UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇAO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia (PPGE)
Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia (MPGE)

DISSERTAÇÃO

Conceitos da Gestão de Mudança Organizacional Aplicados à Efetividade do Gerenciamento de Projetos: Um Estudo com Gerentes Seniores

HOLDAI RIBEIRO DE ALMEIDA JR.

Seropédica, RJ
Março de 2018

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇAO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia (PPGE)
Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia (MPGE)

Conceitos da Gestão de Mudança Organizacional Aplicados à Efetividade do Gerenciamento de Projetos: Um Estudo com Gerentes Seniores

HOLDAI RIBEIRO DE ALMEIDA JR.

Sob a orientação do Professor
Dr. Américo da Costa Ramos Filho

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Gestão e Estratégia,** no Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia do programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, Área de Concentração em Gestão e Estratégia.

Seropédica, RJ
Março de 2018

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Rc

Ribeiro de Almeida Junior, Holdai, 1971-
Conceitos da Gestão de Mudança Organizacional Aplicados à Efetividade do Gerenciamento de Projetos: Um Estudo com Gerentes Seniores / Holdai Ribeiro de Almeida Junior. - 2018.
127 f.: il.

Orientador: Américo da Costa Ramos Filho.
Dissertação(Mestrado). -- Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia, 2018.

1. Gerenciamento de Projetos. 2. Gestão de Mudança Organizacional. 3. Fatores Humanos em Projetos. 4. Gerenciamento de Partes Interessadas em Projetos. 5. Resistência em Mudança Organizacional. I. Ramos Filho, Américo da Costa , 1962-, orient. II Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia III. Título.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia (MPGE)

HOLDAI RIBEIRO DE ALMEIDA

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre**, no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, na área de concentração em Gestão e Estratégia.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM: 28/03/2018.

Profª. Drª. Roberta Dalvo Pereira da Conceição

Presidente da Banca
Membro interno
MPGE/UFRRJ

Prof.ª Dr. Américo da Costa Ramos Filho
Orientador
Membro interno
MPGE/UFRRJ

Prof. Dr. Saulo Barroso Rocha
Membro Interno
MPGE/UFRRJ

Profª. Drª. Aparecida Laino Entriel
Membro externo
PPGAd – UFF/ PETROBRÁS

Dedico este trabalho à minha esposa, Denise, que, ao longo de mais de 20 anos, tem estado ao meu lado em todos os momentos. À minha filha, Rebeca, meu tesouro dado por Deus, pelo apoio e ajuda nos momentos mais difíceis.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho foi fruto da colaboração de diversos personagens ao longo de dois anos de muita luta e superação. Fica aqui o registro do meu agradecimento.

À minha família pelo apoio incondicional.

Aos amigos e gestores de projetos que se dispuseram do seu tempo e conhecimento para contribuir com o estudo.

Ao meu orientador, Dr. Américo Ramos, que foi muito além de orientador com sua compreensão e suporte.

Aos professores do MPGE, que muito me ensinaram.

Aos meus colegas da turma MPGE 2016, sempre companheiros competentes e alegres.

RESUMO

ALMEIDA, Holdai Ribeiro. **Conceitos da Gestão de Mudança Organizacional Aplicados à Efetividade do Gerenciamento de Projetos: um Estudo com Gerentes Seniores**. 2018. 122p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2018.

As disciplinas de gestão de mudança organizacional (GM) e de gerenciamento de projetos (GP) se desenvolveram para apoiar os processos de mudança nas organizações. Embora direcionadas ao mesmo propósito, possuem origens, conceitos e focos diferentes. Enquanto o gerenciamento de mudança organizacional se originou nas áreas de psicologia e ciências sociais, desenvolvendo seu corpo de conhecimento e mantendo seu foco no fator humano, o gerenciamento de projetos nasceu no ambiente da engenharia e das ciências exatas, se desenvolvendo em áreas de conhecimento como prazos, custos e escopo, destinando pouca atenção às questões humanas dos projetos. Nos últimos anos, alguns autores, tanto acadêmicos como práticos, têm se dedicado a argumentar sobre a necessidade de aplicar conceitos da GM ao GP afim de desenvolver melhores formas de lidar com questões humanas em projetos, gerando maior efetividade nas entregas do empreendimento. Visando contribuir com esta argumentação, o presente estudo investigou como gerentes de projetos seniores aplicam conceitos da GM para este fim. Os dados obtidos a partir de entrevistas semiestruturadas com gerentes de projetos foram decompostos em categorias condizentes com os objetivos da pesquisa, através de uma abordagem indutiva. Estas categorias, utilizando-se uma abordagem de correspondência, foram comparadas a base teórica construída no próprio estudo, gerando um sentido mais amplo para as respostas obtidas e formando três grandes grupos de análise e aplicação dos conceitos: Nível de Importância Atribuído as Áreas de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos; Influência dos Stakeholders no Gerenciamento de Projetos; Campos de Aplicação dos Conceitos da Gestão de Mudanças ao Gerenciamento de Projetos. Os resultados evidenciaram que a influência dos stakeholders determina o sucesso ou mesmo o fracasso de um projeto, mesmo assim, o fator humano ainda recebe pouca atenção, comparando-se ao que é dispensado a outras áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos. Também, de acordo com os resultados obtidos, a aplicação dos conceitos de GM no GP permite o desenvolvimento de habilidades e técnicas para identificar e analisar stakeholders, motivar e engajar as equipes de projeto, construir coalizões administrativas, desenvolver as habilidades necessárias para lidar com pessoas, assim como, desenvolver e/ou utilizar metodologias específicas de GM aplicada a GP que suportem o gerenciamento dos stakeholders durante o ciclo de vida do projeto. Estas práticas minimizam as ansiedades e resistências dos stakeholders, aumentando as possibilidades de sucesso do empreendimento.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos; Gestão de Mudança Organizacional; Fatores Humanos em Projetos; Gerenciamento de Partes Interessadas em Projetos; Resistência em Mudança Organizacional.

ABSTRACT

ALMEIDA, Holdai Ribeiro. Concepts of Organizational Change Management Applied to Effectiveness of Project Management: A Study with Senior Managers. 2018. 122p. Dissertation (Professional Master's degree in Management and Strategy). Institute of Applied Social Sciences, Department of Administrative and Accounting Sciences, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2018.

The disciplines of organizational change management (CM) and project management (PM) have been developed to support organizational change processes. Although directed to the same purpose, they have different origins, concepts and focuses. While organizational change management originated in the areas of psychology and social sciences, developing its body of knowledge and maintaining its focus on the human factor, project management was born in the engineering and exact sciences environment, developing itself in areas of knowledge such as deadlines, costs and scope, paying little attention to the human issues of the projects. Nowadays, some authors, both academic and practitioners, have been arguing about the need to apply CM concepts to the PM in order to develop better ways of dealing with human issues in projects, generating greater effectiveness in deliveries of the enterprise. Aiming to contribute to this argument, the present study investigated how senior project managers apply CM concepts for this purpose. The data obtained from semi-structured interviews with project managers were decomposed into categories consistent with the research objectives, through an inductive approach. These categories, using a correspondence approach, were compared to the theoretical basis built in the study, generating a broader sense for the answers obtained and forming three large groups of analysis and application of the concepts: Level of Importance Attributed to Knowledge Areas in Project Management; Influence of Stakeholders in Project Management; Fields of Application of Change Management Concepts to Project Management. The results showed that the influence of the stakeholders determines the success or even failure of a project, even so, the human factor still receives little attention, compared to what is dispensed to other areas of knowledge in project management. Also, according to the results obtained, the application of CM concepts in PM allows the development of skills and techniques to identify and analyze stakeholders, motivate and engage project teams, build administrative coalitions, develop skills needed to deal with people, as well as to develop and / or use specific CM methodologies applied to PMs that support stakeholder management during the project life cycle. These practices minimize the anxieties and resistances of stakeholders, increasing the possibilities of success of the enterprise.

Keywords: Project Management; Organizational Change Management; Human Factors in Projects; Managing Stakeholders in Projects; Resistance in Organizational Change.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Categorias para Classificação de Stakeholders 32
Quadro 02 – Relação de Entrevistados para o Estudo 67
Quadro 03 – Grupos de Distribuição das Categorias de Informações 72
Quadro 04 – Categorias do Grupo I – Nível de Importância atribuído as Áreas de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos 73
Quadro 05 – Categorias do Grupo II - Influência dos Stakeholders no Gerenciamento de Projetos 75
Quadro 06 – Categorias do Grupo III – Campos de Aplicação dos Conceitos da Gestão de Mudanças ao Gerenciamento de Projetos 80
Quadro 07 – Subcategorias de Atividades Gerenciamento de *Stakeholders* 80
Quadro 08 – Subcategorias da Equipe do Projetos como Stakeholder Diferenciado 85
Quadro 09 – Subcategorias das Habilidades do Gerente de Projetos na Gestão do Fator Humano Projetos 89
Quadro 10 – Relação das Categorias do Grupo I com o Referencial Teórico 94
Quadro 11 – Relação das Categorias do Grupo II com o Referencial Teórico 95
Quadro 12 – Relação das Categorias do Grupo III com o Referencial Teórico 102
Quadro 13 – Relação das subcategorias de Atividades Gerenciamento de Stakeholders com o Referencial Teórico 104
Quadro 14 – Relação das subcategorias de Equipe do Projetos como Stakeholder Diferenciado com o Referencial Teórico 106

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Dimensões da Mudança Organizacional 24
Figura 02 – Modelo de Mudança em Três Estágios - Lewin (1951, 1958) 38
Figura 03 – Modelo de Gestão de Mudança em Oito Etapas - (KOTTER, 2013) 40
Figura 04 – Níveis de Custo e Pessoal em um Ciclo de Vida Típico de Projeto 52
Figura 05 – Áreas de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos - PMBOK® 53
Figura 06 –Categorias de Informações Extraídas das Entrevistas 70
Figura 07 – Ilustração do Gráfico de Classificação de *Stakeholders* 82
Figura 08 – Categorias de Informações Extraídas das Entrevistas – Destaque para Grupo I .. 92
Figura 09 – Categorias de Informações Extraídas das Entrevistas – Destaque para Grupo II . 94
Figura 10 – Grupo II – Influência dos Stakeholders no Gerenciamento de Projetos – Destaque para a Subcategoria Grau de Influência por Fase do Projeto 96
Figura 11 - Ilustração da Atividade de Correspondência entre os Processos de Mudança Organizacional e Processos das Fases de Projetos 96
Figura 12 – Grupo II – Influência dos Stakeholders no Gerenciamento de Projetos – Destaque para a Subcategoria Grau de Influência por Áreas de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos 98
Figura 13 - Ilustração da Atividade de Correspondência entre os Processos de Mudança Organizacional e Processos das Áreas de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos 98
Figura 14 – Grupo II – Influência dos Stakeholders no Gerenciamento de Projetos – Destaque para a Subcategoria Influência por Tipos de Resistência 100
Figura 15 – Categorias de Informações Extraídas das Entrevistas – Destaque para Grupo III 101
Figura 16 – Grupo III – Campos de Aplicação dos Conceitos da Gestão de Mudanças ao Gerenciamento de Projetos – Destaque para a Subcategoria Atividades Gerenciamento de Stakeholders 103
Figura 17 – Grupo III – Campos de Aplicação dos Conceitos da Gestão de Mudanças ao Gerenciamento de Projetos – Destaque para a Subcategoria Equipe do Projetos como Stakeholder Diferenciado 105
Figura 18 – Grupo III – Campos de Aplicação dos Conceitos da Gestão de Mudanças ao Gerenciamento de Projetos – Destaque para a Subcategoria Coalisões Administrativas 107
Figura 19 – Grupo III – Campos de Aplicação dos Conceitos da Gestão de Mudanças ao Gerenciamento de Projetos – Destaque para a Subcategoria Habilidades do Gerente de Projetos na Gestão do Fator Humano 108
Figura 20 – Grupo III – Campos de Aplicação dos Conceitos da Gestão de Mudanças ao Gerenciamento de Projetos – Destaque para a Subcategoria Metodologias Específica para Fator Humano em Projetos 109
Figura 21 – Conceitos da Gestão de Mudança Aplicados ao Gerenciamento de Projetos 110

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

HUCMI® - Human Change Management Institute

HCMBOK® - Human Change Management Body of Knowledge

GP – Gerenciamento de Projetos

GM – Gerenciamento de Mudanças

PMI® - Project Management Institute

PMBOK® - Project Management Body of Knowledge

Sumário

1. Introdução ... 16

1.1. Contextualização do Problema de Pesquisa ... 16

1.2. Objetivos ... 18

1.2.1. Objetivo Final ... 18

1.2.2. Objetivos Intermediários ... 18

1.3. Premissa de Pesquisa ... 18

1.4. Delimitação do Estudo ... 19

1.5. Estrutura Geral do Trabalho ... 19

1.6. Relevância do Estudo ... 19

2. Fundamentação Teórica ... 21

2.1. Mudança Organizacional ... 21

2.1.1. Mudança Organizacional na Atualidade ... 21

2.1.2. Dimensões ou níveis qualitativos das Mudanças ... 24

2.1.2.1. Identidade Organizacional ... 25

2.1.2.2. Tecnologia ... 25

2.1.2.3. Processos ... 27

2.1.2.4. Relações Humanas ... 28

2.1.3. Reações a Mudanças ... 31

2.1.4. Modelos para Gestão de Mudanças ... 36

2.1.4.1. Processo de Mudança – Kurt Lewin ... 36

2.1.4.2. Processo de Mudança em Oito Etapas – John P. Kotter ... 39

2.1.4.2.1. Primeira Etapa - Senso de Urgência ... 41

2.1.4.2.2. Segunda Etapa – Coalizão Administrativa ... 41

2.1.4.2.3. Terceira Etapa - Visão ... 41

2.1.4.2.4. Quarta Etapa - Comunicação ... 42

2.1.4.2.5. Quinta Etapa - Empoderamento ... 42

2.1.4.2.6. Sexta Etapa – Conquistas no Curto Prazo ... 42

2.1.4.2.7. Sétima Etapa – Consolidação da Mudança ... 43

2.1.4.2.8. Oitava Etapa – Incorporação da Cultura de Mudança ... 44

2.1.4.3. Modelo de Mudança Ideal ... 44

2.2. Projetos ... 45

2.2.1. Características Comuns aos Projetos ... 45

2.2.2. Restrições Conflitantes ... 46

2.2.3. Gerenciamento de Projetos ... 47

2.2.3.1. Histórico do Gerenciamento de Projetos ... 47

2.2.3.2. Classificação de Projetos ... 49
2.2.3.3. Ciclo de Vida e Fases do Projeto ... 50
2.2.3.4. Áreas de Conhecimento em Projetos ... 51
2.2.3.4.1. Gerenciamento de Integração ... 53
2.2.3.4.2. Gerenciamento de Escopo ... 54
2.2.3.4.3. Gerenciamento de Tempo ... 54
2.2.3.4.4. Gerenciamento de Custo ... 55
2.2.3.4.5. Gerenciamento de Qualidade ... 55
2.2.3.4.6. Gerenciamento de Recursos Humanos ... 56
2.2.3.4.7. Gerenciamento de Comunicações ... 56
2.2.3.4.8. Gerenciamento de Riscos ... 57
2.2.3.4.9. Gerenciamento de Aquisições ... 58
2.2.3.4.10. Gerenciamento de *Stakeholders* ... 58
2.3. Integração do Gerenciamento de Mudanças e de Projetos ... 60
2.3.1. *Emergence One Method* (JAROCKI, 2011) ... 61
2.3.2. *Human Change Management Body of Knowledge* (HCMBOK®) (GONÇALVES; CAMPOS, 2016) ... 62
3. Metodologia ... 65
3.1. Tipo de Pesquisa ... 65
3.2. Sujeitos de Pesquisa, Critério de Seleção e Amostragem ... 66
3.3. Coleta de Dados ... 68
3.3.1. Pesquisa Bibliográfica ... 68
3.3.2. Entrevistas ... 68
3.4. Tratamento e Análise de Dados ... 69
3.5. Limitações do Método ... 71
4. Análise dos Dados ... 72
4.1. Descrição das Categorias de Informações – Abordagem Indutiva (THOMAS; 2006) ... 72
4.1.1. Grupo I – Nível de Importância atribuído as Áreas de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos ... 72
4.1.2. Gerenciamento de Custo, Prazo e Escopo ... 73
4.1.2.1. Gerenciamento de *Stakeholders* ... 73
4.1.3. Grupo II – Influência dos Stakeholders no Gerenciamento de Projetos ... 74
4.1.3.1. Grau de Influência do Fator Humano por Fase de Projeto ... 74
4.1.3.2. Grau de Influência do Fator Humano por Fase de Projeto ... 75
4.1.3.3. Grau de Influência por Áreas de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos ... 76
4.1.3.4. Influência por Tipos de Resistência ... 78

4.1.4. Grupo III – Campos de Aplicação dos Conceitos da Gestão de Mudanças ao Gerenciamento de Projetos 79
4.1.4.1. Atividades de Gerenciamento de *Stakeholders* 79
4.1.4.1.1. Identificação e Análise de *Stakeholders* 80
4.1.4.1.2. Engajamento e Acompanhamento de *Stakeholders* 82
4.1.4.1.3. Lidar com Comportamento Negativo dos *Stakeholders* 83
4.1.4.2. Equipe do Projetos como Stakeholder Diferenciado 84
4.1.4.2.1. Motivação 84
4.1.4.2.2. Visão 86
4.1.4.2.3. Senso de Urgência 87
4.1.4.3. Coalisões Administrativas 88
4.1.4.4. Habilidades do Gerente de Projetos na Gestão do Fator Humano Projetos 89
4.1.4.4.1. Inteligência Emocional 90
4.1.4.4.2. Boa Comunicação 90
4.1.4.5. Metodologias Específica para Fator Humano em Projetos (HCMBOK®) 91
4.2. Comparativo Categorias X Referencial Teórico – Correspondência de Padrões (TROCHIM; 1989) 92
4.2.1. Grupo I – Nível de Importância atribuído as Áreas de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos 92
4.2.2. Grupo II – Influência dos Stakeholders no Gerenciamento de Projetos 95
4.2.2.1. Grau de Influência por Fase do Projeto 96
4.2.2.2. Grau de Influência por Áreas de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos 98
4.2.2.3. Influência por Tipos de Resistência 100
4.2.3. Grupo III – Campos de Aplicação dos Conceitos da Gestão de Mudanças ao Gerenciamento de Projetos 101
4.2.3.1. Atividades Gerenciamento de *Stakeholders* 103
4.2.3.1.1. Identificação e Análise de *Stakeholders* 103
4.2.3.1.1. Engajamento e Acompanhamento de *Stakeholders* 104
4.2.3.1.2. Lidar com Comportamento Negativo dos *Stakeholders* 105
4.2.3.2. Equipe do Projetos como Stakeholder Diferenciado 105
4.2.3.2.1. Motivação 106
4.2.3.2.2. Visão 106
4.2.3.2.3. Senso de Urgência 107
4.2.3.3. Coalisões Administrativas 107
4.2.3.4. Habilidades do Gerente de Projetos na Gestão do Fator Humano 108
4.2.3.5. Metodologias Específica para Fator Humano em Projetos (HCMBOK®) 109
5. Considerações Finais 111

6. Referência Bibliográfica 114
ANEXO A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido 123
APÊNDICE A - Roteiro da Entrevista 124
APÊNDICE B – Texto do Email Utilizado no Convite aos Entrevistados..... 126
APÊNDICE C – Ilustração referente a Transcrição das Entrevistas 127

1. Introdução

A mudança sempre esteve presente na história humana, na verdade, a evolução só acontece através de mudanças, sejam elas ambientais, sociais, comportamentais, tecnológicas ou de qualquer outra natureza. Estas mudanças, observadas na história, não são instantâneas, possuem um tempo de transformação para levar um objeto ou situação de um estado existente a outro estado em um formato diferente e estável.

Na atualidade, as mudanças se tornaram mais frequentes, devido ao rápido desenvolvimento das tecnologias de produção, informática e comunicação e também ao surgimento da globalização. Com um tempo reduzido para a transformação, levam o indivíduo a uma busca constante, frenética e, muitas vezes frustrante, pela atualização em relação ao seu ambiente, seus conhecimentos, costumes e até mesmo da sua forma de agir e pensar. Essa busca vai além do desejo de simplesmente acompanhar as mudanças, em muitas situações é uma questão de sobrevivência no mercado de trabalho de uma sociedade cada vez mais competitiva e globalizada.

Da mesma forma que o indivíduo, as organizações sofrem os impactos do desenvolvimento tecnológico e da globalização. Os mercados se tornaram mais próximos acirrando a competitividade e obrigando as empresas a implementar constantes inovações, a fim de se manterem a frente de seus concorrentes ou se defenderem de suas investidas, que podem ameaçar até mesmo a sua existência.

Neste contexto, as organizações têm realizado um número cada vez maior de projetos para alterar seus processos, estruturas físicas ou organizacionais, aumentando o desempenho, reduzindo custos e/ou mantendo a rentabilidade.

Os projetos, independente do seu porte ou natureza, são a principal ferramenta para implantação de mudanças nas organizações e, como afirma Andrade (2008), empresas de diversas naturezas, utilizam os projetos como ferramenta para cumprir seu planejamento estratégico, no que se refere a mudanças organizacionais.

Como os projetos são agentes de mudança, causam rupturas com a situação do momento e consequente resistência. A resistência, em maior ou menor grau, surge daqueles que, de alguma forma, estão envolvidos com o objeto da mudança. Este fenômeno, não tratado devidamente, gera transtornos que podem causar os desvios e fracassos, comumente encontrados no ciclo de vida dos projetos, e o não atingimento pleno dos benefícios esperados.

1.1. Contextualização do Problema de Pesquisa

Nas últimas décadas, duas disciplinas vêm se desenvolvendo nos ambientes corporativo e acadêmico, com o intuito de suportar os processos de mudanças das organizações: a disciplina de Gestão de Mudanças (GM) Organizacionais, que trata do gerenciamento do processo de mudança organizacional em si e; a disciplina de Gerenciamento de Projetos (GP), que se dedica ao desenvolvimento de metodologias e boas práticas para o gerenciamento dos principais vetores de implantação de mudanças nas organizações.

A GM é descrita como sendo a maneira de "dar suporte, apoio e ajuda nas dimensões técnicas, comportamentais, sociais e emocionais aos que estão diretamente envolvidos no processo ou

aos que serão impactados" (MOTA, 2013, p.74). O GP possui seu foco no planejamento e controle de atividades para alcançar um objetivo dentro do prazo, orçamento e especificações definidas (WYSOCKI; MCGARY, 2003) e considera os indivíduos recursos limitados como os recursos técnicos e financeiros (LEHMANN, 2010).

As origens destas disciplinas justificam os seus focos diferenciados. Pode-se dizer que a gerência de projetos surgiu no ambiente da engenharia, da tecnologia, nas áreas referentes as ciências exatas (CRAWFORD; NAHMIAS, 2010; GONÇALVES; CAMPOS, 2016) enquanto a Gestão de Mudanças se desenvolveu no meio organizacional, nas áreas referentes as ciências sociais e a psicologia, enfatizando os aspectos behavioristas das mudanças (CRAWFORD; NAHMIAS, 2010; GONÇALVES; CAMPOS, 2016).

Embora ambas as disciplinas trabalhem em função de implementações bem sucedidas de mudanças nas organizações, a maior parte da literatura é focada nos estudos de cada disciplina de maneira isolada sem referenciar a necessária interação entre os dois campos (HORNSTEIN, 2015; POLLACK, J.; ALGEO, 2015).

Esta separação se evidencia com o crescimento da tecnologia nas organizações, que tem dado uma forte conotação tecnológica as mudanças, fazendo com que o fator humano não seja devidamente considerado. Ignora-se o fato de que as organizações são formadas por indivíduos que necessariamente interagem entre si e se comunicam, constituindo uma complexidade organizacional que nenhuma tecnologia, por mais avançada que seja, é capaz de lidar ou substituir (AMORIM, 2003).

Nesta visão, Rua et al., (2015) afirma que, no passado, o sucesso do projeto era medido somente pela entrega dentro do prazo, custo e qualidade acordados com os patrocinadores. Atualmente, a expectativa é que o líder tenha como competência essencial a capacidade de "gerir as mudanças organizacionais e engajar as partes interessadas" (RUA *et al*., 2015).

A maioria dos projetos atuais gera alterações no ambiente organizacional que impactam nos indivíduos, levando a necessidade de se lidar com os aspectos comportamentais e sociais da mudança (MOTA, 2013). Para se garantir o sucesso do empreendimento, de acordo com Gonçalves e Campos (2012), lidar com o fator humano, em grande parte dos projetos, também é uma atribuição exclusiva do gerente do projeto.

A disciplina de Gerenciamento de Projetos(GP) se desenvolveu muito nas últimas décadas, mas apenas recentemente passou a observar com mais atenção as questões relacionadas ao comportamento do indivíduo e coloca-las como essenciais, não limitando a sua aplicação apenas aos profissionais específicos de Gestão de Mudanças(GM) (GONÇALVES, 2015).

O GP direciona seu foco a entrega, não dedicando a atenção devida ao ambiente externo ao projeto no qual o produto será aplicado, por outro lado, a gestão de mudanças se esforça em gerar condições adequadas no meio onde o empreendimento ocorrerá e a entrega será aplicada (POLLACK, J., 2016). O mesmo autor propõe que GP e GM sejam utilizadas de forma integrada pelo gerente de projetos, aumentando as possibilidades de uma entrega mais efetiva e com maior aceitação.

Na aplicação de conceitos da GM no GP, o gerente de projetos atua além da tomada de decisão. É essencial que seja intermediário junto as partes interessadas, entendendo suas expectativas e necessidades em relação ao projeto e buscando o comprometimento de todos os envolvidos

(KLEIN, 2016). Reforçando esta afirmação, Lundy e Morin (2013), concluíram, em suas pesquisas, que a habilidade de interação social do líder do projeto, somada a ações específicas com as partes interessadas, efetivamente atenua os comportamentos antagônicos ao empreendimento.

Segundo Rittenhouse (2015), a aplicação de conceitos da Gestão de Mudança (GM) permite ao gerente do projeto identificar, analisar e engajar de maneira mais efetiva os stakeholders, alcançando, em consequência, níveis mais elevados de controle de custos, prazos e escopo e diminuindo os riscos de desvios no empreendimento.

Faria (2003, p.122), afirma que no estudo da mudança organizacional "depara-se com uma complexidade de fatores que a determinam e que tornam a apreensão desse fenômeno uma questão desafiadora" e Crawford e Nahmias (2010), completam escrevendo que para lidar com esta disciplina, o gestor deve possuir habilidade interpessoal, astúcia e sensibilidade, o que difere de atitudes sinceras, diretas e racionais altamente valorizadas no ambiente de gerenciamento de projetos.

Desenvolver conhecimento e habilidades individuais diferentes das normalmente ensinadas, utilizadas e valorizadas no seu ambiente profissional, torna a aplicação dos conceitos da Gestão de Mudanças ainda mais desafiadora para o Gerente de Projetos.

Diante do contexto apresentado, este estudo visa responder a seguinte pergunta de pesquisa: Como gerentes seniores aplicam os conceitos de gestão de mudança organizacional ao gerenciamento de projetos para aumentar a efetividade das entregas?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo Final

Analisar a aplicação de conceitos da Gestão de Mudanças (GM) Organizacionais, pelos gerentes sêniores, ao Gerenciamento de Projetos (GP), que possibilitam a ampliação da efetividade das entregas.

1.2.2. Objetivos Intermediários

- ✓ Relacionar as disciplinas de Gerenciamento de Projetos e Gestão de Mudança Organizacional;
- ✓ Investigar como os gerentes de projetos aplicam os conceitos do Gestão de Mudança Organizacional ao Gerenciamento de Projetos;
- ✓ Descrever como a aplicação de conceitos da Gestão de Mudança Organizacional ao Gerenciamento de Projetos contribui para aumentar a efetividade das entregas.

.

1.3. Premissa de Pesquisa

A aplicação de conceitos da Gestão de Mudança Organizacional ao Gerenciamento de Projetos contribui para o aumento da efetividade das entregas dos projetos.

1.4. Delimitação do Estudo

O estudo investigou a aplicação de conceitos de Gestão de Mudança Organizacional, por gerentes de projetos seniores, a fim de aumentar a efetividade das entregas dos projetos. O estudo não abordou a questão do papel dos projetos na Gestão de Mudança Organizacional, ficando limitado apenas ao uso dos conceitos desta disciplina aplicados ao Gerenciamento de Projetos. O pesquisador entende que o papel dos projetos na Gestão da Mudança Organizacional é muito amplo e cabe um outro estudo para explorar esta questão. A pesquisa de campo foi realizada no período de agosto a outubro de 2017.

1.5. Estrutura Geral do Trabalho

Este trabalho está dividido em cinco capítulos, sendo o capítulo um a parte introdutória, que descreve o contexto, os objetivos, a delimitação e a relevância do estudo.

No capítulo dois o pesquisador apresenta as principais teorias que fundamentam as disciplinas de Gestão de Mudança (GM) e de Gerenciamento de Projetos (GP), finalizando com o relacionamento entre estas disciplinas e a descrição de duas metodologias de aplicação dos conceitos da GM no GP.

A metodologia utilizada no estudo está descrita no capítulo três, onde estão detalhados o tipo de pesquisa, os sujeitos de pesquisa e critérios de seleção, como será executada a coleta e a análise de dados, assim como, as limitações do método utilizado.

A análise dos dados obtidos no campo é apresentada no capítulo quatro. Esta análise está dividida em duas partes, sendo a primeira utilizando a abordagem indutiva segundo Thomas (2006), derivando os dados brutos em conceitos distribuídos em categorias e a segunda utilizando a abordagem de correspondência de padrões, descrita por Trochim (1989), realizando a comparação entre as categorias de conceitos encontradas e o referencial teórico construído.

Como quinto e último capítulo estão as considerações finais do pesquisador, onde estão redigidas as conclusões que o mesmo obteve do estudo, as recomendações, sugestões para próximos estudos e o que o trabalho acrescentou pessoalmente ao autor na prática do gerenciamento de projetos.

1.6. Relevância do Estudo

As mudanças causam rupturas na situação do momento, o que influencia, em maior ou menor grau, aqueles que estão envolvidos com o objeto modificado. Esta influência, quando negativa e não abordada devidamente, gera transtornos que podem causar o não atingimento pleno dos benefícios esperados pelos projetos. É da abordagem desta questão que trata a aplicação de conceitos da GM no GP.

As disciplinas de Gerenciamento de Projetos (GP) e de Gestão de Mudança (GM) Organizacional possuem um objetivo em comum, realizar mudanças na organização. No entanto, há pouco consenso entre os especialistas de como deve ser a integração entre elas (POLLACK, J.; ALGEO, 2015). Pollack (2016), argumenta que ambas podem ser utilizadas

separadamente, porém para que os projetos da organização realizem entregas efetivas, deve haver uma integração equilibrada entre os conceitos de ambas.

