona apesar de direcionar e ser importante, não produz uma série de exigências de desempenho capaz de desencadear a verdadeira mudança. Enquanto isto, a adesão gera conscientização e compreensão, mas não leva os colaboradores relutante a vivenciar pessoalmente a mudança, de forma a resolver ansiedade e receios.

A respeito aos colaboradores perguntar "De que maneira pode-se moldar seus compromissos com o desempenho?". Existem três opções. Através da autoridade hierárquica, caso seja cabível nesta situação, para exigir resultados específicos de desempenho, caso não cabível, solicitar ao maior número possível de colaboradores que mutuamente se comprometam com uma meta específica de desempenho de equipe e por fim, oferecer aos colaboradores recursos e oportunidades em troca de compromissos pessoais com o desempenho.

A maioria das estratégias administrativas se beneficiam da mistura entre hierarquia (mandar), mutualidade (equipe) e troca (negociação). Com o desempenho como objetivo básico, "todos aqueles que se associarem devem tentar o que for necessário para que a mudança ocorra".

2.5.2.1.2. Identificando os colaboradores

Se a iniciativa da mudança baseia-se em que muitas pessoas adquiram novos comportamentos, habilidades e relacionamentos, então nem o líder e nem os outros possuem o domínio das habilidades de trabalho necessários ao desempenho. É necessário experimentar o desconhecido, testar o que funciona, não depender apenas daquilo que se sabe. Somente o desempenho, como objetivo, e os novos princípios, como disciplina, devem permanecer constantes.

Como ponto de partida, deve-se entender a abordagem de decisão, utilização, conscientização e desenho organizacional:

- 1) Quem são os colaboradores cuja mudança de comportamento e desempenho são importantes?

Entender quais os objetivos de desempenho, os cargos ocupados por quem possui importância ao alcance do objetivo de desempenho, a influência dentro da empresa, o resultado específico de desempenho de cada um para contribuir ao objetivo e o de/para das habilidades, comportamentos e relacionamentos de trabalho que devem ser adquiridos.

- 2) Quem entre esses colaboradores está pronto para vivenciar a mudança?

Entender quem estabeleceu objetivos específicos de desempenho e mudança que lhes impôs responsabilidade funcional; já vivenciou a mudança e ainda busca objetivos, com o que mais é possível contar para a realização das coisas e acredita que deve mudar.

- 3) Quem se mantém relutante e por quê?

Entender quem ainda não compreende seu papel e importância para a situação geral do desempenho da organização; ainda não compreende o de/para da forma de trabalho que deve ser adquirida; não deseja fazer o esforço de mudar; ainda tem de vivenciar a mudança e quais as fontes de reforços positivos e negativos esperados para o desenho organizacional.

- 4) Com quem pode-se utilizar a hierarquia para obter compromissos pessoais com as metas de desempenho?

Entender se é possível articular metas de desempenho que se deseja obter dos colaboradores, quem possui autoridade hierárquica para comandar as metas de desempenho; está preparado para vivenciar a mudança.

- 5) Com quem se pode utilizar a troca para se obter compromissos pessoais com as metas de desempenho?

Entender quem possui recursos e/ou oportunidades necessárias para que outros colaboradores alcancem o sucesso; capaz de moldar estes colaboradores para que atendam as perspectivas; pode agregar valor ao resultado; está preparado para se afastar de quem não está pronto e seja capaz de articular exigências pessoais e específicas de desempenho.

- 6) Com quem se pode utilizar a mutualidade para obter compromisso pessoal com a meta de desempenho?

Entender se existem metas específicas para a iniciativa que exija contribuições em tempo real de quem trabalha em equipe; quem são as pessoas que se deve influenciar que contribuiriam para o alcance das metas; a capacidade que possuem para organizar a equipe e contribuir com a iniciativa.

- 7) Qual a capacidade de tempo e recursos disponíveis para oferecer reforços oportunos?

Entender qual e como será a abordagem de conscientização; como a mudança será comunicada e quando; quais as informações e treinamentos necessários; quem necessitará de reforço pessoal e como ele será realizado; qual abordagem para oferecer este auxílio; quantas iniciativas de desempenho a mudança os colaboradores conseguem apoiar e quem necessita ser envolvido para cada iniciativa.

- 8) Qual o nível de coordenação e controle necessário se atingir o objetivo de desempenho?

Entender o porte do investimento em tecnologia; o tempo que a mudança colocará em risco a marca da organização e sua entrega de resultados; quais as interligações necessárias para o alcance do objetivo; quem serão os coordenadores e responsáveis pelo controle.

2.5.2.1.3. *Marketing para a mudança*

Segundo Smith (1997), para ajudar com que as pessoas assumam suas próprias responsabilidades por suas próprias mudanças de comportamentos e façam suas próprias escolhas e suas próprias iniciativas deve-se orientá-las, durante três etapas:

– Conscientização: Os colaboradores apenas se conscientizam quando compreendem a necessidade de mudança e das novas habilidades, comportamentos e relacionamentos de trabalho, que devem ser adquiridos para contribuir ao alcance dos objetivos de desempenho. Fundamentalmente, devem

entender como suas iniciativas específicas os ajudarão em seu desempenho e aprendizado.

- Tentativa: Ocorre quando a realização das iniciativas ajuda os colaboradores à vivenciar a mudança, identificando e aproveitando as oportunidades específicas de desempenho, que lhes permitam experimentar novas habilidades, comportamentos e relacionamento de trabalho e assim se tornem bem-sucedidos.

- Reincidência: Ocorre quando a realização das iniciativas ajuda os colaboradores à vivenciar a relação entre o resultado de desempenho e a mudança, motivados pelo que aprenderam durante o período de tentativa e reforço pessoal.

3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

O objetivo deste trabalho é descrever e analisar a metodologia aplicada pela frente da Gestão da Mudança (GM) durante a execução de um projeto de implementação de um sistema de integrado de gestão, verificando no projeto analisado quais os benefícios e dificuldades que ocorreram e o entendimento do porquê ocorreram, buscando as diversidades do modelo executado para o modelo teórico, contribuindo com observações e hipóteses de melhorias.

Para o alcance do objetivo principal, observou-se a necessidade dos seguintes itens:

- Referencial teórico para análise e comparativo da metodologia;
- Realização de um estudo empírico para descrição dos processos da Gestão da Mudança;
- Identificar a partir do referencial teórico e empírico os benefícios e dificuldades apresentados durante a execução da Gestão da Mudança.

3.1. TIPO E METODOLOGIA DE PESQUISA

“O estudo de caso é preferido, quando o tipo de questão de pesquisa é da forma ‘como’ e ‘por quê’, pois tenta esclarecer um conjunto de decisões: porque foram tomadas? Como foram implementadas? E quais os resultados alcançados?” (YIN apud PINTO, R., 2015).

As fontes de informação são constituídas por entrevistas, observações, documentos e reportagens. A definição de ‘contexto do caso’ envolve as situações em que se encontra o caso a ser estudado, como referências históricas, sociais, econômicas, entre outras. (YIN apud MAFFEZOLLI et al., 2005).

Segundo Souza (2000), os estudos de caso focam em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto na vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Trata-se de um meio para atingir um fim, cujo objetivo é realizar uma análise generalizante, a fim de esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões.

Este trabalho é um estudo de caso empírico de natureza qualitativa conduzida pelo método de estudos único. É um estudo decorrido a partir de dados de informações

secundários apresentados em formas de documentos, entrevistas, registros e observações.

É fundamental que em um estudo de caso seja:

- Explicado vínculos casuais
- Descrito uma intervenção e um contexto
- Ilustrado tópicos dentro de uma avaliação
- Explorada situações em que tal intervenção não apresente um conjunto claro e simples de resultados.

(SOUZA, 2000)

Segundo Strauss e Corbin (1990) a pesquisa qualitativa é utilizada para “descobrir e entender o que está por trás de fenômenos sobre os quais ainda pouco se conhece para se obter novos pontos de vista sobre as coisas das quais já se conhece bastante”.

A natureza exploratória e qualitativa é justificada uma vez que através da ampliação dos conhecimentos sobre Gestão da Mudança, observa-se sua utilização e execução dentro do contexto de implementação do sistema integrado de gestão, buscando “identificar uma maior aproximação ao que se é estudado, gerando esclarecimento sobre o problema de pesquisa e possibilitando novas hipóteses para estados futuros”. (PINTO, C., 2001)

4. CARACTERÍSTICAS DO PROJETO

Este trabalho decorre sobre a atuação da Equipe de Gestão da Mudança em um projeto de implementação de um sistema integrado de gestão na Empresa X.

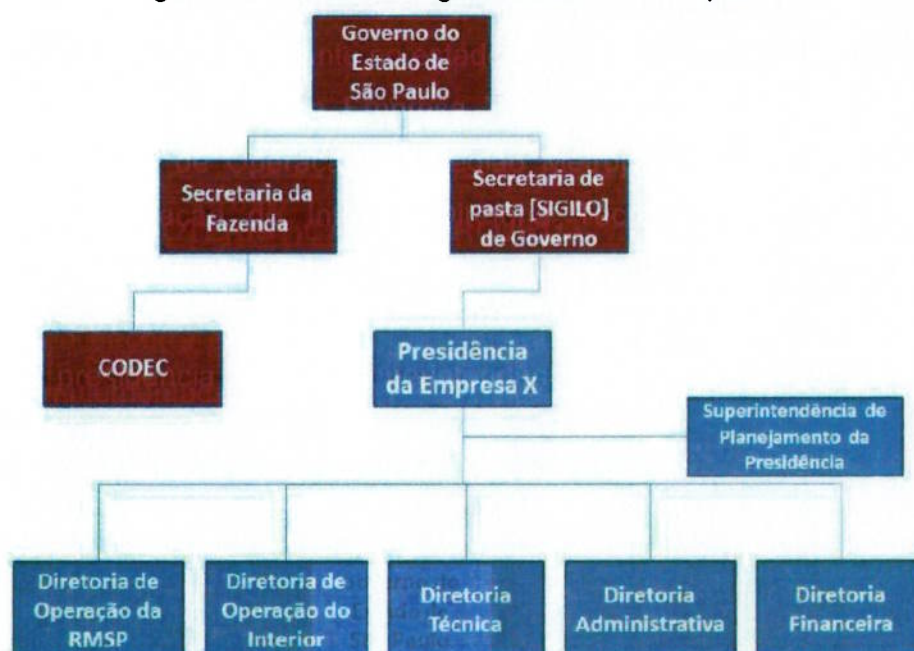
4.1. A ORGANIZAÇÃO

O projeto pertence à uma organização de economia mista de prestação de serviços públicos, de grande porte, atuante no estado de São Paulo.

“A estrutura organizacional da Empresa X é composta pela presidência e cinco diretorias: Diretoria de Operação da Região Metropolitana de São Paulo RMSP; Diretoria de Operação do Interior; Diretoria Técnica; Diretoria Administrativa; Diretoria Financeira (nomes alterados para não permitir a identificação da Empresa X)”. (PINTO, 2013)

Abaixo da presidência existem superintendências de apoio à gestão corporativa. Para melhor entendimento ver Figura 4.

Figura 4 - Estrutura Organizacional da Empresa X.



Fonte: Pinto (2013)

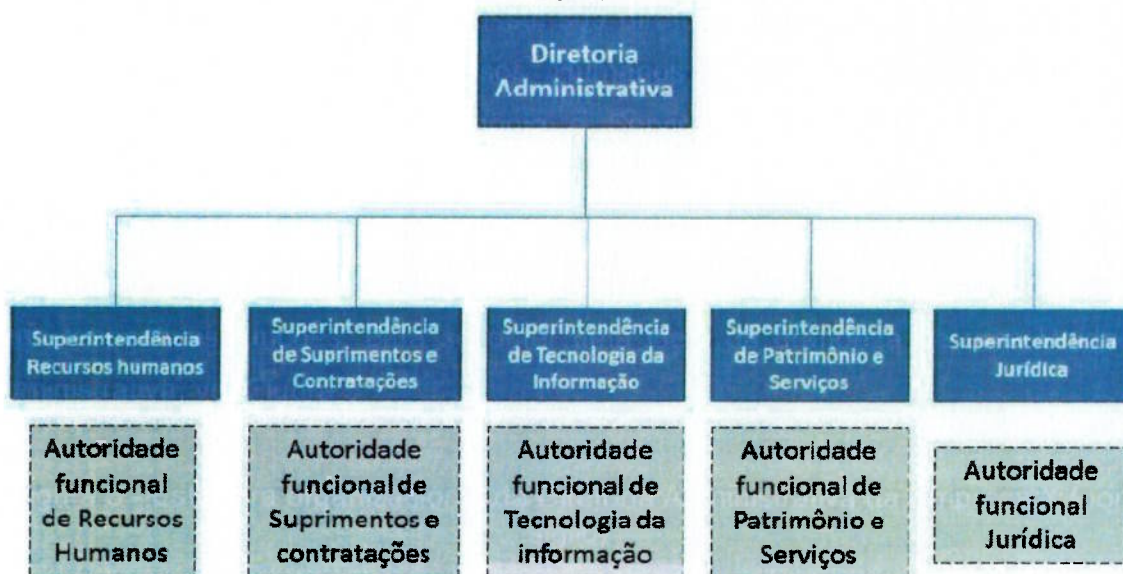
Esta empresa adota uma estrutura em que parte das unidades organizacionais tem o papel de gerir os sistemas

organizacionais de determinadas funções (por exemplo: RH, Suprimentos, TI, etc.), enquanto outras são descentralizadas. As unidades descentralizadas podem ser Unidades Estratégicas de Negócio (com relação direta com os clientes da empresa) ou Superintendências de apoio (PINTO, 2013).

O grande desafio da implementação do projeto é devido à dispersão geográfica das Unidades Organizacionais da Empresa X, que dificulta a efetividade da estratégia de comunicação e treinamento, principalmente o suporte e apoio aos colaboradores, tanto de dúvidas, acompanhamento de ansiedade, etc; destas Unidades mais afastadas, pelos participantes mobilizados ao projeto e pelas contratadas.

Em sua estrutura, a Empresa X, possui sua diretoria administrativa organizada em cinco superintendências: Recursos Humanos; Suprimentos e Contratações; Tecnologia da Informação; Patrimônio e Serviços; Jurídica. O projeto é uma solicitação da superintendência de Tecnologia e Informação, que responde pelo controle dos gastos e acompanhamento da execução da implementação. Estas superintendências possuem as funções de gerir os sistemas organizacionais de suas respectivas funções, para se obter uma ideia da grandeza de uma Unidade Administrativa, ver Figura 5.

Figura 5 - Estrutura organizacional da Diretoria Administrativa da Empresa X (por sigilo)



Fonte: Pinto (2013)

4.2. O PROJETO

O Projeto em questão, refere-se a implantação da governança corporativa e modernização dos sistemas e processos da Organização, seu objetivo é substituir os atuais sistemas baseada em tecnologia obsoleta e descentralizada, por um sistema integrado de gestão (ERP), otimizando os processos e aumentando sua credibilidade.

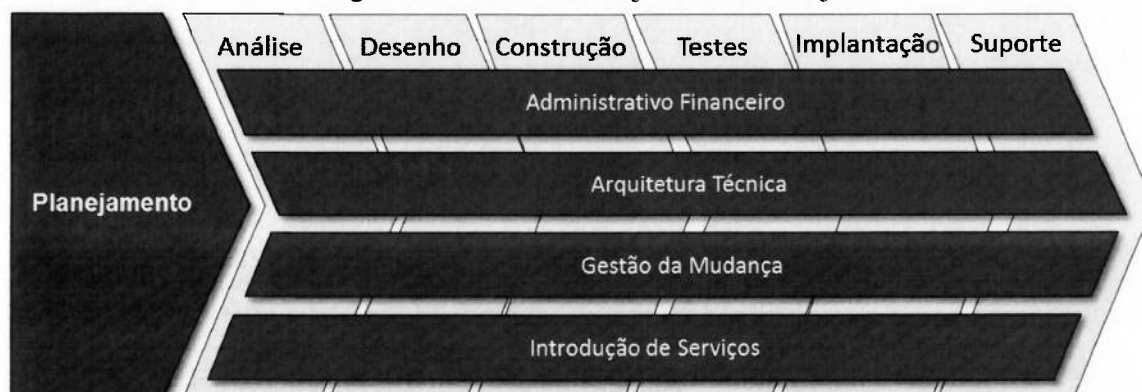
Para o auxílio à implementação do projeto existe uma contratada, multinacional de grande porte, uma das líderes em implementação com matriz fora do Brasil, que é a responsável pela metodologia de Gestão da Mudança, durante toda a implementação.

O sistema integrado de gestão impacta todas as frentes e processos administrativos, seu escopo é substituir todos os componentes tecnológicos atuais que controlam:

- “*E-learning*”
- Riscos, Qualidade e Acessos
- Finanças
- Contabilidade
- Recursos Humanos
- Manutenção
- Empreendimentos
- Saúde e Segurança do trabalho
- Suprimentos
- Orçamento
- Mobilidade Corporativa

Sua implantação ocorre em fases. A fase de Planejamento é comum às outras frentes de trabalho, ver Figura 6, nas outras fases, cada frente funcional possui um plano de trabalho diferenciado devido a suas características e prazos distintos, mantendo sua interdependência e integração.

Figura 6 - Fases de Planejamento do Projeto

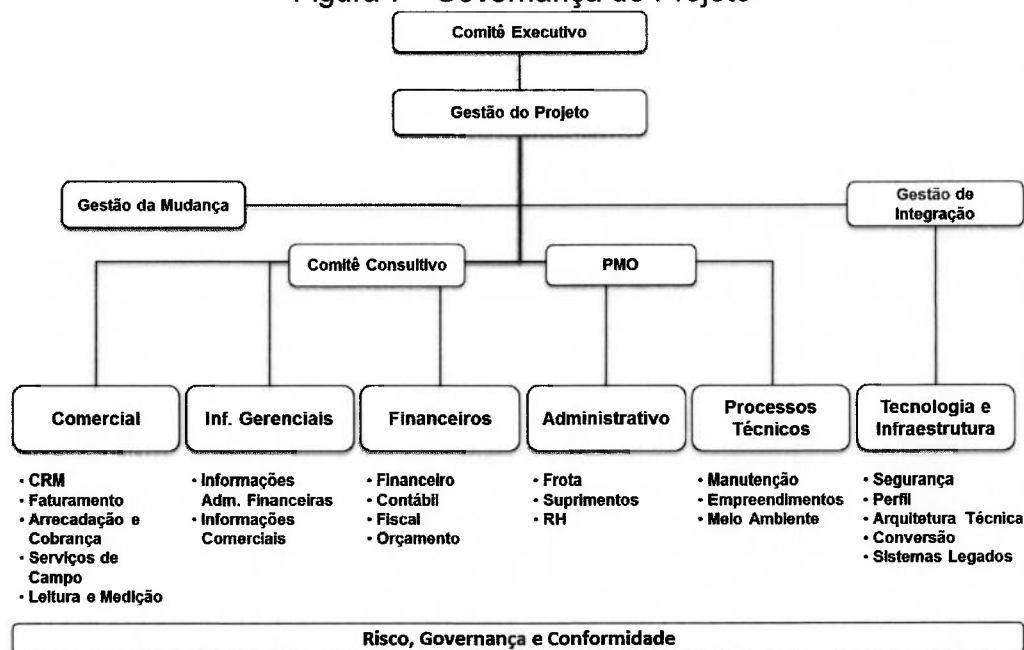


Fonte: Material interno do Projeto (2014)

Para a realização do projeto foi necessária à mobilização em tempo integral de uma equipe composta por profissionais com representatividade e profundo conhecimento dos processos de negócio da Empresa X, incluindo gerentes com capacidade de decisão; alocados em um espaço de trabalho comum, visando à facilidade em comunicação e trabalho em equipe. Para que isto ocorresse, toda uma estrutura foi elaborada e executada pelos gestores do projeto.

A implementação do Projeto envolve a organização de maneira integral, conforme ilustrado na Figura 7:

Figura 7 - Governança do Projeto



Fonte: Material interno do Projeto (2014)

4.3. BENEFÍCIOS DO PROJETO

Com a finalização do projeto as informações da Organização são mais transparentes, comparáveis, consistentes e confiáveis. A organização passa a ter uma estrutura robusta para os processos/operações, processos de tomada de decisão rápidos, inteligentes e integrados em uma única plataforma, estrutura apropriada para suportar o crescimento futuro e de melhor qualidade de extração, liberação de tempo investido em tarefas operacionais, que pode ser alocado para atividades que agreguem maior valor à organização e melhor gestão financeira e governança corporativa, eliminando, também, o risco de obsolescência e dificuldade de manutenção dos sistemas atuais.

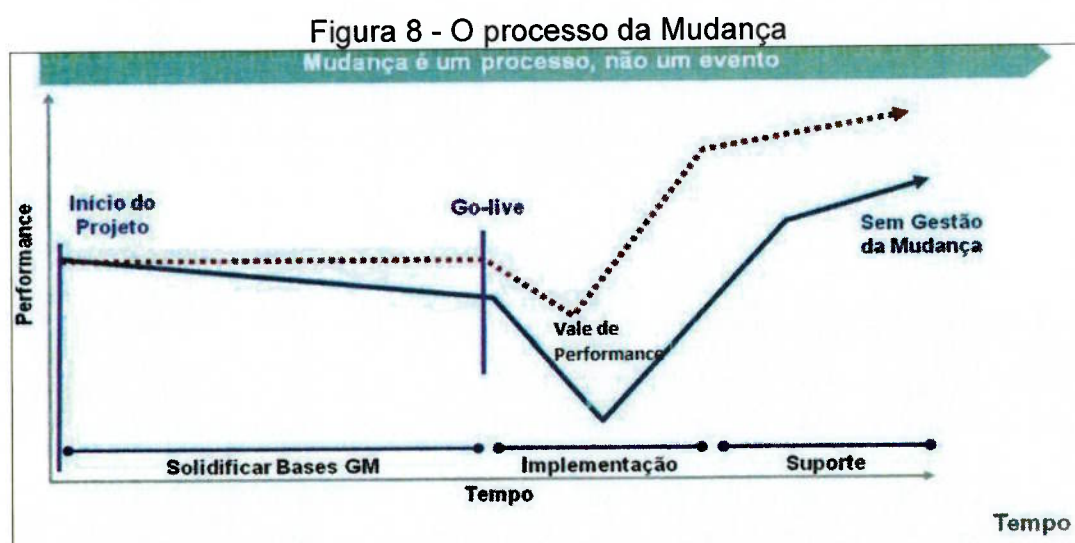
Quanto aos processos administrativos e financeiros ganha-se um plano de contas único para atendimento da contabilidade societária, regulatória e gerencial, a criação dos centros de lucro, menor volume de conciliações manuais resultando na redução do prazo para fechamento contábil, a geração de cenários e simulações durante a montagem do orçamento, ampliando a capacidade de análises e discussões, um portal interativo específico para empregados e gerentes e maior visibilidade e controle das necessidades de produtos químicos nas pontas.

5. ENTENDIMENTO DA SITUAÇÃO ATUAL DO PROJETO: GERINDO A MUDANÇA NA ORGANIZAÇÃO

Neste capítulo são descritos a percepção à mudança e reação dos colaboradores, as atividades da Gestão da Mudança e suas funções e os passos para a conclusão ao processo da mudança, que foram realizados durante o projeto.

5.1. O PROCESSO DA MUDANÇA

No início do projeto é percebido um nível de desempenho que até então era constante e que representava a fase sem mudança que a empresa vivenciava. Ao inserir qualquer mudança é perceptível um incômodo pelos colaboradores, sendo natural a queda de desempenho dos mesmos. Nesta hora, o papel da Gestão da Mudança é fundamental, pois sem ninguém para gerir a mudança a ansiedade e as suposições, devidas, normalmente, à falta de informação, geram insegurança e preocupação, pois os colaboradores passam a questionar a estabilidade de seus cargo e função, passando a se posicionarem contra a mudança, dificultando ainda mais o processo, além de não conseguirem manter seu rendimento padrão, isto é mantido até que a mudança seja implementada e que, enfim, percebam que nada mais aconteceu, buscando, novamente executar suas funções, desenvolvendo suas habilidades perante os ajustes realizados, para melhor visualização desta situação ver a Figura 8.



Fonte: Fonte interna do Projeto (2014)

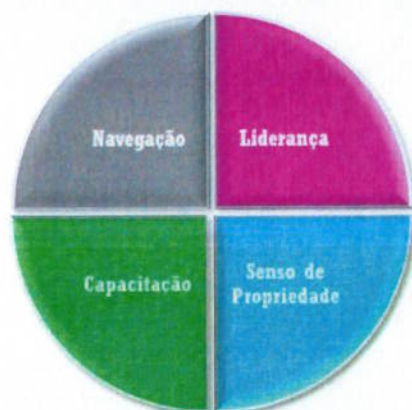
Com a inserção da equipe de Gestão da Mudança, a linha de desempenho deve ser representada com queda menos acentuada, pois é fundamental que a equipe de Gestão da Mudança exerça a comunicação, tranquilizando os colaboradores, repassando as corretas informações, os preparando para o que está por vir e repassando quais as mudanças que estarão ocorrendo. É papel de Gestão da Mudança perceber os possíveis impactos e programar treinamentos para os colaboradores para que quando a mudança for implementada, sintam menos o impacto da mesma, além de garantir que influencie da menor forma possível, a realização de suas funções, acelerando suas curvas de aprendizagem.

Na Figura 8, ainda, podemos observar que após o “Go-Live” (nome utilizado em projetos para o momento que o sistema ERP começa a rodar em produção) é percebido o maior declínio do desempenho, para depois iniciar-se a recuperação voltando, inclusive, a superar o desempenho pré-mudança. Isto ocorre, porque no momento do “Go-Live”, apesar da preparação e dos treinamentos (quando existe a participação da Gestão da Mudança), ainda assim o colaborador leva um tempo para adaptar-se ao novo sistema.

Portanto, a Gestão da Mudança é um processo composto de eventos coordenados, indicadores e objetivos, com o propósito de preparar a organização e seus colaboradores para as mudanças que ocorreram ou que estão prestes a acontecer, deve ser visto a partir de uma integração dos impactos na organização, visando mitigá-los, por meio da preparação da liderança, da capacitação dos colaboradores e da construção do comprometimento com a mudança.

Para melhor entendimento, foram definidas 4 dimensões para a mudança, conforme a Figura 9:

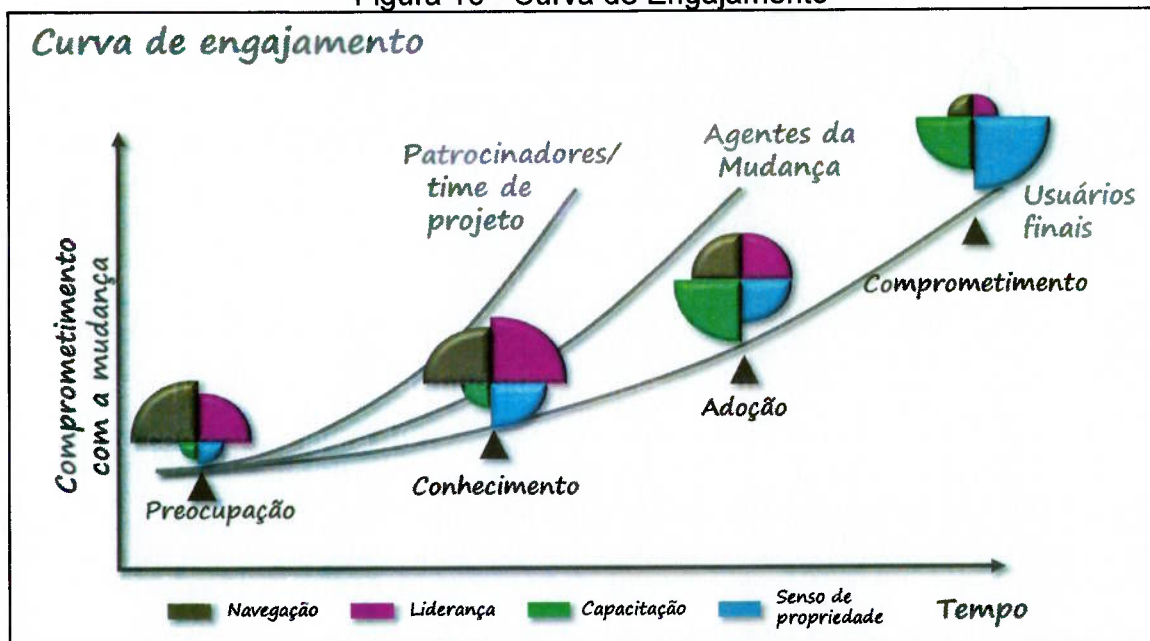
Figura 9 - As Quatro Dimensões da Mudança



Fonte: Material interno do Projeto (2014)

O sucesso para o alcance à mudança baseia-se em utilizar a dimensão certa, no momento certo, ver Figura 10.

Figura 10 - Curva de Engajamento



Fonte: Material interno do Projeto (2014)

- **Consciência - Navegação:**

Entender os objetivos da mudança, mapear impactos e garantir que o processo da mudança está corretamente planejado, mensurado e gerido.

- **Entendimento - Liderança:**

Os principais executivos da organização são articuladores e patrocinadores da mudança e devem dar o exemplo, através de comportamentos, para inspirar e motivar a mudança.

- **Aceitação - Senso de propriedade:**

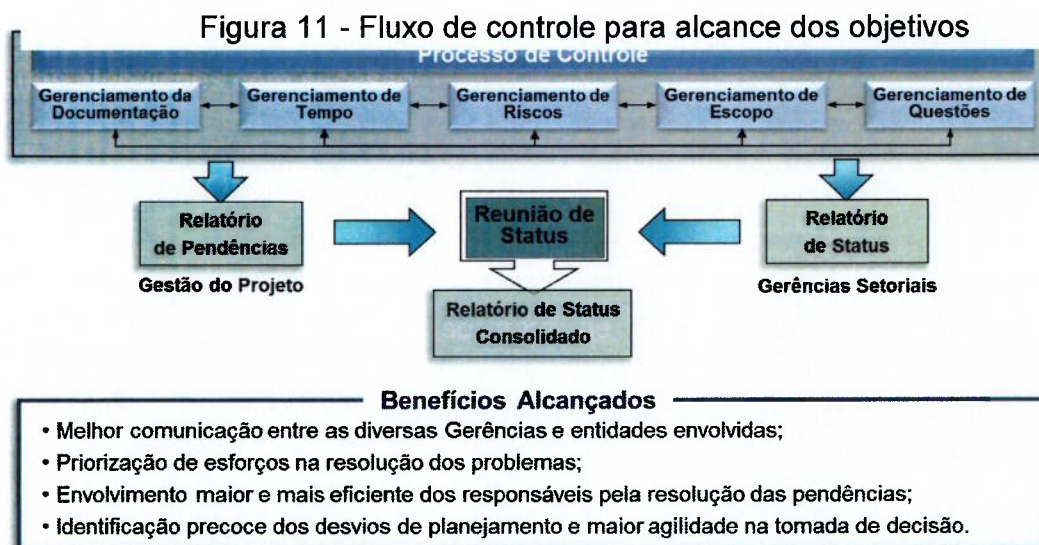
Propriedade e comprometimento são demonstrados pelas pessoas, a comunicação deve ser clara e cada colaborador deve entender a importância de sua participação e responsabilidade, para o entendimento sobre a necessidade de mudança.

- **Compromisso - Capacitação:**

A organização deve garantir a estrutura, os processos e ferramentas, para fornecer às pessoas conhecimentos, habilidades e suporte, para que possam desempenhar suas atribuições com sucesso.