Do ponto de vista prático, a investigação de como gerentes de projetos seniores aumentam a efetividade das entregas de seus empreendimentos, aplicando conceitos da Gestão de Mudança Organizacional a suas atividades, cria um referencial para que os profissionais da área possam lidar melhor com o fator humano em projetos, aumentando as perspectivas de sucesso dos processos de mudança.

Do ponto de vista teórico, o resultado desta pesquisa irá integrar conceitos e práticas de duas disciplinas com a mesma finalidade, porém com origens, estruturas e focos diferentes.: Gestão de Mudanças (GM) Organizacionais e Gerenciamento de Projetos (GP).

2. Fundamentação Teórica

2.1. Mudança Organizacional

2.1.1. Mudança Organizacional na Atualidade

Organização pode ser definida como uma estrutura humana construída de forma lógica e racional, com intuito de coordenar atividades planejadas de componentes individuais, a fim de alcançar um objetivo em comum (KISIL, 1998; MOTTA, 1997), em outras palavras, segundo Koskinen (2015), é a prática de direcionar a ação humana para atingir determinados objetivos, atribuindo uma forma particular e institucionalizando padrões e regras próprias.

A mudança organizacional é qualquer modificação em um destes componentes ou no relacionamento da organização com o ambiente, que venha a trazer impactos ao seu desempenho (LIMA; BRESSAN, 2003), ou seja, é a alteração da situação atual da organização para uma situação desejada pelos seus dirigentes e necessária a sua continuidade, geralmente motivada pelas circunstâncias ambientais (LEWIN, 1947; REBEKA; INDRADEVI, 2015).

O fenômeno da mudança é resultado das transformações ocorridas em diversos setores da sociedade moderna, tais como político, econômico, tecnológico e filosófico, e "um dos grandes marcos do mundo contemporâneo" (KISIL, 1998, p.1). Mudar para as organizações é uma reação a inevitabilidade em "adequar a estratégica da empresa, repensar a distribuição de autoridades, os sistemas de produção, seus recursos materiais ou intelectuais, comportamentos, motivação humana, valores, hábitos ou interesses compartilhados coletivamente" (CANÇADO; SANTOS, 2014, p.119) e, de acordo com Kisil (1998), passou a ser uma questão de sobrevivência.

Atualmente, ser gestor de uma organização pública ou privada é administrar mudanças, "enfrentar alterações rápidas e complexas; confrontar-se com ambiguidades; [...] 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, 1997, p. XV), tendo como grande desafio, se adaptar aos cenários em constante transformação e desenvolver a capacidade de modificar adequadamente as atividades e comportamentos dos seus colaboradores a cada mudança (CANÇADO; SANTOS, 2014), ao mesmo tempo em que necessita manter a organização, utilizando as novas tecnologias e enfrentando a concorrência acirrada (EDMONDS, 2011).

A complexidade da mudança organizacional se evidencia ao observar três esferas que interagem com a organização e podem provocar mudanças através de forças contrárias ou a favor dela. O ambiente externo a organização, em que as forças de pressão têm sua origem nos indivíduos externos ou mesmo outras organizações; o ambiente interno da organização, onde as pressões podem vir de grupos de trabalhadores ou de novas tecnologias de trabalho implantadas ou necessárias; a esfera individual que corresponde aos interesses de cada indivíduo que pertence a organização (PILATI, 2003).

Esta heterogeneidade de fatores é reforçada por Kisil (1998, p.3) ao afirmar que a mudança organizacional implica em entender que "mudar é um processo que envolve pessoas, organizações e sistemas sociais [...] requer que se conheça a razão de mudar e as forças desestabilizadoras do atual '*status quo*' [...] significa que se conheça de onde está partindo e onde se quer chegar". A complexidade muitas vezes se apresenta na dificuldade enfrentada

para se persuadir as pessoas a abraçarem o empreendimento, no tempo necessário para que haja a adaptação às novas tecnologias, estruturas, atividades e pensamentos. Situação que pode vir a ser frustrante para os líderes dedicados ao empreendimento (EDMONDS, 2011).

Geralmente, o indivíduo tende a se comportar de acordo com o ambiente no qual está inserido, desta forma, a mudança envolve um aspecto situacional das pessoas por alterar estruturas que são, em maior ou menor grau, uma extensão da personalidade e utilizadas como delineadoras do comportamento. Como consequência, a mudança também ameaça o equilíbrio da organização por causar instabilidade no indivíduo e na coletividade (AMORIM, 2003).

A mudança organizacional pode ser resumidamente classificada em duas categorias. A primeira se refere a pequenas alterações na organização com o objetivo de realizar ajustes mínimos, através de melhorias incrementais dentro da estrutura e processos existentes, não causando instabilidade no ambiente. A segunda categoria engloba alterações que afetam a organização como um todo, sua direção e seus padrões estabelecidos, gerando possíveis instabilidades e resistências no ambiente, em outras palavras, intervenções radicais e transformacionais que podem envolver estruturas, processos, tecnologias etc, objetivando a revitalização da organização para atendimento dos requisitos dos stakeholders (LIMA; BRESSAN, 2003; PILATI, 2003; SIKDAR; PAYYAZHI, 2014).

As alterações englobadas nesta segunda categoria são as citadas por Kisil (1998) quando define o verbo "mudar" atribuído as organizações:

- ✓ "Deslocar-se de uma determinada posição para uma nova posição": A posição atual da organização no mercado, na sociedade ou em um determinado processo deve estar clara, assim como a posição que se deseja atingir;

- ✓ "Dispor elementos de outro modo": Com base no entendimento de cada elemento da organização, seja estrutural ou funcional, do seu valor atual e potencialidade futura, realizar a reorganização destes elementos, sem que haja interferências negativas no seu papel ou qualidade;

- ✓ "Substituir uma coisa por outra, dar outra direção": Possível alteração das prioridades, da missão ou até mesmo da visão da organização, aplicação de novas tecnologias ou recursos, situações em que a direção estratégica da organização é revista;

- ✓ "Modificar, transformar, tornar-se diferente do que era": Reformulação da cultura organizacional, envolvendo a modificação dos valores, do processo decisório, das estruturas de autoridade e responsabilidade, de controle e redistribuição de recursos.

Há uma concordância global de que as mudanças tem sido constantes na atualidade (SIMOES; ESPOSITO, 2014) gerando cenários cada vez mais dinâmicos e impondo que organizações de todas as naturezas busquem intensamente a adaptação aos novos ambientes. Com o tempo, estas organizações, tem aprendido a não somente reagir as mudanças, mas também a se antecipar a elas (GUIMARÃES; MARQUES, 2011).

Vulneráveis as intensas transformações da atualidade, as organizações pressionam seus líderes estratégicos e operacionais para que haja mudanças em busca da sustentabilidade. Em reposta a estas pressões, líderes organizacionais recorrem a ferramentas e metodologias para a implementação de mudanças sem entender claramente as origens da vulnerabilidade, o que deve

ser mudado e quem deve ser beneficiado com a mudança, gerando soluções que apenas criam expectativas frustradas e não resolvem os problemas (SILVA, 2003).

O custo pela falha nos processos de mudança é cobrado de diversas maneiras no ambiente organizacional, como na perda de posições de mercado para os concorrentes e na credibilidade dos líderes junto aos membros da organização, causando desmotivação, esvaziamento da equipe e dificuldades em futuros empreendimentos (EDMONDS, 2011).

Abrahamson (2006) alerta para o que chama de "síndrome da mudança repetitiva", que acontece quando as organizações, diante das diversas transformações do ambiente externo, lançam mais iniciativas de mudança do que conseguem administrar. O grande volume de iniciativas dificulta o gerenciamento, aumenta o custo e pode levar os empreendimentos ao fracasso, trazendo também caos a empresa, afetando os funcionários e impactando negativamente na vida operacional da organização. O autor ainda completa que "talvez a consequência mais dolorosa da síndrome da mudança repetitiva, entretanto, seja o que ela causa para os funcionários. Ansiedade, cinismo e desgaste infundem a organização" (ABRAHAMSON, 2006, p.3).

Kotter, (2013, 5%) ressalta que a "quantidade de mudanças significativas e frequentemente traumáticas nas organizações tem crescido substancialmente ao longo das duas últimas décadas". Este mesmo autor afirma que as iniciativas de mudança permitiram a algumas organizações se adaptarem as circunstâncias de transformação, tornando-as mais competitivas e preparadas para o futuro, mas, por outro lado, em diversas organizações os resultados não cumpriram o objetivo gerando desperdício de recursos, desmotivação, frustração e dispensa de trabalhadores.

Nem todas as mudanças trazem melhorias significativas. Para responder efetivamente a qualquer ameaça no seu meio ambiente, a organização deve mudar através da inovação, ou seja, uma "ideia nova aplicada para criar ou melhorar um produto, processo ou serviço" (ROBBINS, 2006, p.434), para este mesmo autor "as inovações podem envolver desde pequenas melhorias incrementais [...] até novidades radicais". A inovação comumente se refere a produtos e serviços novos, mas "também pode incluir novas tecnologias de processo de produção, novas estruturas ou sistemas administrativos e novos planos ou programas relativos a membros da organização" (ROBBINS, 2006, p.434).

A sustentabilidade é outro conceito a ser considerado no processo de mudança. É um atributo das organizações capazes de renovar através da criatividade e não da imitação dos modismos organizacionais, realizando, de forma constantemente monitorada, as mudanças necessárias na sua estrutura, operação, maneira de interpretar e intervir ou até mesmo na sua essência, transformando o seu âmbito relevante a fim de se adaptar (SILVA, J. de S., 2003).

Diante desta diversidade de elementos, a mudança organizacional deve se tornar um processo organizacional gerenciado onde será realizado um diagnóstico da organização, desenvolvido um planejamento de ações para as mudanças e determinado os responsáveis pela execução, controle e validação destas ações (KISIL, 1998).

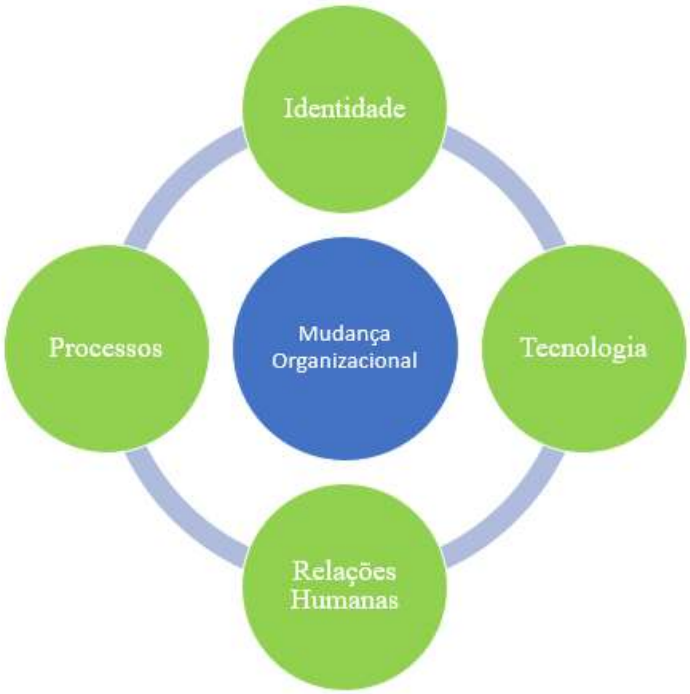
Para Kotter (2013), a mudança sempre trará um custo para a organização, a dor é inevitável quando um grupo de indivíduos é obrigado a se ajustar a situações de transformação. No entanto, a gestão das mudanças pode reduzir consideravelmente as frustrações e perdas advindas do processo.

Em síntese, uma mudança é a diferença entre um estado anterior e o estado resultante de algumas influências (LEWIN, 1947) e a gestão de mudanças, segundo o Project Management Intitute, (2016, 7%), "é uma abordagem abrangente, cíclica e estruturada para fazer a transição de indivíduos, grupos e organizações do estado atual para o estado futuro com os benefícios planejados para os negócios."

2.1.2. Dimensões ou níveis qualitativos das Mudanças

Como um fenômeno complexo, a mudança organizacional pode ser classificada em diversas dimensões ou níveis qualitativos (SIMOES; ESPOSITO, 2014). Segundo Jansma (2016) as iniciativas de mudança devem ser analisadas através de três dimensões inter-relacionadas: Processos, tecnologia e relações humanas. Em havendo a falta ou limitação na abordagem de uma destas dimensões, os objetivos almejados com as mudanças podem ser comprometidos. Para fins deste estudo e com base nas afirmações de Moggi e Burkhard (1996), uma quarta dimensão é acrescentada e considerada nas mesmas condições de inter-relacionamento com as demais: identidade organizacional. A Figura 01 ilustra as dimensões da mudança organizacional destacadas neste parágrafo.

Figura 01 – Dimensões da Mudança Organizacional



Fonte: Elaborado pelo Autor

Para Moggi e Burkhard (1996), todas as mudanças que acontecem em uma organização estão relacionadas a um ou mais destes níveis qualitativos. A seguir estão as descrições de cada uma destas dimensões:

2.1.2.1. Identidade Organizacional

Identidade Organizacional é como uma organização se apresenta ou se descreve para seus colaboradores, fornecedores, clientes e para sociedade de forma geral (KOSKINEN, 2015), utilizando recursos como políticas, serviços, produtos e a sua própria história, demonstrando a coerência de suas ações com seus valores fundadores ou adotados (GIOIA *et al.*, 2013) e permitindo que estes grupos sociais construam uma imagem baseada na sua interação com a organização (KOSKINEN, 2015).

Para Gioia *et al.* (2013), o conceito de identidade é fundamental, traz significado e justifica as ações de qualquer componente da sociedade, seja o indivíduo, empresa ou até mesmo um país. No âmbito organizacional, Koskinen (2015, p.631), afirma que a "identidade organizacional descreve a essência de uma organização ou empresa" e está diretamente ligada a questões como "motivação, compromisso, lealdade, lógicas de ações, tomada de decisão e estabilidade". Neste contexto, segundo Moggi e Burkhard (1996), a alteração com maior possibilidade de causar rupturas na organização é a mudança de identidade.

Embora muitas vezes tida como permanente pelos membros, a identidade organizacional pode ser alterada direcionando esforços planejados com este fim, em decorrência de outras mudanças na organização ou por pressões do ambiente externo. Diversas são as situações que podem causar esta alteração, sendo a maioria delas vinculada a alguma grande inciativa de mudança organizacional ou estratégica (GIOIA *et al.*, 2013).

Este mesmo autor esclarece que a identidade organizacional também pode permanecer inalterada, caso os membros, acreditando ser difícil mudar, provoquem a inércia da organização, afastando-a das pressões externas por mudanças através de diversas estratégias, tais como "colocação de ego-defesas e interpretação de informações de forma diferente" (GIOIA *et al.*, 2013, p.137).

Qualquer mudança é uma ação desafiadora e pode apresentar resultados imprevisíveis. Quando a imprevisibilidade diz respeito a identidade da organização, apontando para possíveis discrepâncias em relação as suas políticas, valores e imagem, são lançadas dúvidas sobre os membros, que passam até mesmo a questionar o que são como organização, criando um ambiente equivocado e desconfortável. Este estado pode ser positivo ao incentivar a mobilização para a busca rápida de soluções a fim de construir a nova identidade e eliminar o desconforto. (CORLEY; GIOIA, 2004).

Independentemente da situação que pressione por mudanças, segundo Moggi e Burkhard (1996), as alterações na dimensão de identidade devem estar a cargo de acionistas majoritários e diretores responsáveis pelos resultados estratégicos e operacionais da organização. São estes personagens que possuem a autoridade para decidir sobre os objetivos do negócio e poder para influenciar na formação e consolidação de uma nova identidade.

2.1.2.2. Tecnologia

A tecnologia está fortemente vinculada a sociedade contemporânea, alterando a vida cotidiana e instigando as pessoas na busca por produtos e serviços que aumentem a sensação de bem-estar em segmentos como lazer e trabalho. Na área de saúde, os avanços tecnológicos estão proporcionando o aumento da qualidade de vida, longevidade e segurança de procedimentos.

As nações são avaliadas pela sua capacidade tecnológica. As organizações são dependentes da tecnologia por necessitarem dela para se administrar, produzir e sobreviver. Os governos e órgãos reguladores criam leis e normas específicas sobre o assunto. As pesquisas e a inovação, incentivadas por programas do poder público ou pela iniciativa privada, proporcionam o desenvolvimento de novos produtos e serviços de maneira acelerada (HOLLAND; BARDOEL, 2016; MOTTA, 1997; SOBRAL; PECI, 2013).

Especificamente sobre as organizações, para Sobral e Peci (2013), a tecnologia influência de diversas formas: Em oportunidades de negócios com novos produtos e serviços; na melhoria de processos administrativos e/ou produtivos; em níveis de investimento financeiro que podem ser altíssimos; e na estrutura organizacional, alterando suas diretrizes decisórias e estratégias de negócio com fornecedores e clientes. Para Kisil (1998, p.37), "a incorporação de novas tecnologias tem sido elemento importante de mudanças organizacionais no que se refere à qualidade e quantidade de processos e produtos de uma organização".

O impacto da Tecnologia da Informação (TI) no ambiente de negócios é considerável e altas somas financeiras são investidas nesta área todos os anos (KUSUNOKI, 2008). Atualmente. as organizações não conseguem realizar suas atividades sem os computadores, internet, celulares e e-mails (SOBRAL; PECI, 2013). O desenvolvimento destas tecnologias torna o acesso as informações e a comunicação com fornecedores e clientes cada vez mais rápida, com melhor qualidade e a um custo menor, abrindo possibilidades para o surgimento de novos produtos, serviços e até mesmo novas empresas (KUSUNOKI, 2008).

A tecnologia possui efeitos diretos, indiretos, positivos ou negativos sobre os trabalhadores. Os efeitos diretos acontecem quando o trabalhador está envolvido com a tecnologia sendo implantada ou modificada, e os indiretos são os que ocorrem sobre trabalhadores de setores auxiliares, não diretamente ligados a tecnologia em questão, mas cujas atividades são modificadas em função dela (EDWARDS; RAMIREZ, 2016). Estes efeitos podem ser vistos por uma perspectiva positiva quando se referem ao aumento de produtividade, a maior segurança no trabalho e maior equilíbrio entre vida social e profissional. Entretanto, podem ser vistos por uma perspectiva negativa ao se referirem a perda de coesão social que causa aumento da dificuldade de trabalho em equipe, desvios de conduta ao transferir ilicitamente informações e conhecimento e perda de privacidade e confiança na organização por serem cada vez mais vigiados (HOLLAND; BARDOEL, 2016).

Nas mudanças organizacionais, a dimensão da tecnologia é focada basicamente no processo produtivo, nos recursos tecnológicos empregados, na especialização de funções e na otimização de espaço, tempo, custo e qualidade, aumentando o valor agregado dos produtos e serviços para o cliente (MOTTA, 1997).

Quanto ao perfil do agente de mudanças nesta dimensão, Motta (1997, p.93), afirma que este deve ser "primordialmente, um conhecedor de métodos de produção e de tecnologias alternativas".

A mudança tecnológica tem sido a mais comum na atualidade, é necessária e importante para o desenvolvimento e sobrevivência da empresa, pode impactar na organização como um todo ou somente em parte dela (KISIL, 1998), e como visto, pode afetar processos, produtos, serviços, estruturas, políticas e trabalhadores.

2.1.2.3. Processos

Para a Association of Business Process Management Brofessionals – ABPMO (2013, p.35), processo é definido como "uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados". Em uma organização os processos são fluxos básicos de produção, matéria-prima, documentos, informações, recursos financeiros etc, sendo lógicos, racionais, calculáveis e previsíveis (MOGGI; BURKHARD, 1996), também compostos por atividades inter-relacionadas regidas por regras de negócio, utilizados com o objetivo de gerar produtos e serviços entregando valor aos clientes externos ou apoiando e/ou gerenciando outros processos. (MOGGI; BURKHARD, 1996; ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS – ABPMO, 2013).

Os processos organizacionais são classificados pela Association of Business Process Management Brofessionals – ABPMO (2013) como primários, de negócio ou de gerenciamento:

- ✓ Primários: Também denominados de processos essenciais ou finalísticos, fluem através das áreas internas, setores ou até entre organizações e são compostos por atividades essenciais ao atingimento dos objetivos da organização, interferindo diretamente na percepção de valor do produto ou serviço para o cliente externo;

- ✓ De suporte: Se caracterizam por suportar outros processos da organização, sejam eles primários, de gerenciamento ou até mesmo de suporte. Não interferem diretamente na percepção do cliente externo, mas são fundamentais para a organização, por aumentarem a capacidade dos demais processos de gerarem valor. Podem ser internos às áreas funcionais ou fluir através de diversas áreas;

- ✓ De gerenciamento: Estes processos têm por objetivo medir, monitorar, controlar e aperfeiçoar as atividades organizacionais, assegurando o desempenho necessário para o cumprimento das metas estabelecidas e a sobrevivência no mercado. Semelhantemente aos processos de suporte, os de gerenciamento não impactam diretamente na percepção do cliente externo e podem pertencer a uma área funcional ou abranger diversas áreas.

A inevitabilidade da mudança de processos é latente diante da evolução natural das demandas dos clientes e das novas tecnologias (HAJMOOSAEI *et al.*, 2015). Muitas organizações utilizam o redesenho de seus processos como uma das formas de se desenvolver operacionalmente para enfrentar os desafios impostos pela competitividade do mercado globalizado (GRGECIC, 2011; HAMMER, 2007; SIKDAR; PAYYAZHI, 2014). O redesenho cria um ambiente propício a inovação, aperfeiçoa as atividades existentes ou cria novas formas de executá-las, elimina atividades desnecessárias e desperdícios, redistribui tarefas, encontra fontes de custo, expõe pontos de falhas, aumenta o nível de qualidade e em diversas situações e é a única forma de melhorar o desempenho operacional da organização (HAMMER, 2007; MOTTA, 1997).

O desenho do processo organizacional, ou seja, as especificações de como, onde, quando e por quem as atividades devem ser executadas, está diretamente ligado ao desempenho do processo (HAMMER, 2007), logo, qualquer mudança neste desenho pode influenciar negativamente na produtividade durante ou após a alteração. O empreendimento de mudança exige que os envolvidos no processo aprendam novas atividades muitas vezes executando as anteriores

simultaneamente, dificultando a aprendizagem, diminuindo o desempenho e aumentando o tempo para estabilização da mudança (NEMBHARD, 2014).

Outro ponto a ser observado cuidadosamente na mudança de processos é o forte vínculo colaborativo que comumente existe entre os processos organizacionais, onde alterações em uma determinada atividade podem afetar outras atividades do mesmo ou até de outros processos (HAJMOOSAEI *et al.*, 2015). Para uma análise apurada nos ambientes de processos colaborativos, Hajmoosaei *et al.* (2015) propõe dividir a mudança em duas fases distintas:

- ✓ Implementação da mudança, onde as alterações são realizadas nas atividades planejadas;
- ✓ Tratamento dos impactos da mudança, que acontece após a realização das alterações planejadas e compreende levantar e corrigir os desvios causados em outras atividades.

Este mesmo autor classifica os impactos da mudança em qualitativos e em temporais. Os qualitativos se referem a impactos estruturais tais como a necessidade de inclusão ou exclusão de atividades em decorrência da mudança planejada, enquanto os impactos temporais se referem a alterações causadas nas durações de execução de outras atividades ou processos.

Empreendimentos de mudança envolvendo processos organizacionais possuem um nível de dificuldade de implementação maior do que simples mudanças tecnológicas, pois dependem de diversas características inerentes ao processo alvo e podem requerer alterações em elementos tais como papéis e responsabilidades, cultura organizacional, sistemas de informação entre outros (HAMMER, 2007).

A gestão da mudança é de extrema importância para manter o controle sobre os processos organizacionais e assegurar o desenvolvimento sustentável da organização frente as pressões da competitividade, principalmente em ambientes com alto índice de colaboração entre processos (GRGECIC, 2011; HAJMOOSAEI *et al.*, 2015).

2.1.2.4. Relações Humanas

A mudança organizacional influencia na vida das pessoas (PILATI, 2003), portanto não deve ser um empreendimento puramente racional e lógico. As organizações são constituídas por seres humanos que, como indivíduos únicos, são dotados de inteligência, sentimentos e liberdade de escolher o caminho mais adequado. Este caminho pode não coincidir com o que a organização julga ser a direção correta e consequentemente não será conduzido, como um objeto inanimado, na trajetória de mudança determinada (NISTELROOIJ; CALUWÉ, 2015).

O assunto ‘’pessoas’’ geralmente remete a área de recursos humanos (RH) e às suas políticas, que são a base do relacionamento funcionários e empresa. De fato promoções, desligamentos, transferências e treinamentos sempre são fundamentados nas regras e procedimentos definidos por esta área, portanto, quaisquer alterações nas políticas de RH, geralmente trazem agitação e instabilidade ao ambiente, devido ao medo de que as mudanças possam afetar negativamente as relações trabalhistas (RAZA et al., 2017).

Não somente as alterações relacionadas a área de RH da organização afetam as pessoas, mudanças na identidade organizacional, nas tecnologias utilizadas ou nos processos podem, segundo Kisil (1998), trazer outros valores e percepções, gerar a necessidade de adquirir

conhecimentos e habilidades novas, de realizar as mesmas atividades de forma diferente ou outras atividades, de tomar decisões e agir além das linhas de comportamento conhecidas e aceitas até então.

Em um processo de mudança organizacional, as habilidades e emoções de gestores e funcionários são colocadas a prova. Isto ocorre devido a transferência de uma realidade conhecida para uma situação desconhecida e imprevisível, influenciando as suas atitudes, reações e comportamentos. (REBEKA; INDRADEVI, 2015).

Segundo Moggi e Burkhard (1996), a dimensão de relações humanas se refere ao impacto que as mudanças organizacionais causam nas pessoas no âmbito das emoções, suas expectativas, esperanças, motivações, conflitos, decepções, desejos etc e como estas mudanças afetam o seu comportamento e produtividade na organização. O nível das relações humanas não é visível como o da tecnologia ou racional e lógico como o dos processos, é "sensível, não-racional, sutil e não pode ser controlado ou sistematizado" (MOGGI; BURKHARD, 1996).

O indivíduo possui uma ligação emocional com a organização a qual pertence. Esta ligação é construída no decorrer do tempo através de valores e políticas demonstradas pelos seus empregadores, gerando um sentimento de segurança que o leva a acreditar em um conjunto de obrigações recíprocas (ROUSSEAU, 1990) denominadas de contrato psicológico (PILATI, 2003; ROUSSEAU, 1990). Em outras palavras, o indivíduo entende que precisa cumprir determinadas obrigações para com a organização, tais como dedicação, fidelidade, compromisso etc, enquanto a organização deve lhe proporcionar benefícios como remuneração, desenvolvimento profissional, prestígio etc (ROUSSEAU, 1990). Pilati (2003, p.276) argumenta que o contrato psicológico é "uma avaliação que o sujeito executa sobre o cumprimento das obrigações pelas partes envolvidas na relação profissional", é fortemente influenciado pelo ambiente organizacional e determina as atitudes e o comprometimento do funcionário.

O indivíduo dotado de comprometimento possui maior tendência a concordar e a agir de acordo com políticas e estratégias estabelecidas (PILATI, 2003). Considerando que o comprometimento é direcionado pelo contrato psicológico, qualquer mudança que altere a percepção e avaliação do funcionário em relação aos valores e políticas da organização, colocando em xeque o cumprimento do contrato, irá abalar o contrato psicológico e consequentemente afetar o nível de comprometimento desta pessoa (GUIMARÃES; MARQUES, 2011; PILATI, 2003).

A categoria da mudança a ser realizada determina o nível de interferência no contrato psicológico. As mudanças incrementais geralmente não afetam negativamente as estruturas emocionais do indivíduo, pelo contrário, existe uma tendência de reforçarem os laços com a organização (PILATI, 2003). Por outro lado, as mudanças radicais, que podem intervir nas políticas e estruturas organizacionais, nos procedimentos estabelecidos, nas cargas de trabalho, no quadro de funcionários e na própria estratégia da organização (GUIMARÃES; MARQUES, 2011) trazem "consequências quanto a vinculação do indivíduo" (PILATI, 2003, p.277) .

A organização que planeja implementar mudanças radicais deve ter consciência que irá interferir com as crenças e valores de seus trabalhadores e que o nível de comprometimento e satisfação poderá ser abalado durante e após as mudanças (PILATI, 2003). Este mesmo autor sugere que sejam adotadas estratégias que ressaltem outros aspectos da mudança, como

desenvolvimento profissional ou de carreira, de forma a minimizar os impactos no contrato psicológico.

Guimarães e Marques (2011) registraram, em suas pesquisas, que funcionários satisfeitos e comprometidos afirmam que os empreendimentos de mudanças em suas organizações, trouxeram benefícios para sua vida profissional. Estes registros contribuíram para a argumentação dos autores de que as mudanças bem geridas e de sucesso geram percepções positivas e aumentam o nível de comprometimento e satisfação, por outro lado, as mal sucedidas reduzem drasticamente estes níveis, prejudicando os trabalhos operacionais da organização.

Tão importante quanto a atenção dispendida pelos gestores ao impacto das mudanças organizacionais no indivíduo é a consciência da necessidade da participação deste mesmo indivíduo para o sucesso do empreendimento. A percepção e o envolvimento dos membros da organização no processo de mudança pode determinar o seu sucesso ou fracasso (MDLETYE *at al.*, 2014; PILATI, 2003) . Sirkin *et al.* (2005) reforçam este posicionamento ao afirmar que no compromisso da liderança e no empenho adicional dos funcionários reside o sucesso das mudanças, e segundo Pilati (2003), estes indivíduos são vitais para estas implementações.

Com o objetivo de se preparar para o empreendimento de mudança, a organização deve possuir iniciativas direcionadas aos seus membros, tais como realizar programas de capacitação específicos para o processo e manutenção das mudanças (GUIMARÃES; MARQUES, 2011; HODGES, 2017) e identificar possíveis agentes de mudança que possuam comprometimento, satisfação, habilidade com pessoas e conhecimento da complexidade dos recursos humanos. (GUIMARÃES; MARQUES, 2011; HODGES, 2017; MOTTA, 1997).

Programas de capacitação desenvolvem as habilidades das pessoas através do aprendizado, da aplicação prática e do gerenciamento do desempenho, garantindo o alinhamento de todos os envolvidos com os objetivos estratégicos da organização, permitindo efetuar um maior número de mudanças bem sucedidas, com menor custo, e consequente aumento da vantagem competitiva (HODGES, 2017). Para a autora, estes programas devem se basear no mapeamento dos hiatos de capacidades do corpo de membros, em outras palavras, na identificação das habilidades que serão exigidas no processo de mudança, as quais os funcionários ainda não possuem.