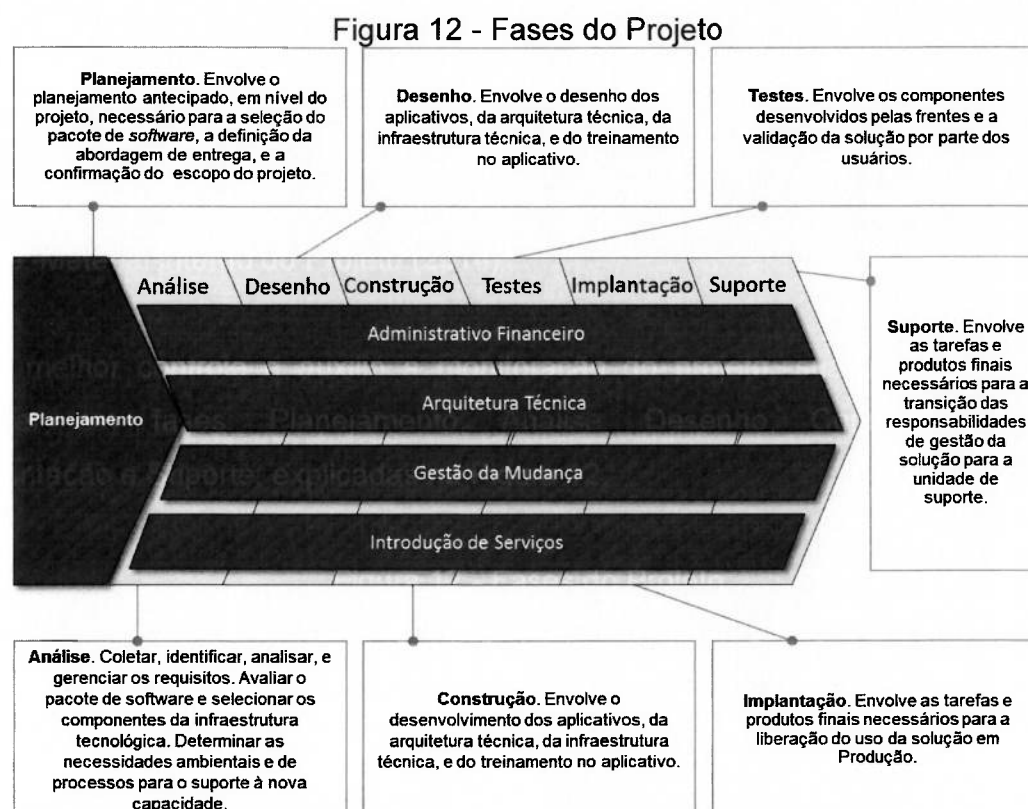
5.2. CONSTRUINDO A MUDANÇA

Em todo projeto é necessário estabelecer um fluxo de controle para alcance dos objetivos, neste caso, como se trata de uma implementação de um sistema integrado de gestão optou-se pela busca dos objetivos através da medição e monitoração regular do processo, conforme Figura 11, a ser realizada pelos gestores.



Fonte: Material interno do Projeto (2014)

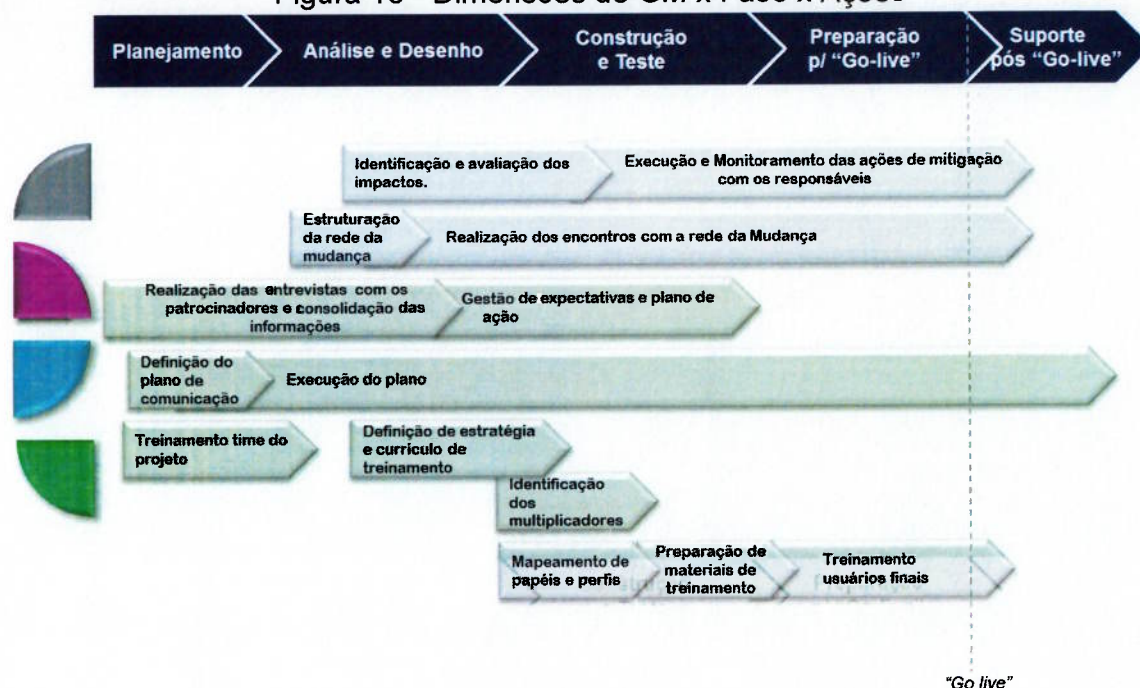
Para melhor controle e auxílio a monitoração do projeto, sua implantação deve ocorrer em fases: Planejamento, Análise, Desenho, Construção, Testes, Implantação e Suporte, explicadas na Figura 12.



Fonte: Material interno do Projeto (2014)

As dimensões da Gestão da Mudança estão presentes em todas as fases e com elas são determinantes a tomada de ações, para que o planejamento seja eficiente e o projeto não ultrapasse sua Campanha de Lançamento da Solução ("Go-Live"), conforme a Figura 13, onde são apresentadas as ações por fase do Projeto e são destacadas as Dimensões às quais correspondem:

Figura 13 - Dimensões de GM x Fase x Ações



Fonte: Material interno do Projeto (2014)

5.3. AS ATIVIDADES DE GM

A metodologia de Gestão da Mudança demanda a realização de uma sequência de atividades, para o alcance dos objetivos que levam ao cumprimento da visão da mudança.

5.3.1. Governança

É necessária a implantação de, ao menos, um modelo de governança simples e uma estrutura de resoluções de questões para facilitar a tomada de decisão pela organização. É essencial listar os fatores críticos de sucesso do projeto para que sejam observados e obstinados no decorrer do mesmo.

Os fatores comuns que influenciam a entrega são:

- Apoio e patrocínio da alta administração;
- Criação de Comitê Executivo para solução de divergências, aprovação de custos e apoio ao projeto (composto por profissionais com notório conhecimento das áreas funcionais, da Empresa X);

- Política de custo mínimo, todos os custos deverão ser aprovados pelo Comitê Executivo;
- Capacitação dos integrantes do projeto;
- Comunicação eficiente, transparente e abrangente em toda a Organização;
- Comprometimento das frentes funcionais;
- Trabalho colaborativo.

O modelo de governança é um conjunto composto de reuniões que gerenciam os colaboradores do projeto e que garantem seu andamento, portanto, sua entrega. A governança é realizada através de reuniões, conforme indicadas na Tabela 2.

Tabela 2 - Modelo de Governança

MODELO GOVERNANÇA					
	Tipo de Reunião	Frequência	Participantes	Propósito	
Estratégico	Comitê Executivo	Mensal	- Diretores Projeto - Gerentes do Projeto	- Estabelecer Diretrizes - Resolver e Endereçar problemas e riscos - Acompanhar avanço - Arbitrar em questões de disputa	
Solução e Transição	Comitê de Gestão de Escopo	Quinzenal	- Gerentes do Projeto - Líderes das Frentes do Projeto	- Revisar as Solicitações de Alteração - Escalar para Comitê Executivo mudanças com impactos financeiros ou de cronograma do projeto	
Gestão do Projeto	Status do Projeto	Semanal	- Diretores do Projeto - Gerentes do Projeto - Líderes das Frentes do Projeto	- Acompanhar gerenciamento do projeto - Revisar e Resolver questões - Controlar escopo	
	Líderes das Frentes de Trabalho	Semanal	Líderes das frentes de trabalho	Revisar e resolver questões de desenho e de integração	
Operacional	Times	Diariamente	Participantes dos times funcionais	- Rever progresso - Identificar e resolver questões	

Fonte: Material interno do Projeto (2014)

Sua estrutura foi definida visando potencializar a troca de conhecimento e desenvolvimento das pessoas, ver Figura 14.

Figura 14 - Estrutura da Governança



Fonte: Material interno do Projeto (2014)

5.3.2. Gestão de Impactos Organizacionais

Impactos organizacionais podem ser caracterizados como toda e qualquer mudança no processo, no sistema e nas pessoas, que implicam na necessidade de estruturar ações para mitigar ou minimizar o seu efeito na organização, são as mudanças que envolvem os usuários finais e que são geradas com a transição do estado atual para o estado futuro desejado com o novo sistema, por exemplo. Quando não tratados adequadamente, os impactos organizacionais podem gerar situações negativas como a perda de desempenho, desmotivação da equipe e a queda da qualidade.

Para identificar e mitigar impactos organizacionais é fundamental adotar um mecanismo estruturado para:

- Mapear os impactos organizacionais;
- Classificar impactos conforme sua categoria ou criticidade;
- Elaborar um plano de ação para tratar os impactos;
- Monitorar a execução do plano de ações.

Na Figura 15, apresenta-se um exemplo de impactos e suas ações para mitigação:

Figura 15 - Exemplos Impactos e Ações de Mitigação

Impactos (Exemplos)	Ações de Mitigação
Info Gerenciais ▪ Mudança na maneira como a informação gerencial será acessada e consumida ▪ Relatórios Gerenciais de forma automática com fonte única ▪ Geração de relatórios padronizados, customizados e Painéis de Indicadores (dashboards) ▪ Novos termos/nomenclaturas dos campos dos módulos	▪ Capacitação ▪ Comunicação ▪ Patrocínio da Liderança ▪ Revisão da governança com critérios claros para permissão de acesso

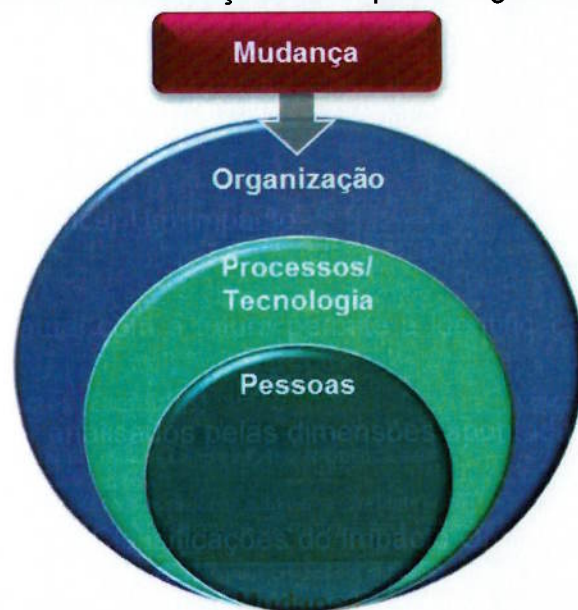
Fonte: Material interno do Projeto (2014)

5.3.2.1. Como Identificar Um Impacto

Comparar a situação atual com a futura permite a identificação do impacto com as mudanças.

Os impactos devem ser analisados pelas dimensões apontadas na Figura 16:

Figura 16 - Classificações do Impacto Organizacional



Fonte: Material interno do Projeto (2014).

1) O Tipo define a dimensão em que o impacto trará mudanças para a Organização, sua classificação ocorre das seguintes maneiras:

- Organização:

Impactos causados por mudanças na estrutura organizacional atual. Exemplos:

- Estrutura organizacional (área/função)
- Dimensionamento de pessoal
- Política ou diretriz estratégica

- **Processos:**

Impactos causados por uma mudança nos processos atuais. Exemplo:

- Novas etapas em um processo atual

- **Tecnologia:**

Impactos causados pela mudança em recursos tecnológicos. Exemplo:

- Troca da estação de trabalho atual

- **Pessoas:**

Impactos gerados por mudanças envolvendo a força de trabalho. Exemplo:

- Alteração de papel e responsabilidade
- Novos conhecimentos ou habilidades

As ações para tratamento desses impactos serão ajustadas às características de cada dimensão.

2) O enfoque está relacionado ao público afetado pelo impacto identificado.

- Impactos para os usuários finais
- Impactos para os fornecedores/terceiros
- Impactos para as áreas/organização
- Impactos para o projeto

3) A intensidade define o quanto cada impacto afeta cada um dos “enfoques”, influenciando na caracterização da gravidade do impacto. Ver Tabela 3.

Tabela 3 - Intensidade do Impacto Organizacional

	Alta	Impacto significativo
	Média	Impacto considerável
	Baixa	Impacto de baixa relevância

- 4) A abrangência trata do total de pessoas afetadas pelo impacto identificado. Aplicam-se somente aos impactos relacionados aos usuários. Ver Tabela 4.

Tabela 4 - Abrangência do Impacto Organizacional

Ampla	Atinge a maioria dos usuários
Média	Atinge parte dos usuários
Restrita	Atinge pequeno grupo de usuários

5.3.2.2. Consolidação na Matriz de impactos

Com o mapeamento gera-se a Matriz de Impactos, contendo: Fonte do Impacto, Data de Identificação, Processo, Sub-processo, Processo atual, Processo Futuro, Descrição do Impacto, Nível de Criticidade (alta, baixa, média), Nível de Abrangência (ampla, média, restrita) e Tipo de Impacto (Organização, Processos, Tecnologia, Pessoas), ver Tabela 5.

Tabela 5 - Mapeamento de Impactos

<i>Mapeamento de Impactos Organizacionais</i>										
Item	Fonte do Impacto	Data de Identificação	Processo	Sub-processo	Processo Atual	Processo Futuro	Descrição do Impacto	Nível de Criticidade	Nível de Abrangência	Tipo de Impacto
1	PM - Manutenção	01/04/2014	Serviços de Manutenção	Sistemas de Manutenção	Alteração de SLA para manutenção devido as mudanças no Sistema	Uso de vários sistemas desde o recebimento da solicitação até a execução - Integração Comercial x Manutenção	Uso de novos sistemas integrados desde a solicitação no comercial à definição de rota e execução da manutenção	Media	Média	Tecnologia

Fonte: Material interno do Projeto (2014).

5.3.2.3. PDCA: Ações para mitigação

Após a elaboração da Matriz de Impactos é necessária a elaboração de um Workshop para validação dos mesmos, pelos usuários-chave, quando é criado um plano de ação para tratamento dos impactos.

Como forma de padronizar a elaboração do plano de ação, garantindo a eficiência do mesmo, sugere-se a aplicação ciclo PDCA, que é uma ferramenta de qualidade para tomada de decisão e um planejamento eficaz, focado em resultado. (SEBRAE, 2015). Seu princípio baseia-se em tornar mais claros os processos envolvidos na execução da gestão.

Para executá-lo basta seguir os passos:

P = "Plan" (Planejar): Definir metas, estabelecer os processos e objetivos para alcançar o resultado, de acordo com os requisitos e condições determinadas.