Certas capacidades devem ser desenvolvidas para qualquer tipo de mudança, como a de relações interpessoais que permite o apoio mútuo e o foco nos objetivos organizacionais diante das instabilidades comuns ao período de realização dos empreendimentos (CRUMPTON, 2012). A resiliência é outra capacidade essencial ao sucesso do processo de mudança, segundo Hodges (2017), as pessoas com alto grau de resiliência, possivelmente compreenderão com maior facilidade os impactos sobre elas e sobre os outros, passarão com rapidez e equilíbrio emocional pelas turbulências inerentes ao processo, terão seus níveis de desempenho melhorados e poderão lidar com diversas mudanças simultâneas sem serem fortemente abaladas.

Grande parte dos funcionários de uma empresa possui conhecimentos e habilidades além das que justificaram sua contratação e foram desenvolvidas no decorrer de suas atividades. Cabe a organização buscar formas de desenvolver estas habilidades adequadamente a fim de minimizar a dor dos impactos negativos da mudança na própria organização e na vida das

pessoas (ABRAHAMSON, 2006). Este mesmo autor compara pessoas a diamantes multifacetados que quando lapidados se tornam pedras preciosas.

A organização somente consegue evoluir se seus membros evoluírem ao mesmo tempo, portanto as mudanças necessariamente devem contemplar as questões humanas (MOGGI; BURKHARD, 1996). A ligação entre empresa e funcionários ocorre, segundo o autor, através de pontes que são construídas ao longo do tempo e que devem ser acompanhadas durante o período de mudanças:

- ✓ Ponte da Segurança: Acontece quando as pessoas trabalham em troca do salário e benefícios que a organização fornece;
- ✓ Ponte da Identificação: Sentimento de pertencimento, por parte do funcionário que se identifica com os valores, cultura e o caráter da organização;
- ✓ Ponte da Motivação: Quando o indivíduo sente que o ambiente organizacional lhe faz bem e é propício as suas manifestações como ser humano;
- ✓ Ponte da Dedicação: Ocorre a partir da existência da identificação e da motivação e se reflete no fazer e agir do indivíduo.

Qualquer que seja a dimensão em que a mudança se manifeste, as relações humanas estarão envolvidas. Esta afirmação deve ser utilizada como referência para os mais diversos tipos de mudança, desde as mais simples até as mais dramáticas do ponto de vista humano (KISIL, 1998). O que se refere a organização ou mudança sempre se refere a pessoas e consequentemente, para haver sucesso sustentável em um empreendimento de mudança organizacional, deve haver transformações bem-sucedidas no nível individual dos envolvidos no processo (MDLETYE at al, 2014).

As pessoas envolvidas em um empreendimento de mudança organizacional, iniciam o processo repletas de expectativas e medos em relação ao futuro (MOTTA, 1997) e independentemente da estratégia adotada para lidar com os envolvidos, na dimensão das relações humanas, os gestores devem sempre partir das seguintes premissas apresentadas por Kisil (1998):

- ✓ A maioria dos componentes da organização busca crescimento e desenvolvimento pessoal;
- ✓ A maioria também possui a capacidade de se envolver no processo de forma a contribuir positivamente;
- ✓ Não há, entre os membros da organização, alguém que não seja crítico as alterações do seu ambiente e atividades.

2.1.3. Reações a Mudanças

Como membros de uma organização, as pessoas fundem seus valores, personalidades e visões de mundo ao ambiente, exercendo influência e reconstruindo a realidade da organização que passa a ser uma referência direcionadora estável do comportamento destas mesmas pessoas. Ao decidir mudar, a organização, contrapõe a estabilidade e a mudança, impactando em interesses e valores pessoais (MOTTA, 1997), provocando o surgimento de emoções e reações diversas e

até então impensadas, que vão desde a aceitação até as resistências mais incisivas (CANÇADO; SANTOS, 2014; MOTTA, 1997).

Para Vakola (2016), o foco central da mudança organizacional está em como as pessoas envolvidas no processo reagem as alterações no seu ambiente de trabalho, na forma de realizar suas atividades e, até mesmo nos seus modelos mentais construídos no decorrer dos anos. Edmonds (2011), Vakola (2016), Gonçalves e Campos (2016), propõem categorias quanto as reações das pessoas em relação aos processos de mudança (Quadro 01). Esta categorização se refere aos possíveis comportamentos manifestados em apoio ou resistência ao empreendimento e que os líderes organizacionais necessitam gerir para atingir os objetivos estabelecidos.

Quadro 01 – Categorias para Classificação de Stakeholders

Categoria	Fonte	Descrição
Bloquedores	(EDMONDS, 2011)	Buscam o fracasso da mudança de maneira declarada e aberta, com comportamentos e atitudes agressivos que podem gerar a obstrução do processo;
Resistentes Ativos	(VAKOLA, 2016)	
Boicotadores Abertos	(GONÇALVES; CAMPOS, 2016)	
Dorminhocos	(EDMONDS, 2011)	Geralmente não se dedicam ao processo de mudança ou se utilizam de comportamentos de oposição mais sutis visando atrapalhar o andamento do empreendimento. Para Gonçalves e Campos (2016), esta é a categoria mais complexa de se identificar e lidar, pois podem utilizar estratégias de aparente apoio, mas que minam as atividades e relações no processo;
Resistentes passivos	(VAKOLA, 2016)	
Boicotadores Velados	(GONÇALVES; CAMPOS, 2016)	
Pregadores	(EDMONDS, 2011)	Não assumem a mudança como prioridade e em consequência, dedicam um apoio mínimo necessário ao empreendimento possuindo a tendência de se tornarem resistentes ativos ou passivos, dependendo do andamento do processo. Segundo Gonçalves e Campos (2016) à medida que o empreendimento avança, poucos se mantem nesta categoria, assumindo posições mais bem definidas em relação ao seu apoio ou resistência à mudança;
Apoiadores Passivos	(VAKOLA, 2016)	
Instáveis ou Prováveis Resistentes	(GONÇALVES; CAMPOS, 2016)	
Suportes	(GONÇALVES; CAMPOS, 2016)	Apoiam o empreendimento desde que compreendam com clareza os propósitos da mudança;
Campeões	(EDMONDS, 2011)	São defensores e implementadores da mudança, sua dedicação e envolvimento estão além do que formalmente é acordado para o cumprimento dos objetivos do processo de mudança.
Apoiadores Ativos	(VAKOLA, 2016)	
Vendedores	(GONÇALVES; CAMPOS, 2016)	

Fonte: Adaptado pelo Autor

A diversidade de categorias quanto a reação, demonstra que as pessoas respondem diferentemente umas das outras em situações de mudança, afirmação apoiada na argumentação

de Wisse e Sleebos (2016), quando escrevem que os funcionários experimentam dosagens de estresse diferenciadas quando submetidos a mudanças organizacionais.

O ser humano, por natureza, tende a estabelecer rotinas para suas atividades e resistir em efetuar mudanças. geralmente, não visualizando riscos eminentes, prefere se estabilizar no que funcionou adequadamente no passado (GARVIN; ROBERTO, 2005; MOTTA, 1997). A mudança também é um fenômeno natural e, como tal, suscita sentimentos primários (BAILEY; RAELIN, 2015). Qualquer mudança, seja positiva ou negativa, se dirige ao desconhecido, incorre em riscos, possui um preço a pagar e em consequência provoca sentimento de perda como se algo, que em algum momento foi concedido, poderá ser retirado (BAILEY; RAELIN, 2015; MOTTA, 1997).

Em geral, as pessoas enxergam os riscos da mudança como sendo mais impactantes do que os riscos de permanecer no *status quo* (EDMONDS, 2011), preferem se manter no imperfeito conhecido do que enfrentar os desafios daquilo que desconhecem (DESMOND, 2013). A espontaneidade de mudar surge apenas quando o indivíduo acredita que o desconforto de permanecer será maior que o de seguir para uma nova posição (GONÇALVES; CAMPOS, 2016).

O medo em relação a mudança organizacional é justificável, segundo Motta (1997), para o indivíduo cujo ambiente e rotina serão alterados, o processo de mudança é ambiguamente promissor e ameaçador. Esta pessoa, necessariamente precisará reformular sua forma de pensar, agir e se comunicar (MOTTA, 1997) enfrentando certos níveis de desconforto devido aos esforços pela adaptação (RAFFERTY; JIMMIESON, 2016) e, dependendo do grau de mudança, existe sempre a possibilidade de relacionamentos serem afetados, pessoas próximas seguirem destinos diferentes, atividades se findarem e outras surgirem, cargos e funções desaparecerem, contratações e desligamentos ocorrerem (GARVIN; ROBERTO, 2005).

Experiências negativas anteriores também contribuem para a apreensão, segundo Garvin e Roberto (2005), o histórico de mudanças fracassadas ou traumáticas na organização afeta a confiança sobre qualquer dirigente que surja solicitando esforços e dedicação a algum empreendimento que possua como objetivo a mudança organizacional, nestes casos os funcionários automaticamente se colocam em uma posição defensiva, sem refletir cuidadosamente sobre a questão.

O sentimento de incerteza, descrito nos parágrafos anteriores, conduz o indivíduo a desenvolver um mecanismo de defesa que, associado a informações recebidas do ambiente, constitui representações pessoais da realidade denominadas percepções (HERNANDEZ; CALDAS, 2001) e o ser humano atua no mundo ao seu redor com base nas suas percepções (REBEKA; INDRADEVI, 2015).

A análise cognitiva pessoal sobre o processo de mudança irá determinar as respostas individuais ao longo do empreendimento e o nível de estresse a ser experimentado (WISSE; SLEEBOS, 2016). Estes mesmos autores consideram que certas mudanças podem parecer rígidas para uns funcionários enquanto para outros não. O grau de rigidez apercebido será inversamente proporcional a estima de cada indivíduo pelos fatores organizacionais e/ou pessoais que serão alterados e as expectativas de futuro sobre estes mesmos fatores.

Mdletye et al. (2014) categorizam as percepções, em relação a mudança organizacional, como positivas ou negativas e cada categoria afeta de forma diferente o empreendimento. As

percepções positivas favorecem as ações de mudança e até mesmo as incentiva, geram motivação para as atividades necessárias ao processo e são responsáveis pelo sucesso nos resultados, por outro lado, as percepções negativas nutrem a resistência do indivíduo, corrompem as iniciativas de mudança e influenciam diretamente no fracasso do empreendimento. Em resumo, Mdletye et al. (2014), entendem que as percepções dos envolvidos determinam as respostas emocionais de cada um, percepções positivas geram reações favoráveis e de apoio ao processo de mudança enquanto percepções negativas geram reações antagônicas e de resistência.

Para Rebeka e Indradevi (2015), em um empreendimento de mudança, cada funcionário desenvolve a sua própria compreensão do que aconteceu no passado, dos fatos presentes e expectativas de futuro. O ambiente organizacional se torna uma miscelânea de percepções individuais que agem como determinantes para as ações coletivas dos funcionários (REBEKA; INDRADEVI, 2015).

Ao se aprofundar no estudo deste instrumento, é possível compreender mais efetivamente atitudes específicas tomadas por cada indivíduo, entender os motivos que levam as pessoas a experimentarem o estresse da mudança em maior ou menor grau e suas consequentes reações (REBEKA; INDRADEVI, 2015; WISSE; SLEEBOS, 2016), e atuar na gestão da mudança de forma que o processo não seja demasiadamente doloroso para os envolvidos, permitindo que os agentes de mudança realizem seu trabalho mais efetivamente (WISSE; SLEEBOS, 2016). É fundamental, para o êxito dos esforços de mudança, que as percepções individuais e coletivas sejam levadas em consideração pela liderança, assim como, seus impactos no decorrer do empreendimento (MDLETYE et al., 2014).

Rafferty e Jimmieson (2016), sugerem que as percepções relacionadas as mudanças organizacionais impulsionam mais as emoções negativas, e estas podem se transformar em ações de resistência ao processo. Fatores como modificações no ambiente de trabalho que interfiram consideravelmente na vida profissional do indivíduo e o desconforto gerado pela necessidade de adaptação pessoal as novas estruturas, valores e estratégias, são apontados, por estes autores, como causas comuns da tendência maior de emoções negativas relacionadas aos empreendimentos de mudança.

A expectativa da mudança irrigada por emoções negativas, pode conduzir o indivíduo a um patamar semelhante ao luto antecipatório (GONÇALVES; CAMPOS, 2016), definido como um estado de intenso sofrimento pela perspectiva de perda significante ou falecimento de um ente querido, é como uma viagem para a morte que é constituída por inúmeras perdas ligadas ao passado, presente e futuro (OVERTON; COTTONE, 2016). No ambiente organizacional, o luto pode se instalar como consequência de percepções, muitas vezes equivocadas, relacionadas a mudança a ser implantada, causando desmotivação, estagnação e conflitos, fundamentados no instinto de sobrevivência (GONÇALVES; CAMPOS, 2016).

De maneira geral as pessoas não gostam da mudança, mesmo aquelas que entendem que esta deva ocorrer podem não concordar com a direção seguida, não visualizar necessidade de se mudar tanto, enfim, sempre haverá pessoas resistentes que reagirão fortemente contra o processo e se estas forem influentes na organização, poderão convencer outros a tomarem as mesmas atitudes contrárias (DESMOND, 2016). A força dos sentimentos que provocam a resistência é expressa pelo fato de que, segundo Cummings at al. (2015), mesmo conscientes de que poderão trazer consequências negativas sobre si e sofrer represarias dentro da

organização, os indivíduos resistentes assumem posturas e atitudes de enfrentamento ao processo de mudança.

Como exceção a afirmação de Cummings at al. (2015) e acrescentando elementos a complexidade dos sentimentos de resistência, Kegan e Lahey (2001) discorrem sobre o que denominam de "comprometimento concorrente", que consiste em uma forma de oposição inconsciente em que o indivíduo apoia genuinamente o empreendimento, possui as capacidades necessárias e está disposto a emprega-las para o sucesso do processo, não demonstra nenhuma forma de insatisfação, mas despropositadamente canaliza energia para objetivos concorrentes ou contrários, o que, para os autores, não deve ser interpretado como um ato de resistência, mas na verdade como uma maneira de proteção inconsciente as ameaças da mudança.

Independentemente da forma de expressão ou da nomenclatura, a resistência é resultado da convicção de um funcionário de que o processo de mudança irá atingir negativamente a sua vida profissional e/ou pessoal, assim como, a de seus colegas. A resistência pode influenciar e impactar consideravelmente um empreendimento de mudança organizacional (DIJK; DICK, 2009). Ainda para estes autores, esta crença advém do não alinhamento entre a identidade do funcionário baseada no trabalho, a gestão da mudança e a implicação destas mudanças nas atividades operacionais. Tanto o conteúdo da mudança quanto a comunicação e a interação dos líderes com os trabalhadores envolvidos no processo, estão sujeitas a causar percepções negativas e deterioração na experiência de trabalho e na identidade profissional.

A resistência é um evento social desenvolvido através da interação entre as pessoas do grupo e é fruto da natureza emocional do ser humano (DIJK; DICK, 2009), que resiste, não a mudança em si mesma, mas como resposta ao risco de perda que representa (BAILEY; RAELIN, 2015). Evento passível de ser identificado e analisado, considerando-se os motivadores de resistência, os agentes, os impactos no processo (DIJK; DICK, 2009), as características individuais, o contexto social e a interação entre o indivíduo e o ambiente (ANDERSÉN, J.; ANDERSÉN, A., 2014), compondo um mapeamento dos estímulos afetivos, cognitivos e comportamentais existentes na organização que suporte as iniciativas de mudança (BAILEY; RAELIN, 2015).

Embora seja uma atividade complexa para os líderes, lidar com a resistência é fundamental na gestão de mudanças (ANDERSÉN, J.; ANDERSÉN, A., 2014). Hernandez e Caldas (2001), registram sua observação de que poucos líderes, antes do emprego de esforços pela mudança, avaliam diligentemente quais envolvidos no processo podem ser resistentes e os seus motivos para isto, ressaltando que esta análise é necessária devido à variedade de comportamentos contrários que podem ser assumidos no decorrer do empreendimento. Na direção contrária, estes líderes, de acordo com Piderit (2000), com o pensamento único e exclusivo de que devem eliminar as resistências, descartam preocupações potencialmente válidas e úteis dos funcionários, se esquecendo de que, cada vez mais as transformações organizacionais bem sucedidas dependem do entusiasmo e do envolvimento de seus colaboradores.

É consenso entre os autores pesquisados, que a resistência e os conflitos são componentes inevitáveis nos esforços de mudança, se originam no medo da perda, se desenvolvem nas experiências emocionais do indivíduo e do grupo e possuem grande influência no sucesso ou fracasso do empreendimento. Estes autores também argumentam que a superação deste fenômeno depende em grande parte da dissipação do medo dos envolvidos, através da disposição dos líderes em lidar com questões emocionais, do gerenciamento dos elementos de resistência, do envolvimento dos funcionários no processo e da comunicação clara por parte dos executivos da organização (BAILEY; RAELIN, 2015; GUIMARÃES; MARQUES, 2011;

MOTTA, 1997; RAFFERTY; JIMMIESON, 2016; REBEKA; INDRADEVI, 2015; VAKOLA, 2016).

2.1.4. Modelos para Gestão de Mudanças

Modelos de gestão são ferramentas para visualização abstrata de um evento organizacional, permitindo a análise de determinados padrões e o direcionamento de mudanças através de teorias, recursos e métodos específicos (MOTTA, 1997). Embora incorram no risco de induzir o gestor a não vislumbrar possibilidades além do alcance de suas propostas (MOTTA, 1997), os modelos são essenciais nos empreendimentos de mudança para a compreensão do processo, para a escolha das melhores abordagens de gerenciamento (MOTTA, 1997; SMITH, 2011), para visão clara dos erros e acertos durante a implantação e para, se necessário, elaboração de ações corretivas (CARTER, 2014), além de facilitar a consideração do fator humano da mudança (SHIREY, 2013).

Segundo Motta, (1997), mesmo para os estudiosos sobre o assunto, as teorias referentes a mudança organizacional estão inseridas em um grupo diversificado, complexo e de difícil entendimento. Este mesmo autor afirma que os modelos para a Gestão de Mudanças se proliferaram e cada um se apresenta como o mais completo. O estudo e avaliação destes modelos é uma tarefa árdua para os gestores de mudança na busca pelo mais adequado a sua aplicação. Não tanto pela quantidade de modelos, mas pela fragilidade de suas bases conceituais, pois quando aplicados nem sempre conduzem ao resultado esperado.

Não há uma fórmula simples para o sucesso do gerenciamento da mudança (LEHMANN, 2017) e não se pode determinar qual é o modelo correto dentre os inúmeros existentes (SMITH, 2011). O modelo é a representação da realidade em uma escala reduzida e, como consequência, não possui a capacidade de prever todas as circunstâncias em um evento de mudança (PINTO; SOUZA, 2009), devendo ser adaptado de acordo com o ambiente e as reações dos envolvidos no empreendimento a fim de se tornar um orientador para a implantação das modificações organizacionais propostas (LEHMANN, S., 2017).

Dois modelos serão considerados neste estudo. O modelo do processo de mudança de Kurt Lewin, fundamentado nas teorias sobre mudança organizacional deste mesmo autor, formuladas nas décadas de 40 e 50 do século XX e que, de acordo com Shirey (2013), influenciaram e ainda influenciam outros modelos de gestão de mudanças da atualidade. O modelo para conduzir mudanças organizacionais em oito passos, elaborado por John Kotter e, segundo (POLLACK, J.; POLLACK, R., 2015), um dos modelos de gerenciamento de mudança mais conhecidos e utilizados nas organizações modernas.

2.1.4.1. Processo de Mudança – Kurt Lewin

Embora concebidas logo após a segunda guerra mundial (entre as décadas de 40 e 50 do século passado), as teorias de Lewin ainda constituem um grupo de ferramentas essenciais para a análise das estruturas sociais e consequente compreensão das motivações e reações das pessoas aos processos de mudança, além de inspirarem e servirem de base para teorias e modelos de mudanças organizacionais mais modernos, elaborados ao longo das décadas seguintes e no século atual. Estas teorias e modelos permitem aos empreendimentos, que visam conduzir a organização de níveis de comportamento estabelecidos a outros de grau mais elevado, estarem

mais próximos do sucesso. (BURNES, 2004; ENDREJAT at al., 2017; GONÇALVES; CAMPOS, 2016; LEHMANN, 2017; SHIREY, 2013).

Por este motivo, os autores pesquisados ressaltam a importância do estudo das teorias de Lewin, seus pontos fortes e suas limitações, seus conceitos de resistência e motivação, suas observações a nível individual e de grupo, para a aplicação prática no gerenciamento de mudanças, com o intuito de compreender e influenciar os mecanismos específicos de cada organização e os grupos sociais que as compõem (ENDREJAT et al., 2017; LEHMANN, 2017; SHIREY, 2013).

Firmado nas premissas de que modificação e continuidade são conceitos variáveis de acordo com a referência utilizada e que um grupo social está em constante alteração, Lewin (1951) defende a necessidade de se estabelecer parâmetros limites que representem um estado de mudança a ser considerado e/ou de estabilidade. Estes parâmetros permitirão a identificação de potencial situação de mudança, podendo-se em sequência, analisar o grau de desejo do grupo social em mudar, o nível de resistência que poderá existir e planejar as ações de gestão da implementação da mudança.

O mesmo autor argumenta que para realização deste processo, são imprescindíveis ferramentas que viabilizem as análises sistemáticas através da representação das forças sociais que agem interna e externamente no grupo em questão e completa sua argumentação propondo um conjunto de teorias, métodos e modelos que compõem estas ferramentas.

A Teoria do Campo, sendo a base das teorias deste conjunto e caracterizada pelo autor também como um método de análise de relações causais, estabelece que qualquer fenômeno de mudança ocorre em consequência de uma combinação de fatores no campo social cujas causas estão relacionadas. Estes fatores, denominados de forças, juntamente com a configuração dos grupos sociais envolvidos devidamente mapeada, devem ser profundamente analisados pelos líderes ou estudiosos do processo da mudança organizacional de forma que nenhuma das ações necessárias ao empreendimento seja ignorada (LEWIN, 1951).

Lewin (1951) considera campo social como uma forma de representar os diversos elementos sociais vinculados ao processo, tais como grupos e subgrupos de indivíduos, a transição dos indivíduos entre os grupos, canais e barreiras de comunicação, fatores motivadores ou desestimuladores, papéis assumidos por cada elemento em relação aos outros, assim como a importância e o grau de influência dos elementos em potenciais mudanças.

O que ocorre internamente no campo social depende exclusivamente das forças que agem sobre os elementos do campo e que são as intenções, atitudes e comportamentos dos indivíduos ou grupos influenciados por circunstâncias ou acontecimentos ambientais internos ou externos a organização (LEWIN, 1951).

O confronto das forças opostas no campo social, se estas forças possuírem intensidades semelhantes, resulta em um estado de equilíbrio quase estacionário em comparação aos parâmetros de limites elaborados para definir estabilidade na organização ou um estado de "não mudança" (LEWIN, 1958; LEWIN, 1951). Sobre este equilíbrio, Lewin (1958), descreve três axiomas que devem ser considerados:

- ✓ A intensidade das forças que objetivam conduzir o padrão social dos elementos em questão para uma determinada direção, deve ser semelhante a intensidade das forças que visam

conduzir este padrão para a direção oposta, resultando em uma linha de equilíbrio próximo a zero;

- ✓ Considerando que as forças sociais sempre possuem variação, pressupõe-se que o aumento da intensidade das forças para uma determinada direção e a manutenção ou diminuição das forças para a direção oposta irão gerar um estado de "mudança" na organização;

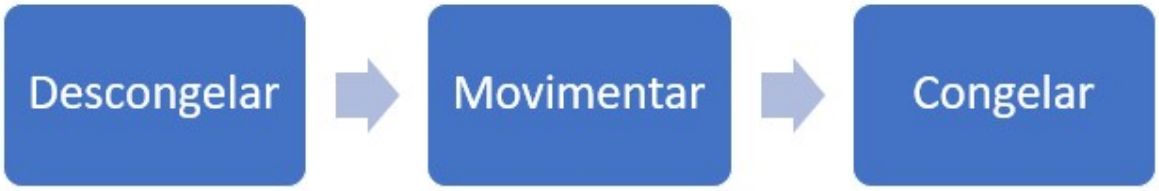
- ✓ As forças sociais podem ser alteradas sem que o nível do condicionamento social, ou seja, padrões que formam a personalidade dos indivíduos da organização, seja reduzido, mas esta operação irá causar aumento dos conflitos entre os envolvidos no processo.

Para uma organização ser conduzida de um estado quase estacionário atual (E1) para um estado quase estacionário desejado (E2), em outras palavras, para que a mudança organizacional aconteça, a convergência de forças sociais que constituem E1 deve ser modificada de forma a constituir E2 (LEWIN, 1951). Segundo Lewin (1958), há duas maneiras de alterar o campo de forças sociais em uma organização, através do acréscimo de forças na direção desejada ou com a diminuição de forças opositoras a direção desejada. Embora o equilíbrio seja alcançado em ambas as formas, a utilização da segunda opção gerará um estado de stress consideravelmente menor nos envolvidos no empreendimento (LEWIN, 1958).

A estratégia para modificar o estado quase estacionário não deve considerar somente o campo de forças. Todos os elementos do campo social em questão devem ser analisados, assim como, suas relações e os possíveis efeitos em decorrência da alteração das forças que incidem sobre eles. A análise permitirá confirmar se o efeito das modificações será o estado quase estacionário desejado (LEWIN, 1951).

Lewin (1951, 1958) propõe um modelo de mudança em três estágios (Figura 02) para que o novo estado do campo social na organização não retroaja e se mantenha em equilíbrio permanentemente ou durante o período planejado: Descongelar o estado atual, movimentar para o novo estado e congelar o campo social no estado resultante do processo. Considerando que o estado quase equilíbrio é constituído por um campo de forças, entende-se que as forças que se contrapõem no campo resultante estarão com suas intensidades semelhantes e a flutuação do estado dentro dos limites definidos como de "não mudança" (LEWIN, 1951).

Figura 02 – Modelo de Mudança em Três Estágios - Lewin (1951, 1958)



Fonte: Adaptado pelo Autor

No estágio de descongelamento, os envolvidos no processo são levados a aperceber-se da necessidade da mudança da situação existente e de seus desdobramentos (KAKUCHA, 2015), é a fase em que são analisadas as diferenças entre o estado atual e o que se deseja alcançar, são identificadas os fatores favoráveis e contrários ao empreendimento, a organização elabora o

processo de mudança e os seus líderes trabalham em função da criação de um sentimento de urgência e da mobilização dos indivíduos participantes e afetados (SHIREY, 2013).

Neste estágio, o planejamento inicial do empreendimento deve ser desenvolvido, definindo claramente o objetivo, traçando as estratégias de ação, identificando os meios possíveis para a realização das atividades e levantando mais informações sobre a situação, tendo como produto final o "plano global" do processo de mudança (LEWIN, 1947; 1958).

Lewin (1951; 1958) alerta para o surgimento de resistências nesta fase em decorrência do choque emocional necessário a superação da tolerância e da autojustiça e consequente sentimento de perda. Para Kakucha (2015), a oposição ao processo de mudança nesta fase é fruto do que descreve como sendo "ansiedade de sobrevivência".

Após a apresentação, por parte dos líderes da organização, do desejo e da necessidade de se modificar a situação atual (SHIREY, 2013), segue a fase denominada por Lewin (1951; 1958) de movimentação. Segundo Kakucha (2015) e Shirey (2013), nesta etapa deve ser elaborado o planejamento detalhado do empreendimento de forma a fornecer aos funcionários a visão clara dos fatores que diferenciam o estado atual do desejado. É na etapa de movimentação que também ocorre a transformação interna dos indivíduos e podem surgir incertezas em relação ao futuro que devem ser dissipadas através de treinamentos e comunicação (KAKUCHA, 2015).

O congelamento do estado resultante do processo consiste em consolidar as mudanças implantadas, estabilizando o equilíbrio de forças no campo social da organização. Nesta fase os novos padrões são formalmente estabelecidos, novos valores e estratégias são assimilados, as expectativas de desempenho são difundidas e os novos hábitos são incorporados aos indivíduos e grupos sociais. O sucesso nesta fase é essencial para que as modificações realizadas perdurem pelo período planejado (KAKUCHA, 2015; SHIREY, 2013).

Para Shirey (2013), o modelo de Lewin para o gerenciamento de mudanças possui como vantagem a simplicidade, praticidade, versatilidade e facilidade de entendimento, assim como, o fato de ter um longo período de experiências registradas e modelos derivados desde a sua concepção. Por outro lado, os críticos apontam que, por ser um modelo de direção linear-linear, não é perfeitamente aplicável a situações de mudanças mais confusas e incertas.

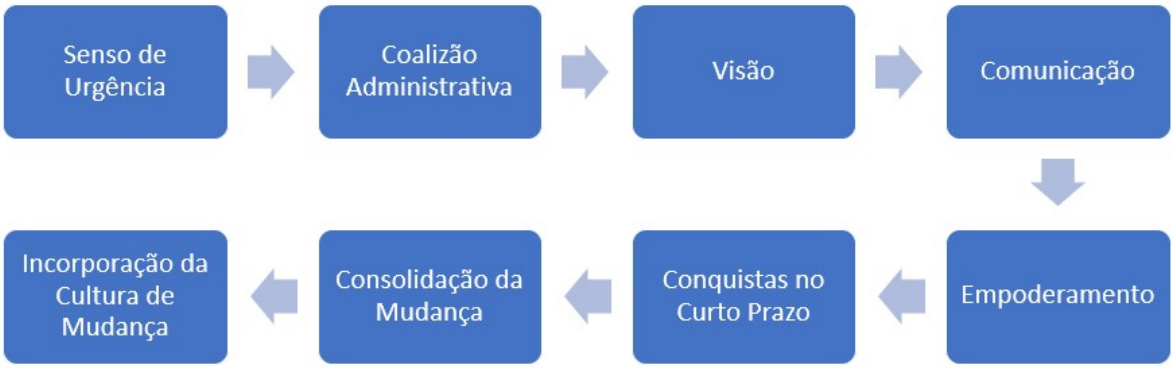
2.1.4.2. Processo de Mudança em Oito Etapas – John P. Kotter

O modelo de gestão de mudanças em oito etapas (KOTTER, 2013), ilustrado na Figura 03, é inserido por Rebeka e Indradevi (2015) na categoria de modelos que possuem foco no processo, descrevendo etapas e atividades necessárias a implantação das mudanças planejadas, desta forma, segundo Farkas (2013), o modelo elaborado por Kotter (2013) disponibiliza um conjunto de padrões práticos para implementação de mudanças em qualquer nível hierárquico, focando, em primazia, na transformação do comportamento humano como chave para o sucesso de qualquer modificação na organização.

Ao realizar estudos sobre empreendimentos de mudança mal sucedidos e/ou que atingiram o objetivo de forma parcial ou muito dolorosa para os envolvidos no processo, Kotter (2013) concluiu que, estes empreendimentos permitiram a muitas organizações se manterem competitivas no mercado, embora muitos desvios e traumas evitáveis tenham ocorrido no período em que se realizaram as modificações. O autor identificou as falhas mais comuns no

processo e se fundamentou para desenvolver o modelo de oito etapas para mudança organizacional, sendo cada etapa correspondente a uma falha.

Figura 03 – Modelo de Gestão de Mudança em Oito Etapas - (KOTTER, 2013)



Fonte: Adaptado pelo Autor

Os estudos de Kotter não seguiram processos tipicamente acadêmicos, mesmo assim, as teorias e o modelo, originados destes estudos em 1995, passaram rapidamente a utilização em diversas organizações e continuam como referência no que diz respeito a gerenciamento de mudança, tanto no ambiente prático como na academia (APPELBAUM *et al.*, 2013). Durante os anos que se seguiram a sua defesa e até a atualidade, o modelo de Kotter foi citado, analisado e testado por autores acadêmicos em diversos estudos que relataram seus pontos fortes e limitações, autores dentre os quais pode-se citar Appelbaum *et al.* (2013), Carter (2014), Farkas (2013), Gupta (2011), Hackman (2017), Pinto e Souza (2009), Pollack e Pollack (2015), Smith (2011).

Como ponto forte, o modelo de Oito Passos de Kotter fornece a liderança da organização uma forma de simples compreensão, flexível, prática, adequada e efetiva para realizar mudanças no ambiente organizacional. Suas etapas permitem identificar as mudanças necessárias, realizar ações que garantam a implementação das modificações, incorporar as novas práticas à cultura da empresa e manter o produto do empreendimento após o seu encerramento (CARTER, 2014; GUPTA, 2011; HACKMAN, 2017; POLLACK, J.; POLLACK, R., 2015).

Os autores estudados apresentam certas limitações que devem ser consideradas na decisão de se aplicar o modelo de Kotter.

- ✓ O modelo não é efetivo quando as relações entre os gerentes da organização e os agentes de mudança são fortemente hierarquizada e com pouca confiança (HACKMAN, 2017);

- ✓ Dependendo das características da organização ou do empreendimento, certas etapas do modelo ou a sequência de execução destas, não se aplicam ao processo (APPELBAUM *et al.*, 2013);

- ✓ O modelo se mostra deficiente no que diz respeito a avaliação dos resultados do processo de mudança (HACKMAN, 2017);

Segundo Kotter (2013), não lidar com as falhas comuns identificadas por seus estudos, pode acarretar desvios no empreendimento e em futuras iniciativas da organização. Para o autor, estas falhas podem ser minimizadas ou até mesmo eliminadas através da sequência de passos proposta pelo modelo de oito etapas. A seguir, a descrição das etapas do modelo de Kotter (2013) e as falhas que cada etapa se propõe a eliminar ou minimizar.

2.1.4.2.1. Primeira Etapa - Senso de Urgência

Objetivo: Desenvolver senso de urgência através da análise das ameaças dos concorrentes e de crises e/ou oportunidades eminentes (KOTTER, 2013).

Falha Correspondente: Tentativa de implementar mudanças sem que haja a consciência da necessidade por parte dos membros da organização(KOTTER, 2013).

O senso de urgência é o elemento essencial para que líderes e colaboradores compreendam que o processo de mudança será menos custoso que a permanência no status quo da organização e se comprometam com o empreendimento (FARKAS, 2013). Na inexistência desta consciência, dificilmente haverá interesse pela mudança por parte dos envolvidos (KOTTER, 2013), principalmente na atualidade, em que a essência dos negócios está na expectativa dos resultados de curto prazo (GUPTA, 2011).

2.1.4.2.2. Segunda Etapa – Coalizão Administrativa

Objetivo: Firmar acordo administrativo através da formação de um grupo de dirigentes com poder e autoridade necessários a condução da mudança e que estejam alinhados com um objetivo comum (KOTTER, 2013).

Falha Correspondente: Ausência de apoio da alta administração da organização e dos líderes das áreas envolvidas na mudança (KOTTER, 2013).

Diante das dificuldades inerentes aos processos de mudança, se faz necessária uma coalizão vigorosa e estável que envolva os líderes da organização (KOTTER, 2013), assim como, os stakeholders chaves externos (GUPTA, 2011), de forma que haja sustentação suficiente ao empreendimento (KOTTER, 2013). O acordo administrativo abrangente possui a capacidade de envolver e motivar a maioria os indivíduos necessários e/ou impactados pela mudança (GUPTA, 2011), estimulando o espírito de cooperação e compromisso em direção a um mesmo objetivo (FARKAS, 2013).

2.1.4.2.3. Terceira Etapa - Visão

Objetivo: Criar visão clara do resultado do processo de mudança e elaborar estratégias que permitam o alcance deste resultado (KOTTER, 2013).

Falha Correspondente: Subestimar a importância de uma perspectiva clara dos objetivos a serem alcançados e de um plano bem definido para isto (KOTTER, 2013).

Kotter (2013) descreve a visão como uma imagem da organização após o processo de mudança e enfatiza sua importância para unificar o pensamento das pessoas que geralmente divergem quanto a direção a ser tomada e questionam a real necessidade das mudanças. A perspectiva clara do resultado do processo, permite à liderança tomar decisões coerentes com os objetivos, fornece aos envolvidos os motivos pelos quais se comprometer e facilita a coordenação das atividades necessárias ao empreendimento (KOTTER, 2013). Dentro deste contexto, Gupta (2011), alerta que, para permitir uma perspectiva clara e atraente do processo, a visão deve ser racional, apresentar direção e futuro, prometer experiências compensadoras aos envolvidos e ser passível de realização.

2.1.4.2.4. Quarta Etapa - Comunicação

Objetivo: Realizar a comunicação da visão e da estratégia de mudança através da utilização de todos os veículos de comunicação disponíveis, com o suporte da alta administração e dos líderes das áreas envolvidas no processo (KOTTER, 2013).

Falha Correspondente: Falta da comunicação dos objetivos e estratégias da mudança com os *stakeholders* (KOTTER, 2013).

O canal de comunicação com os indivíduos envolvidos no processo de mudança é essencial para construir a credibilidade e a compreensão da visão do empreendimento, as pessoas somente se comprometem com o que entendem e acreditam (GUPTA, 2011). Sentimentos negativos também podem ser evitados ao se deixar claro aos colaboradores os benefícios da mudança e considerar seus temores e opiniões (FARKAS, 2013). O mesmo autor complementa a argumentação afirmando que as opiniões recebidas, através do canal estabelecido, podem ser utilizadas na avaliação do processo e correção de seus desvios.

2.1.4.2.5. Quinta Etapa - Empoderamento

Objetivo: Conceder poder e motivar a equipe de mudanças a tomar ações abrangentes de maior risco com vista a eliminar os obstáculos (KOTTER, 2013).

Falha Correspondente: Permitir que o sentimento de impotência diante das dificuldades se estabeleça na equipe de mudança (KOTTER, 2013).

O processo de empoderamento ocorre ao se considerar as opiniões da equipe, capacitá-la e atribuir-lhe autoridade para tomadas de decisão sobre questões de maior representatividade (GUPTA, 2011). Para Kotter (2013), colaboradores sem autoridade para decidir bloqueiam o desenvolvimento da organização na economia globalizada, por outro lado, o empoderamento fornece a competência de conduzir os processos de mudanças com sucesso.

2.1.4.2.6. Sexta Etapa – Conquistas no Curto Prazo

Objetivo: Realizar conquistas de curto prazo através do estabelecimento de objetivos intermediários visíveis e do reconhecimento e recompensa a equipe pelo atingimento destes objetivos (KOTTER, 2013).

Falha Correspondente: Em iniciativas de mudanças longas, a ausência de objetivos intermediários e a celebração do atingimento destes pode causar a desmotivação da equipe de mudança (KOTTER, 2013).

Para Kotter (2013), quanto maior a duração do processo de mudança, maior a necessidade de estabelecer objetivos intermediários que evidenciem o desempenho do empreendimento durante a sua execução. A sustentação do comprometimento da maioria dos envolvidos, depende de uma visão clara de fatores tais como a valia dos esforços empregados, os resultados das modificações implantadas e o risco do volume de recursos consumidos em relação a saúde financeira da organização. Portanto, as evidências do desempenho do processo devem ser notórias, inequívocas e claramente relacionadas a mudança em questão (KOTTER, 2013).

As implantações fracionadas produzem um pilar de credibilidade ao empreendimento, desfazendo questionamentos quanto ao sucesso das mudanças e fortalecendo as ações de eliminação de resistências (GUPTA, 2011). O autor compara frações de implementação de curto prazo a criança que inicialmente anda com o apoio de um adulto para aprender a caminhar, posteriormente caminha sem o suporte e somente em uma terceira etapa começa a correr.

2.1.4.2.7. Sétima Etapa – Consolidação da Mudança

Objetivo: Consolidar ganhos e produzir mais mudanças através da retomada do processo com novos projetos, temas e agentes (KOTTER, 2013).

Falha Correspondente: Desmobilizar completamente a equipe de mudanças logo após a entrega da mudança e não acompanhar a estabilização do produto do empreendimento (KOTTER, 2013).

Ao término do empreendimento, os processos recém implantados são frágeis e continuarão desta forma até que a cultura da organização assimile as novas práticas. As forças de resistência as modificações nunca são completamente superadas e, durante o período de fragilidade dos produtos da mudança, permanecem pressionando com potencial de provocar uma regressão ao estado anterior (KOTTER, 2013). O autor alerta que, uma vez iniciado o ciclo de regressão, dificilmente as pessoas terão energia suficiente para impedi-lo. Kotter (2013) compara a tarefa de neutralizar a situação de regressão a tentativa de deter uma grande pedra que iniciou sua descida montanha abaixo.

A dependência operacional entre os diversos elementos da organização são, segundo Kotter (2013), uma das dificuldades de se estabilizar os novos processos. Qualquer produto de mudança possui conexões com outros elementos que influenciarão no seu desempenho e, necessariamente, precisarão ser adaptados as novas práticas. O que determinará a maturidade do processo implantado será o sucesso das adaptações dos demais elementos conectados a ele.

Estas adaptações podem ser complexas e novos projetos serão iniciados para realiza-las, retornando ao início das etapas de mudança propostas, com outros agentes de mudança e outros stakeholders (KOTTER, 2013).

2.1.4.2.8. Oitava Etapa – Incorporação da Cultura de Mudança

Objetivo: Estabelecimento de comportamentos condizentes com as mudanças organizacionais implantadas (KOTTER, 2013).

Falha Correspondente: Ignorar o processo de maturação e enraizamento da mudança na organização (KOTTER, 2013).

A mudança organizacional estará concluída somente após os membros da organização absorverem as novas práticas refletindo-as nos valores comuns ao grupo, regras pessoais de convívio, nas atitudes e no comportamento. Antes deste enraizamento ocorrer, as modificações implantadas permanecem vulneráveis a forças opositoras e ameaçadas de regressão (KOTTER, 2013).

Para Kotter (2013), duas ações são fundamentais nesta etapa do processo:

- ✓ Conduzir as pessoas na construção da relação das práticas estabelecidas com a melhora no desempenho de suas atividades e na qualidade de vida;

- ✓ Garantir que a geração administrativa seguinte seja formada em conformidade com as práticas estabelecidas pela mudança.

O modelo de Kotter também deixa claro que, para os efeitos do empreendimento serem duradouros e os colaboradores não retornarem às práticas anteriores, a organização deve avaliar suas políticas e valores, adequando-os as características da mudança realizada e incorporando as novas práticas a sua cultura (FARKAS, 2013).

2.1.4.3. Modelo de Mudança Ideal

Motta (1997) argumenta que qualquer modelo possui suas vantagens e limitações mesmo quando seus autores os descrevem como aplicáveis a todas as organizações. Para o mesmo autor, os líderes organizacionais devem partir do entendimento de que todos os modelos são necessários e uma mescla de suas características provavelmente será o mais adequado para o processo de mudança. "Ser eficaz não é escravizar-se a um modelo, e sim construir na crítica e na experiência das variações" (MOTTA, 1997, p. XVII).

Compete a equipe de mudanças definir o modelo mais adequado para o processo ou, com base nos levantamentos iniciais, realizar uma combinação de diversos modelos especificamente para a organização ou empreendimento em questão (KISIL, 1998).

Independente do modelo a ser aplicado, um elemento se apresenta como universal nos processos de mudança: os projetos. Para Gonçalves e Campos (2016), os empreendimentos de mudança devem ser estruturados em projetos e as atividades da gestão de mudança fortemente relacionadas as do gerenciamento de projetos. Os autores são categóricos em afirmar que não existe mudança sem projetos e que qualquer projeto é necessariamente uma mudança.

Shirey (2013) reforça esta posição ao comparar a gestão de mudanças sem o gerenciamento de projetos a uma embarcação sem o leme. Para este autor, conduzir as mudanças em uma

organização demanda a fusão dos conceitos e metodologias da gestão de mudanças e do gerenciamento de projetos.

2.2. Projetos

Para Valle *et al.* (2014), os projetos são a ferramenta para realização das ações de mudança organizacional e não há possibilidade de se atingir os objetivos estratégicos sem a utilização e o sucesso destes empreendimentos. Planejamento estratégico pressupõe mudanças e consequentemente, projetos capazes de conduzir a organização do *status quo* a posição vislumbrada por sua diretoria.

Projetos são mudanças por essência, as organizações promovem a sua realização com o intuito de reparar falhas, melhorar seu desempenho ou beneficiar-se de uma oportunidade. Seja qual for o motivo, sempre haverá alterações no ambiente organizacional ao término de um projeto (DESMOND, 2013). Para o autor, a própria mobilização dos componentes da equipe responsável pela execução do empreendimento, é uma mudança para eles e para as áreas de onde se originaram.

Define-se projeto como um empreendimento temporário que agrega recursos para realização de atividades interligadas e estruturadas sequencialmente, com o objetivo de gerar um produto ou serviço, de acordo com as especificações desejadas pelo cliente, dentro do escopo, orçamento e tempo acordados (TURNER, 2008; WYSOCKI; MCGARY, 2003; PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013).

Os projetos podem ser de grande porte, configurando-se em vultuosos empreendimentos com a mobilização de grandes equipes e consideráveis recursos financeiros ou de menor porte para manutenção de equipamentos, ampliação de plantas industriais, modificação de processos etc. Podem ser de longo ou curto prazo, pertencerem a uma organização ou envolver várias organizações, serem executados em um único ponto geográfico ou em diversos, enfim, os projetos podem ser concebidos em diversos formatos (VALLE *et al.*, 2014; TURNER, 2008).

2.2.1. Características Comuns aos Projetos

Certas características são comuns a todos os projetos, independente do seu formato ou aplicação. São elas a temporariedade, singularidade e progressividade (VALLE *et al.*, 2014; WYSOCKI; MCGARY, 2003).

Por temporariedade, entende-se que os projetos são estruturas organizacionais com tempo de duração determinado. Formados para coletar e administrar recursos de maneira a conduzir a organização de uma situação existente a uma situação desejada, ao atingir seus objetivos, ou entender-se que não mais poderão ser atingidos, os projetos são encerrados e sua equipe desmobilizada (VALLE *et al.*, 2014; TURNER, 2008). Segundo Wysocki e Mcgary (2003), seja por determinação da liderança da organização, do cliente, de órgãos governamentais ou por qualquer outro stakeholder que possua autoridade, os projetos sempre nascem com uma data de término pré-definida e o prazo de duração está além do controle da equipe que executa o empreendimento.

A singularidade refere-se ao conjunto de características exclusivas do produto ou serviço a ser entregue pelo projeto (VALLE *et al.*, 2014). Wysocki e Mcgary (2003), argumentam que cada projeto deve possuir somente um único objetivo. Para projetos de grande porte ou alta complexidade, é possível a segmentação em subprojetos, o que facilita a programação de recursos e reduz o fluxo nos canais de comunicação (WYSOCKI; MCGARY, 2003). Por outro lado, os autores alertam que, devido a interdependência dos subprojetos, a segmentação pode causar dificuldades no gerenciamento.

Progressividade diz respeito ao conjunto de atividades, necessárias ao cumprimento do objetivo do projeto, que são executadas em uma sequência ditada por requisitos técnicos, permitindo um ciclo contínuo de refinamento, detalhamento e incremento gradativo da entrega. (VALLE *et al.*, 2014; WYSOCKI; MCGARY, 2003). Valle *et al.* (2014), esclarece a argumentação ao escrever que, o escopo do projeto é baseado na visão inicial da mudança desenhada, sendo detalhado no decorrer do tempo e à medida que a equipe se aprofunda no entendimento das características e implicações da mudança.

2.2.2. Restrições Conflitantes

Uma quarta característica comum a projetos é descrita por autores pesquisados, que alertam quanto a necessidade de atenção ao seu comportamento durante o ciclo de vida do projeto, as chamadas Restrições Conflitantes (MOKOENA et al., 2013; VALLE *et al.*, 2014; WYNGAARD et al., 2012; PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013).

As restrições pertencentes a este conjunto possuem uma relação de interdependência, determinando que, ao se alterar qualquer um de seus elementos um ou mais dos outros elementos serão afetados (MOKOENA et al., 2013; VALLE *et al.*, 2014; WYSOCKI; MCGARY, 2003; PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013). Estes autores exemplificam a teoria das restrições conflitantes citando uma possível alteração no escopo planejado que irá requerer maior tempo de atividades (afeta o prazo), ou um maior investimento financeiro (afeta o custo), ou ambos. Outro exemplo citado pelos autores é uma possível diminuição no investimento financeiro, que exigiria uma redução de escopo.

Mokoena et al. (2013), ressaltam que qualquer elemento deste conjunto pode ser influenciado por circunstâncias não planejadas inicialmente, e em consequência causar um desequilíbrio no projeto ao afetar os demais. No alvo de pesquisa específico dos autores, projetos de construção realizados em ambientes abertos, as condições climáticas são consideradas circunstâncias não planejadas que podem afetar uma das restrições conflitantes. Por exemplo, um período de chuvas torrenciais não previsto pode impedir os trabalhos por alguns dias afetando no prazo do projeto, em consequência o custo irá aumentar ou o escopo deverá ser reduzido.

As restrições conflitantes recebem do ambiente constantes influências e prioridades contraditórias (WYNGAARD et al., 2012). Os autores exemplificam a situação citando um projeto de escopo fixo e orçamento limitado que sofre atrasos. No caso, haverá pressão para que o projeto mantenha o escopo e o orçamento originais, sendo necessária a decisão de qual dos elementos será modificado para a correção do desvio.

O não acompanhamento adequado da correlação das restrições conflitantes, pode levar um projeto ao fracasso (WYNGAARD et al., 2012). Os elementos deste conjunto de restrições mantêm um equilíbrio de acordo com o planejamento do projeto e, caso haja desvios em algum

deles, o acompanhamento cuidadoso permitirá a modificação dos demais elementos de maneira que o equilíbrio seja reestabelecido (WYSOCKI; MCGARY, 2003).

Segundo (MOKOENA *et al*., 2013), o conjunto de restrições conflitantes se limita a custo, tempo e escopo. (VALLE, A. B. *et al.*, 2014), acrescentam uma quarta restrição: Qualidade. Wysocki e Mcgary (2003), definem cinco restrições conflitantes: Custo, tempo, escopo, qualidade e recursos. Para o Project Management Institute (2013), as restrições citadas nestes parágrafo, acrescentando a restrição de riscos, são as mais importantes, enfatizando que os elementos deste conjunto não se limitem somente a estas.

2.2.3. Gerenciamento de Projetos

O Gerenciamento de Projetos é a aplicação de um conjunto de habilidades, técnicas e ferramentas baseadas em princípios administrativos amplamente aceitos pelas comunidades acadêmica e prática. Este gerenciamento visa efetuar o planejamento, execução e controle de atividades específicas, a fim de entregar um determinado produto ou serviço requisitado, cumprido o escopo, orçamento e prazo acordados (TURNER, 2008; WYSOCKI; MCGARY, 2003; PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013). Turner (2008, p.2), completa a definição ao afirmar que o "gerenciamento de projetos é sobre converter a visão em realidade".

A contar da década de 1950 até a atualidade, diversas metodologias e ferramentas foram geradas para apoiar o gerenciamento em todo o ciclo de vida dos projetos, agregando valor a disciplina e tornando-a mais efetiva em sua finalidade. Atualmente, são raras as organizações que não realizam projetos. Esta modalidade gerencial se tornou "popular" nas últimas décadas, no ambiente industrial e de negócios (VARAJÃO, 2016).

(VALLE, A. B. *et al.*, 2014), relacionam benefícios resultantes do Gerenciamento de Projetos, dentre os quais destacam-se:

- ✓ Melhoria no acompanhamento e nos resultados das restrições conflitantes;
- ✓ Ampliação da estrutura de suporte a tomada de decisões referentes ao projeto;
- ✓ Aumento da probabilidade de sucesso do projeto;
- ✓ Facilitação da identificação e correção de eventuais desvios na execução do projeto;
- ✓ Fornece base de registros para estimativas de futuros projetos.

2.2.3.1. Histórico do Gerenciamento de Projetos

Embora as pesquisas acadêmicas e o desenvolvimento dos processos formais, referentes ao gerenciamento de projetos, tenham iniciado em meados do século XX, a humanidade realiza estes empreendimentos desde a antiguidade (MORRIS, 2011; VALLE *et al.*, 2014). Os mesmos autores argumentam que a capacidade humana de desenvolver projetos complexos e trabalhosos se comprova em grandes realizações ao longo da história, como as pirâmides do Egito, a Muralha da China, as cidades antigas da Mesopotâmia, o Coliseu em Roma, entre outras. Segundo (VALLE *et al.*, 2014), independente do porte, da época e da metodologia utilizada,

qualquer empreendimento que requeira planejamento e organização para cumprir um objetivo específico é considerado um projeto gerenciado.

Apenas nas décadas de 1950 e 1960, no segmento de engenharia militar e aeroespacial, os métodos contemporâneas de gerenciamento de projetos começaram a ser desenvolvidas e se tornaram modelos de gestão (JOHNSON, 2006; GAREL, 2013; MORRIS, 2011). Johnson, (2006), demonstra em sua obra, que, no decorrer das duas décadas citadas neste parágrafo, todas as iniciativas de pesquisa e institucionalização de metodologias de gerenciamento de projetos, que se tornaram padrão desta disciplina, aconteceram em decorrência de experiências desastrosas no controle de custos, prazos, qualidade e comunicação, em empreendimentos vultuosos dos Estados Unidos da América (EUA).

Na década de 1950, em função da urgência instituída pela Guerra Fria, a indústria reagiu com rapidez para atender ao programa de Mísseis Balísticos Intercontinentais (MBI) do governo dos EUA. Aplicando métodos administrativos tradicionais na pesquisa e desenvolvimento em grande escala, as indústrias não dedicaram a atenção devida ao controle de qualidade, configuração de componentes e comunicação entre pesquisadores e engenheiros, gerando uma série de falhas nos mísseis e desvios em relação as estimativas de custos (JOHNSON, 2006). O mesmo autor relata que, pressionados pelos resultados insatisfatórios e pela própria dimensão dos projetos de MBI, as organizações envolvidas no programa elaboraram métodos de Gerenciamento de Projetos para o desenvolvimento dos mísseis, ampliando a qualidade dos artefatos e permitindo um melhor controle de custos e de pessoal.

Nos anos finais da década de 1950 e iniciais da de 1960, a *Jet Propulsion Laboratory* (JPL) era a organização que desenvolvia foguetes para os voos espaciais não tripulados (VENT) da Administração Nacional da Aeronáutica e Espaço (*National Aeronautics and Space Administration* – NASA). Após sucessivos fracassos nos testes de campo das naves não tripuladas, a JPL concluiu que as principais causas dos problemas se concentravam no controle de configuração de componentes, na comunicação entre as diversas equipes envolvidas no projeto e na gestão ineficaz dos custos. Visando a recuperação do tempo perdido com as falhas, a JPL recriou os processos de gerenciamento de projetos aplicados pela força aérea no programa de MBI (JOHNSON, 2006).

Durante a década de 1960, os EUA investiram fortemente na pesquisa e desenvolvimento de voos espaciais tripulados (VET) e o gerenciamento de projetos evoluiu na medida que este programa evoluía. Semelhantemente ao desenvolvimento dos MBI e de VENT, os primeiros anos foram marcados pela pressão externa por resultados rápidos e poucas restrições ao custo. Para garantir a qualidade dos componentes das naves, a NASA contava com a experiência da força aérea e das organizações fornecedoras do programa de MBI, em contrapartida, as falhas no controle de custos geraram conflitos entre a direção da agência e os representantes do congresso (JOHNSON, 2006).

A fim de sanar os problemas com os custos, ampliar os testes em solo e reportar mais detalhadamente o andamento do programa ao governo, a NASA solicitou ajuda dos especialistas em projetos da força aérea e implantou o processo de gerenciamento de projetos no programa *Apollo*, obrigando seus fornecedores a transformarem suas estruturas hierárquicas funcionais em estruturas matriciais voltadas a projetos. O programa *Apollo* cumpriu seu planejamento levando o homem à Lua em 1969 e garantindo seu retorno em segurança (JOHNSON, 2006).

Com a disseminação das metodologias de projetos, muitas organizações, obrigadas pelos seus clientes ou pelas pressões do mercado, se viram diante de uma metodologia nova e desconhecida. Neste contexto surgem associações de gerenciamento de projetos, como o Instituto de Gerenciamento de Projetos (*Project Management Institute* – PMI) em 1969 nos EUA e a Associação Internacional de Gerenciamento de Projetos (*International Project Management Association* - IPMA) em 1972 na Europa (MORRIS, 2011; (VALLE, A. B. *et al.*, 2014).

Estas associações foram criadas com o intuito inicial de difundir o modelo de gerenciamento de projetos e permitir aos profissionais compartilharem suas experiências, fomentando a pesquisa, aperfeiçoamento e utilização das técnicas e métodos da disciplina (GAREL, 2013; VALLE *et al.*, 2014). Desde sua fundação até a atualidade, tanto PMI quanto IPMA, exercem grande influência sobre o desenvolvimento contínuo das técnicas e ferramentas de gerenciamento de projetos (GAREL, 2013; NGUYEN et al., 2017). Para Nguyen et al. (2017), a intensidade da influência de cada associação varia em função de fatores como geografia, segmento da indústria e tipo de aplicação, se manifestando principalmente através de certificações de profissionais e credenciamento de programas acadêmicos.

Na década de 1990, a academia passou a enxergar os projetos como fenômenos organizacionais independentes e reconheceu o gerenciamento de projetos como disciplina, gerando um forte crescimento no ensino e pesquisa sobre o tema. O assunto passou a ser abordado nas conferências, seminários acadêmicos e periódicos científicas de gestão, revistas acadêmicas específicas foram lançadas, enfim, o gerenciamento de projetos passou a ser objeto de reflexão dos cientistas de áreas como tecnologia e ciências sociais (MORRIS, 2011).

Nas décadas de 1990 e 2000, o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação (TIC) contribuíram consideravelmente para o desenvolvimento, disseminação e popularização do gerenciamento de projetos. A internet e a banda larga ampliaram a possibilidade de comunicação de projetos geograficamente distribuídos e a troca de experiências e informações entre os gerentes de projetos. Os aplicativos específicos para gerenciamento de projetos como Project (Microsoft) e o Primavera (lançado pela IBM e depois adquirido pela ORACLE), permitiram registros mais apurados e menos penosos, além de proporcionarem uma infinidade de relatórios gerenciais referentes ao andamento do projeto. Os ERP (Enterprise Resource Planning) líderes de mercado incorporaram módulos próprios para o gerenciamento de projetos, permitindo a conexão com áreas como financeiro, contábil, suprimentos entre outras que possuem relação com a execução dos projetos, dependendo da política de cada organização (MORRIS, 2011).

2.2.3.2. Classificação de Projetos

Wysocki e Mcgary (2003), argumenta que a classificação dos projetos, através de critérios alinhados com as políticas da organização, flexibiliza a definição dos controles, documentações e relatórios essenciais ao gerenciamento do empreendimento, além de identificar a quais níveis da hierarquia organizacional deverá haver *report*. Esta flexibilidade evita excessos de burocracia para projetos de pequeno porte, economizando tempo e recursos, e garante que projetos complexos possuam controles mais rígidos e sejam acompanhados de perto pelos executivos da organização.

Estes autores propõem uma classificação em quatro categorias: “A”, “B”, “C” e “D”. A definição de qual categoria o projeto está inserido deve ser conforme o risco, custo, prazo, complexidade, tecnologia utilizada, e quantidade de stakeholders afetados pelo empreendimento e valor agregado para o negócio.

Categoria “A”: Projetos longos, cujas entregas resultarão em alto valor agregado ao negócio e sua implantação é demasiadamente complexa. Geralmente são projetos que utilizam tecnologia recente e possuem alto risco de insucesso. Nestes casos é importante um controle rígido no gerenciamento e acompanhamento próximo por parte da diretoria da organização.

Categoria “B”: Projetos de curto prazo, mas de alto valor agregado para o negócio e geralmente com investimentos significativos. Embora curtos, exigem o mesmo rigor gerencial dos projetos da Categoria “A”.

Categoria “C”: Projetos curtos, com pouca complexidade e tecnologias conhecidas. São importantes para a operação da organização, mas não resultam em alto valor agregado para o negócio.

Categoria “D”; Projetos que possuem apenas as características básicas para serem considerados projetos (temporariedade e objetivo definido). Geralmente envolvem uma declaração de escopo e pequenas atividades.

2.2.3.3. Ciclo de Vida e Fases do Projeto

Ciclo de vida do projeto é a sequência de trabalho que deve ser executada desde a concepção do objetivo até a entrega do produto ou serviço contratado, em outras palavras, o conjunto de atividades que leva do abstrato, no início do processo quando existe somente a ideia, para a realidade, no encerramento do empreendimento com o alcance do alvo almejado (GALLI; KAVIANI, 2017; TURNER, 2008; PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013).

O ciclo de vida é dividido em fases que, segundo (VALLE, A. B. *et al.*, 2014), são segmentações compostas por atividades correlacionadas por um critério lógico, com o objetivo de facilitar o entendimento e o gerenciamento do projeto. A nomenclatura e a quantidade de fases, assim como, os critérios de agrupamento das atividades, variam em conformidade com as características do projeto e com as políticas da organização (VALLE *et al.*, 2014; PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013). Para Turner (2008), muitos são os formatos e modelos do ciclo de vida de projetos não havendo possibilidade de ser simplesmente imposto.

As fases são limitadas pelo tempo, possuem data de início e de término (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013). Habitualmente formam uma sequência, ou seja, o início da fase ocorre após o término da anterior, embora existam situações em que algumas possam ser executadas paralelamente, se não possuírem vínculos de dependência (VALLE *et al.*, 2014). É possível também decompô-las em subfases para fins de facilitação do gerenciamento, criando entregas parciais (TURNER, 2008; PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013).

Como exemplo de fases do ciclo de vida do projeto, Turner (2008), apresenta uma sequência de cinco etapas de atividades, a saber:

- ✓ Etapa 1: Identificação do "problema", desenho básico de opções de "solução", estimativas iniciais de custo e tempo;

- ✓ Etapa 2: Avaliação das soluções desenhadas, decisão da solução mais adequada, refinamento das estimativas;

- ✓ Etapa 3: Detalhamento da solução e definição do patrocinador;

- ✓ Etapa 4: Finalização do desenho da solução e planejamento das atividades;

- ✓ Etapa 5: Execução do plano, entrega do produto ou serviço, desmobilização da equipe, encerramento dos contratos e finalização do projeto.