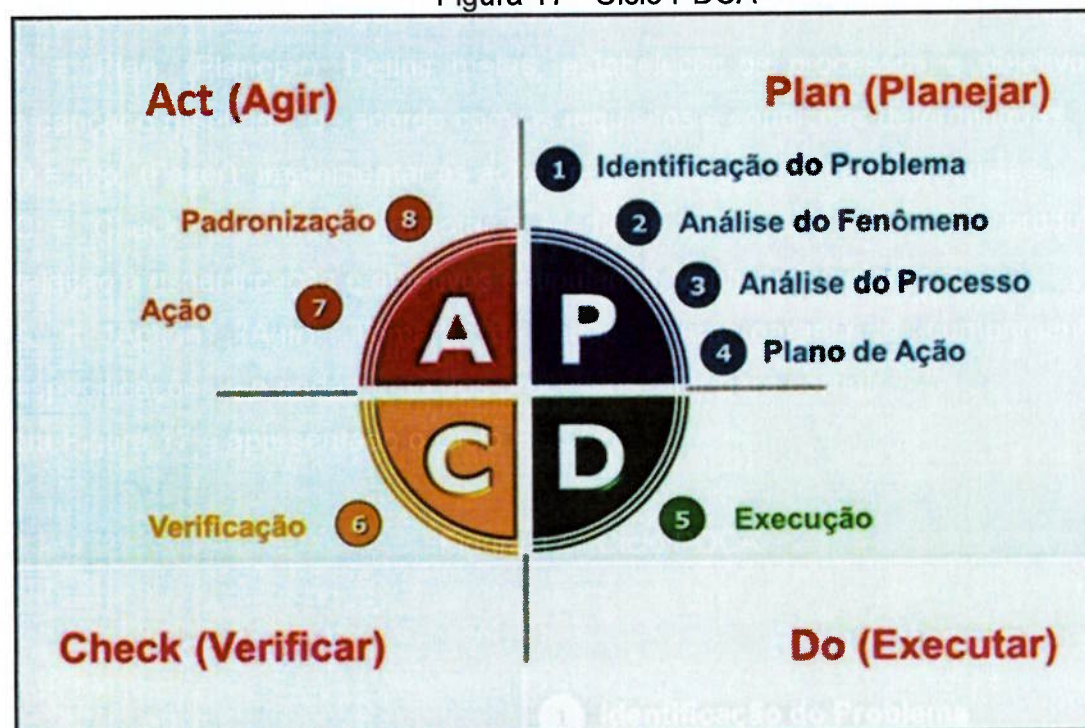
D = "Do" (Fazer): Implementar as ações necessárias e atividades previstas.

C = "Check" (Verificar): Monitorar e Medir os serviços, processos e produtos em relação à especificação e objetivos estipulados, verificar resultados.

A = "Action" (Agir): Tomada de ações para garantir o cumprimento das especificações e o andamento dos processos, agir para corrigir.

Na Figura 17 é apresentado o Ciclo PDCA.

Figura 17 - Ciclo PDCA



Fonte: Bezerra (2014)

É importante ressaltar que o PDCA é um ciclo e deve ser aplicado continuamente, de modo que passe por todas as fases.

5.3.2.3.1. Os passos do PDCA

Passo 1: Planejar ("Plan")

Para realiza-lo devemos considerar três importantes pontos:

- Estabelecer os objetivos sobre os itens de controle, no caso o que influencia o impacto.
- Estabelecer o caminho para atingi-los; como mitiga-lo.
- Decidir quais métodos serão utilizados para consegui-lo; através de que ação o impacto é mitigado.

(Datalyzer, 2007).

Passo 2: Executar o plano ("Do")

Após a determinação do método adequado, o mesmo deve ser executado e dados deverão ser coletados para verificação de sua eficácia.

Neste passo, o planejamento deve ser seguido, incluindo realizar suas atividades, exatamente, como descritas, garantindo o alcance das metas.

Passo 3: Verificar resultados ("Check")

É verificado se ação tomada anteriormente funcionou e o impacto foi mitigado. É importante estabelecer uma padronização na execução da ação, garantindo que não volte a ocorrer o impacto.

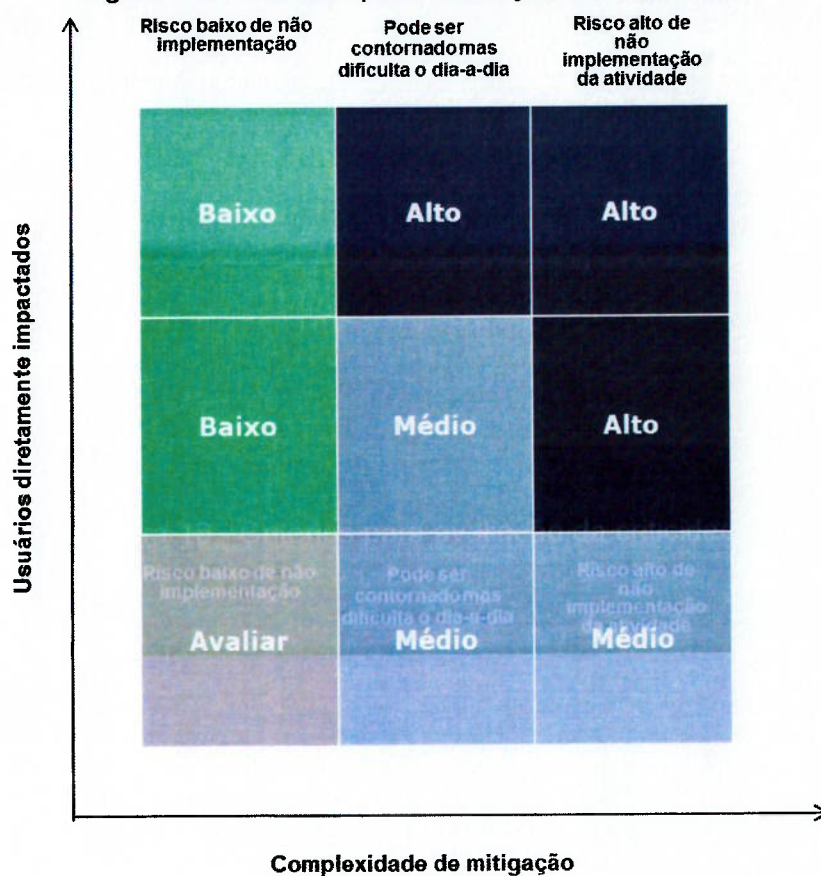
Passo 4: Tomar ações corretivas ("Action")

Após o passo 3, caso:

- A padronização não esteja sendo executada; tomar ações corretivas.
- Se as ações padronizadas não demonstrarem ser eficientes; alterar a metodologia de trabalho, alternando-as por ações eficazes.

Para facilitar o julgamento dos Impactos, deve ser verificada a matriz na Figura 18.

Figura 18 - Critérios para avaliação da criticidade



Fonte: Material interno do Projeto (2014)

5.3.3. Gestão de “Stakeholders”

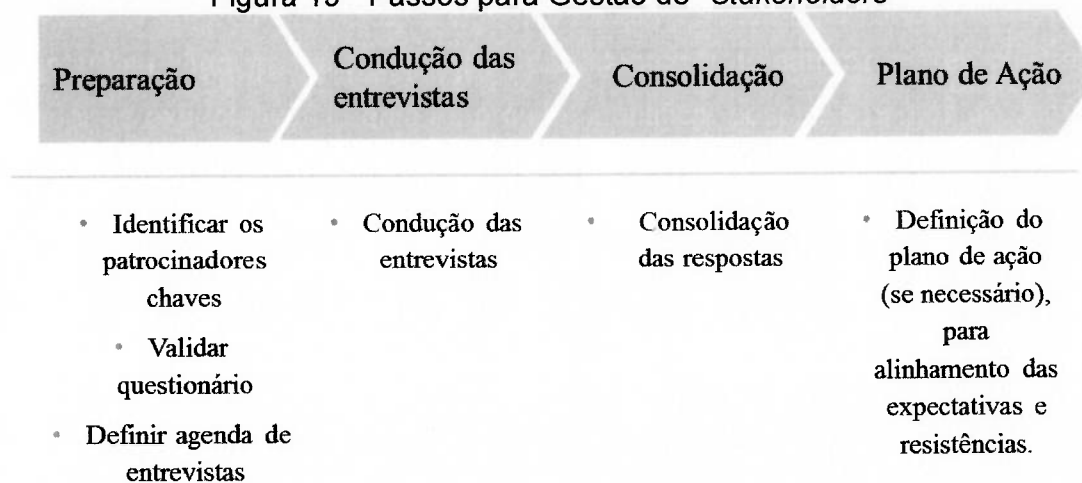
A Gestão de “Stakeholders” (gestão das partes interessadas) é realizada através da condução de entrevistas e visa suportar o projeto através do apoio de indivíduos chave que compreendem as mudanças necessárias e apoiam o projeto através de seu patrocínio e comprometimento.

O alinhamento da liderança é um dos principais pontos de atenção durante a condução de um projeto de implementação de sistema ou revisão de processos.

O objetivo na condução das entrevistas são identificar os patrocinadores do Projeto, entender as expectativas quanto ao projeto, identificar possíveis pontos de conflito e identificar preocupações e resistências.

Para a completa execução da Gestão de “Stakeholders” devem ser seguidos todos os passos, ver Figura 19:

Figura 19 - Passos para Gestão de “Stakeholders”



Fonte: Material interno do Projeto (2014)

Passo 1) Levantamento da percepção dos “Stakeholders”, baseado em entrevistas e contatos, com os seguintes critérios:

- Qual é o grau de influência desta pessoa?
- Qual sua posição em relação à mudança?
- Qual o nível de comprometimento que precisamos obter?
- Quem influencia essa pessoa?

Passo 2) A visão integrada da situação atual em conformidade com as evidências obtidas, propiciando a localização do grau de comprometimento dos “Stakeholders”. (Engajado, seguidor, manter informado, necessário plano de ação).

Passo 3) Com base na análise é possível elaborar uma estratégia capaz de influenciar positivamente em direção à mudança (ex.: tomada de consciência, preocupação pessoal, aceitação e compromisso).

Passo 4) Definição do plano de ação e envolvimento dos “Stakeholders”.

Na Tabela 6, segue um exemplo do levantamento da percepção dos “Stakeholders”.

Tabela 6 - Levantamento da Percepção dos " Stakeholders "

Levantamento da Percepção dos Stakeholders

Item	Nome	Posição	Influência na Organização	Impacto da Mudança	Nível de Comprometimento Atual	Nível de Comprometimento Desejado	Influenciado Por
1	José Wilson	Gerente de Finanças	Média	Aceitação	Necessário Plano de Ação	Engajado	Gerente de RH
2	Carla Cristina	Gerente de Migração	Alta	Compromisso	Seguidor	Seguidor	Presidente

Fonte: Material interno do Projeto (2014)

5.3.4. Comunicação

A comunicação é um processo vital como forma de garantir e promover a interação entre a organização e seu público. (Santos, 2015). Para ser efetiva, a mudança necessita de uma comunicação eficiente, rápida, transparente e acessível a todos os colaboradores. (Bressan, 2004). Suas ações buscam promover a visão da organização, após a implementação da mudança por meio de mensagens, linguagem, veículos e comunicadores para cada público-alvo. Desta forma, permite ao usuário ter acesso sobre os objetivos do projeto, seus benefícios, perspectivas e etapas.

A curva de engajamento, na Figura 20, mostra as fases da Mudança, de acordo com a perspectiva dos colaboradores.

Figura 20 - Curva de Engajamento



Fonte: Sotille (2014).

Conforme descrito na curva, a consciência, entendimento, aceitação e compromisso são as chaves pra mudança e estão diretamente relacionados à comunicação, portanto a comunicação é o principal meio para gerir a mudança, juntamente com a participação efetiva da liderança.

Para gerir a comunicação são necessários:

- Definir a estratégia de comunicação;
- Identificar o público-alvo;
- Identificar canais de mensagem;
- Elaborar a mensagem e o conteúdo;
- Mensurar resultados.

5.3.4.1. Estratégia e Plano de Comunicação

A estratégia de comunicação deve conter:

- Público Alvo
- Principais Mensagens para cada Fase do projeto
- Canais a serem utilizados
- Pesquisa de monitoramento do clima
- Equipe disponibilizada para a comunicação do projeto

No Projeto, citado neste trabalho, a estratégia de comunicação é dirigida para o público interno, ou seja, para todos os colaboradores.

Como meios de divulgação para a comunicação foram utilizados:

- Portal do projeto: página disponibilizada na rede da Empresa X, contendo o escopo do projeto, seus objetivos, principais ações e estado atual.
- Jornal eletrônico periódico: informativo enviado por e-mail em modelo PDF, contendo novas ações, divulgação das ações dos Agentes da Mudança, novos prazos e andamento, enviado a toda Empresa X e ao Projeto.
- E-mail do projeto: e-mail com a nomenclatura do projeto, disponível para esclarecimentos de dúvidas, sugestões, apoio aos colaboradores e destinatário de informativos aos colaboradores, patrocinado e suportado pela Presidente do projeto e a frente de Gestão da Mudança.

- Mural: quadro de avisos, aniversariantes, programas semanais, informativos sobre a Empresa X e o Projeto, disponibilizado na área do café em todos escritórios da Empresa X, incluindo o escritório do projeto.

- Encontros presenciais: café da manhã esporádico direcionado a todo o projeto, para divulgação de prazos, datas e informações confidenciais, liderados pela Presidente do projeto.

A quantidade de material enviado e publicado para comunicação deve ser sempre monitorada, conforme Figura 21.

Figura 21 - Gráfico de Material Publicado pelo Projeto



Fonte: Material interno do Projeto (2014)

O plano de comunicação deve conter, ver Tabela 7:

- Descrição da Ação de Comunicação / Objetivo
- Mensagem
- Público-Alvo
- Canal
- Responsável e Data

Tabela 7 - Plano de Comunicação

Plano de Comunicação						
Item	Descrição da Ação	Mensagem	Publico-Alvo	Canal	Responsável	Prazo
1	Convocação dos Agentes da Mudança e formação da Rede da Mudança	Importancia do Agente da Mudança como Facilitador da Comunicação para solicitar indicação dos empregados com Perfil agregador e comunicativo	Responsável pela Frente de Trabalho e Autoridade Funcional	"E-mail"	Responsável pela Frente de Trabalho e Autoridade Funcional	2 semanas
2	"Kick-off" dos Agentes da Mudança	Acolhimento dos Agentes da Mudança, adequação do perfil, estabelecer objetivos e definir cronograma	Agentes da Mudança	"Workshop"	Gestão da Mudança	2 semanas
3	Comunicação dos Agentes da Mudança ao Projeto e Empresa	Informar a escolha dos Agentes, seu papel, ponto de contato	Todos os colaboradores	"E-mail" / Jornal / Mural/ Portal	Gestão da Mudança	2 dias
4	Acompanhamento das atividades dos Agentes da Mudança	Garantir o compartilhamento e entendimento das informações junto a sua área de atuação	Agentes da Mudança	Reuniões Periódicas	Agentes da Mudança	Nas reuniões

Fonte: Material interno do Projeto (2014)

5.3.4.2. Rede da Mudança

A Rede da Mudança, composta pelos Patrocinadores, Agentes da Mudança e Usuários Finais, faz parte da estratégia de comunicação e exerce um papel fundamental de contato entre a base e o topo da organização.

Seu objetivo é:

- Ajudar a equipe do projeto a visualizar antecipadamente possíveis riscos;
- Proporcionar ajuda na distribuição das informações para a Organização;
- Facilitar o gerenciamento da Mudança;
- Estimular o diálogo;
- Identificar e ajudar a minimizar os impactos.