O *Project Management Institute (PMI®)* (2013) , propõe uma estrutura básica de representação do ciclo de vida do projeto que, independente das fases utilizadas no gerenciamento, se adequa a maioria dos projetos e permite a padronização para relatórios aos executivos da organização. Esta estrutura básica é formada por quatro fases distintas: Início do projeto; Organização e preparação; Execução do trabalho e; Encerramento do projeto.

- ✓ Início do projeto ou iniciação: Quando os objetivos são traçados, estimativas iniciais são realizadas e certos recursos definidos, como o gerente do projeto (GALLI; KAVIANI, 2017);

- ✓ Organização e preparação: Estimativas iniciais são detalhadas permitindo o desenvolvimento do planejamento de atividades, orçamento e cronograma (GALLI; KAVIANI, 2017);

- ✓ Execução do trabalho: Atividades planejadas são executadas e ações de correção de desvios realizadas para cumprimento do orçamento e cronograma (GALLI; KAVIANI, 2017);

- ✓ Encerramento do projeto: Entrega do produto ou serviço é efetuada, assim como, os detalhes finais para a finalização do projeto (GALLI; KAVIANI, 2017).

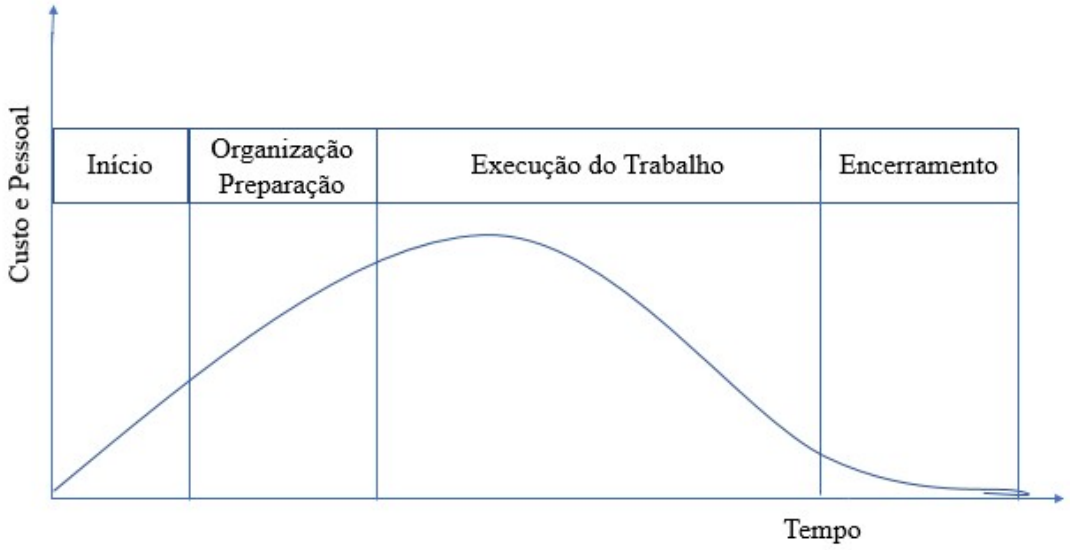
As fases propostas pelo PMI®, podem ser aplicadas em um gráfico onde o tempo é representado no eixo das abscissas (x) e os custos/recursos no eixo das ordenadas (y). O resultado, geralmente, forma um gráfico conforme a Figura 04, que demonstra o comportamento mais comum destas variáveis nos projetos. No início do projeto a alocação de recursos financeiros e humanos também se inicia, continuando em uma curva ascendente até o seu auge, que geralmente ocorre na fase de execução do trabalho. Em seguida uma curva descendente demonstra a desmobilização gradativa da equipe, assim como, os desembolsos financeiros restantes até a finalização completa do projeto (VALLE *et al.*, 2014); PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013).

2.2.3.4. Áreas de Conhecimento em Projetos

Para Garel (2013), o gerenciamento de projetos é uma disciplina independente, com sua própria definição, estrutura de conhecimento, métodos e técnicas, mas ainda com dificuldades de autenticação pelo meio acadêmico, provavelmente por ser recente e possuir suas raízes no ambiente prático. A disseminação desta disciplina, após a década de 1960, iniciou a pressão

entre especialistas da área pelo reconhecimento da gestão de projetos como profissão. Entretanto, a reivindicação somente poderia se tornar realidade se existisse um corpo de conhecimento formal, que descrevesse as competências necessárias para o indivíduo ser considerado um profissional de projetos (MORRIS, 2011).

Figura 04 – Níveis de Custo e Pessoal em um Ciclo de Vida Típico de Projeto.



Fonte: *Project Management Institute (PMI)* (2013)

Neste contexto, em 1983 o *Project Management Institute (PMI®)* elaborou o primeiro corpo de conhecimento em gerenciamento de projetos (PMBOK® - *Project Management Body of Knowledge*) reconhecendo seis áreas: Escopo; tempo; custo; qualidade; recursos humanos e; comunicação (MORRIS, 2011). Para Simonette et al. (2016), o PMBOK® é produto da dedicação dos gestores de projetos em utilizar o conhecimento, metodologias e ferramentas visando ampliar as possibilidades de sucesso dos empreendimentos.

O PMI®, desde a sua fundação, é composto por técnicos e cientistas de diversas organizações de notoriedade, tanto públicas como privadas, tanto acadêmicas como técnicas (GAREL, 2013). Para o autor, a cultura técnica do PMI® foi construída na década de 1960 através do estudo dos métodos de diversos projetos bem-sucedidos como o projeto espacial *Apollo*. A cultura técnica conduziu o PMI no desenvolvimento de uma coleção relevante de métodos e ferramentas para o gerenciamento de projetos, assim como, a produção do PMBOK® (GAREL, 2013).

Segundo Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE) *et al.* (2004), as boas práticas e ferramentas descritas no PMBOK® são adequadas a maioria dos projetos e contribuem consideravelmente para o aumento das possibilidades de sucesso destes empreendimentos. O IEEE alerta, no mesmo documento, que independente desta afirmativa, o gerente de projetos deve sempre avaliar a aplicabilidade integral das práticas ao projeto em questão.

Para Rasid *et al.* (2014), é essencial para os gerentes se fundamentarem nas dez áreas de conhecimento a fim de garantirem o sucesso de seus projetos. Os autores ainda afirmam, com base em suas pesquisas, que os profissionais de projetos estão conscientes desta necessidade

pois, aproximadamente 90% do público entrevistado reconhece a importância de compreender o corpo de conhecimentos contidos no PMBOK®.

Atualmente o PMBOK® é composto por dez áreas de conhecimento em gestão de projetos (Figura 05): Gerenciamento de Integração; Gerenciamento de Escopo; Gerenciamento de Tempo; Gerenciamento de Custo; Gerenciamento de Qualidade; Gerenciamento de Recursos Humanos; Gerenciamento de Comunicações; Gerenciamento de Risco; Gerenciamento de Aquisições e; Gerenciamento de Partes Interessadas (*stakeholders*) (SIMONETTE et al., 2016).

Figura 05 – Áreas de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos - PMBOK®

Fonte: Adaptado pelo Autor

2.2.3.4.1. Gerenciamento de Integração

A finalidade do Gerenciamento de Integração é garantir a execução controlada no decorrer do ciclo de vida e a adequada interação entre os processos e atividades do gerenciamento do projeto. São funções desta área de conhecimento: Desenvolver o termo de abertura; elaborar o plano de gerenciamento; orientar, coordenar e monitorar as atividades; realizar o controle de mudanças e encerrar as fases e o projeto (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013).

Segundo Li *et al.* (2011), o gerenciamento de integração é responsável por compatibilizar as dependências entre as áreas de conhecimento, como também, entre elementos não contemplados pelo PMBOK, como a configuração de componentes e a gestão de conhecimento. O conjunto destas ligações compatibilizadas assegura que o plano de gerenciamento do projeto seja preciso e compreensível, com instruções claras para a execução das atividades e conclusão do empreendimento com sucesso (NCHINI; YAZDANIFARD, 2011).

2.2.3.4.2. Gerenciamento de Escopo

O escopo do projeto estabelece os limites do empreendimento, ou seja, o que será e o que não será realizado (WYSOCKI; MCGARY, 2003). O gerenciamento do escopo é a maneira de assegurar que todas as atividades estabelecidas, e somente elas, seja realizadas conforme acordado (SOTILLE *et al.*, 2007). São funções desta área de conhecimento: Planejar o gerenciamento do escopo; coletar os requisitos do projeto; elaborar da Estrutura Analítica de Projeto (EAP); definir, validar e controlar o escopo (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013).

O primeiro objetivo do gerente de projetos, nesta área de conhecimento, é descrever com precisão quais devem ser os trabalhos a serem realizados. Partindo das definições iniciais constantes no termo de abertura, o gerente deverá coletar mais informações para detalhamento, descrever as atividades fundamentais e definir os parâmetros para verificação das entregas do projeto (SOTILLE *et al.*, 2007).

Estes mesmos autores descrevem uma ferramenta essencial para definição do escopo e para base de atividades em outras áreas de conhecimento, a Estrutura Analítica de Projetos (EAP). A EAP é uma ferramenta gráfica, que permite a decomposição das entregas em um formato hierárquico. O fracionamento em entregas menores facilita o entendimento do escopo e as inferências de tempo e de recursos necessários para a execução dos trabalhos do projeto.

2.2.3.4.3. Gerenciamento de Tempo

O tempo é um recurso que é gasto sem que necessariamente tenha sido utilizado, portanto cabe ao gerente de projetos considerá-lo cuidadosamente de forma a consumi-lo com a maior efetividade possível (WYSOCKI; MCGARY, 2003). São funções desta área de conhecimento: Desenvolver e controlar o cronograma; definir e sequenciar as atividades; estimar recursos (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013).

Com base na EAP construída na definição do escopo, serão descritas as atividades necessárias para a entrega de cada um dos pacotes de trabalho (último nível da decomposição das entregas) (BARCAUI *et al.*, 2006). Os autores destacam a importância da definição das atividades, pois é através delas que o cronograma é construído, os recursos são alocados e os custos estimados para o orçamento do projeto.

Como ferramenta de controle no gerenciamento do tempo, (BARCAUI *et al.*, 2006), apresentam a Análise de Valor Agregado (VA), considerada pelos autores um dos melhores métodos de cálculo de indicadores de desempenho de projetos, integrando as restrições conflitantes, ou seja, escopo, custo e prazo. Com os indicadores fornecidos por este método é possível verificar as seguintes questões em relação ao projeto: Existência de atrasos ou antecipações em relação ao prazo planejado; data provável da conclusão do projeto; custo acima ou abaixo do orçamento previsto; custo provável do projeto; desempenho exigido para recuperação do atraso (BARCAUI *et al.*, 2006).

2.2.3.4.4. Gerenciamento de Custo

O custo do projeto é calculado com base nas atividades definidas e sequenciadas na área de conhecimento de tempo, e que necessitam de recursos financeiros para serem executadas (BARBOSA *et al.*, 2008). Após a orçamentação, estes recursos são considerados fixos para a liderança do projeto, podendo ser alterados apenas com a anuência do patrocinador do projeto. Cabe ao gerente garantir o desembolso do projeto em conformidade com o orçamento (WYSOCKI; MCGARY, 2003).

Barbosa *et al.* (2008), defendem a existência de diversos tipos de custo que podem compor o custo total do projeto:

- ✓ Custos diretos: Desembolsos diretamente ligados as atividades do projeto, como materiais de escritório, equipamentos, mão-de-obra etc;

- ✓ Custos indiretos: Despesas realizadas pela organização em benefício de diversos projetos. Estas despesas são atribuídas através de rateio, onde cada projeto assume o percentual correspondente;

- ✓ Custos fixos: Valores desembolsados pelo projeto, independentemente do volume de atividades que estão sendo realizadas

- ✓ Custos variáveis: Desembolsos que variam proporcionalmente ao volume de atividades executadas;

- ✓ Custos totais: Somatório dos valores fixos e variáveis ou, em outra versão, somatório dos valores diretos e indiretos;

- ✓ Custos incorridos: Também chamados de custos afundados. São os investimentos realizados no projeto até o momento da análise. Estes valores não podem ser recuperados mesmo que o projeto seja cancelado;

São atribuições do gerenciamento de custos: Planejar o gerenciamento de custos; estimar custos; elaborar o orçamento e; controlar os custos (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013).

A estimativa de custos compreende prever os desembolsos para atividades planejadas considerando variáveis ambientais que possam influenciar nos valores. A orçamentação é a estruturação dos custos no tempo conforme o cronograma das atividades do projeto, visando explicar o investimento financeiro total e a sequência de desembolsos (BARBOSA *et al.*, 2008).

2.2.3.4.5. Gerenciamento de Qualidade

Nesta área de conhecimento existem duas dimensões da qualidade em projetos: Qualidade do produto e qualidade do projeto (MARSHALL *et al.*, 2008; WYSOCKI; MCGARY, 2003).

- ✓ Qualidade do produto: Se refere a qualidade da entrega do projeto (MARSHALL *et al.*, 2008; WYSOCKI; MCGARY, 2003). A qualidade é garantida pelas ferramentas habituais utilizadas pela organização (WYSOCKI; MCGARY, 2003).

- ✓ Qualidade do projeto: Diz respeito a qualidade do processo de gerenciamento do projeto. Avalia a conformidade com o escopo do projeto, focando nos processos necessários para o seu atendimento e a melhoria contínua dos mesmos (MARSHALL *et al.*, 2008; WYSOCKI; MCGARY, 2003).

É de responsabilidade da área de conhecimento de gerenciamento da qualidade: Elaborar o plano de gerenciamento da qualidade; realizar a garantia da qualidade e; controlar a qualidade (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013).

2.2.3.4.6. Gerenciamento de Recursos Humanos

Processos que organizam e direcionam os indivíduos que pertencem a equipe de projetos, ou seja, pessoas que possuem atribuições na matriz de responsabilidades. São atribuições desta área de conhecimento: Desenvolver o plano de recursos humanos; mobilizar, desenvolver e gerenciar a equipe do projeto (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013).

Raj *et al.* (2006), argumentam que, como primeiro passo no gerenciamento de pessoas, o gerente de projetos deve traçar os requisitos dos componentes da equipe. Os requisitos devem considerar as competências que o indivíduo necessita possuir, fatores organizacionais tais como política interna da organização quanto a transferências de pessoal, situação econômica da organização, acordos sindicais, grau de capacidade de relacionamento interpessoal, conhecimento técnicos etc.

2.2.3.4.7. Gerenciamento de Comunicações

O objetivo desta área de conhecimento é garantir que todas as informações, necessárias ao bom andamento do projeto, estejam no momento, no lugar e com a pessoa correta. São atribuições da área: Planejar, gerenciar e controlar as comunicações internas e externas ao ambiente do projeto (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013).

A comunicação é um fenômeno essencial a execução do projeto, pois é através dela que as pessoas sabem onde, quando e o que fazer para exercerem seus papéis. O gerenciamento de comunicações deve ser adequado ao ambiente organizacional e a natureza do projeto, dois fatores que influenciam significativamente na forma como os componentes da equipe recebem, interpretam e emitem mensagens (CHAVES *et al.*, 2006).

Chaves *et al. (*2006), alertam sobre os fatores que interferem ou impedem a fluidez da comunicação na organização, e consequentemente, nos projetos:

- ✓ Fatores de conhecimento: São referentes ao despreparo do indivíduo para se comunicar no meio onde está inserido. Podem ser o desconhecimento técnico em relação ao tema do projeto, o volume de informações para o processamento pessoal, o momento inadequado para a emissão/recepção da informação etc.;

- ✓ Fatores comportamentais: Sentimentos de hostilidade, resistência, frustração e desconfiança para com a organização ou para com o projeto. Dificuldades em ouvir, preconceitos ou percepções negativas;

- ✓ Fatores organizacionais e técnicos: Cultura organizacional desfavorável, equipamentos de comunicação com defeito ou inadequados ao ambiente, excesso de regras e procedimentos.

2.2.3.4.8. Gerenciamento de Riscos

Risco é um fenômeno passível de ocorrer no futuro que influenciará positiva ou negativamente o andamento do projeto (WYSOCKI; MCGARY, 2003). Qualquer risco está relacionado a um evento, que é sua causa raiz, possui uma probabilidade de ocorrer e gera certo grau de impacto em algum objeto ou outro evento (SALLES *et al.*, 2006).

O gerenciamento de riscos em projetos tem por objetivo efetuar ações de mitigação ou eliminação de riscos com impactos negativos ou ações de potencialização de riscos com impactos positivos. São atribuições da área de conhecimento: Planejar o gerenciamento de riscos; identificar os riscos; realizar análise quantitativa; realizar análise qualitativa; planejar respostas aos riscos e; controlar os riscos (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013).

A identificação do risco consiste em listar os potenciais riscos ao projeto, utilizando duas fontes distintas: Os stakeholders e registros históricos de riscos em projetos anteriores de natureza semelhante (SALLES *et al.*, 2006).

A análise do risco é o processo para estimativa da probabilidade de ocorrência e do grau de impacto. Como "melhor prática" a análise deve acontecer em reuniões com a equipe de projetos e especialistas no ambiente onde o projeto é executado (SALLES *et al.*, 2006).

O planejamento de respostas é a elaboração do plano de ações. O plano possui o propósito de mitigar ou eliminar riscos com impacto negativo ou potencializar riscos com impacto positivo (SALLES *et al.*, 2006). Para estes autores, existem quatro possíveis estratégias para as ações referentes a riscos negativos e quatro referentes a riscos positivos.

Estratégia de ação para riscos com impactos negativos:

- ✓ Prevenir: Quando a ação é a alteração no planejamento do projeto de forma a eliminar o risco;

- ✓ Transferir: Ocorre quando se transfere o impacto do risco para um terceiro, como por exemplo uma seguradora;

- ✓ Mitigar: Quando se promove ações para redução do grau de impacto no caso da ocorrência do risco;

- ✓ Aceitar: Não há mobilização em resposta ao risco, simplesmente aceita-se sua ocorrência e as consequências do impacto.

Estratégias de ação para riscos com impactos positivos:

- ✓ Explorar ou provocar: Quando são gerados eventos que provocam a ocorrência do risco, de forma a aproveitar a oportunidade;

- ✓ Compartilhar: Acontece quando se transfere para terceiros explorarem a oportunidade;
- ✓ Melhorar ou alavancar: Promove-se ações com o intuito de aumentar a probabilidade de ocorrência do risco;
- ✓ Aceitar: Não há mobilização em resposta ao risco, simplesmente aceita-se sua ocorrência e as oportunidades do impacto.

2.2.3.4.9. Gerenciamento de Aquisições

O propósito do gerenciamento de aquisições é estabelecer e sustentar relações comerciais saudáveis, com fornecedores de produtos ou serviços para o projeto (XAVIER *et al.*, 2006). São atribuições desta área de conhecimento: Planejar o gerenciamento das aquisições; conduzir, controlar e encerrar as aquisições (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013).

A ação essencial, que precede o gerenciamento de aquisições, é a identificação, através da EAP, de quais atividade necessitam de aquisição de material ou serão terceirizadas. A decisão de terceirizar deve ser pautada em fatores como disponibilidade de recursos para a realização da atividade internamente, oportunidades que precisam ser compartilhadas para exploração, insuficiência interna de habilidade para execução da atividade, entre outras (XAVIER *et al.*, 2006).

2.2.3.4.10. Gerenciamento de *Stakeholders*

Stakeholder, ou parte interessada na tradução para a língua portuguesa, é qualquer indivíduo ou grupo de pessoas que possui interesse em algum elemento do projeto em questão. Entende-se por interesse, algum benefício que o indivíduo vislumbre ou preocupação com prejuízos que possa ter por conta das atividades ou dos resultados do projeto (DESMOND, 2013; FREEMAN, 2010; VALLE. *et al.*, 2014; TURNER, 2008).

Para maior tangibilidade do termo *stakeholder*, em relação a projetos, (VALLE. *et al.*, 2014) descreve quatro possíveis significados:

- ✓ Afetado: Aquele que pode ser lesado ou atingido de alguma forma penosa;
- ✓ Impactado: Aquele que está sujeito a se chocar ou abalar moral e fisicamente;
- ✓ Interveniente: Aquele que interfere ou detém o controle;
- ✓ Parte interessada: Aquele que está diretamente envolvido e seus interesses podem ser influenciados pelos resultados do empreendimento.

Para os fins deste estudo, as expressões *stakeholder* e parte interessada englobam todos os significados descritos por (VALLE. *et al.*, 2014).

Diante do contexto apresentado, são exemplos de *stakeholders* em um projeto: Clientes, fornecedores, investidores, patrocinador, as diversas instâncias de governo, comunidade de

maneira geral, equipe do projeto, funcionários da organização e até mesmo o próprio gerente do projeto (VALLE. *et al.*, 2014; TURNER, 2008).

A diversidade de indivíduos que podem ser stakeholders, denota os diferentes comportamentos que o gerente deve lidar durante o ciclo de vida do projeto. Certos *stakeholders* são comprometidos, enquanto outros tentam sabotar o empreendimento, alguns são influentes outros nem tanto, alguns se envolvem no empreendimento, outros mantém apenas a aparência (DESMOND, 2013), em síntese, diferentes pessoas possuem diferentes interesses em relação a um empreendimento e ao seu sucesso (KLEIN, 2016; TURNER, 2008).

As diferenças de comportamento e interesses apontados, conduzem à necessidade de gerenciar as relações do empreendimento com aqueles que serão influenciados ou poderão influenciá-lo. Gerenciamento de *stakeholders* é o conjunto de práticas e ferramentas adotadas pelos líderes da organização, visando coordenar as relações do empreendimento com as partes interessadas, de modo que os resultados sejam efetivos para todos os envolvidos (FREEMAN, 2010). O Project Management Institute (2013), confirma esta definição ao descrever o gerenciamento das partes interessadas como o conjunto de processos necessários a identificação dos *stakeholders* do projeto, análise de suas expectativas e capacidade de influência e a elaboração das ações apropriadas a manutenção do relacionamento entre eles e o projeto.

Tanto Klein (2016) quanto o Project Management Institute (2013), destacam que o gerenciamento de partes interessadas exige o contato contínuo do gerente de projetos com os stakeholders, de forma a motivá-los constantemente, solucionar questões conflituosas, atender suas necessidades e entender seus interesses, que podem se modificar no decorrer do projeto,

O Project Management Institute (2013), define quatro processos para o gerenciamento de stakeholders, a saber: Identificar as partes interessadas; planejar o gerenciamento das partes interessadas; gerenciar o engajamento das partes interessadas e; controlar o engajamento das partes interessadas.

A base para um gerenciamento de stakeholders apropriado é o processo de identificação que engloba também a análise das partes interessadas. O processo consiste em identificar os stakeholders, entender suas expectativas em relação ao projeto, mapear seu grau de influência na organização e analisar seu alinhamento com os objetivos do empreendimento (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013).

Valle. *et al.* (2014), argumenta que a identificação requer categorização que agrupe os stakeholders através de características comuns e facilite o gerenciamento. Os autores citam as categorias mais comuns encontradas nas organizações:

- ✓ Cliente ou usuário do produto ou serviço entregue pelo projeto: O objetivo principal do empreendimento é atender as expectativas do seu cliente, agregando valor a sua operação;

- ✓ Patrocinador ou investidor: É o indivíduo ou grupo que financia o projeto, possui poder e autoridade forma para determinar os rumos do empreendimento;

- ✓ Gerente do projeto: É o indivíduo definido para conduzir o projeto ao seu objetivo;

- ✓ Equipe do projeto: São as pessoas envolvidas diretamente nas atividades do projeto;

- ✓ Familiares de membros da equipe do projeto: Determinados projetos demandam da equipe além da sua dedicação comum, o que atinge diretamente os familiares dos componentes. Outra consideração nesta categoria é que, problemas familiares podem abalar o desempenho de uma pessoa nas suas atividades.

- ✓ Estado: Instâncias de governo, municipal, estadual e federal.

Após a categorização, deve-se mapear a relação do stakeholder com o projeto através das respostas a três questões: 1) O *stakeholder* apoia ou é contrário ao empreendimento? 2) Qual o grau de influência do *stakeholder* junto a organização e a equipe de projeto? 3) Qual o grau de conhecimento do *stakeholder* sobre o projeto? A partir deste ponto, todo o processo de gerenciamento das partes interessadas será conduzido de acordo com o mapeamento (TURNER, 2008).

2.3. Integração do Gerenciamento de Mudanças e de Projetos

Esta seção relata a visão dos autores pesquisados sobre a relação entre as disciplinas de Gestão da Mudança Organizacional e Gerenciamento de Projetos, apresenta os resultados das pesquisas de Nguyen et al. (2017) que expressam a baixa prioridade dispendida à questão de stakeholders nos cursos de gerenciamento de projetos, descreve as possibilidades de aplicação dos conceitos de GM em GP e detalha os modelos encontrados, entre as pesquisas realizadas, para este fim.

Apesar do fato da mudança ser gerida e estruturada, configurando em parte, um projeto (JAROCKI, 2011) e ambas tratarem do mesmo assunto, que é alterações na organização (PARKER et al., 2013), gerenciamento de projetos e de mudanças possuem diferenças conceituais, corpos de conhecimento próprios, origens diferentes e divergem na forma em que a mudança organizacional deve ser conduzida (POLLACK, 2016).

Os projetos tiveram sua origem, como visto neste estudo, no segmento aeroespacial, seguindo posteriormente pelas esferas da engenharia e tecnologia de informação e comunicação, setores que potencializam questões lógicas e quantitativas, focando geralmente em custo, prazo e escopo (POLLACK, 2016). A disciplina de mudança, foi gerada no ambiente da psicologia sendo influenciada também por disciplinas voltadas a comunicação e fator humano (GONÇALVES, 2015; POLLACK, 2016).

A disciplina de gerenciamento de projetos se detém na realização de tarefas, no cumprimento de objetivos (PARKER et al., 2013; POLLACK, 2016) e evita entrar em assuntos que dizem respeito ao fator humano (PARKER *et al*., 2013), por outro lado, a gestão de mudanças aborda as questões do comportamento humano, do intelecto e da política (MOTA, 2013; POLLACK, 2016). Embora os conceitos filosóficos sejam de segmentos distintos e, em alguns aspectos, gerem conflitos, a utilização integrada das duas disciplinas é mais efetiva para a organização do que se abordadas separadamente (POLLACK, 2016), ou seja, "gerenciamento de projetos e gestão de mudanças são dois lados da mesma moeda" (JAROCKI, 2011, p.64).

Portanto, as duas disciplinas não se anulam, pelo contrário, são complementares e podem ser utilizadas em conjunto para o sucesso do empreendimento (PARKER *et al*., 2013; HORNSTEIN, 2015). A mudança direciona esforços para o suporte e o amparo aos stakeholders, o que está em conformidade com projetos, pois este necessita do envolvimento

das partes interessadas e ambas devem estar de acordo com o planejamento estratégico da organização (PARKER et al., 2013).

A disciplina de gestão de mudanças facilita a integração das atividades do gerenciamento de projetos ao abordar as questões comportamentais (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2016), além de contribuir com o desenvolvimento das habilidades do gerente de projetos na gestão das partes interessadas, através de novas ferramentas e técnicas que complementam as existentes na disciplina de gerenciamento de projetos (RITTENHOUSE, 2015; PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2016). A utilização dos conceitos e ferramentas da gestão de mudanças é capaz de melhorar os resultados do gerenciamento de projetos ao reforçar os processos de identificação e análise das partes interessadas, de planejamento e realização da comunicação, de desenvolvimento de cronogramas e orçamentos e de outras áreas de conhecimento da disciplina de gerenciamento de projetos (RITTENHOUSE, 2015).

Gonçalves (2017), relata que, de acordo com suas observações, é crescente o grupo de indivíduos e organizações que se capacitam para a aplicação de conceitos da Gestão de Mudança em projetos e em seguida implementam ações com este fim em seus empreendimentos. Esta constatação é reforçada pela pesquisa de Hornstein (2015), que identificou algumas organizações que já aplicam os conceitos da disciplinas de Gestão de Mudança Organizacional ao Gerenciamento de Projetos, conscientes de que o alcance pleno dos objetivos estratégicos somente pode ser alcançado seguindo os processos ao mesmo tempo em que se cria significado para as pessoas envolvidas.

Apesar desta possível e necessária aplicação, as metodologias mais conhecidas e as literaturas existentes sobre projetos, dedicam pouco espaço a questão do fator humano (GONÇALVES; CAMPOS, 2016; HORNSTEIN, 2015). Hornstein (2015), complementa a afirmação argumentando que, mesmo a recente ampliação de padrões de gerenciamento de projetos com a gestão de stakeholders, não supre esta lacuna. Estes padrões ampliados ainda não abordam especificamente questões relacionadas as capacidades necessárias a gestão de mudanças e comportamento.

Na academia, a ênfase nas questões relacionadas ao fator humano em projetos é pequena em relação a áreas como custos, prazos e tempo. Nguyen et al. (2017), realizaram uma pesquisa em âmbito mundial, entre alunos e professores de programas de graduação e especialização em gerenciamento de projetos, para entender como as áreas de conhecimento em projetos são ensinadas. Entre outras constatações, observaram que as áreas de risco, custo e tempo recebem maior prioridade de ensino, enquanto a área de stakeholders é a nona (9ª) entre as dez (10) descritas pelo (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013).

Dentre as pesquisas realizadas no presente estudo, foram encontrados apenas dois modelos que se propõe a integrar as disciplinas de gerenciamento de projetos e de gestão de mudanças: o Emergence One Method (JAROCKI, 2011) e o Human Change Management Body of Knowledge (HCMBOK®) (GONÇALVES; CAMPOS, 2016).

2.3.1. *Emergence One Method* (JAROCKI, 2011)

Segundo Jarocki (2011), as metodologias de gerenciamento de projetos pontuam a necessidade de o gerente lidar com os problemas de questões humanas nos projetos, mas não fazem referência a disciplina de Gestão de Mudança Organizacional como uma importante

colaboradora na solução destes problemas, criando um isolamento pouco saudável entre as duas disciplinas. Este mesmo autor desenvolveu um método, o *Emergence One Method* (EOM), que, segundo ele, integra as duas disciplinas, permitindo ao gerenciamento de projetos acompanhar seus indicadores tradicionais (prazo, custo e escopo), dedicando mais atenção as questões humanas que influenciam nos processos do empreendimento.

O Emergence One Method (EOM) incorpora ferramentas e técnicas do gerenciamento de projetos e de mudanças em um único método. Desta forma, uma entrada, em determinado processo, gera saídas referentes a gestão de mudança e de projetos. Este método permite a realização das atividades com o rigor do corpo de conhecimento de projetos, aliado aos componentes de comportamento e política da gestão de mudanças, reduzindo os riscos do empreendimento e aumentando a possibilidade de sucesso (JAROCKI, 2011).

O modelo de ciclo de vida do projeto em seis fases, proposto pelo EOM, se assemelha a maioria dos modelos de gerenciamento de projetos existentes, diferindo no acréscimo da última fase, que compreende suporte, sustentação e melhoria após a implementação do produto ou serviço entregue (JAROCKI, 2011). A inclusão desta fase conflita com o conceito tradicional que define projeto como um esforço com data de término determinada, mas, segundo o autor, se faz necessária para concretização do valor do negócio objetivado com o empreendimento.

Outro acréscimo feito pelo EOM, em relação as metodologias de gerenciamento de projetos, é uma gestão mais diligente de stakeholders, focando na antecipação das expectativas e necessidades das categorias de stakeholders, atendendo-as antes de influenciarem negativamente no andamento do projeto (JAROCKI, 2011). O autor propõe o emprego de três etapas de atividades voltadas para a adesão dos envolvidos às mudanças provocadas pelo projeto. As etapas são sequenciais, iniciadas em momentos distintos e focam em categorias de stakeholders diferentes, são elas: 1. Adesão de líderes seniores e os principais responsáveis pelas decisões da organização; 2. Adesão dos colaboradores do projeto, aqueles que fornecem insumo ou auxiliam diretamente no projeto; 3. Recebedores da mudança, os que irão receber ou operar o produto/serviço gerado pelo projeto.

No EOM, as atividades são realizadas através de uma mescla dos pontos fortes do Gerenciamento de Projetos e da Gestão de Mudanças, garantindo que todos os fatores técnicos, humanos e organizacionais sejam apropriadamente tratados (JAROCKI, 2011). Por este motivo, o autor afirma que o *Emergence One Method* (EOM) foi desenvolvido para ser utilizado como a principal metodologia do projeto, embora possa ser adaptado para o aproveitamento em conjunto com outro modelo de gerenciamento de projetos.

2.3.2. *Human Change Management Body of Knowledge* (HCMBOK®) (GONÇALVES; CAMPOS, 2016)

O HCMBOK® é uma coleção de ferramentas, técnicas e boas práticas relacionadas com as questões de comportamento humano, elaborada para complementar a áreas de conhecimento de gerenciamento de partes interessadas (GONÇALVES; CAMPOS, 2016), De acordo com os mesmos autores, a abordagem do HCMBOK® permite a gestão estruturada dos stakeholders e oferece ao gerente de projetos, competências básicas para lidar com o fator humano nos empreendimentos sob sua direção.

Segundo Gonçalves (2017), coautor do HCMBOK®, a grande maioria dos projetos que o aplicam são relacionados a Tecnologia da Informação (TI), embora seja significativa a sua utilização em projetos de diversas naturezas, tais como engenharia e fusões de empresas. De acordo com o autor, aproximadamente 60% dos indivíduos que recebem treinamento no HCMBOK pelo *Human Change Management Institute* (HUCMI), pertencem ao gerenciamento de projetos, os outros 40% são profissionais de outras áreas, principalmente de processos e recursos humanos, percentuais que demonstram o crescimento do HCMBOK® no meio estratégico corporativo como um todo.

O modelo do HCMBOK® é estabelecido em uma estrutura sequencial de fases e macroatividades (GONÇALVES; CAMPOS, 2016). Segundo os autores, este arranjo exerce um papel didático e não é exigência que seja aplicado na íntegra, ficando a cargo da liderança do projeto definir que macroatividades executar e em que ordem, sempre de acordo com a necessidade do empreendimento e, conforme afirma Gonçalves (2017), do nível de maturidade da organização em relação a Gestão de Mudanças.

As fases propostas pelo HCMBOK® são semelhantes às dos modelos de Gerenciamento de Projetos (GP) existentes, com exceção de duas inclusões: Fase de Aquisição, que nos modelos de GP geralmente compõe a fase de execução, mas no HCMBOK® foi destacada por possuir macroatividades específicas e; Fase de Produção, que não é considerada nos modelos de GP existentes e se faz necessária para garantir a consolidação da mudança implantada (GONÇALVES; CAMPOS, 2016).

Quanto as macroatividades, grande parte delas, por serem típicas de momentos específicos do empreendimento, são relacionadas a uma determinada fase, enquanto as demais devem ser cumpridas durante todo o ciclo de vida. Cada uma das macroatividades é composta por uma lista de atividades necessárias à aplicação bem-sucedida do HCMBOK®, e devem ser observadas com cuidado pelos líderes do projeto, para que esse Corpo de Conhecimento realmente seja utilizado como um guia de gestão de mudanças aplicado ao gerenciamento de projetos (GONÇALVES; CAMPOS, 2016).

Gonçalves (2017), em sua entrevista ao pesquisador, destaca as macroatividades mais aplicadas nas organizações brasileiras que, segundo o próprio autor, geralmente se situam em um nível de maturidade operacional em Gestão de Mudanças (vide Gonçalves e Campos (2016), Cap 3, níveis de maturidade em mudança organizacional). Dentre as macroatividades destacadas estão: Gerir *Stakeholders* (2.8.6), objetiva minimizar a resistência a mudança e impulsionar o comprometimento com o projeto (GONÇALVES; CAMPOS, 2016); Definir e Preparar o Patrocinador do Projeto (2.2.1), consiste em definir e preparar uma pessoa que possua autoridade para requerer e conduzir a mudança, intervindo no empreendimento sempre que necessário (GONÇALVES; CAMPOS, 2016); Definir Papéis e Responsabilidades da Equipe no Projeto, compreende a criação e divulgação da estrutura de gestão do projeto, assim como a identificação das atividades a serem executadas e os respectivos responsáveis (GONÇALVES; CAMPOS, 2016); Mapear e Classificar os *Stakeholders* (2.2.4), se refere a identificação das pessoas que serão afetadas direta ou indiretamente pelo empreendimento e o respectivo posicionamento destas em relação ao projeto, afim de prever possíveis resistências e conflitos, definir estratégias de abordagem, monitoramento e comunicação (GONÇALVES; CAMPOS, 2016).

Gonçalves (2017) também afirma que as macroatividades relacionadas a perspectivas estratégicas deveriam ser melhor exploradas pelas organizações que aplicam o HCMBOK, o

que levaria a um grande diferencial no sucesso dos empreendimentos envolvidos na mudança. Macroatividades como: Avaliar a Predisposição do Clima para Mudanças e seus Impactos (2.2.9), consiste em identificar o grau de maturidade dos envolvidos com a mudança em relação a como suportam e resolvem as perdas trazidas pelas mudanças, assim como, o grau de confiança destes stakeholders na liderança do empreendimento (GONÇALVES; CAMPOS, 2016); Elaborar o Plano Estratégico de Gestão de Mudanças (2.2.12), compreende a elaboração de um único documento que englobe os dados levantados durante a fase de planejamento e as estratégias a serem adotadas em relação ao fator humano do projeto em questão, afim de tornar a Gestão da Mudança mais palpável para a equipe e patrocinadores (GONÇALVES; CAMPOS, 2016).

Para Gonçalves (2017), o grande mérito do HCMBOK® é permitir a incorporação das questões humanas ao corpo de conhecimento do Gerenciamento de Projetos, uma disciplina adotada principalmente por profissionais de áreas de ciências exatas, como engenharia e informática, que, de forma geral, possuem um pensamento lógico e cartesiano.

O gerente de projetos se relaciona com diversas partes interessadas. Em consequência disto, necessita de habilidades para lidar nas dimensões comportamentais e políticas, de forma a promover o envolvimento adequado dos stakeholders no empreendimento e diminuir os riscos de insucesso (JAROCKI, 2011; LUNDY; MORIN, 2013).

Com o desenvolvimento tecnológico e a globalização, cada vez mais projetos estão influenciando no ambiente onde são realizados, impactando mais intensamente os stakeholders e, com isto, aumentando a complexidade do empreendimento (MOTA, 2013). Neste contexto, Klein (2016), alerta para a negligência dos fatores humanos que pode fazer com que "a história de sucesso do gerenciamento de projetos termine onde ele atende pessoas reais e complexidade social".

A aplicação de conceitos da Gestão de Mudanças permite as equipes de gerenciamento de projetos lidarem, de forma mais adequada, com as questões humanas que influenciam o empreendimento. Manter sob controle as ansiedades e resistências dos *stakeholders*, geradas pelas mudanças, aumenta a efetividade do gerenciamento e consequentemente as possibilidades de sucesso do projeto.

3. Metodologia

Método é o conjunto de procedimentos sistemáticos que permite que a pesquisa seja realizada com rigor, aplicando os recursos adequados e corrigindo os desvios ao longo do caminho, garantindo o alcance do objetivo e a veracidade do conhecimento construído (LAVILLE; DIONNE, 1999; MARCONI; LAKATOS, 2009). Com esta perspectiva, a seção em curso descreve as atividades realizadas para o desenvolvimento do estudo.

3.1. Tipo de Pesquisa

O presente estudo é uma pesquisa qualitativa, pois envolve a obtenção de dados descritivos sobre o processo de aplicação de conceitos da Gestão de Mudança Organizacional em Gerenciamento de Projetos. Estes dados foram coletados pelo pesquisador diretamente com profissionais de gerenciamento de projetos experientes, buscando compreender como a integração destas duas disciplinas é realizada no ciclo de vida do projeto (GODOY, 1995).

Considerando que foram investigados fenômenos complexos que envolvem pessoas (profissionais de gerenciamento de projetos) com diferentes experiências no seu ofício, e não há como mensurar estes eventos estatisticamente, o estudo também se justifica como qualitativo com base na afirmação de Creswell (2014), que escreve sobre a utilização desta pesquisa quando se pretende estudar indivíduos, discernir circunstâncias e detalhar situações que somente o próprio indivíduo pode detalhar.

Com base nos critérios de taxonomia de classificação proposta por Vergara (2007), esta pesquisa será classificada quanto aos fins como descritiva, e quanto aos meios como bibliográfica e de campo:

- ✓ Pesquisa Descritiva visa evidenciar a forma como os gerentes de projetos seniores aplicam as metodologias de gestão de mudança em seus projetos, de maneira a torna-los mais efetivos. Segundo Vergara (2007), pesquisa descritiva permite relatar as características do fenômeno em questão, delineando sua natureza.

- ✓ Pesquisa Bibliográfica tem por objetivo aproximar o pesquisador de todo o conteúdo já registrado sobre o assunto em questão (MARCONI; LAKATOS, 2009). Visando a compreensão dos fundamentos de cada uma das disciplinas abordadas no estudo e a importância de sua integração, foram analisados modelos, técnicas e metodologias encontradas em artigos científicos, revistas da área de gerenciamento de projetos, monografias e dissertações já publicadas e livros sobre o tema com base na afirmação de Vergara (2007) que escreve que a pesquisa bibliográfica é um estudo "desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral.". Severino (2007), complementa a definição de pesquisa bibliográfica ao argumentar que o registro de outros autores se torna contribuição para a proposição a ser pesquisada.

- ✓ Pesquisa de campo consiste em pesquisa baseada na experiência de alguém que possa descrever o evento tal qual ocorreu e no registro de fatores, que presume-se serem relevantes para análise (MARCONI; LAKATOS, 2009; VERGARA, 2007). Pode ser realizada através da observação, questionários ou entrevistas com os envolvidos do fenômeno estudado, de maneira a registrar suas percepções e interpretações sobre o acontecimento (GIL, 2002;

VERGARA, 2007). No presente estudo, o pesquisador realizou entrevistas com gerentes de projetos seniores, buscando compreender como empregaram as técnicas de gestão de mudança organizacional nos empreendimentos sob sua responsabilidade.

3.2. Sujeitos de Pesquisa, Critério de Seleção e Amostragem

Sujeitos da pesquisa são os indivíduos que representam a população pesquisada, possuem o conhecimento sobre o fenômeno estudado e fornecem as informações fundamentais para o seu entendimento (VERGARA, 2007; MALHOTRA, 2011; DUARTE, 2002).

Para fins deste estudo, foram desenvolvidos critérios que determinassem o perfil mais adequado de sujeitos de pesquisa, considerando:

- ✓ A pergunta de pesquisa do estudo (MALHOTRA, 2011) que busca entender como os profissionais do gerenciamento de projetos aplicam os conceitos de gestão de mudança organizacional ao gerenciamento de projetos com o objetivo de aumentar a efetividade das entregas;

- ✓ A senioridade do profissional, que se define neste estudo, pelo tempo de experiência em equipes de gerenciamento, pela duração, orçamento e importância organizacional dos projetos que participou;

- ✓ O fato da literatura acadêmica e prática, segundo os autores pesquisados, tanto da disciplina de Gestão de Mudanças quanto da disciplina de Gerenciamento de Projetos, fazer pouca referência a possíveis integrações e complementações mútuas a fim de aumentar os índices de sucesso dos projetos (GONÇALVES; CAMPOS, 2016; JAROCKI, 2011; NGUYEN *et al*, 2017), gerando a possibilidade de que profissionais menos experientes não compreendam o fenômeno estudado;

- ✓ Os segmentos que utilizam o Gerenciamento de Projetos, como engenharia e tecnologia da informação, que potencializam questões lógicas e quantitativas, focando geralmente em custo, prazo e escopo (POLLACK, 2016), e evitam lidar com as questões humanas (PARKER et al., 2013).

Os seguintes critérios de perfil foram utilizados na seleção dos sujeitos de pesquisa:

- ✓ Profissional do gerenciamento de projetos de engenharia ou tecnologia da informação;

- ✓ Experiência de mais de cinco anos em equipes de gerenciamento de projetos;

- ✓ Pós-graduado em cursos relacionados a gerenciamento de projetos e/ou certificado pelo Project Management Institute (PMI®) e/ou treinado em gerenciamento de projetos em organizações onde atuou;

- ✓ Participação no gerenciamento de projetos com orçamento superior a R$ 1.000.000,00, com duração superior a um ano e com alto valor agregado para a organização cliente do empreendimento.

A amostra foi não probabilística (VERGARA, 2007) e composta por profissionais em gerenciamento de projetos com o perfil descrito anteriormente. Estes profissionais possuíam experiência em organizações de diferentes segmentos tais como tecnologia da informação, transporte urbano, consultoria, entre outras. Atuaram em diversos estados do país, mas principalmente no Rio de Janeiro e São Paulo. A diversidade de segmentos de mercado e localidades, em que os profissionais pesquisados obtiveram sua experiência, permitiu a visão da aplicação dos conceitos da GM em Gerenciamento de Projetos de maneira ampla, ou seja, com stakeholders de culturas organizacionais diferentes.

Quadro 02 – Relação de Entrevistados para o Estudo

Id	Formação Acadêmica	Formação em GP	Certificações em GP	Experiência GP (anos)	GP > R$ 1.000.000 > 1 ano	GP TI e/ou Engenharia
E1	Engenharia Mecânica.	Sim	SAP Certified PP Consultant; Coupa Certified Professional.	15	Sim	Sim
E2	Engenharia Eletrônica; Gerenciamento de Políticas Públicas e Estratégicas; Gerenciamento de Recursos Humanos.	Não	Project Management Professional (PMP®); Projects In Controlled Environments (PRINCE2®); Microsoft Certified Professional (MCP) in Managing Projects with MS Project 2013; Microsoft Certified Professional (MCP) in Managing Programs and Projects with Project Server 2013.	12	Sim	Sim
E3	Ciências Econômicas; Administração de Empresas.	Não	Project Management Professional (PMP®); Risk Management Professional (PMI-RMP®).	17	Sim	Sim
E4	Engenharia de Produção; Engenharia de Transportes; Gerenciamento de Projetos; Gestão de Negócios.	Sim	Project Management Professional (PMP)®	6	Sim	Sim
E5	Engenharia Elétrica; Gerenciamento de Projetos; Gestão de Negócios.	Sim		6	Sim	Sim
E6	Engenharia de Telecomunicações; Gerenciamento de Projetos.	Sim	Project Management Professional (PMP)®	14	Sim	Sim

Fonte: Elaborada pelo Autor

Os profissionais foram definidos pela técnica de tipicidade ou julgamento, que consiste na seleção de indivíduos, considerados pelo pesquisador como típicos da população em estudo e

capazes de expressar sua experiência no tema em questão (LAVILLE; DIONNE, 1999; MALHOTRA, 2011; VERGARA, 2007). No decorrer das entrevistas e das análises preliminares, o pesquisador verificou a saturação teórica das informações obtidas, conforme descrito por Glaser e Strauss (1967), e limitou a amostragem a seis (6) indivíduos.

No Quadro 02 estão relacionados os sujeitos de pesquisa selecionados e suas características relevantes para o estudo. Em vista da preservação da identidade destes indivíduos e de suas organizações (GIL, 2002), conforme lhes foi proposto, seus nomes foram substituídos por um identificador constituído por um algarismo na sequência de 0 a 6 e a transcrição de suas entrevistas não foi publicada, pois possuíam termos e palavras-chave que se omitidos mudariam o sentido das frases e se apresentados facilitariam a identificação do empreendimento a que se referiam.

3.3. Coleta de Dados

O processo de coleta de dados é um conjunto de atividades correlacionadas que visa reunir informações para atender o objetivo do projeto de pesquisa. O processo engloba ações como obter permissões, elaborar os critérios de amostragem e definir procedimentos de coleta (CRESWELL, 2014).

De acordo com Laville e Dionne (1999), no caso de pesquisas qualitativas, em que o propósito é coletar informações de fenômenos relacionados a uma população, existem três procedimentos básicos de coleta: A consulta documental; a observação do fenômeno e; a descrição por parte de pessoas que testemunharam o fenômeno. No presente estudo foi utilizado o terceiro procedimento citado, ou seja, foram realizadas entrevistas com os gerentes de projetos.

3.3.1. Pesquisa Bibliográfica

Com o objetivo de gerar familiaridade com as metodologias de Gerenciamento de Projetos e de Mudanças, publicadas até o momento da elaboração deste estudo (MARCONI; LAKATOS, 2009), foi realizada pesquisa bibliográfica, durante os anos de 2016 e 2017, em livros, revistas e jornais da área de administração e também publicações específicas dos temas citados. Foram utilizadas as bases de pesquisa Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL), Scientific Electronic Library Online (SciELO) e SCOPUS, para a viabilização da busca pelos artigos.

As palavras chaves utilizadas, em português e a respectiva tradução em inglês, foram: “gerenciamento de projetos”, gerenciamento de mudança organizacional”, “partes interessadas”, “áreas de conhecimento em projetos”, “modelos de mudança organizacional”, “metodologias de mudança organizacional”, “modelos de gerenciamento de projetos”, “metodologias de gerenciamento de projetos”, “fator humano em projetos”.

3.3.2. Entrevistas

É um contato formal entre duas pessoas, onde uma delas (entrevistador) busca obter informações da outra (entrevistado), através de um roteiro contendo tópicos ou perguntas referentes a um determinado assunto (HAGUETTE, 1994).

O roteiro deste estudo (Apêndice A) foi desenvolvido pelo autor e abrangeu a extensão do referencial teórico, além de ser composto por perguntas claras e abertas o suficiente para que o entrevistado pudesse discorrer livremente sobre cada temática abordada. A possibilidade de o entrevistado desconhecer a estrutura teórica da gestão de mudança organizacional também foi prevista no roteiro, permitindo ao pesquisador explorar a experiência dos pesquisados, mesmo que estes aplicassem conceitos e práticas da disciplina em seus projetos, sem identifica-los como pertencentes a mesma.

A solicitação para agendamento das entrevistas ocorreu através de *email* padrão (Apêndice B) e as mesmas foram realizadas presencialmente ou através do aplicativo Skype® (remotamente). No início de cada entrevista houve um esclarecimento, por parte do pesquisador, quanto aos objetivos do estudo, como o diálogo iria transcorrer e sobre a confidencialidade em relação a identidade do entrevistado, da organização a que pertencia e de todas as organizações ou pessoas citadas naquele encontro. Esta introdução à conversa foi formalizada através do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Anexo A), devidamente assinado em duas vias, ficando uma em posse do pesquisador e a outra com o próprio entrevistado.

As entrevistas ocorreram no período de setembro a novembro de 2017 e tiveram duração média de 50min. Foram semiestruturadas, sem a imposição de possíveis respostas aos entrevistados, permitindo a eles discorrerem sobre o tópico em questão (LAVILLE; DIONNE, 1999). Houve alterações na ordem das perguntas planejadas e acréscimo de novas perguntas no decorrer de cada entrevista, conforme o pesquisador entendeu ser mais adequado para obter as informações necessárias (LAVILLE; DIONNE, 1999).

Como na entrevista semiestruturada as respostas não seguem um padrão (LAVILLE; DIONNE, 1999), as reuniões foram gravadas, com a devida autorização dos entrevistados, para facilitação da transcrição sem o objetivo de serem divulgadas na integra ou em partes pelo pesquisador. Após transcritas (Ilustração no Apêndice C), antes de serem analisadas pelo pesquisador, foram enviadas ao entrevistado para devida aprovação, permitindo ao mesmo alterar ou acrescentar conteúdo (VERGARA, 2007).

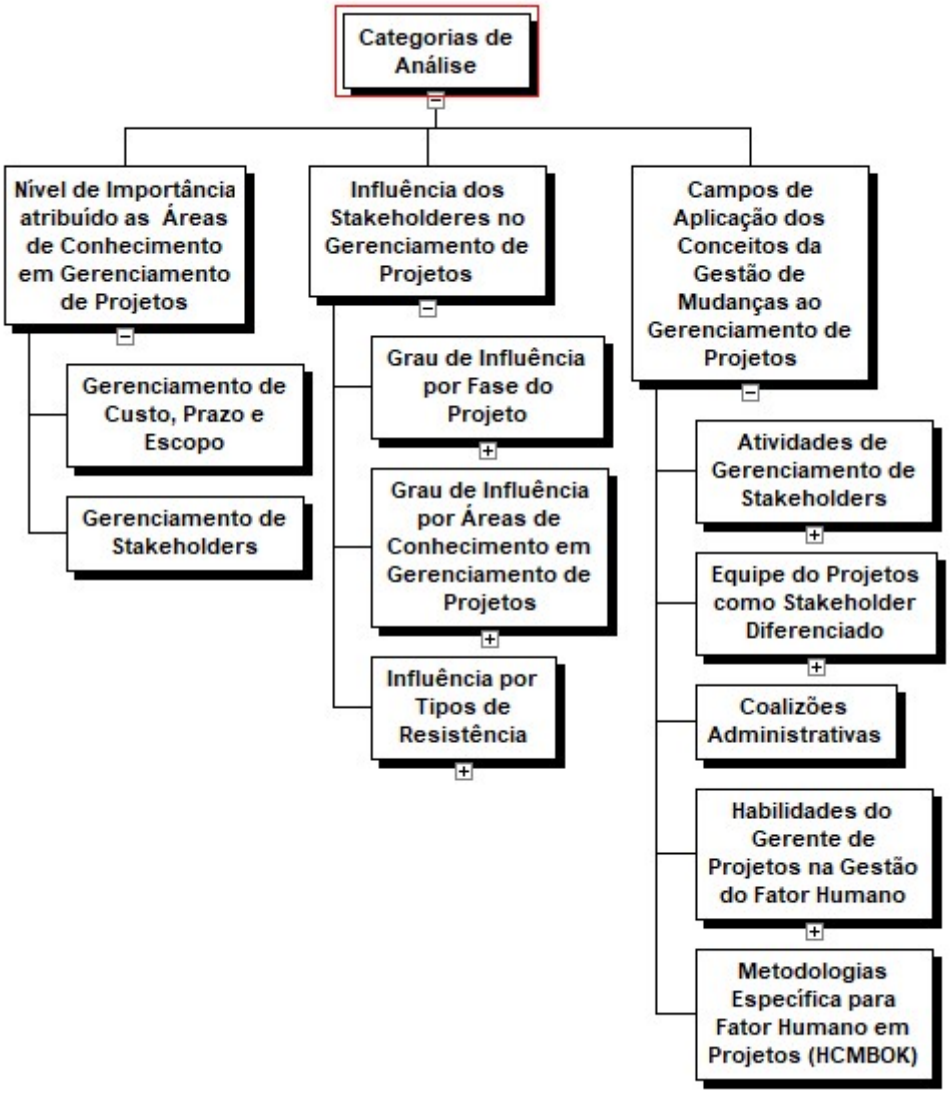
3.4. Tratamento e Análise de Dados

Os dados brutos, obtidos a partir de entrevistas semiestruturadas, são confusos e difíceis de serem analisados (DUARTE, 2002). Deste modo, se faz necessário decompô-los em categorias, condizentes com os objetivos da pesquisa, gerando uma visualização mais estruturada e viável para análise (DUARTE, 2002; LAVILLE; DIONNE, 1999; VERGARA, 2007).

Para este fim, no presente estudo, foi utilizada a abordagem indutiva segundo Thomas (2006). Esta abordagem consiste principalmente na leitura minuciosa dos dados brutos, derivando-os em conceitos baseados na interpretação do pesquisador. Os resultados obtidos foram informações, em um formato sumarizado, com ligações claras aos objetivos da pesquisa, possibilitando a elaboração de uma teoria sobre as experiências e os processos descritos pelos gerentes de projetos entrevistados (THOMAS, 2006).

Thomas (2006), propõe uma sequência de passos para o desenvolvimento da análise indutiva, que foram seguidos na íntegra por este estudo:

Figura 06 –Categorias de Informações Extraídas das Entrevistas



Fonte – Elaborada pelo Autor

- ✓ Formatação dos arquivos com os dados brutos, padronizando fontes, margens, formatos de destaques etc.;

- ✓ Leitura minuciosa dos dados pelo pesquisador até possuir a visualização dos segmentos de texto significativos para a pesquisa;

- ✓ Definição das categorias de classificação de acordo com os objetivos da pesquisa;

O pesquisador optou por criar três grupos a fim de distribuir as categorias por afinidade. São os grupos:

I - Nível de Importância atribuído as Áreas de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos;

II – Influência dos Stakeholders no Gerenciamento de Projetos;

III – Campos de Aplicação dos Conceitos da Gestão de Mudanças ao Gerenciamento de Projetos

De acordo com os objetivos da pesquisa e os conteúdos extraídos das entrevistas, as categorias foram criadas e distribuídas entre os grupos de afinidade, conforme demonstrado na Figura 06.

- ✓ Categorização dos segmentos de textos originados da leitura dos dados brutos, considerando que um mesmo segmento pode ser classificado em uma ou mais categorias e parte dos dados brutos serão descartados por conter informações irrelevantes ao estudo;

- ✓ Refinamento contínuo das informações categorizadas, organizando-as em subtópicos, identificando elementos contraditórios e destacando os segmentos mais alinhados com a ideia central da categoria.

Após o tratamento dos dados brutos, segmentando-os e categorizando os elementos relevantes, seguiu-se a fase de interpretação das informações, que consistiu em atribuir às respostas um sentido mais amplo, vinculando-as a um padrão existente (MARCONI; LAKATOS, 2009). Para este fim, foi utilizada a abordagem de correspondência de padrões descrita por Trochim (1989), onde as respostas categorizadas foram comparadas a base teórica construída.

A abordagem de correspondência de padrões permitiu ao pesquisador verificar se os gerentes de projetos estão realizando a aplicação de conceitos da disciplina de gerenciamento de mudanças organizacionais no gerenciamento de projetos, assim como, a maneira que esta aplicação está ocorrendo, ou seja, se o conteúdo das entrevistas confirma a linha teórica do presente estudo (LAVILLE; DIONNE, 1999).

3.5. Limitações do Método

Segundo Laville e Dionne (1999), a flexibilidade das entrevistas semiestruturadas, onde é permitido ao pesquisador alterar a ordem das perguntas planejadas ou incluir novas perguntas conforme melhor lhe aprouver, acarreta falta de padronização nas respostas e possível desvio no foco central da pesquisa. A ausência de padrão dificulta a interpretação dos dados obtidos e o desvio de foco gera um volume de informações inúteis. Haguette (1994), alerta para fatores limitadores relacionados ao entrevistado, que podem afetar a qualidade das informações coletadas. O autor relaciona circunstâncias como: entendimento, por parte do entrevistado, de que suas respostas poderão influenciar positiva ou negativamente alguma situação de seu interesse; inibição do entrevistado, por conta de outras pessoas presentes no ambiente ou devido a alguma característica pessoal do entrevistador, como sexo, raça, classe social, etc.; intenção do entrevistado em agradar o entrevistador.

Outra limitação advém pelo fato do autor deste estudo ser profissional de Gerenciamento de Projetos de Tecnologia da Informação e Engenharia e ter atuado em projetos de organizações de diversos segmentos. Thomas (2006) alerta que os resultados, na abordagem indutiva, podem ser influenciados pelas experiências e pressupostos do pesquisador, cabendo ao mesmo buscar a imparcialidade durante o tratamento dos dados.

4. Análise dos Dados

Neste capítulo são apresentadas as análises das seis (6) entrevistas realizadas com profissionais de Gerenciamento de Projetos. A atividade de análise iniciou-se com a abordagem indutiva segundo Thomas (2006), onde a transcrição original das entrevistas foi minuciosamente estudada e sumarizada em categorias sucessivamente refinadas. Para melhor entendimento, as categorias de informações estão distribuídas em três grupos de afinidade, conforme demonstrado na Figura 06.

Em seguida, as categorias construídas foram confrontadas com a base teórica apresentada no presente estudo, através da abordagem de correspondência de padrões descrita por Trochim (1989), permitindo observar se os entrevistados praticam a integração entre as disciplinas de Gerenciamento de Projetos e Gestão de Mudanças e como esta prática é exercida.

Na primeira seção abaixo, são descritas as categorias de informações, derivadas da abordagem indutiva (THOMAS; 2006), sobre os dados obtidos nas entrevistas. Na segunda seção, são apresentadas as comparações efetuadas pelo pesquisador entre as categorias de informações e o referencial teórico, conforme abordagem de correspondência de padrões (TROCHIM; 1989).

4.1. Descrição das Categorias de Informações – Abordagem Indutiva (THOMAS; 2006)

O pesquisador, para efeito didático, distribuiu as categorias de informações analisadas em três grupos distintos, apresentados no Quadro 03.

Quadro 03 – Grupos de Distribuição das Categorias de Informações

Grupo	Descrição do Grupo
I - Nível de Importância atribuído as Áreas de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos	Áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos que geralmente recebem maior atenção e prioridade por parte das organizações.
II – Influência dos Stakeholderes no Gerenciamento de Projetos	Graus de interferência das questões humanas no andamento e sucesso dos projetos.
III – Campos de Aplicação dos Conceitos da Gestão de Mudanças ao Gerenciamento de Projetos	Aplicação de conceitos da Gestão de Mudanças em Gerenciamento de Projetos, compartilhada pelos entrevistados, afim de aumentar a efetividade das entregas.

Fonte: Elaborado pelo Autor

4.1.1. Grupo I – Nível de Importância atribuído as Áreas de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos

No intuito de compreender as dificuldades das equipes de gerenciamento quanto ao suporte para o tratamento do fator humano nos projetos, os entrevistados foram questionados sobre quais áreas de conhecimento geralmente recebem maior atenção e prioridade, por parte das organizações as quais pertencem ou prestam serviços

O pesquisador reuniu as informações referentes a priorização das áreas de conhecimento em Gerenciamento de Projetos em duas categorias: Gerenciamento de Custo, Prazo e Escopo e Gerenciamento de *Stakeholders*. No Quadro 04 é apresentada a síntese destas categorias.