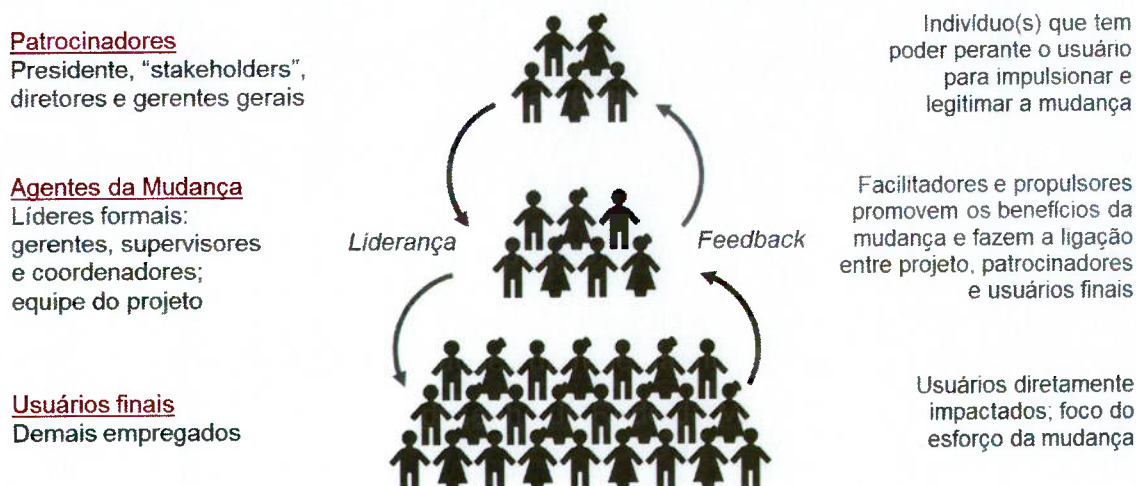
Seu funcionamento ocorre através do repasse da informação e do patrocínio por meio dos Agentes da Mudança, que são peças-chave, que atuam como a ligação entre o projeto e o resto da organização, são facilitadores.

A responsabilidade do Agente da Mudança é:

- Facilitar o processo de comunicação entre equipe do projeto e os demais colaboradores;
- Multiplicar as mensagens em relação ao projeto;
- Verificar a efetividade das ações de Gestão da Mudança e dar sugestões de melhoria;
- Identificar rumores relacionados ao projeto;
- Propor ações que possam envolver suas áreas a respeito do projeto;
- Participar dos encontros e das ações da rede da mudança propostos pelo projeto.

Na Figura 22, é apresentado o desenho da Rede da Mudança.

Figura 22- Estrutura de Rede da Mudança



Fonte: Material interno do Projeto (2014)

Os Agentes da Mudança são um importante canal de disseminação da comunicação do Projeto, portanto, para garantir o cumprimento de seu objetivo é necessário garantir que o Agente da Mudança tenha o perfil necessário. Para isto um Agente da Mudança deve ser aquele colaborador que:

- Mantém uma atitude positiva com relação ao projeto;
- É comunicativo, sempre responde, ou busca respostas às dúvidas dos colegas;
- Fala sobre o projeto nas reuniões de área – seus benefícios e mudanças;
- Busca ações específicas para promover o projeto em sua área.

Normalmente, devido à quantidade de colaboradores da Organização não é possível que a frente de Gestão da Mudança consiga identificar e indicar os Agentes da Mudança, por este motivo, a frente de Gestão da Mudança lista as características de

um Agente da Mudança e suas responsabilidades e as envia para as áreas funcionais, para que as mesmas indiquem os colaboradores com o perfil descrito. Recomenda-se ao menos um Agente da Mudança por área, para garantir a disseminação da informação.

Para o projeto em questão, visando à disseminação da comunicação para 7.300 colaboradores, foram indicados 150 Agentes.

É necessário que seja realizado um acompanhamento sobre as ações e entendimento dos Agentes, para isto são realizados encontros periódicos onde são discutidas as principais dúvidas trazidas pelos Agentes, são apresentados o andamento e mudanças do projeto e são realizadas dinâmicas que ressaltem a importância de seu papel.

5.3.4.3. Pesquisa de Prontidão

Como forma de monitoramento da informação disseminada pelos Agentes devem ser realizadas pesquisas de prontidão, a fim de entender se a estratégia de comunicação aplicada está sendo eficiente. Podendo ser respondidas: “concordo”, ou “discordo”, ou “neutro”, podem conter perguntas como:

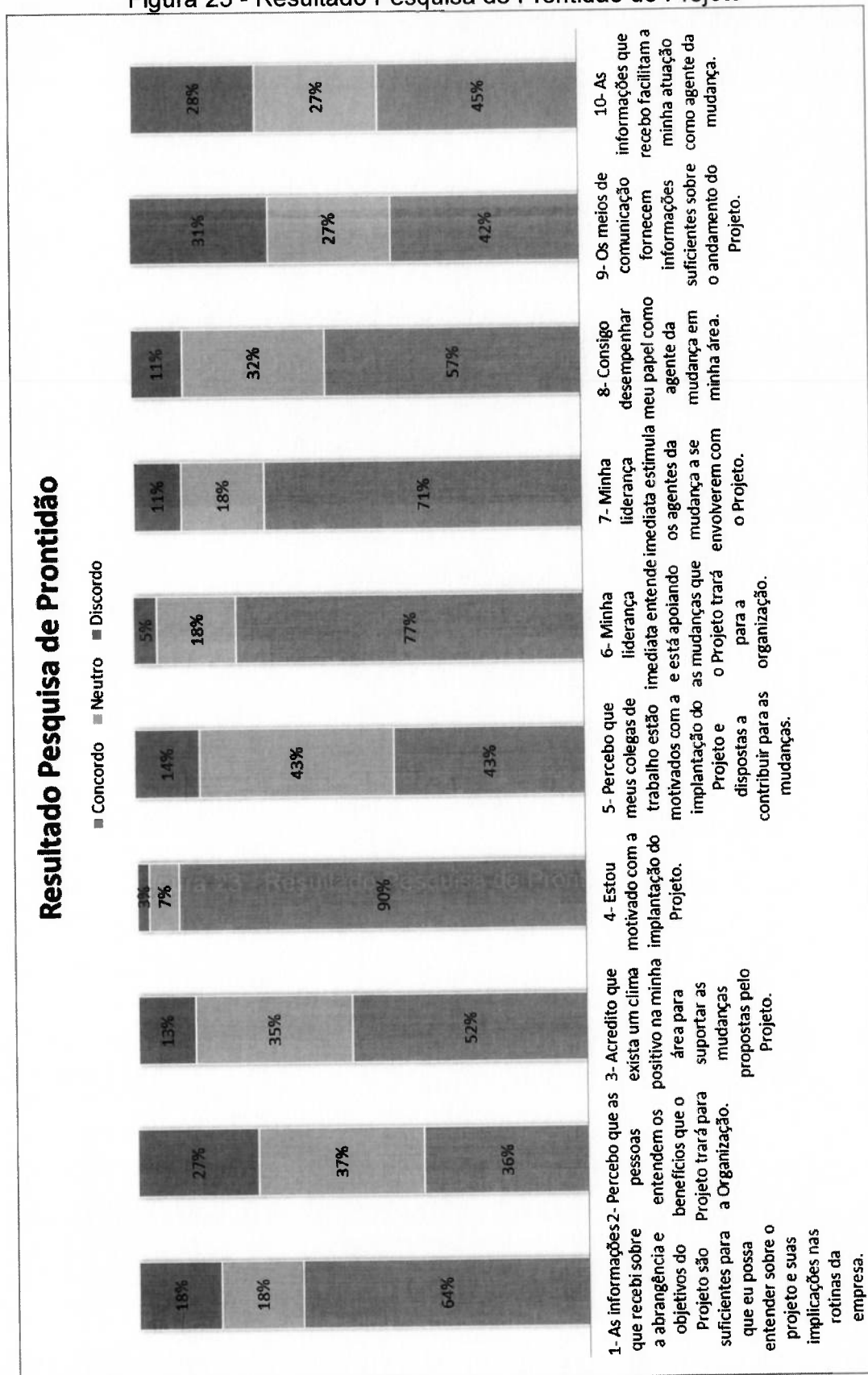
- 1- As informações que recebi sobre a abrangência e objetivos do projeto são suficientes para que eu possa entender sobre o projeto e suas implicações nas rotinas da empresa.
- 2- Percebo que as pessoas entendem os benefícios que o projeto trará para a Organização.
- 3- Acredito que exista um clima positivo na minha área para suportar as mudanças propostas pelo projeto.
- 4- Estou motivado com a implantação do projeto.
- 5- Percebo que meus colegas de trabalho estão motivados com a implantação do Projeto e dispostos a contribuir para as mudanças.
- 6- Minha liderança imediata entende e está apoiando as mudanças que o projeto trará para a organização.
- 7- Minha liderança imediata estimula os agentes da mudança a se envolverem com o projeto.
- 8- Consigo desempenhar meu papel como agente da mudança em minha área.

9- Os meios de comunicação fornecem informações suficientes sobre o andamento do projeto.

10- As informações que recebo facilitam a minha atuação como agente da mudança.

As respostas às perguntas devem ser analisadas pela equipe de Gestão da Mudança e deve ser elaborado um plano de ação de acordo com os resultados. Por exemplo, os resultados mostrados na Figura 23.

Figura 23 - Resultado Pesquisa de Prontidão do Projeto



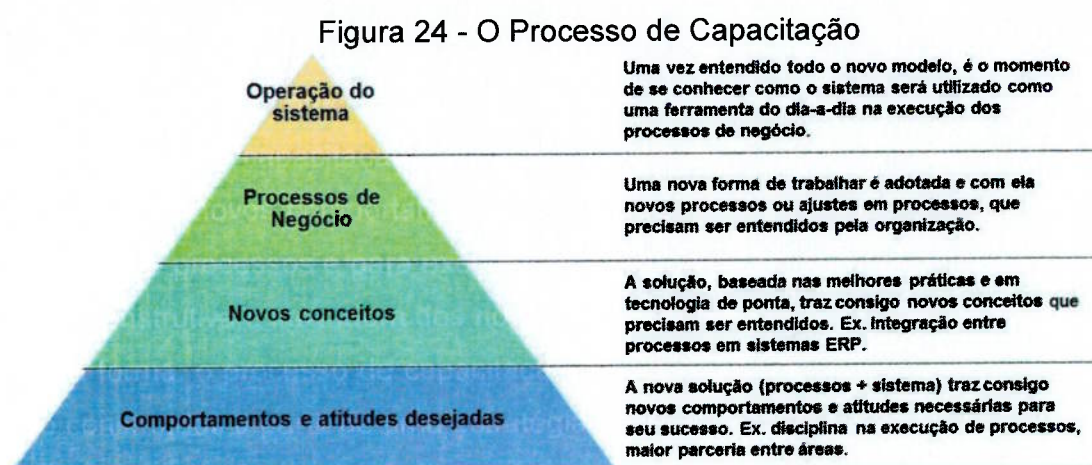
Fonte: Material interno do Projeto (2014)

5.3.5. Treinamento

Para atingir o sucesso no processo da Mudança é necessária a adequação dos colaboradores à visão estipulada, seja quanto à utilização do novo sistema, prática do novo processo, ou atribuição de uma nova tarefa. O treinamento deve ser entendido como um processo e não como um evento de formação.

O processo de capacitação deve desenvolver as pessoas, qualificando-as para adotarem os novos comportamentos e atitudes desejadas, para entender os novos conceitos e processos e para executar as atividades do dia-a-dia, além de criar uma visão construtiva e inovadora dos novos processos e sistema.

Desta forma, o processo de capacitação está baseado em quatro componentes que são construídos a partir de uma estratégia adequada de treinamento, ver **Figura 24 - O Processo de Capacitação**Figura 24.



Fonte: Material interno do Projeto (2014)

O programa de capacitação do projeto, objetiva:

- Capacitar os profissionais da Empresa X, impactados diretamente com a implementação do novo sistema, para executarem com sucesso as novas atividades dentro dos novos processos de negócio;
- Minimizar impactos negativos nos níveis de desempenho dos usuários com a implementação do novo sistema, através do foco em processos e a utilização de situações práticas e reais como base para treinamento;
- Utilizar as técnicas de treinamento mais eficientes para a atividade a ser treinada e que seja viável dentro dos prazos e orçamento do projeto;

- Minimizar o esforço para suporte pós-implementação, criando materiais utilizáveis depois do treinamento e na rotina das áreas.

Na Figura 25, o exemplo das etapas de desenvolvimento do plano de capacitação do projeto:



Fonte: Material interno do Projeto (2014)

5.3.5.1. Estratégia de Treinamento

Na estratégia de treinamento são definidas as abordagens de aplicação e metodologia para capacitação dos Usuários Finais, sendo suas principais dimensões:

- Abordagem a ser tratada para identificar as necessidades de treinamento.
- Enfoque metodológico de capacitação.
- Métodos de ensino para a formação dos usuários.
- Infraestrutura de treinamento.
- Cronograma de treinamento.
- Materiais de treinamento para suporte.

Devido à implantação dos novos sistemas pelo projeto, todos os colaboradores deverão ser capacitados para utilização do novo sistema, tanto para sua utilização geral, quanto para suas funções específicas.

Para a definição da estratégia de treinamento do projeto foram adotadas as seguintes premissas:

- Usuários finais devem estar familiarizados com o uso do computador.
- São considerados como público alvo de treinamento os colaboradores da Empresa X, terceiros, estagiários e aprendizes que sejam impactados diretamente pela implementação dos novos sistemas e dos processos;
- Volume máximo estimado para cálculo do treinamento;
- O escopo dos treinamentos limita-se aos módulos/transações dos sistemas e processos que serão implementados;
- Os treinamentos serão conduzidos pela equipe de multiplicadores;
- A infra-estrutura e recursos necessários para realização dos treinamentos serão fornecidos pela Empresa X;
- Os materiais de processo e conceito serão desenvolvidos pela equipe de multiplicadores da Empresa X;
- Os materiais técnicos de sistema serão desenvolvidos pela contratada.

A estratégia de capacitação deve conter o grupo alvo dos treinamentos, o objetivo do treinamento, seu responsável e sua data de aplicação, conforme a Figura 26.

Figura 26 - Estratégia de Capacitação

	Objetivo	Grupo Alvo	Responsável	Período
1	Visão geral do Projeto, principais benefícios, próximos passos para a implementação	Diretores	Gerente do Projeto	Utilizar comitê da Diretoria
2	Novos processos, principais conceitos e mudanças, nova forma de se relacionar com o portal	Gerentes depto, supervisores de divisão/setor	Autoridade Funcional RH com Projeto	Dez - Fev
3	Visão Geral Sistema, navegação básica, processos e sistema (específico para cada papel) – inclui exercícios no sistema	Usuários finais impactados pelo novo sistema	Multiplicadores	Jan - Abr

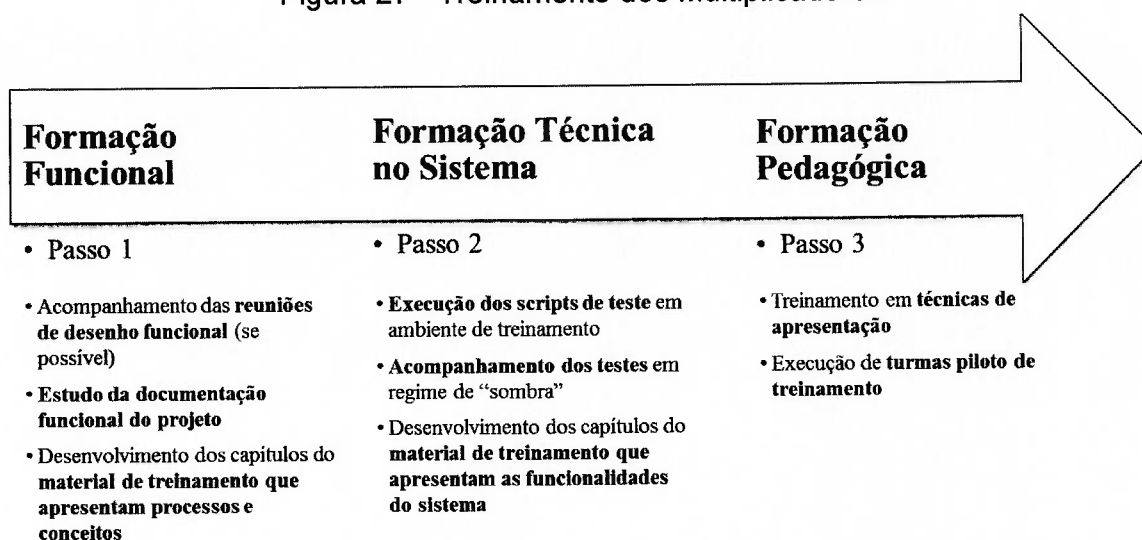
Fonte: Material interno do Projeto (2014)

Para a abordagem de aplicação dos treinamentos existem várias opções: contratação da aplicação pela contratada, utilização de multiplicadores, utilização de gerentes e líderes funcionais, entre outros. Para o projeto foi escolhida a abordagem de capacitação com a estrutura de Multiplicadores.