Quadro 04 – Categorias do Grupo I – Nível de Importância atribuído as Áreas de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos

Categoria	**Rótulo da Categoria (Descrição)**
Gerenciamento de Custo, Prazo e Escopo	As áreas de conhecimento Custo, Tempo e Escopo são as áreas de maior priorização por parte das organizações.
Gerenciamento de *Stakeholders*	A área de conhecimento de Gerenciamento de Stakeholders, que trata especificamente da questão humana nos projetos, possui baixa priorização por parte das organizações.

Fonte: Elaborado pelo Autor

4.1.2. Gerenciamento de Custo, Prazo e Escopo

Cinco dos entrevistados relacionaram as áreas de Gerenciamento de Custo, Tempo e Escopo como sendo as que recebem maior atenção por parte das organizações. O entrevistado (E6) divergiu dos demais ao deixar a área de Escopo fora desta lista, relacionando apenas Custo e Tempo.

> "Respondendo sem pensar muito, é a parte de tempo, de planejamento, custo, escopo, geralmente, nesta ordem mesmo." (E5)
>
> "[...] o foco é mais custo e tempo, acho que são as duas variáveis que são mais perseguidas e controladas." (E6)
>
> "Escopo, custo e prazo, as outras dimensões não é que elas não sejam importantes, mas, principalmente, por eu trabalhar do lado de quem implementa o projeto, [...] quando somos contratados, as organizações entendem que estamos cuidando de tudo. Quando eles olham, querem ver custo e prazo. Não tem para onde fugir." (E1)

4.1.2.1. Gerenciamento de *Stakeholders*

A divergência de opinião entre as organizações e as equipes de Gerenciamento de Projetos, quanto a priorização de esforços na gestão das questões humanas, se evidencia nas afirmações dos entrevistados. Quando indagados sobre a importância que é atribuída ao gerenciamento de *stakeholders*, apontaram claramente as diferenças entre as suas posições e as posições que observam de suas organizações/clientes.

Importância atribuída pelos entrevistados:

> "Eu acho que gestão de *stakeholders* hoje, é a parte mais importante que tem de um projeto. É impressionante como problemas são decorrentes dessa não gestão." (E6)

> "A pergunta é interessante, ela provoca, porque nada disso ia acontecer, quando eu começo a falar com você sobre tempo e começo a falar sobre planejamento e começo a falar sobre os desafios de prazo e tudo isso, a gente só consegue superar essas dificuldades na hora que você começa a trabalhar com outras áreas de conhecimento, então a questão de *stakeholders* é fundamental, como é que você influencia essas entidades todas aqui pra gerar um planejamento único?" (E5)

Importância atribuída pelas organizações, segundo os entrevistados:

> "[...] eles não dão importância, eles entendem o valor, mas não dão importância, [...], no discurso eles querem que a gente coloque gestão da mudança, conhecimento eles tem, mas aplicação pratica é muito baixa, então é quatro e meio para quatro é abaixo da média, [...] por mais que a gente fale que é o fator de sucesso num projeto, está faltando ser efetivo, poucas empresas o tem, então é difícil você achar alguém que realmente banque isso." (E1)

> "sendo 0 o menor grau de prioridade e 10 o maior, coloca um 3 para não ficar feio" (E2)

Neste contexto, o entrevistado E1 ressaltou que a baixa priorização das questões humanas é mais acentuada em projetos empreendidos por empresas brasileiras, o que dificulta ainda mais o trabalho dos profissionais de gerenciamento de projetos quando se trata de gerenciar *stakeholders*.

> "No Brasil é mais forte. É aquela brincadeira: nosso sonho é gerenciar projeto trabalhando em uma empresa alemã ou sueca. O projeto vai ser executado daqui a um ano, e você tem um tempo de maturação, na etapa de identificação, você tem um tempo de entender o que está acontecendo, [...] a pessoa não olha para isso aqui no Brasil, fora do Brasil eles olham, porque tem mais experiência, e sabem que sofre, mas é muito mais pela dor do que por um real interesse." (E1)

4.1.3. Grupo II – Influência dos Stakeholders no Gerenciamento de Projetos

Os entrevistados foram unânimes em afirmar que o fator humano influencia fortemente no gerenciamento do projeto. O primeiro passo para lidar com estas questões é entender o grau da influência e os principais pontos em que ela acontece. É neste grupo, que o autor reuniu as falas dos entrevistados concernentes a interferência das questões humanas no andamento e sucesso dos projetos.

O pesquisador reuniu as informações referentes a influência do fator humano no Gerenciamento de Projetos em três categorias: No Quadro 05 é apresentada a síntese destas categorias.

4.1.3.1. Grau de Influência do Fator Humano por Fase de Projeto

Considerando quatro fases básicas de um projeto (Início, Organização e Preparação, Execução do Trabalho e Encerramento), propostas pelo Project Management Institute (2013), os entrevistados discorreram sobre o grau de influência do fator humano em cada uma destas fases, como interferem, porque interferem e os impactos destas interferências no andamento do empreendimento.

Quadro 05 – Categorias do Grupo II - Influência dos Stakeholders no Gerenciamento de Projetos

Categoria	**Rótulo da Categoria (Descrição)**
Grau de Influência por Fase do Projeto	A intensidade da influência do fator humano e a forma de se lidar, oscila de acordo com a fase em que o projeto se encontra.
Grau de Influência por Áreas de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos	A intensidade da influência do fator humano nos processos de gerenciamento de projetos e a forma de se lidar, oscila de acordo com a área de conhecimento em questão.
Influência por Tipos de Resistência	Reações positivas ou negativas (resistência) dos *stakeholders* interfere nos processos e atividades do projeto.

Fonte: Elaborado pelo Autor

4.1.3.2. Grau de Influência do Fator Humano por Fase de Projeto

Considerando quatro fases básicas de um projeto (Início, Organização e Preparação, Execução do Trabalho e Encerramento), propostas pelo Project Management Institute (2013), os entrevistados discorreram sobre o grau de influência do fator humano em cada uma destas fases, como interferem, porque interferem e os impactos destas interferências no andamento do empreendimento.

Na fase de iniciação do projeto, lidar com as questões humanas não requer grande esforço da equipe de gerenciamento do projeto. É uma fase em que o grupo de envolvidos se restringe àqueles que irão avaliar e autorizar a realização do empreendimento.

> "Na fase de iniciação do projeto, não deveria ter tanto esforço assim com *stakeholders*, até porque ela é utilizada para decidir se vai ou não vai fazer o projeto. Então até ali você não tem nenhuma definição ou decisão de escopo detalhado." (E6)

Para os entrevistados, as fases de Organização e Preparação e Execução do Trabalho são as que os *stakeholders* mais interferem e, portanto, são as que mais exigem atenção às questões humanas por parte das equipes de gerenciamento dos projetos.

Os entrevistados E1 e E6 destacaram as influências exercidas pelos *stakeholders* na fase de Organização e Preparação. Segundo os pesquisados, é o período em que os desejos dos envolvidos deixam de ser abstratos e passam a tomar forma, muitas vezes conflitantes em relação a solicitação do contratante do empreendimento ou entre si mesmos. Estas questões conflitantes exigem, da equipe de gerenciamento, habilidades específicas para lidar com os *stakeholders* e evitar resistências que impactem negativamente no sucesso do projeto.

> "[...]porque trata-se de desejos ou de anseios, então ela é direcionada muito do fator humano[...]" (E1)
>
> "[...] nesse momento, olha-se muito para o solicitante do projeto para definir o que tem que ser feito e, a menos que se mapeie o impacto direto nas áreas da organização, poderá haver resistências prejudiciais ao projeto." (E1)
>
> "[...]pode até ser que ele não queira pedir nada, não queira alterar nada, mas, é a vaidade, a história do beija a mão, da pessoa entender que foi consultada sim, e se não

> envolvemos o *stakeholder* na fase de planejamento, será muito difícil seguirmos em frente com sucesso, a pessoa vai ser reativa." (E6)

É consenso, entre os entrevistados, que na Execução do Trabalho o projeto está mais exposto as interferências humanas. Nesta fase a equipe de gerenciamento necessita aplicar maior esforço na gestão dos *stakeholders*. O grau de esforço a ser aplicado durante esta fase, de acordo com os entrevistados, está diretamente ligado a atenção dedicada aos envolvidos durante a Organização e Preparação.

> "Na execução é onde ocorrem os maiores problemas, mas se eu faço uma boa etapa de preparação. Se eu faço um trabalho de planejamento mais robusto, diminuo estes problemas com os stakeholders." (E2)

> "[...]é sempre a etapa que a equipe de gerenciamento gasta mais energia, então se pegar o histórico de um projeto grande de TI, o desgasta é maior na fase de construção mesmo, o gerente se expõe mais, estressa mais as pessoas, então fator humano passa a ser muito importante." (E1)

> "[...]na etapa da transição, acontece o impacto de pessoas na operação, o desgaste aqui é maior, as atividades começam a se desdobrar pra outras áreas, dependendo do tipo do projeto." (E1)

No Encerramento, o esforço requerido para as questões humanas é semelhante ao aplicado na fase de Início. É a fase em que as entregas foram realizadas e o que havia de impacto nos envolvidos já ocorreu, portanto, as habilidades da equipe de gerenciamento quanto a gestão de *stakeholders* são menos exigidas.

> "No Encerramento é muito mais um recolher os corpos que ficaram no chão, identificar o que ficou pra trás no projeto, [...] é fazer um rescaldo da ideia inicial, verificar o que ficou coberto e o que não ficou coberto, como é que reordena isso aí, pra fazer uma segunda interação ou um novo projeto." (E1)

4.1.3.3. Grau de Influência por Áreas de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos

Dentre as áreas de conhecimento em Gerenciamento de Projetos, definidas pelo Project Management Institute (2013), os entrevistados apontaram e teceram comentários sobre as que recebem maior influência dos *stakeholders* e consequentemente exigem habilidades interpessoais das equipes de gerenciamento de projetos.

Gerenciamento de Escopo e de Comunicação foram as áreas de conhecimento em que houve consenso, entre todos os entrevistados, quanto ao alto grau de influência do fator humano em seus processos. Para os pesquisados, estas áreas impactam fortemente nas pessoas envolvidas, independente das ferramentas e técnicas utilizadas pela liderança do empreendimento.

O escopo do projeto irá determinar se as mudanças provocadas pelo empreendimento irão resultar em alterações na distribuição de poder ou impactos em interesses pessoais. Dependendo do escopo, podem ocorrer modificações na estrutura hierárquica da organização, eliminação ou acréscimo de atividades, otimização de processos, dispensa de colaboradores, alterações na guarda de informações importantes, entre outras mudanças capazes de causar desconforto para parte dos *stakeholders*.

> “[...]nós somos, o nosso país é muito passional, não vejo as pessoas dissociando estas coisas, então quando se fala do escopo, o stakeholder olha muito nos objetivos pessoais, nas percepções próprias, então influencia no tratamento do que ele quer.” (E2)

> "[...]no Gerenciamento de Escopo você começa a mexer com desejos, desejos e influencia, para poder colocar mais escopo, ou tirar escopo, então tem uma influência grande aí." (E1)

> "[...] porque se eu vou perder poder dentro da organização, está criando um projeto que é para minha área e as informações não ficarão mais aqui, porque elas estão publicadas em algum outro lugar. Naturalmente se tende a ser resistente, a menos que a organização esteja contratando, mas se a organização está contratando, eu sou usuário, porque que vou passar as informações? Eu perco o poder. No gerenciamento de escopo ocorrem situações deste tipo.” (E3)

> "[...]as pessoas legislam muito mais pela causa própria do que pela empresa, então isso é complicado porque a pessoa, quando está discutindo escopo contigo ele está olhando muito mais o próprio umbigo, a própria área e não o bem comum. Nós fazemos uma brincadeira aqui dizendo que o melhor eleitor é aquele que vota contra o partido dele, mas vota em um candidato que, para a média, será melhor. É difícil isso, então o escopo tem muita influência de complicações pessoais, não de negócio." (E6)

Os esforços na área de Gerenciamento de Comunicação são direcionados exclusivamente para os *stakeholders*, portanto, fortemente influenciados pela cultura e reações dos mesmos, com o objetivo de criar uma estrutura eficiente de entendimento e engajamento entre os envolvidos no projeto.

> “Nós não entendemos que a comunicação é tão importante no projeto [...] não criamos as ferramentas certas de comunicação. Por este motivo demandamos essa presença física, mas isso é uma questão meio de cultura, essa coisa de não usar as ferramentas que tem uma boa comunicação e fazer uma boa comunicação, escrever um bom e-mail escrever um texto no lugar certo usar uma mensagem rápida quando precisa um e-mail quando precisa[...]” (E2)

> "As pesquisas dizem que para o gerente de projeto, a maior parte dos problemas do gerente de projetos, esta relacionadas a comunicação.” (E3)

> "[...] o engajamento se dá de várias maneiras, uma delas são as pessoas tendo informação, e isso tem os mais diversos objetivos, para que elas tomem a melhor decisão, para que elas trabalhem de forma segura, para que elas se sintam mais felizes, incluídas. Quem comunica, se não tiver um viés de comportamento, se a comunicação de uma alguma forma não sensibilizar as pessoas, ela não vale de nada mesmo. Se você tiver comunicando alguma coisa, se você não sensibilizar as pessoas, elas nem leem aquela conversa, então, não é comunicar por comunicar , é comunicar pra mover as pessoas, é comunicar pra influenciar, comunicar pra disparar alguma coisa na vida de cada um, naquele objetivo que a gente quer, o mais importante num projeto é comunicação, não a comunicação formal, essa é mole de fazer[...]" (E5)

O Gerenciamento de Custos foi citado como uma área muito influenciada pelos fatores humanos envolvidos no empreendimento. Para quatro dos entrevistados, esta área representa

poder e é fortemente afetada por interesses pessoais, além dos processos envolverem muita negociação e contato interpessoal.

> "[...] custo se fala muito, as pessoas, as empresas falam muito de custo, mas eu tenho percebido que não é verdade as coisas que falam do custo, porque não sai do bolso deles, as questões de custo, então a pessoa fala do custo, ela está mais preocupado em atingir os objetivos pessoais do que por exemplo economizar o dinheiro da empresa ou fazer a melhor compra, então por isso que as coisas atrasam tanto, que por isso ela paga mais caro, aí ela bota tudo que ela quer, ela não entende que o escopo mais vai ser custo para a empresa, então fica fazendo as firulas, então é balela isso, falam que custo, na pratica mesmo, o pessoal não tá nem aí pra economizar." (E2)

> "Esse grau eu vou jogar pra 10. Escopo e custo, ele sofre de uma série de outras coisas, mas a parte orçamentaria, tem sempre uma negociação... o cara que conhece melhor, argumenta melhor eu acho que é mais importante que tem um custo maior, tem mais visibilidade na organização." (E3)

> "Por mais que as empresas sejam estruturadas e fundamentadas, você tem que sentar e tem um processo de negociação que você tem que construir, porque é fundamental pra confiança e transparência, isso tem a ver com a maneira que as pessoas se comportam, isso é humano." (E5)

Os entrevistados E5 e E6, destacaram a influência dos *stakeholders* na área de Gerenciamento de Riscos. Consideraram que, em momentos de instabilidade e de mudanças organizacionais, as pessoas tendem a não aceitar ou omitir os riscos, o que dificulta a identificação e tratamento dos mesmos. Diante deste contexto, para as equipes de gerenciamento de projetos, se torna indispensável a aplicação de habilidades interpessoais de forma a incentivar a apresentação dos riscos que somente os *stakeholders* possuem a capacidade de identificar e fornecer soluções de mitigação ou eliminação.

> "[...]estamos passando por uma fase, onde todo mundo está avesso a risco, a pessoa quer risco zero, ninguém quer risco nenhum, e essa é uma influência direta, porque num momento de mapeamento de risco, ninguém quer risco nenhum. Então a Gestão de Risco pode se tornar muito mais complexa e mais custosa dependendo do apetite risco de quem está tomando esse risco, e hoje dificilmente a pessoa toma risco sozinho." (E6)

> "[...]eu acho assim, o processo de gestão de risco é um processo em equipe, é uma discussão estruturada que faz com que identifiquemos oportunidades, desafios, e estabeleçamos uma série de ações e tudo mais. Se você tem uma leitura de que para construir essa discussão estruturada, na verdade tudo que a gente faz é feito com pessoas, é feito em equipe e o trabalho em equipe tem que ser feito considerando a questão comportamental [...] o processo de gestão de risco é rico na medida que as pessoas conseguem, de uma maneira estruturada, identificar e tratar adequadamente oportunidades e ameaças, o fazer de forma estruturada pra nossa cultura não é simples, as pessoas não gostam de gastar tempo discutindo possibilidades, as pessoas não são disciplinadas pra fazer o que foi estabelecido, ou melhor, elas discutem mas não fazem as coisas com forme o combinado" (E5)

4.1.3.4. Influência por Tipos de Resistência

Foi senso comum entre os entrevistados que as reações dos impactados pelas mudanças organizacionais, previstas como resultantes dos projetos, interferem de forma positiva ou

negativa no sucesso destes empreendimentos. Segundo os mesmos pesquisados, os sentimentos ou reações positivas permitem a fluência das atividades e fortalecem o compromisso dos envolvidos para que o empreendimento tenha sucesso, enquanto os sentimentos ou reações negativas dificultam, ou até mesmo impedem os trabalhos, além de criarem um clima de desconfiança e incertezas entre todos os envolvidos.

Ao serem solicitados, pelo pesquisador, a citarem sentimentos ou reações positivas que já encontraram entre os envolvidos nos projetos, os entrevistados relacionaram paixão, satisfação e apoio, mas não teceram comentários sobre os mesmos. Já sobre os sentimentos e reações negativos, além de citarem, os entrevistados descreveram exemplos e suas percepções em relação a interferência destes sentimentos nos empreendimentos.

> "[...] medo de mexer com uma complexidade, com uma situação que é crítica. Então é reatividade, é ser reativo mesmo, achar que aquilo não vai dar certo, porque o fulaninho não vai gostar. Há vezes em que é até engraçado porque as pessoas não se colocam no foco da reatividade, ela acha que não vai dar certo porque o diretor não vai concordar, porque o outro não vai querer e não necessariamente isso é uma resistência dela de achar que aquilo não vai dar certo," (E2)

> "[...] na verdade a inveja e a raiva, causam um bloqueio. Tudo que vem de pessoas que você tem inveja ou raiva, você começa a bloquear e atrasar o processo, [...]" (E2)

> "[...] tinha muita gente resistente, que não acreditam, foco no problema o tempo todo [...] " (E5)

> "[...] isso para mim é um sentimento de...não é egoísmo a palavra, é um sentimento de insegurança, a pessoa fica insegura e tenta se proteger muito, e eu acho que isso é muito inconsciente." (E6)

> "[...] mais difícil trabalhar é o indiferente, então também você tem a indiferença [...], quando a pessoa está na indiferença, você não sabe nem o que falar para essa pessoa, você não sabe nem que ação tomar, é uma bomba que você não sabe se vai explodir ou não, e esse é o problema." (E1)

4.1.4. Grupo III – Campos de Aplicação dos Conceitos da Gestão de Mudanças ao Gerenciamento de Projetos

Cada entrevistado no presente estudo desenvolveu, com base na sua experiência, formas próprias para aplicar os conceitos da Gestão de Mudanças afim de lidar com as questões humanas no gerenciamento dos projetos. Este grupo de categorias descreve os campos de aplicação destes conceitos. Os campos de aplicação estão distribuídos em 5 categorias, cujas sínteses estão apresentadas no Quadro 06.

4.1.4.1. Atividades de Gerenciamento de *Stakeholders*

Embora cada entrevistado possua sua forma própria de lidar com as questões humanas no Gerenciamento de Projetos, todos descreveram um grupo comum de atividades que praticam nos projetos que gerenciam. O pesquisador considerou este grupo de atividades, comuns aos

entrevistados, como uma categoria e a nomeou de Gerenciamento de Stakeholders. A referida categoria foi subdividida em três subcategorias cuja síntese está representada no Quadro 07.

Quadro 06 – Categorias do Grupo III – Campos de Aplicação dos Conceitos da Gestão de Mudanças ao Gerenciamento de Projetos

Categoria	**Rótulo da Categoria (Descrição)**
Atividades de Gerenciamento de *Stakeholders*	Conjunto de atividades comuns de Gerenciamento de *Stakeholders* praticadas pelos entrevistados.
Equipe do Projetos como *Stakeholder* Diferenciado	Tratar de maneira diferenciada os integrantes da equipe responsável pela realização das atividades do projeto, é primordial para a fluidez dos trabalhos, manutenção de um ambiente saudável e consequente sucesso do empreendimento.
Coalizões Administrativas	Questões políticas no gerenciamento de projetos e a necessidade das alianças administrativas para a garantia de sucesso do empreendimento.
Habilidades do Gerente de Projetos na Gestão do Fator Humano	Habilidades, necessárias ao gerente de projetos, para lidar com os fatores humanos inerentes a este tipo de empreendimento.
Metodologia Específica para Fator Humano em Projetos (HCMBOK®)	Aplicação de um método específico para o fator humano em projetos, incorporado às rotinas de gestão de projetos, permite uma abordagem estruturada e adequada as reações dos *stakeholders*.

Fonte: Elaborado pelo Autor

Quadro 07 – Subcategorias de Atividades Gerenciamento de *Stakeholders*

Subcategoria	**Rótulo da subcategoria (Descrição)**
Identificação e Análise de *Stakeholders*	Atividades que possuem por objetivo mapear e analisar as partes interessadas no projeto.
Engajamento e Acompanhamento de *Stakeholders*	Atividades que possuem por objetivo envolver os *stakehoders* e garantir a manutenção deste envolvimento durante o ciclo de vida do projeto.
Lidar com Comportamentos Negativos dos *Stakeholders*	Atitudes negativas entre os *stakeholders* podem comprometer o sucesso do empreendimento e requerem especial atenção por parte da equipe de gerenciamento de projetos.

Fonte: Elaborado pelo Autor

4.1.4.1.1. Identificação e Análise de *Stakeholders*

Esta subcategoria representa as atividades que possuem por objetivo mapear e analisar as partes interessadas no projeto, sejam elas internas ou externas a organização. Considera-se parte interessada todos aqueles que impactam ou serão impactados pelo empreendimento, como por

exemplo, a própria equipe do projeto, colaboradores da organização, clientes, fornecedores, entre outras categorias de pessoas ou organizações.

A identificação dos *stakeholders*, segundo os entrevistados, é realizada em reuniões com a equipe de gerenciamento do projeto, onde se desenvolve uma lista das pessoas ou organizações que, de alguma forma, influenciarão ou serão influenciadas pelo projeto. Todos os pesquisados efetuam simultaneamente a identificação e a classificação do *stakeholder*, sendo a estrutura desta classificação diferente entre cada entrevistado.

Para E5, a classificação inicial é determinar, dentre os sujeitos identificados, os que são chave para o projeto, aqueles que podem influenciar mais fortemente a direção do evento.

> "[...] não foi feito por sorte, foi feito porque na época fizemos um trabalho interessante de gestão de *stakeholders*, de entender como é que esse grupo estava se posicionando, identificar as pessoas chaves para cada interesse nosso, interesse no bom sentido, interesse completo de entregar o negócio [...]" (E5)

O entrevistado E6 separa os *stakeholders* identificados em duas categorias, Prioritários e Secundários. Em seguida, gera uma terceira categoria, denominada Resistentes, que pode possuir pessoas pertencentes a ambas as categorias iniciais.

> "[...] diretamente envolvido no projeto, é o que o produto do projeto pode trazer para essa pessoa, uma mudança, seja bom ou seja ruim, [...] então esta pessoa, que é impactada diretamente, classificamos como *stakeholders* prioritários." (E6)

> "[...] o segundo grupo, que chamamos de *stakeholders* secundários é o grupo de pessoas que estão envolvidas, podem ser recursos próprios do projeto ou pessoas que são consultadas, como por exemplo inteligência de mercado, e elas tem alguma contribuição, mas não são afetados diretamente em relação ao projeto." (E6)

> "[...] o terceiro grupo montamos é os *stakeholders* resistentes, ele pega pessoas desses dois grupos, quanto de qualquer outro lugar, então a gente senta na sala e começa a imaginar, quem pode ser contra esse negócio aqui? [...] então este grupo de *stakeholders* resistentes, temos um cuidado enorme ao fazer essa lista, e monitoramos essa lista, e obviamente ela é viva, ela entra gente e sai gente." (E6)

Os demais entrevistados optam por realizar uma classificação bidimensional. Cada *stakeholder* identificado é classificado quanto a sua posição em relação ao empreendimento em questão, a favor ou contra, e quanto ao seu poder ou influência na organização.

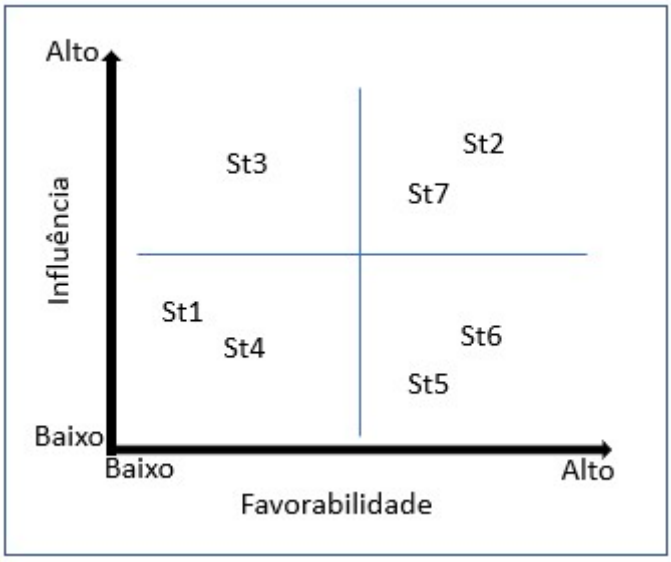
> "[...] listamos quem são aqueles que possam ser envolvidos a favor e contra, em relação ao projeto e podem ser penalizados ou valorizados positivamente ou negativamente em função do projeto. E temos o mapa para saber se é forte ou fraco [...]" (E3)

> "Trabalhamos com duas classificações, influência e favorabilidade, então temos aquele *stakeholder* que é influente e pró projeto, temos *stakeholder* que é contra o projeto, tem aquela pessoa que é extremamente a favor do projeto, mas não tem influência alguma, temos a pessoa que não tem influência e também é indiferença ao projeto, nem negativa nem positiva, então o que eu sempre tento olhar são as pessoas que, nesse primeiro quadrante aqui, são as com uma forte influência e uma grande sentimento negativo, tem pouco, baixa favorabilidade e uma grande influência, porque essa pessoa aqui é que pode minar a qualidade do projeto, essa outra pessoa aqui, também a pessoa que merece

atenção. porque apesar de onde ele está, ele é favorável e é influente, tem que tomar cuidado para que nenhuma das notícias ruins, faça com que ele migre de quadrante." (E1)

O entrevistado E1, complementa o processo de classificação gerando um gráfico (Figura 07) que demonstra a classificação atribuída a cada *stakeholder*.

Figura 07 – Ilustração do Gráfico de Classificação de *Stakeholders*



Fonte: Elaborado pelo Entrevistado E1

Vale ressaltar o alerta feito por E2, quanto ao registro das análises realizadas sobre os *stakeholders.* Para este entrevistado, os registros são importantes, mas devem ser altamente sigilosos para que não sejam visualizados pelos *stakeholders*, gerando desconforto ou resistências desnecessárias ao empreendimento.

"[...] faço o registro, mas faço o registro para mim, sigiloso, não costumo colocar isso como documento de projeto, embora a boa prática diga que deva ser considerado como tal. Eu sei que essas coisas aventam, aparecem." (E2)

4.1.4.1.2. Engajamento e Acompanhamento de *Stakeholders*

Foram destacadas pelos entrevistados, como primordiais no trabalho com os *stakeholders*, as atividades que visam o engajamento e acompanhamento dos mesmos no decorrer do projeto. A criação de vínculos com as pessoas envolvidas, demonstrar preocupação, gerar empatia, manter as pessoas informadas, observar seu comportamento, entre outras, são as práticas destes gerentes de projetos para engajar e acompanhar seus *stakeholders*.

"[...] o engajamento se dá de várias maneiras, uma delas são as pessoas tendo informação, e isso tem os mais diversos objetivos, para que elas tomem a melhor decisão, para que elas trabalhem de forma segura, para que elas se sintam mais felizes, incluídas [...]" (E5)

"[...] para envolver estas pessoas, estamos usando uma estratégia aqui que é louca, por exemplo: eu chego a olhar qual a data de férias da pessoa, saber que a pessoa está aqui,

> o dia que ele vai tirar férias, eu vejo como é que está o time dele, se está com algum problema operacional, alguma coisa pegando eu não chamo a pessoa para reunião, tem que fazer uma estratégia psicológica, para poder trazer a pessoa para discussão no melhor momento, essa gestão não é simplesmente colocar a pessoa na sua agenda e convidar para reunião, você tem que saber como está a vida dele." (E6)

> "Nós criamos uma espécie de conselho, um comitê mais para aconselhar o projeto, atrair os líderes das áreas para dentro, isso patrocinado claramente pelo presidente em uma reunião no auditório, e então os diretores escolheram aqueles gerentes mais representativos para o projeto, acabou que aumentamos esse número, começamos a fazer reuniões periódicas com essas pessoas, pelo menos uma vez por mês[...]" (E5)

> "[...] o objetivo da reunião era de construir propósito, observar o comportamento de várias pessoas, o que nos possibilitou, fora dos limites da reunião, tratar em particular. A reunião tinha alguns mecanismos interessantes, ela durava uma hora em ponto, nós fazíamos cronometrado, para poder dizer 'A reunião começa na hora e termina na hora', para mostramos que cumpríamos o que estava combinado, para fazer com que as pessoas não achassem que não tínhamos um plano." (E5)

> "[...] depois da reunião a gente sempre, sempre fazíamos o the breef da reunião , trouxe o RH para dentro da reunião, a Gerente de RH ajudou muito também, conversou com alguns gerentes, então aqueles gerentes que eram antagonistas passaram a ser defensores do projeto, é lógico que em um universo de 20 gerentes, houve pessoa que não conseguimos mudar, mas pelo menos nós mudamos a forma de tratar com eles, então isso possibilitou evoluir demais no projeto [...]" (E5)

4.1.4.1.3. Lidar com Comportamento Negativo dos *Stakeholders*

Quando perguntados sobre como lidar com os comportamentos negativos em relação ao projeto, os entrevistados destacaram a apreensão existente sobre o tema. Segundo estes, as reações dos *stakeholders* podem interferir consideravelmente no sucesso do empreendimento, podendo leva-lo até mesmo ao total fracasso.