Portanto, antes que os Multiplicadores realizem qualquer atividade é necessário que, primeiramente, sejam introduzidos ao sistema e capacitados, para transmitirem todo o seu potencial.

É recomendado que os Multiplicadores fossem alocados no projeto desde a fase de Desenho, além disto, é necessária que sua capacitação seja realizada através dos passos, ver Figura 27.

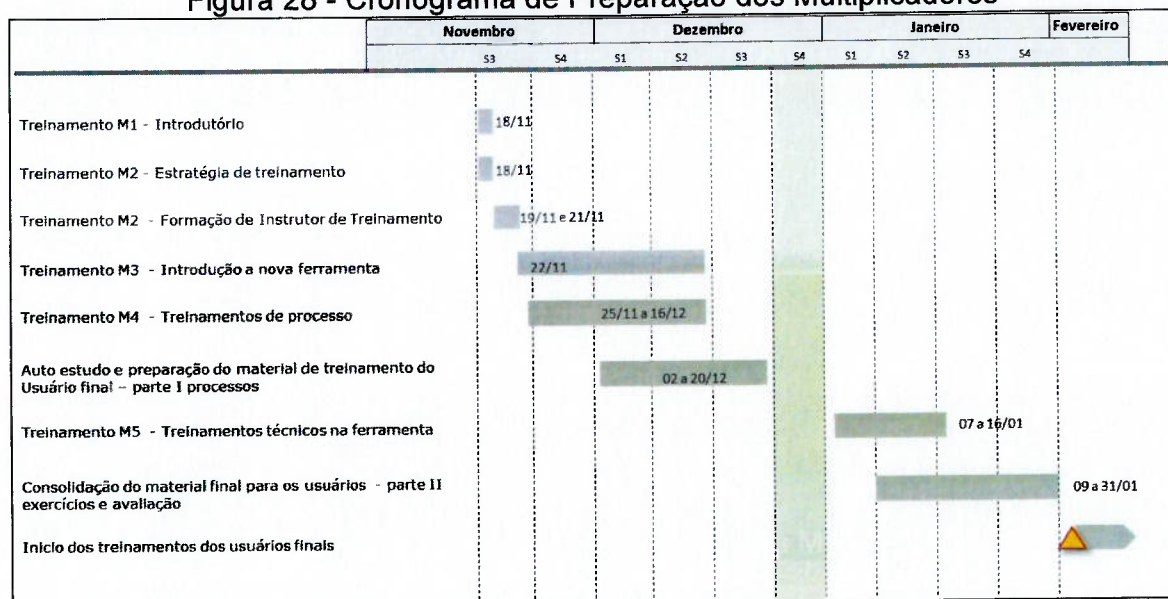
Figura 27 - Treinamento dos Multiplicadores



Fonte: Material interno do Projeto (2014)

Além disto, é necessário estabelecer uma programação para a preparação dos Multiplicadores, conforme o exemplo na Figura 28.

Figura 28 - Cronograma de Preparação dos Multiplicadores



Fonte: Material interno do Projeto (2014)

5.3.5.2. Multiplicadores

Os Multiplicadores são colaboradores-chave, indicados pelos seus supervisores, que apresentam amplo conhecimento sobre o processo que necessita ser aplicado o treinamento. Sua principal função é replicar seu conhecimento para todas as turmas de treinamento.

As principais responsabilidades dos Multiplicadores são:

- Desenvolver e adaptar o material de treinamento para o usuário final: apresentações com a parte conceitual, processos e mudanças dos processos e material técnico de telas de sistema.
- Desenvolver os exercícios e massa de dados que serão utilizados em sala de aula pelos alunos;
- Ministras os treinamentos, conforme cronograma estabelecido pelo projeto;
- Endereçar as dúvidas dos alunos;
- Gerenciar a lista de presença dos treinamentos.

Para que um colaborador seja um Multiplicador é necessário:

- Disponibilidade para participar do cronograma de preparação e orientação ao multiplicador;
- Disponibilidade durante o período de execução dos treinamentos para os usuários finais;

- Conhecimento dos temas que ministrem;
- Ter vontade e comprometimento para atuar sob as responsabilidades definidas;
- Boa comunicação.

É interessante a preparação de um material de apoio para o multiplicador entender sua função e os passos do projeto, para isto, sugere-se a criação de um Manual do Multiplicador.

O Manual do Multiplicador deve conter o papel do Multiplicador como instrutor, o que é necessário para sua preparação, o cronograma do projeto, o cronograma dos treinamentos, um "checklist" de preparação para o treinamento em sala de aula e dicas de apresentação. Apesar de simples o Manual é bastante eficaz, faz com que o Multiplicador se sinta parte essencial do projeto, o que aumenta sua motivação para executar sua função.

Primeiramente, deve ser estabelecido um levantamento dos cursos a serem aplicados e suas determinadas cargas horária, pois a partir destas informações é realizado o cálculo para a quantidade de Multiplicadores.

Para o projeto foram escolhidos como Multiplicadores representantes para cada tema específico: Finanças e Orçamentos; RH e EHS; Suprimentos; BI; Manutenção e Frota; Meio ambiente; Empreendimentos.

O cálculo de quantificação dos Multiplicadores foi realizado através da relação: carga horária de treinamento; quantidade de sessões necessárias; tempo disponível para treinamento, ver o exemplo na Tabela 8.

Tabela 8 - Planilha Esforço da Preparação de Treinamento (1/2)
Esforço de preparação de treinamento

Fatores

Capacidade da Sala de aula

20

Percentual de distribuição (%)

Conceitual

40%

Prática

60%

Contingency

15%

Preparação do treinamento (horas)

Conceitual (2hs) + exercício (4hs)

6

Prática

6

Validação

4

temas		Treinamento (em horas)	Total Usuários	Quantidade Sessões de Treinamento	Tempo Total de Execução		Tempo Disponível para Treinamento		Quantidade de Recursos	
					Horas	Dias	Tempo disponível	Quantidade de Ondas	Quantidade de Recursos	Total Recursos
Finanças	Gerenciar Tesouraria	32	515	26	832	104	440	1	1,89	2
Frota	Gerenciar Frota	12	894	45	540	68	440	1	1,23	2
Manutenção	Manutenção	56	1.300	65	3.640	455	440	1	8,27	9
Empreendimentos	Investimento + Empreendimentos	56	1300	65	3.640	455	440	1	8,27	9
		156	4.009	201	8.652	1.082	440	1	19,66	22

Fonte: Material interno do Projeto (2014)

Tempo Disponível para Treinamento = Quantidade de dias disponíveis para aplicação do treinamento x carga horária disponível para aplicação do treinamento, exemplo Finanças = 55 Dias x 8 Horas = 440 Horas.

Total de Execução = Carga horária de treinamento (em horas) x quantidade de sessões, exemplo Finanças = 32 x 26 = 832 horas/ 8 = 104 Dias.

Quantidade de Recursos Necessários = (Tempo total de execução (em Horas) / Tempo disponível para treinamento) / Quantidade de sessões, exemplo Finanças = (832/440) / 1 = 1,89 = +/- 2 Recursos.

Após a definição da quantidade de recursos necessários é possível estabelecer o cronograma de aplicação de treinamentos pelos Multiplicadores, ver Tabela 9.

Tabela 9 - Exemplo Cronograma dos Multiplicadores

	Nome Completo do Multiplicador	Módulo	Semana 1							Semana 2							Total
			23/jun	24/jun	25/jun	26/jun	27/jun	28/jun	29/jun	30/jun	01/jul	02/jul	03/jul	04/jul	05/jul	06/jul	
1	José Faria	Finanças				Sala 1				Sala 2							2
2	Roseli Furlan	RH	Sala 1	Sala 1	Sala 1						Sala 4			Sala 1			5
3	Claudio Veiga	Empreendimentos	Sala 3			Sala 2	Sala 3					Sala 1					4
4	Gabriel Donati	Manutenção			Sala 4						Sala 3		Sala 3	Sala 3			4

Fonte: Material interno do Projeto (2014)

5.3.5.3. Currículo de Treinamento

O currículo de treinamento complementa a estratégia de capacitação, nele são listados todos os treinamentos a serem aplicados, numerados para controle, divididos por módulos e objetivos. É fundamental o currículo de treinamento ser alinhado às frentes funcionais, pois somente elas, serão capazes de identificar a carga horária necessária para a execução do curso e o público alvo, a quem o curso deve ser direcionado, tudo é levado em conta na montagem das turmas de treinamento.

É importante ressaltar que para a formação do currículo de treinamento não é necessária sua formação por módulos, ou seja, é possível elaborar toda estratégia de treinamento por funções ou processos, isto deve ser alinhado com a liderança do

projeto e os líderes das frentes funcionais, deve ser uma definição em conjunto, de acordo com a viabilidade e facilidade da aplicação dos treinamentos.

Os itens que não podem faltar no currículo de treinamento, ver Tabela 10, são:

- Nome do curso
- Público-alvo
- Pré-requisitos (se houver)
- Conteúdo
- Método
- Duração (Carga Horária)

Tabela 10 - Exemplo Currículo de Treinamento

Código do Curso	Nome do Curso	Público Alvo	Pré-Requisito	Conteúdo	Método	Carga Horária (em horas)
XX1	Visão Geral do Projeto	Todos os usuários	Nenhum	Introdução a ferramenta, didática e metodologia funcional	Treinamento On line	On line
XX1	Folha de Pagamento	Executor da folha de pagamento Aprovador da folha de pagamento	Visão Geral do Projeto	Capacitar a área de Rh corporativa quanto ao gerenciamento das folhas de pagamentos	Treinamento Presencial	32
XX3	Gerenciar Frota	Solicitante do RDQ	Visão Geral do Projeto	Capacitar os usuários para o Reembolso de quilometragem	Treinamento Presencial	4
XX4	Gerenciar Cadastros	Planejadores / Controladores (perfil gestor)	Visão Geral do Projeto	Capacitar os usuários de perfil gestor para o cadastro das manutenções	Treinamento On line	On line

Fonte: Material interno do Projeto (2014)

Após definido o currículo de treinamento deve ser criada Agenda de Treinamento, contendo as seguintes informações:

- Módulo nome, ou, código do curso.
- Duração.
- Multiplicador.
- Data de execução.

Ver o exemplo na Tabela 11:

Tabela 11 - Agenda de Treinamento

Agenda			Semana 5							Semana 6				
			21/jul	22/jul	23/jul	24/jul	25/jul	26/jul	27/jul	28/jul	29/jul	30/jul	31/jul	01/ago
Sala 1	S5	09h00 - 11h00					XX1 T2 - D1 Flavio Alcantara				XX2 T2 - D1 Patricio Assis		XX2C T2 - D1 Patricio Assis	
		11h00 - 13h00												
		14h00 - 16h00					XX1 T2 - D1 Flavio Alcantara				XX3 T1 - D2 João Goulart		XX3 T1 - D4 João Goulart	
		16h00 - 18h00												
Sala 2	S20	09h00 - 11h00	XX4 T1 - D1 Patricio Assis	XX2 T3 - D1 Patricio Assis	XX2 T2 - D2 Patricio Assis	XX2C T1 - D1 Patricio Assis			XX4 T2 - D1 Patricio Assis		XX2 T2 - D2 Patricio Assis			
		11h00 - 13h00												
		14h00 - 16h00	XX6 T1 - D1 João Goulart		XX5 T1 - D1 Flavio Alcantara	XX5 T1 - D2 Flavio Alcantara			XX3 T1 - D1 João Goulart		XX3 T1 - D3 João Goulart		XX3A T1 - D1 João Goulart	
		16h00 - 18h00												

Fonte: Material interno do Projeto (2014)

5.3.5.4. Metodologias de Capacitação

Durante o desenvolvimento da Estratégia de Treinamento dos usuários finais, é fundamental que sejam avaliados não apenas os métodos de treinamento formais, mas novas metodologias.

O objetivo é gerar uma forma de transmissão e manutenção do conhecimento que seja mais adaptável às demandas das novas gerações de colaboradores.

Dentre as metodologias de capacitação as mais utilizadas são as seguintes:

- Apresentação
 - Eficiente para informar um número grande de participantes;
 - Seu objeto da aprendizagem devem ser informações gerais de projeto e do processo;

As apresentações são facilmente adaptadas para conteúdo que não necessitam exercícios em sistema.

- Treinamento "On line"
 - Treinamento "on line" é uma forma de distribuir o treinamento para um grupo grande de usuários em pouco tempo.
 - Os usuários podem caminhar pelo treinamento em seu próprio ritmo, refazendo os tópicos e exercícios conforme suas necessidades.

Neste caso os cursos devem ser de baixa complexidade e os materiais muito didáticos para permitirem o auto estudo;

- Treinamento Presencial

- Sessões com um instrutor e alunos presencialmente em sala de aula (até vinte alunos);

- Participantes tem acesso ao ambiente de treinamento para prática de exercícios;

A vantagem desta abordagem é o contato entre instrutor e alunos para troca de experiências e solução rápida de dúvidas.

Esta metodologia deve ser utilizada para usuários finais que terão contato com muitos processos ou processos críticos no novo ambiente.

- Treinamento Virtual

- Treinamento virtual, onde o instrutor e aluno estão em localidades diferentes conectados pela “web”.

- Apresentações, demonstrações sistêmicas são facilitadas por ferramentas;

Esta metodologia se adapta bem para pequenas audiências e usuários com bom conhecimento do processo a ser abordado.

As classes virtuais são alternativas para o treinamento tradicional, dependendo do nível da audiência e distribuição geográfica.

Para o projeto foram escolhidas as abordagens de Treinamento *On line*, para iniciação do usuário ao novo “software”, sua visão geral e funcionamento e de Treinamento Presencial, com salas de aula, infraestrutura adequada e um multiplicador por sala para repassar seu conhecimento, através de explicação teórica e exercícios práticos.

5.3.5.5. Resultado de Participação e Treinamento

Depois de realizados os treinamentos é importante comparar a quantidade de usuários convocados com a quantidade de usuários treinados, pois antes da entrega do projeto é necessário garantir que o usuário final esteja capacitado a realizar sua função após a implementação da nova ferramenta. Deve ser alinhada com a liderança do projeto uma quantidade mínima de colaboradores treinados para garantir o resultado positivo da implementação.

Exemplo do controle de participação dos treinamentos, é mostrado na Tabela 12.

Tabela 12 - Exemplo Levantamento Comparativo Usuários Convocados x Usuários Treinados

Período	Semanas	Convocados	Presentes	% Participação
23/06 a 27/06	Semana 1	26	26	100%
30/06 a 04/07	Semana 2	30	30	100%
07/07 a 11/07	Semana 3	150	148	99%
14/07 a 18/07	Semana 4	823	798	97%
21/07 a 25/07	Semana 5	1353	1271	94%
28/07 a 01/08	Semana 6	1831	1720	94%
04/08 a 08/08	Semana 7	2458	2207	90%
11/08 a 15/08	Semana 8	3025	2725	90%
18/08 a 22/08	Semana 9	3456	3003	87%
25/08 a 29/08	Semana 10	4018	3443	86%

Fonte: Material interno do Projeto (2014)

5.3.6. Pesquisa de clima de projeto

No decorrer do projeto deve ser aplicada uma pesquisa de Clima de Projeto, para entendimento dos pontos de melhoria, cuja frente de GM consiga atuar. No projeto em questão, tal pesquisa foi realizada e aplicada para 126 colaboradores participantes ativamente do projeto, dividindo as questões levantadas em: Motivação dos Integrantes do Projeto, Comunicação, Integração, Motivação Pessoal, Liderança e Qualidade de Vida, podendo ser respondidas em: “Concordo”, “Discordo” e “Indiferente”.

Para interpretação dos resultados obtidos foi utilizado o Diagrama de Pareto, que se estrutura sobre a interpretação de que a maioria das perdas possui poucas causas. O Diagrama de Pareto é um gráfico de barras, que ordena as frequências das ocorrências em ordem decrescente, facilitando a visualização dos problemas mais encontrados.

Após a aplicação da pesquisa para os colaboradores foram obtidos os seguintes resultados:

*Houveram colaboradores que não responderam a todos os itens, sendo assim, todos os gráficos foram calculados a partir da porcentagem do total de respostas.

1) Motivação dos Integrantes do Projeto – Tabela 13.

Tabela 13 - Motivação dos Integrantes do Projeto

	A.1 Acredito que a implantação do projeto trará benefícios.		A.2 Conheço as implicações do meu trabalho para os resultados.		A.3 Eu estou motivado para fazer o Go-Live acontecer.		A.4 Percebo que os integrantes do Projeto estão motivados para fazer o Go-Live.		A.5 Percebo que as áreas relacionam-se de forma satisfatória com o Projeto.	
Concordo	120	95,2%	122	96,8%	103	81,7%	84	66,7%	89	70,6%
Discordo	5	4,0%	2	1,6%	13	10,3%	32	25,4%	25	19,8%
Indiferente	1	0,8%	2	1,6%	10	7,9%	10	7,9%	12	9,5%
Soma	126	100,0%	126	100,0%	126	100,0%	126	100,0%	126	100,0%

2) Comunicação – Tabela 14.

Tabela 14 - Comunicação no Projeto

	B.1 A comunicação tem sido clara e objetiva.		B.2 Considero satisfatória a quantidade de informações recebidas sobre as atividades.		B.3 Considero que tenho as informações que preciso para realizar um bom trabalho.		B.4 Além dos assuntos relacionados à minha equipe tenho um conhecimento geral do que é tratado pelas demais equipes do projeto.	
Concordo	94	74,6%	84	67,2%	98	78,4%	89	71,2%
Discordo	26	20,6%	28	22,4%	23	18,4%	29	23,2%
Indiferente	6	4,8%	13	10,4%	4	3,2%	7	5,6%
Soma	126	100,0%	125	100,0%	125	100,0%	125	100,0%

3) Integração – Tabela 15.

Tabela 15 - Integração no Projeto

	C.1 Eu tenho um bom relacionamento com a minha equipe.		C.2 Me sinto confortável para expressar minha opinião no na minha equipe.		C.3 Quando se levanta um conflito ou questão, há espaço para diferentes pontos de vista e opiniões.		C.4 Há integração entre as diferentes equipes dentro do Projeto.		C.5 Acredito que a relação entre o Consórcio e a Empresa A ocorre de maneira saudável.		C.6 Todos os integrantes do time do Projeto estão dispostos a contribuir para o alcance de resultados.		C.7 Considero o clima de trabalho do Projeto agradável.	
Concordo	123	97,6%	117	92,9%	108	85,7%	76	60,8%	85	68,0%	92	73,0%	103	81,7%
Discordo	1	0,8%	1	0,8%	12	9,5%	37	29,6%	30	24,0%	24	19,0%	16	12,7%
Indiferente	2	1,6%	8	6,3%	6	4,8%	12	9,6%	10	8,0%	10	7,9%	7	5,6%
Soma	126	100,0%	126	100,0%	126	100,0%	125	100,0%	125	100,0%	126	100,0%	126	100,0%

4) Motivação Pessoal – Tabela 16.

Tabela 16 - Motivação no Projeto

	D.1 Eu me sinto motivado para trabalhar no ritmo que o Projeto necessita.		D.2 O conhecimento adquirido no Projeto será um diferencial para minha carreira.	
Concordo	108	85,7%	108	86,4%
Discordo	14	11,1%	10	8,0%
Indiferente	4	3,2%	7	5,6%
Soma	126	100,0%	125	100,0%

5) Liderança – Tabela 17.

Tabela 17 - Liderança no Projeto

	E.1 Minha liderança imediata no tem clareza sobre meu papel e minhas atividades.		E.2 Minha liderança imediata me dá o feedback necessário para que eu possa aprimorar o meu desempenho.		E.3 Meu líder imediato se preocupa com a troca de conhecimento e de habilidades na equipe.		E.4 A troca de informações na minha equipe é satisfatória contribuindo para a realização do trabalho.		E.5 Minha participação no Projeto será valorizada pela Empresa.	
Concordo	109	86,5%	105	83,3%	104	82,5%	102	81,0%	72	57,1%
Discordo	11	8,7%	16	12,7%	13	10,3%	15	11,9%	31	24,6%
Indiferente	6	4,8%	5	4,0%	9	7,1%	9	7,1%	23	18,3%
Soma	126	100,0%	126	100,0%	126	100,0%	126	100,0%	126	100,0%

6) Qualidade de Vida – Tabela 18.

Tabela 18 - Qualidade de Vida dos colaboradores do Projeto

	F.1 O ritmo de trabalho me permite manter o equilíbrio entre minha vida pessoal e profissional.		F.2 As condições de trabalho (materiais, equipamentos, atividades, horários) contribuem para um bom desempenho das minhas atividades.	
Concordo	79	63,2%	97	77,6%
Discordo	37	29,6%	24	19,2%
Indiferente	9	7,2%	4	3,2%
Soma	125	100,0%	125	100,0%

Na visão geral, considerando a representação percentual da quantidade total de respostas “Discordo”, pode-se afirmar que os três percentuais mais significativos são:

1 - F.1 O ritmo de trabalho me permite manter o equilíbrio entre minha vida pessoal e profissional. – 29,6%

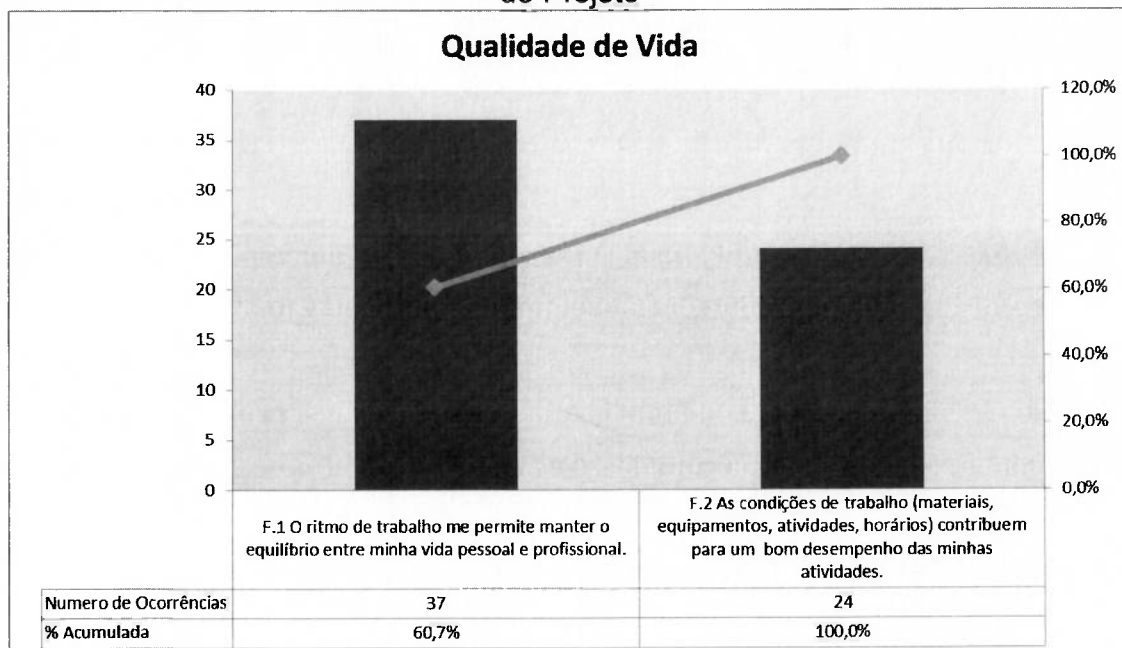
2 - C.4 Há integração entre as diferentes equipes dentro do projeto. – 29,6%

3 - A.4 Percebo que os integrantes do projeto estão motivados para fazer o “Go-Live SAP”. – 25,4%

Para facilitar esta visualização foram elaborados os Diagramas de Pareto, considerando 100% o total de respostas “Discordo” por cada tópico, chegando aos seguintes resultados:

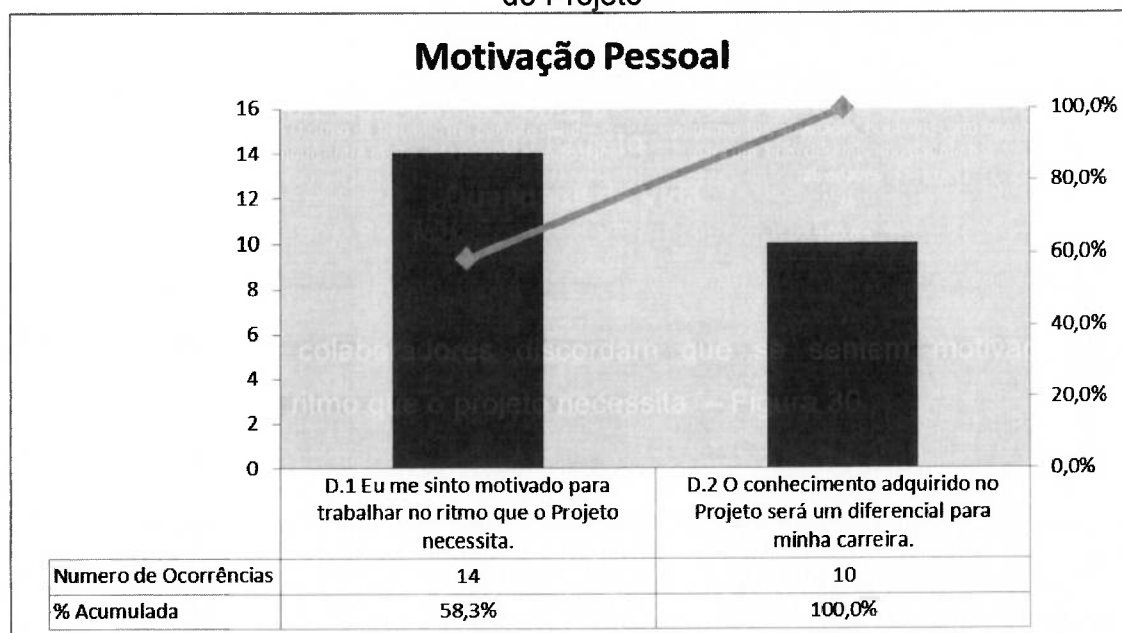
- 1) 60,7% dos colaboradores discordam que o ritmo de trabalho do projeto permite manter o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. – Figura 29.

Figura 29 - Gráfico da Discordância Sobre a Qualidade de Vida dos Colaboradores do Projeto



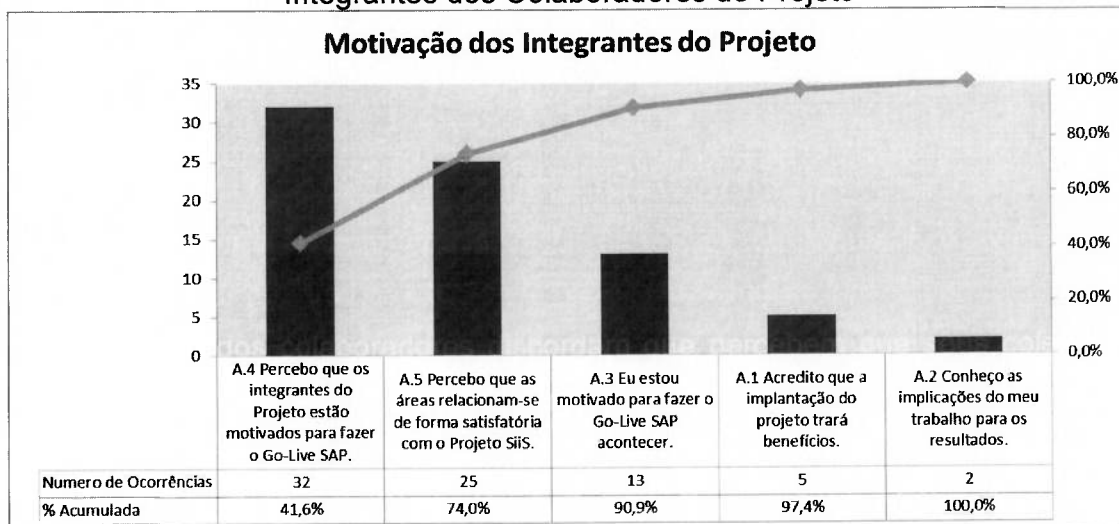
2) 58,3% dos colaboradores discordam que se sentem motivados para trabalhar no ritmo que o projeto necessita. – Figura 30.

Figura 30 - Gráfico da Discordância Sobre a Motivação Pessoal dos Colaboradores do Projeto



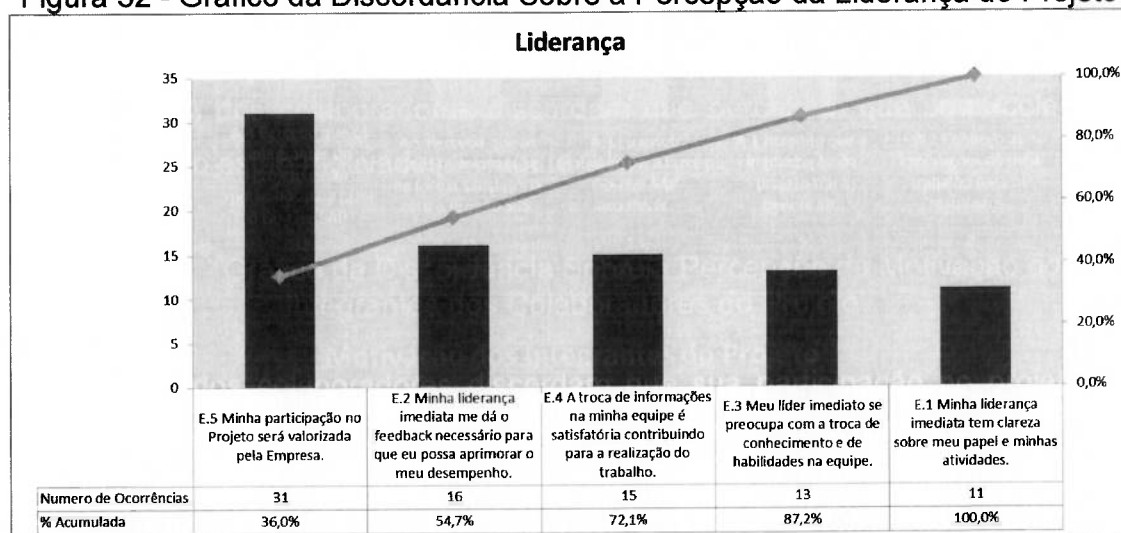
- 3) 41,6% dos colaboradores discordam que percebem que seus colegas de projeto estão motivados. – Figura 31.

Figura 31 - Gráfico da Discordância Sobre a Percepção da Motivação dos Integrantes dos Colaboradores do Projeto



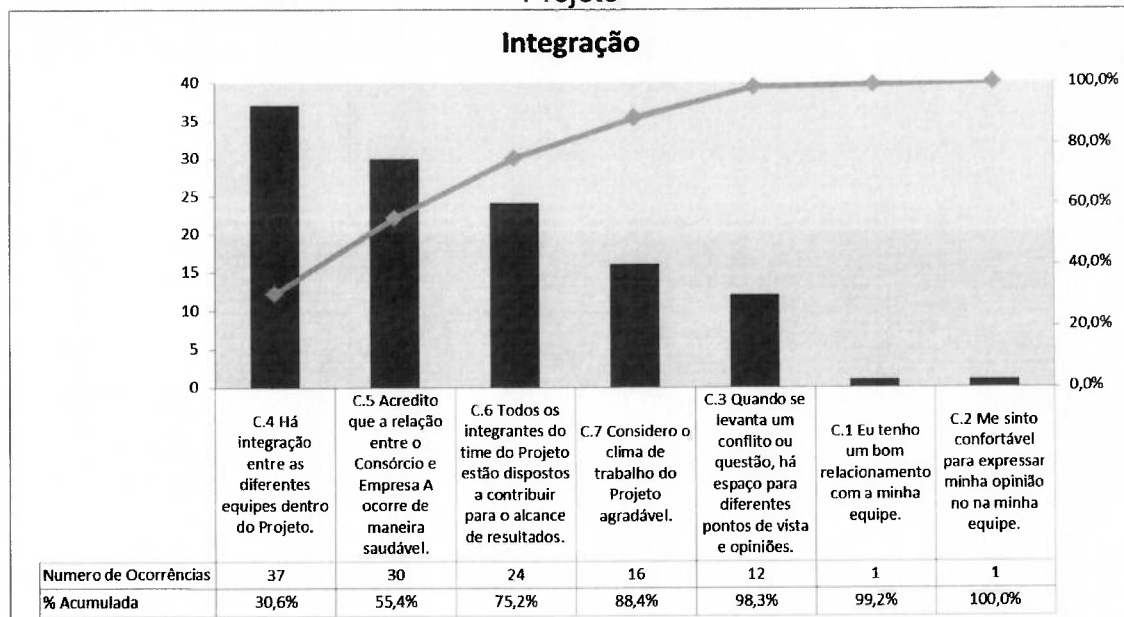
- 4) 36% dos colaboradores discordam que sua participação no projeto será valorizada pela sua respectiva Empresa. – Figura 32.

Figura 32 - Gráfico da Discordância Sobre a Percepção da Liderança do Projeto



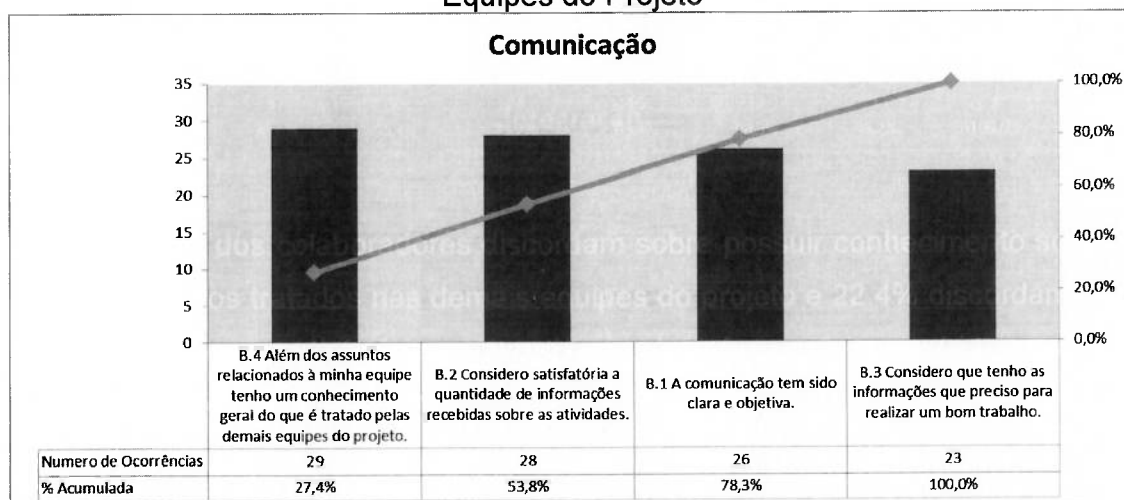
- 5) 30,6% dos colaboradores discordam sobre haver integração entre as frentes dentro do projeto. – Figura 33.

Figura 33 - Gráfico da Discordância Sobre a Integração dos Colaboradores do Projeto



6) 27,4% dos colaboradores discordam sobre possuir conhecimento sobre os assuntos tratados nas demais equipes do projeto e 22,4% discordam sobre considerar satisfatória a quantidade de informações recebidas sobre as atividades. – Figura 34.

Figura 34 - Gráfico da Discordância Sobre a Comunicação entre as Frentes e Equipes do Projeto



Analisando os resultados obtidos foi identificado que os fatores mais críticos são relacionados à Qualidade de Vida, seguidos pela Motivação (intrapessoal e interpessoal) e Liderança.

Para a resolução dos pontos críticos sobre a Qualidade de Vida dos colaboradores foi sugerida a possibilidade da realização de um horário mais flexível, buscando atender suas necessidades, favorecendo sua aceitação. Entende-se também, que para este item não é possível uma maior atuação, pois a insatisfação da maioria das respostas é devida a alocação da região do projeto ser distante da região de suas antigas matrizes, as quais já estavam habituados quanto ao seu tempo de deslocamento, alimentação e outros benefícios locais.

6. ANÁLISE E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O sistema ERP gera um impacto importante sobre a força de trabalho do colaborador, os processos que têm de executar e os seus requisitos de competências. A força de trabalho terá de abraçar uma nova cultura como uma comunidade baseada no conhecimento com funções de trabalho muito mais flexíveis. Cada vez mais, a grande organização tradicional está quebrando e está ocorrendo o surgimento de novas formas de organização em rede, em que o trabalho é realizado por equipes temporárias formadas através das linhas organizacionais.

A criação e implementação de um sistema ERP está diretamente ligado à Gestão da Mudança, isso exige uma atenção sistemática para processos de aprendizagem, cultura organizacional, infra-estrutura de tecnologia, pessoas e sistemas de pensamento.

As organizações estão percebendo que importância deve ser dada à melhoria da qualidade de questões da vida de trabalho de seus colaboradores, que se geridos de forma eficaz, devem, em última análise, ser mais produtivos em suas tarefas de trabalho e mais capazes de atingir os resultados. As percepções adquiridas aqui são: intervalos entre expectativas de eficácia e melhorias de desempenho real, no que diz respeito à satisfação do trabalho do colaborador e disponibilização de recursos eficientes.

Para facilitar a análise dos dados foi criada uma tabela, Tabela 19, que permite a comprovação, ou não comprovação prática de aderência à teoria.

Tabela 19 - Análise comparativa Modelo Teórico x Modelo Prático

Questão	Modelo teórico	Modelo Prático	Pertinente ao modelo teórico e executado no modelo prático	Pertinente ao modelo teórico e não executado no modelo prático	Não pertinente ao modelo teórico e executado no modelo prático
Acompanhamento das ações	Acionar mudanças; passo 8 - Kotter(2008), item 2.5.2	Pesquisa de clima de projeto, item 5.3.6	X		
Capacitação dos colaboradores	Capacitar pessoas e barreiras como Schaffer apud Smith (1997) e o passo 5 - Kotter (2008), item 2.5.2	Item 5.3.5 Treinamento	X		
Comparação da situação atual e futura		Gestão de impactos Organizacionais, item 5.3.2			X
Comunicação da mudança	Comunicar a visão de forma eficiente; passo 4 - Kotter (2008), item 2.5.2 e Marketing para mudança, item 2.5.2.1.3	Item 5.3.4 Comunicação	X		
Dimensão da mudança		As quatro dimensões da mudança, item 5.1			X
Estruturação de ações que causam efeito na Organização	Consolidar melhorias; passo 7 - Kotter (2008), item 2.5.2	Gestão de impactos Organizacionais, item 5.3.2	X		
Governança	A colisão administrativa descrita; passo 2 de Kotter (2008), item 2.5.2	Modelo de Governança, item 5.3.1	X		
Identificação do apoio a mudança	Item 2.5.2.1.1 Preparação para desempenhar			X	
Identificação do papel do colaborador	Item 2.5.2.1.2 Identificando os colaboradores	Item 5.3.3 Gestão de Stakeholders	X		
Motivação dos colaboradores	"Reconhecer e premiar os funcionários que estão envolvidos com a melhoria, os incentivando, demonstrando a todos que a organização está se transformando." Passo 6 - Kotter (2008), item 2.5.2			X	
Preparação do colaborador à mudança	O senso de urgência descrito; passo 1, a comunicação da visão da mudança; passo 4 - Kotter (2008), item 2.5.2			X	
Resistência	A teoria do campo de forças psicológicas de Lewin (2009) e a descrição de Motta (1999) sobre a origem da resistência, explicados no item 2.5.1	O processo da mudança, exibido na Figura 7 e explicado no item 5.1	X		
Visão da mudança	"As visões que conferem significado em relação ao quê, ao por quê e ao como da mudança ajudam a criar, focalizar e harmonizar a energia necessária à realização do desempenho e da mudança orientados para o comportamento." Smith (1997) e passo 3 - Kotter (2008), item 2.5.2			X	

Após o decorrer desse estudo, observou-se que existe uma lacuna no inter-relacionamento das ações, como consequência obtemos um sistema integrado que não se integra. Pela Tabela 19, percebeu-se a oportunidade de melhoria durante a execução do projeto, principalmente, para as questões “Identificação do apoio a mudança; Motivação dos colaboradores e Preparação do colaborador a mudança”. Observou-se que apesar destas questões serem mapeadas pelo modelo prático, elas não foram executadas, ou seja, não foram tomadas ações que as efetivassem, o que pode justificar o resultado da pesquisa de clima de projeto.

Uma das dificuldades que podemos atribuir, no caso deste projeto, refere-se à dispersão geográfica da Empresa X, reconhece-se agora que deveria ter sido utilizada uma estratégia que levasse melhor em conta este quesito e identificasse alguma forma de, principalmente, realizar uma melhor comunicação da importância do objetivo de desempenho de todos os colaboradores e o reforço dos mesmos.

Como atribuição, no modelo prático constam as Dimensões da Mudança, que ao serem realizadas preparam a equipe da mudança ao contexto/cenário em que a mudança ocorre, facilitando a elaboração dos planos de ações; deixa-se em aberto a oportunidade de sua utilização em outros estudos para verificação de sua aplicabilidade.

Desta forma, a análise do modelo prático da Gestão da Mudança em um projeto de implementação de um sistema integrado de gestão valeu a pena não só para verificar o desenvolvimento do projeto através das etapas da Mudança, mas também, para identificar pontos críticos possíveis de atuação para melhoria, favorecendo o sucesso do resultado do projeto.

REFERÊNCIAS

ACCENTURE. **Gestão da Mudança.** 2014. Disponível em: <<http://www.accenture.com/br-pt/Pages/service-change-management-overview-summary.aspx>>. Acesso em: 26 jul. 2014.

BEZERRA, Felipe. **Ciclo PDCA – Conceito e Aplicação (Guia Geral).** Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/08/ciclo-pdca-conceito-e-aplicacao.html>>. Acesso em: 16 jan. 2014.

BRESSAN, Cydia L. **Mudança Organizacional: Uma Visão Geral.** 2004, 14 p. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/sotille/mudancas-mauro-sotille>>. Acesso em: 20 jan. 2015.

DATALYZER. **Sistema de CEP - Controle Estatístico de Processo.** 2007. Disponível em: <<http://www.datalyzer.com.br/site/suporte/administrador/info/arquivos/info80/80.html>>. Acesso em: 17 jan. 2015.

ELOGROUP. **Gestão da Mudança e Implementação de Processos.** 2014. Disponível em: <http://www.elogroup.com.br/educacao_executiva/educacao_curso5.html>. Acesso em: 27 jul. 2014.

HICKS, Donald A. **The ERP maze:** IIE Solutions, 1995.

HUNTER, James apud LACERDA, Daniela. **O que os novos liderem precisam aprender com Jesus Cristo?:** 2008. Disponível em: <<http://www.potencial.inf.br/index/o-monge-e-o-executivo/>>. Acesso em: 25 dez. 2014.

LEWIN, Kurt apud GUIMARÃES, Barbara. **Teoria Geral da Administração em Instrumentos da Escola Humanística, Humanista ou das Relações Humanas:** 2009. Disponível em: <<http://slideplayer.com.br/slide/297862/>>. Acesso em: 04 out. 2014.

KELLEY, Robert Earl. **Como Brilhar no Trabalho: Novas estratégias decisivas para ter sucesso.** Rio de Janeiro: Campus, 1999, 177 p.

KOKITSU, Armando. **A importância para a gestão estratégica.** 2010. Disponível em:

<http://www.trt7.jus.br/pe/files/noticias_publicacoes/arquivos/Gestao%20de%20Mudancas.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2014

KOTTER, John P. apud SANTANA, Patricia. **John Kotter: 8 passos para liderar a mudança em sua organização:** 2008. Disponível em: <<http://www.interact.com.br/pt/newsletter/topic.jsp?e=57&t=6>>. Acesso em: 24 jul. 2014.

_____, John P.; SCHLESINGER, L. A. **Escolhendo estratégias para a mudança. Afinal, o que fazem os líderes: A nova face do poder e da estratégia.** Rio de Janeiro: Campus, 2000, 33 p.

_____, John P. **The 8-Step Process for Leading Change:** KOTTER INTERNATIONAL. 1996. Disponível em: < <http://www.kotterinternational.com/the-8-step-process-for-leading-change/>>. Acesso em: 17 jan. 2015.

LOZINSKY, Sergio. **Software: Tecnologia do negócio:** Imago, São Paulo, 1996.

MOTTA, Paulo R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar.** Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda., 1999, 224 p.

PINTO, Clovis C. **A Influência das experiências de vida na liderança das transições inerentes às mudanças organizacionais radicais:** São Paulo, 2001, 355 p. Dissertação – Universidade Presbiteriana Mackenzie.

_____, Clovis C. **MUDANÇA E TEORIA ATOR-REDE: Humanos e não-humanos em controvérsias na implementação de um Centro de Serviços Compartilhados:** São Paulo, 2013, 415p. Tese – Universidade Presbiteriana Mackenzie.

PONTES, Celia M. **O novo papel da liderança nas organizações**. Fortaleza, 2008, 16 p. Dissertação (Monografia) - Universidade Estadual Vale do Acaraú. Disponível em:

<<http://bdjur.tjce.jus.br/jspui/bitstream/123456789/243/1/Monografia%20C%C3%A9lia%20Maria%20Pontes.pdf>>. Acesso em: 27 jul. 2014.

SANTOS, Larissa C. **Evolução das metodologias para o gerenciamento da comunicação organizacional no Brasil**. Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.ec.ubi.pt/ec/08/pdf/EC08-2010Dez-09.pdf>>. Acesso em: 21 jan. 2015.

SCHEIN, Edgar Henry. **On dialogue, culture and organizational learning**. In: Marras JP. Administração de recursos humanos. 3rd ed. São Paulo (SP): Futura; 2000.

SEBRAE. **Programa MLT: Formação de Multiplicadores para atuação no local de trabalho**. Disponível em: <[http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/49B285DDC24D11EF83257625007892D4/\\$File/NT00041F72.pdf](http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/49B285DDC24D11EF83257625007892D4/$File/NT00041F72.pdf)>. Acesso em: 16 jan. 2015.

SMITH, Douglas K. **Fazendo a mudança acontecer: 10 princípios para motivar e deslanchar o desempenho das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1997, 309 p.

SOUZA, Cesar Alexandre **Sistemas Integrados de Gestão Empresarial: estudo de caso de implementação de sistemas ERP**: 2000, 306 p. Dissertação - Universidade de São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Departamento de Administração, São Paulo, 2000.

SOUZA, Cesar Alexandre; ZWICKER, R. **Um modelo de ciclo de vida nos sistemas ERP: aspectos relacionados a sua seleção, implementação e utilização**: IV SEMEAD, 1999.

STRAUSS, A. e CORBIN, J. M. **Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques**. Londres: Sage Publications, 1990.

YIN, Robert K. apud MAFFEZOLLI, Eliane C. F.; BOEHS, Carlos G. E. **Uma reflexão sobre o estudo de caso como: método de pesquisa.** Disponível em: <http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v11_n1/09_Eliane_Carlos.pdf>.

Acesso em: 14 mai. 2015.

YIN, Robert K. apud PINTO, Ricardo L. **Case Study Research: design and methods.** Disponível em: <http://www.focca.com.br/cac/textocac/Estudo_Caso.htm>.

Acesso em: 14 mai. 2015.