Os entrevistados foram unânimes em afirmar que, antes de qualquer ação, é importante analisar e entender as origens ou causas dos sentimentos de resistência. Com base no conhecimento das causas, se pode desenvolver ações de neutralização ou mitigação destas reações, de forma a não provocarem desvios significativos no projeto.

> "[...] quando está claro o sentimento, o que eu faço? Eu entendo o problema, o que está motivando, qual que é o receio, [...] o negativo eu sempre tento ver qual a ideia inicial dessa pessoa para depois tentar trazer ela de volta para o meu time [...]" (E1)

> "O que eu tenho feito é, quando vejo que algo está incomodando, seja perda de poder, disputa de área, ou quando até mesmo vejo que a pessoa está chateada em casa, a pessoa vai para uma reunião, aborrecida, eu converso separado, eu chamo a pessoa para entender quais são os motivos que a estão levando a ter essa atitude [...]" (E6)

Cada entrevistado descreveu estratégias e atitudes que, segundo eles, foram eficientes para neutralizar ou minimizar os sentimentos negativos das pessoas envolvidas no projeto. Estratégias variadas que se iniciam pela transparência sobre os sentimentos até o extremo de

impor as decisões, ou mesmo desligar as pessoas que estão causando problemas com sua maneira de agir.

> "[...] a transparência é a melhor forma, colocar o que é o sentimento da pessoa e tentar colocar em pratos limpos." (E4)

> "[...] é exatamente isso, o papel do gerente, ele tem que ser uma pessoa, apesar de todo o stress, ele tem que ser uma pessoa muito serena para segurar o rojão da equipe. Então eu tento fazer sempre, não esmorecer, se eu tiver irritado com alguém, eu tenho que sair da sala...chamar para um café, não dar uma bronca coletiva, porque isso não resolve, não esmorecer e tentar ser sincero, tenho que falar com a pessoa que há uma luz no fim do túnel, não é um trem que está vindo, é uma luz, os testes começam a dar certo, tem que tentar capitalizar sempre, pra ganhar energia e fazer o negócio desfilar [...]" (E1)

> "E difícil, primeira coisa que faço é dar a visão do todo, eu não gosto de fazer algo sem saber o que estou fazendo, então eu sempre tento falar, você está fazendo isso, por causa disso, quando eu explico o norte, eu noto que facilita as pessoas a entenderem porque que elas estão sofrendo, por obrigação elas estão fazendo algo que, por vezes elas não concordam. Tem também o fator de não acreditar, aí é um pouco mais complicado, se não acredita, mas não concorda, engole seco e vai. Quando não acredita, não tem motivação, não acha nem uma motivação a não ser a financeira para seguir, então é uma hora que tenho que dar um choque de... acorda para vida senão vou ter que te trocar, ou vamos trocar, tem que estar sempre tentando entender o que está levando a pessoa [...]" (E1)

> "[...] então falei de convencimento, falei de grupos e afinidade, e tem vez por outra que você tem que usar a força mesmo, vez por outra você tem que ser impositivo, tem que usar sempre como último recurso, esta é a forma que gera mais desgaste, mas por vezes você tem que usar de energia [...]" (E1)

4.1.4.2. Equipe do Projetos como Stakeholder Diferenciado

Parte dos entrevistados ressaltou a importância em considerar a equipe do projeto como *stakeholder* chave para o sucesso. Segundo este grupo, acompanhar e tratar de maneira diferenciada os integrantes da equipe responsável pela realização das atividades do projeto, é primordial para a fluidez dos trabalhos, manutenção de um ambiente saudável e consequente sucesso do empreendimento.

> "[...] os componentes da minha equipe de projetos são para quem eu sirvo, embora eu pudesse, com uma visão de *marketing*, pensar no meu cliente como *stakeholder* número 1. É porque eu não consigo fazer nada sem uma boa equipe [...]" (E2)

O pesquisador subdividiu esta categoria em três subcategorias (Quadro 08), que descrevem os pontos destacados pelos entrevistados como sendo os principais para uma abordagem diferenciada com os membros da equipe do projeto.

4.1.4.2.1. Motivação

Os entrevistados foram questionados quanto a estratégia que utilizam para manter a equipe motivada durante projetos longos. Segundo os mesmos, a motivação da equipe precisa ser desenvolvida e mantida até mesmo em projetos de menor duração. Este fenômeno envolve

fatores emocionais, físicos e sociais, portanto, é necessária uma série de ações que se complementam para mantê-la durante o ciclo de vida de um empreendimento.

Quadro 08 – Subcategorias da Equipe do Projetos como Stakeholder Diferenciado

Subcategoria	Rótulo da subcategoria (Descrição)
Motivação	Incentivo que faz com que as pessoas se mantenham em busca de um determinado objetivo comum.
Visão	Equipe do projeto deve possuir a visão do empreendimento como um todo, do produto final que será entregue ao cliente, dos benefícios que aquele produto trará a organização, das mudanças que serão efetuadas, entre outros fatores.
Senso de Urgência	Sentimento que permite a equipe identificar desvios e priorizar as atividades críticas de maneira a cumprir os objetivos do projeto.

Fonte: Elaborado pelo Autor

Para E2, o processo de motivação da equipe deve se iniciar com o próprio exemplo do líder. Este deve se mostrar motivado pelo empreendimento, do contrário não conseguirá desenvolver o sentimento na equipe.

> "Eu tenho que ser a pessoa que dá exemplo, eu tenho que ser o mais envolvido e motivado sempre. Então eu tenha que criar esse mecanismo de dentro dos objetivos pessoais de cada membro da equipe, preciso me sentir motivado, se eles não me veem motivado, se não me veem envolvido, eu não conseguirei. Então eu sempre tenho que ser a pessoa que trabalha mais, eu tenho sempre que ser referência para o cara tentar me alcançar [...]." (E2)

E3 destacou que um grande fator de motivação da equipe é o financeiro. Em seus projetos, este entrevistado busca estabelecer uma política salarial consistente com o mercado de trabalho, benefícios além dos estabelecidos por lei, prêmios por desempenho ou por período de permanência no empreendimento.

> "[...] política de salário é uma coisa que eu acho importante [...] trabalho, por exemplo, com uma remuneração variável, benefícios variáveis, então tem um valor de benefício, ele escolhe como ele quer receber aquele benefício, alimentação, plano de saúde, compõe outra maneira, a legislação permite, então vou fazer dessa forma, são coisas que eu posso fazer em prol do funcionário, dependendo da minha margem, eu negócio a décima parte do salário se ficou um ano, então quando você fizer um ano de casa você recebe um salário a mais, participação no lucro [...]" (E3)

O entrevistado E1, busca particionar a entrega do projeto de forma que objetivos menores possam ser alcançados, permitindo assim que a equipe experimente o sentimento de vitória ao longo do caminho e possam ser realizadas "pequenas" comemorações afim de integrar o grupo.

> "[...] o que eu tenho visto e que tem dado muito certo, é utilizar a metodologia de fatiar as entregas, se você colocar muito grande, você aplica muita energia em cada um deles, você tem intervalos mais curtos, se você perder um prazo, uma entrega é menor [...]" (E1)

Na mesma concepção de comemorações parciais e integração da equipe, o entrevistado E5 exemplificou sua estratégia descrevendo ações aplicadas em um dos projetos que liderou.

> "[...]quando o projeto estava bem avançado, quando estávamos quase operando, pegamos um trem e colocamos todos os que trabalharam na obra dentro e demos uma volta no sistema inteiro, e víamos a comoção, víamos operários chorando dentro do trem, isso provocou união, mais união ainda, tivemos momentos de celebração muito interessantes, enquanto a obra seguia tivemos muito isso, reforçava o senso de pertencimento." (E5)

O mesmo entrevistado, afirma que não somente as vitórias parciais devem ser dividas com a equipe, mas as derrotas também. Deve haver um clima de transparência, as informações sobre o andamento do projeto devem circular, de forma que todos possam estar envolvidos nas celebrações e na busca de soluções para os desvios que surgirem.

> "[...] propósito, celebração de resultados, transparência total, nível de informação do andamento do projeto muito claro e franco, deixar claro boas e más notícias, não se pode privilegiar somente as boas notícias, ficar celebrando tudo e não ter o outro lado, tem que falar sobre as derrotas, tem que discutir as derrotas, tem que aprender, principalmente, tem que se sair melhor delas, num projeto longo você tem muitas derrotas também, tem que haver transparência, muito mais que transparência, tem que ter coragem de abordar os assuntos ruins também em equipe, tem que ficar atento aos sinais, tem muita gente que desiste no meio do caminho, você tem que estar preparado para isso tem que ter alternativas, algumas pessoas chatas, tivemos algumas pessoas importantes que desistiram, não acreditaram, até possuíam justificativas verdadeiras mas o fato é que elas desistiram, por n motivos, mas desistiram." (E5)

4.1.4.2.2. Visão

Parte dos entrevistados entende que a equipe do projeto deve possuir a visão do empreendimento como um todo, do produto final que será entregue ao cliente, dos benefícios que aquele produto trará a organização, das mudanças que serão efetuadas, entre outros fatores. A visão é a base para que a equipe se mantenha no foco do empreendimento, atenta aos desvios e buscando soluções para o atingimento dos objetivos.

Segundo o entrevistado E2, desenvolver uma visão do empreendimento, na equipe do projeto, não tem sido uma atividade exercida com eficiência pelos líderes.

> "[...] nós não fazemos uma boa visão de resultado, assim, de quê que vai agregar valor, isso não fica muito claro para ninguém, embora eu entenda que isto deveria ser um indicador muito forte, eu vou resolver, sei lá, a fome do planeta, eu vou conseguir aumentar o *market share* da minha empresa, eu vou conseguir aumentar o número de clientes, eu vou conseguir sei lá, ser mais veloz da minha gestão, mais segurança menos risco, embora entenda que isso deveria influenciar, eu acho que nem sempre dá para perceber este fato [...]" (E2)

Tanto E1 quanto E5, entendem ser essencial que a equipe possua uma visão do todo. E1 ainda acrescentou que a criação desta visão ampla, faz parte da estratégia citada na descrição da subcategoria "Motivação", descrita anteriormente neste estudo. Para se subdividir a entrega principal do projeto, de forma que a equipe possa visualizar vitórias menores, é necessária a visão do objetivo maior para que não haja desvios do foco principal.

> "A visão é fundamental, tem que colocar 10 como grau de importância, se pudesse colocar 20 seria o ideal. Você tem de construir uma visão para aquele determinado projeto por mais simples que seja, você tem que construir, você tem que achar uma forma de que aquele projeto motive ou encante a sua equipe." (E5)

> "Primeiro passo é mostrar o projeto com relação ao todo [...] então você conseguir fatiar o projeto, fatiar as entregas e mostrar, por exemplo: esse momento que estamos passando é por conta desse todo aqui, você consegue segurar um pouco o rojão [...]" (E1)

E6, emprega como primeiro objetivo de sua estratégia de liderança, o desenvolvimento da visão do todo para a equipe de projeto, dos benefícios e impactos organizacionais que o empreendimento irá produzir.

> "[...] minha estratégia é que a equipe entenda qual é o benefício daquele projeto, do produto do projeto [...] eu tenho uma frase que eu uso que acho interessante: você tem sempre que olhar para ponta do dedo e pra onde o dedo aponta, ele tem que saber o que está fazendo agora e lá na frente ele tem que saber qual o benefício daquilo. [...] não somente ao projeto, ao produto dele em relação ao negócio, o quê que aquilo vai causar o diferencial." (E6)

4.1.4.2.3. Senso de Urgência

O senso de urgência foi exposto pelos entrevistados em duas linhas de interpretação. A primeira, como sentimento que deve ser desenvolvido para o projeto cumprir seu propósito dentro do tempo, custo e escopos definidos e a segunda, como sentimento que, na cultura brasileira, é confuso devido a postura dos líderes organizacionais que classificam todas as necessidades como urgentes, impedindo que as equipes desenvolvam perspectivas de prioridades.

Os entrevistados E1 e E3, se posicionaram em relação ao senso de urgência como sendo necessário para o bom andamento do empreendimento, e até mesmo para a motivação do grupo. E3 ressaltou que este sentimento é composição natural de um projeto.

> "[...] a urgência está ligada a um projeto, por exemplo o projeto está em um caminho critico, então você tem dentro do caminho critico, várias tarefas, você consegue usar pra motivar e identificar o que é o que, pra identificar aonde é que tem que ter ação melhor [...]" (E3)

E1 se aprofundou na questão ao expor seu pensamento de que o senso de urgência, que os membros da equipe devem possuir, precisa ser em relação ao todo do empreendimento e não somente as próprias atividades.

> "[...] o problema não é entender que aquilo que ele faz é necessário, o problema é ele entender que o dele é necessário e o do outro também. É essa a dificuldade, principalmente projetos grandes, todo mundo acha que o seu pedaço é o mais importante do projeto, então se você não dá visão do todo, você vai ter que lidar com esses pequenos monstrinhos." (E1)

Em uma linha de interpretação mais negativa, o entrevistado E2, expõe um problema que, segundo ele, é cultural. Para E2, a urgência é uma percepção pessoal dos líderes e nem sempre

está em acordo com os objetivos primários do empreendimento, causando desorientação nas equipes de projeto e consequentemente dificultando o atingimento das metas estabelecidas.

> "A urgência normalmente é dada pela perspectiva pessoal. Assim nossos gestores classificam urgência baseados no que eles querem que seja mais importante, relevante, não necessariamente alinhado com os objetivos finais do projeto. Embora eu creia que a visão tem que estar alinhada, na verdade o resultado final do projeto, há vezes em que fica muito difícil de associar as atividades que você está realizando. Eu creio que o senso de urgência que temos hoje não é baseado realmente em parâmetros objetivos alinhados com o propósito, resultado do projeto. Então ele vem para uma visão cultural de pressão exercida por tendências, aquém da nossa visão objetiva. Então eu acho que o senso de urgência, dado de uma maneira assim, equivocada na maioria das vezes, avisamos que tudo é urgente. Então por isso, para mim, não se tem uma visão de senso de urgência." (E2)

4.1.4.3. Coalisões Administrativas

O conjunto de entrevistados discorreu sobre as questões políticas no gerenciamento de projetos e a necessidade das alianças administrativas para a garantia de sucesso do empreendimento. Para todos os pesquisados, a política é característica de grupos sociais e não há como atingir os objetivos de um projeto sem lidar com este fenômeno e formar coalizões, tanto com *stakeholders* externos quanto internos, para suportar o processo de mudança.

> "[...] eu acho que a política é inerente ao homem e as instituições [...]" (E2)

Parte dos entrevistados ressaltou que a política exerce um papel importante nos projetos. Não há como haver mudanças em uma organização sem que pessoas sejam impactadas e, consequentemente, o gerente do empreendimento seja obrigado a lidar com as questões coletivas, ou seja, com as questões políticas.

> "[...] nos projetos em si, você tem sempre que tomar decisões, você sempre mexe no queijo de alguém, dificilmente você não mexe no queijo de alguém." (E1)

> "[...] eu acho inclusive uma ignorância de quem lida com projetos, acreditar que não vai lidar com essa visão política [...]" (E2)

> "[...] em uma escala de 1 a 10, eu diria uma importância muito grande, diria 10. Porque com essas coalizões, eu consigo garantir menores impactos na equipe do projeto, evitar climas ruins, informações sensíveis não vazem para fora, e que eu some as forças necessárias para que o projeto ande para frente." (E1)

> "Tem que ter, não tem outro caminho, não que você consiga 100%, mas a maioria você tem que fazer, senão não vai, não adianta, as pessoas não se movem. Imagina eu estou sentado aqui, não tem como escapar o tempo todo, a pessoa vai tentar fazer com que você se vire, mas não vai ter jeito, tem que trazer para dentro do grupo o tempo todo, até mesmo quando ele é teu par, tem que trabalhar em cima, tem que dar visibilidade, tem que deixar ele ter estabilidade nessa relação, para não fritar, nada se resolve brigando." (E5)

O entrevistado E6, destacou a dificuldades inerentes aos temas políticos e a singularidade de cada gerente em enfrenta-los.

"Questões políticas são sempre mais complicadas. Eu ouvi uma frase interessante sobre política: Política é igual sexo, todo mundo faz, mas ninguém diz bem como." (E6)

Cada entrevistado apresentou sua forma particular de conduzir as questões políticas envolvidas nos projetos que gerenciam. Em comum, as estratégias de cada um, possuem a aptidão em ouvir as pessoas, atribuir importância as suas opiniões e envolve-las no empreendimento.

"[...] tenho que entender o que está levando àquela política, se é o interesse pessoal, se é o interesse maior [...] então eu beijo a mão de quem tiver que beijar, passo pelos tramites, só tento criar um fluxo ágil, porque normalmente uma questão que está muito inerente a política é a burrocracia, a burocracia são exigências necessárias, a burrocracia ela vem dessa coisa... então eu tento criar um relacionamento de confiança, pra ser mais ágil, mas eu entendo que faz parte do processo e sempre levo em consideração." (E2)

"Num cafezinho, ajuda muito, num futebol, eu não jogo mais futebol, mas o cara vai e depois solta alguma coisa, é um ambiente extra empresa. Fiz muito disso" (E3)

"[...] quando que eu preciso fazer política, quando preciso de aliados, quando eu preciso de pessoas que me patrocinem, que me ajudem em uma discussão, eu preparo todo esse *backgraund* antes das reuniões, eu converso com as pessoas, eu faço um alinhamento prévio com todo mundo antes, tento aparar as arestas e faço com que a reunião seja na verdade uma mera formalização, em conjunto, de tudo aquilo que está combinado. Essa política é interessante porque você precisa, às vezes, escutar as pessoas e é uma troca, o cara te ajuda hoje, amanhã você o ajuda, e isso só dá para fazer, tomando café, não dá para fazer numa sala de reunião, mas tem muita politicagem, mas é natural, faz parte." (E6)

"[...] visibilidade, dar visibilidade ao projeto, buscar patrocínio, envolver as pessoas no projeto, levar, fazer com que as pessoas se sintam parte daquilo [...]" (E5)

4.1.4.4. Habilidades do Gerente de Projetos na Gestão do Fator Humano Projetos

Diante das inúmeras ações descritas pelos entrevistados, o pesquisador questionou-os quanto as habilidades, necessárias ao gerente de projetos, para lidar com os fatores humanos inerentes a este tipo de empreendimento. As habilidades citadas pelos entrevistados foram distribuídas, neste estudo, em duas subcategorias, demonstradas no Quadro 09.

Quadro 09 – Subcategorias das Habilidades do Gerente de Projetos na Gestão do Fator Humano Projetos

Subcategoria	**Rótulo da subcategoria (Descrição)**
Inteligência Emocional	Capacidade de compreender as próprias emoções e as das outras pessoas. Mayer et.al (2004)
Boa Comunicação	Consiste na capacidade de receber e gerar informações, aos *stakeholders*, de maneira clara e objetiva.

Fonte: Elaborado pelo Autor

4.1.4.4.1. Inteligência Emocional

Para Mayer et.al (2004), Inteligência Emocional é a capacidade de raciocinar sobre emoções, de forma a compreender os próprios sentimentos e os dos outros. Segundo o mesmo autor, esta habilidade permite o controle dos sentimentos para promoção do desenvolvimento emocional e intelectual.

Segundo E2, o Gerente de Projetos necessita principalmente de desenvolver sua habilidade de compreender os sentimentos próprios e os dos outros, de maneira a conseguir lidar com os fatores humanos em um empreendimento.

> "[...] elejo a principal habilidade como sendo a inteligência emocional [...] você tem que saber lidar com as suas emoções e com as emoções dos outros isso é sistema Inteligência Emocional, então assim, se o outro está com raiva, você tem que entender porque que ele está com raiva e tentar minimizar isso e não ficar com raiva, com raiva da raiva dele. Se você sentir frustrado porque não deu certo, porque você errou, você tem que lidar com essa frustração em todo processo, melhorando o aprendizado. Então assim eu vou eleger a inteligência emocional é o que eu trabalho mais hoje nessa visão comportamento mesmo." (E2)

E5 detalhou esta questão ao citar a empatia e a sensibilidade, que são habilidades derivadas da inteligência emocional, como sendo habilidades indispensáveis no lidar com pessoas.

> "A empatia, ele tem que ter essa, é um pouco de conhecimento, é um pouco de experiência, tem que ter essa sensibilidade, de que as coisas se constroem com as pessoas, pelas pessoas, não através das pessoas [...] você tem que ser sensível, você tem que entender que as pessoas têm perfis psicológicos diferentes, atuam de forma diferente, tem propósitos diferentes." (E5)

4.1.4.4.2. Boa Comunicação

É senso comum, entre os pesquisados, que a capacidade de se comunicar claramente é uma habilidade necessária ao gerente de projetos. Segundo estes, não há como obter sucesso no empreendimento sem que os líderes estabeleçam uma linha de comunicação transparente com a totalidade dos *stakeholders* identificados e analisados.

Cada entrevistado, estabeleceu, conforme suas experiências, o que seria uma boa comunicação e quais competências ou sentimentos devem compor esta habilidade. Abaixo, o pesquisador relaciona as citações que, segundo o próprio, resumem o posicionamento dos pesquisados sobre o tema.

> "Tem que saber ouvir, saber que ele nem sempre é o conhecedor da verdade, ser um bom negociador, porque ele vai ter que resolver alguma coisa, falar com quem está participando do projeto Se aquilo está errado, vai ter que ajustar. Tem que ser um bom ouvinte e um bom negociador." (E1)

> "É importante que seja uma pessoa com firmeza, que seja bom, bem articulado, saiba falar, e saiba vender durante as reuniões. Transmitir a realidade dos fatos. Então reuniões executivas a pessoa tem que ser muito firme, uma convicção inabalável, para saber dizer sim. Então ele precisa manter, e ter a capacidade de falar a verdade, não que

ele vá mentir, porque ás vezes ele se sente constrangido em falar com as pessoas [...] " (E6)

"[...] tem de ser amável, tem que ter amabilidade porque quando você, independente do assunto, é amável, cordial com uma pessoa, o meio de comunicação automaticamente se estabelece [...]" (E6)

"[...] saber escutar porque o gerente de projetos, geralmente é a pessoa que menos sabe do que estará sendo feito, tecnicamente falando. É o gerente de projeto, porque ele tem os recursos técnicos, tem sempre uma gama de pessoas que o auxilia. Gerente de projetos, ele é o maestro dessa história, então é importante ter humildade para ouvir." (E6)

4.1.4.5. Metodologias Específica para Fator Humano em Projetos (HCMBOK®)

O entrevistado E5, liderou um projeto de engenharia, em uma empresa de transporte metroviário, aplicando uma metodologia específica para tratamento das questões humanas no gerenciamento de projetos, o Human Change Management Body of Knowledge – HCMBOK (GONÇALVES; CAMPOS, 2016).

Segundo E5, a incorporação, à rotina da gestão do projeto, de um método estruturado direcionado às demandas dos *stakeholders*, foi essencial para o sucesso do empreendimento. Este método direcionou a equipe de gerenciamento no desenvolvimento da sensibilidade em relação as pessoas, permitindo abordagens adequadas no tratamento das reações às mudanças organizacionais introduzidas.

"[...] na medida que começamos a sofrer pelo fato de não haver o engajamento necessário com o projeto, ainda na fase de desenvolvimento das soluções, que essa foi uma fase que nós não estávamos integrados, nós começamos a nos perguntar o que precisávamos fazer afim de promover esse engajamento. Não era só o trabalho de influência, de listagem, aquelas conversas, não estava sendo suficiente [...]. Neste momento, um dos nossos colaboradores sugeriu trazermos o Vicente Gonçalves, que nos apresentou o HCMBOK." (E5)

"Nós tínhamos um trabalho de *stakeholders* baseado no PMBOK, tínhamos mapeado as influências de cada um, que tipo de influência, tinha mais de 100 pessoas mapeadas e tinha um grupo de uns 30 que fazíamos, periodicamente uma análise, mas era muito mais do que isso que tínhamos que fazer." (E5)

"[...] passamos a planejar melhor toda e qualquer conversa que tínhamos com os grupos de *stakeholders*." (E5)

"[...] começamos a olhar o comportamento mesmo, começamos a olhar para as pessoas e avaliar o comportamento, começamos a promover encontros com os gerentes da organização para entender como cada um se comportava e enxergava o projeto. Tentando ler as mensagens subliminares, não o que as pessoas diziam, porque não é o que elas pensam normalmente, e começamos a fazer um trabalho informal de conversa com os *stakeholders*." (E5)

"[...] passávamos horas planejando o que iríamos falar nas reuniões, o que queríamos mesmo era ouvir, as provocações que as vezes falavam menos e provocavam muito

mais, para nós vermos como as pessoas se comportavam, então era muito mais para ver as reações das pessoas e para ver como iríamos trabalhar isso nos bastidores, do que pra gerar qualquer tipo de produto [...]" (E5)

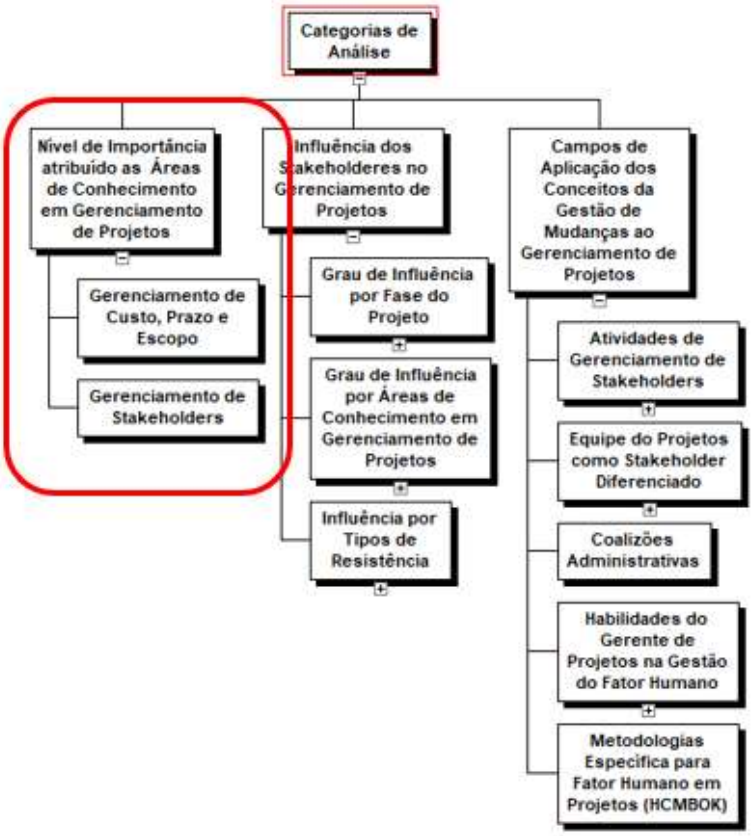
"[...] somente tivemos sucesso porque fizemos este trabalho de engajamento. É lógico, os diretores na época ajudaram, houve uma orientação clara a favor desse movimento [...] foi essa construção de proposta, de alinhamento, as áreas de operação começaram a puxar esse negócio, foi muito bom, foi muito bem planejado, foi muito bem pensado, foi muito estratégico e foi de um refinamento tremendo, porque era pessoa a pessoa e era um grupo grande, então isso fez toda a diferença do mundo [...]" (E5)

4.2. Comparativo Categorias X Referencial Teórico – Correspondência de Padrões (TROCHIM; 1989)

Nesta seção, o pesquisador descreve a relação entre as categorias de informação extraídas das entrevistas e o referencial teórico construído no estudo, conforme abordagem de correspondência de padrões (TROCHIM; 1989).

4.2.1. Grupo I – Nível de Importância atribuído as Áreas de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos

Figura 08 – Categorias de Informações Extraídas das Entrevistas – Destaque para Grupo I



Fonte – Elaborada pelo Autor

Sobre a priorização, por parte das organizações, de áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos (Figura 08), o estudo demonstrou que as áreas de Escopo (WYSOCKI; MCGARY, 2003; SOTILLE *et al.*, 2007; PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013), Tempo (WYSOCKI; MCGARY, 2003; PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013) e Custo (BARBOSA *et al.*, 2008; WYSOCKI; MCGARY, 2003; PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013), pertencentes ao grupo de restrições conflitantes, definido por Mokoena *et al*. (2013), Valle *et al.* (2014), Wysocki e Mcgary (2003) e pelo Project Management Institute (2013), são as que recebem maior atenção no ciclo de vida do projeto.

Tanto as declarações dos entrevistados quanto os autores pesquisados confirmam esta afirmação. O entrevistado E5, por exemplo, enfatizou sua posição, em relação a atenção dispendida a estas áreas, ao expressar "respondendo sem pensar muito" antes de citá-las. Já Wyngaard *at al*. (2012), Wysocki e Mcgary (2003), ressaltam que o não acompanhamento adequado das restrições conflitantes, que incluem as áreas citadas, pode comprometer o equilíbrio e o sucesso do projeto.

As pesquisas realizadas por Nguyen *et al*. (2017) reforçam a linha de pensamento exposta acima. Segundo os autores, na percepção de alunos e professores de programas de graduação e especialização em Gerenciamento de Projetos de Engenharia e TI, as áreas de conhecimento de Custo e Prazo, pertencentes ao grupo de Restrições Conflitantes, recebem a maior prioridade no ensino e nas organizações.

Ao contrário da priorização das áreas de Custo, Prazo e Escopo, de acordo com as pesquisas de Nguyen *et al*. (2017) e o posicionamento dos entrevistados, a área de conhecimento de gerenciamento de *stakeholders*, a que diz respeito às questões humanas em projetos, é uma das menos priorizadas, tanto no ensino quanto nas organizações. O entrevistado E1 se aprofundou na exposição deste cenário ao afirmar que as organizações, ou os seus líderes, reconhecem a necessidade de se dedicar as questões humanas, mas não o fazem na prática.

Parker *et al*. (2013) e Pollack (2016) entendem que a disciplina de gerenciamento de projetos foca na realização de tarefas e cumprimentos de objetivos, a ponto de, segundo Pollack (2016) evitar tratar de temas referentes a pessoas. Gonçalves e Campos (2016) e Hornstein (2015), completam este entendimento ao expor que as literaturas, acadêmicas e práticas existentes sobre o fator humano em projetos, não exploram suficientemente o tema, deixando lacunas nas capacidades necessárias ao atendimento das questões de mudanças e comportamento.

Tanto os autores pesquisados, dentre eles Kisil (1998), Mdletye et al. (2014) e Klein (2016), quanto os indivíduos entrevistados pelo pesquisador, entendem que qualquer empreendimento de mudança organizacional envolve pessoas e, consequentemente, deve-se lidar com as questões humanas para obtenção do sucesso planejado. Os entrevistados E5, E6 expressaram sucintamente os pareceres dos demais entrevistados, ao afirmar que a gestão de *stakeholders* é parte fundamental de um projeto. Na mesma direção, Klein (2016) reforça a opinião dos entrevistados ao declarar que a desatenção aos fatores humanos, por parte dos líderes dos empreendimentos, pode fazer com que o sucesso dos projetos sempre seja prejudicado pelas questões de comportamento social.

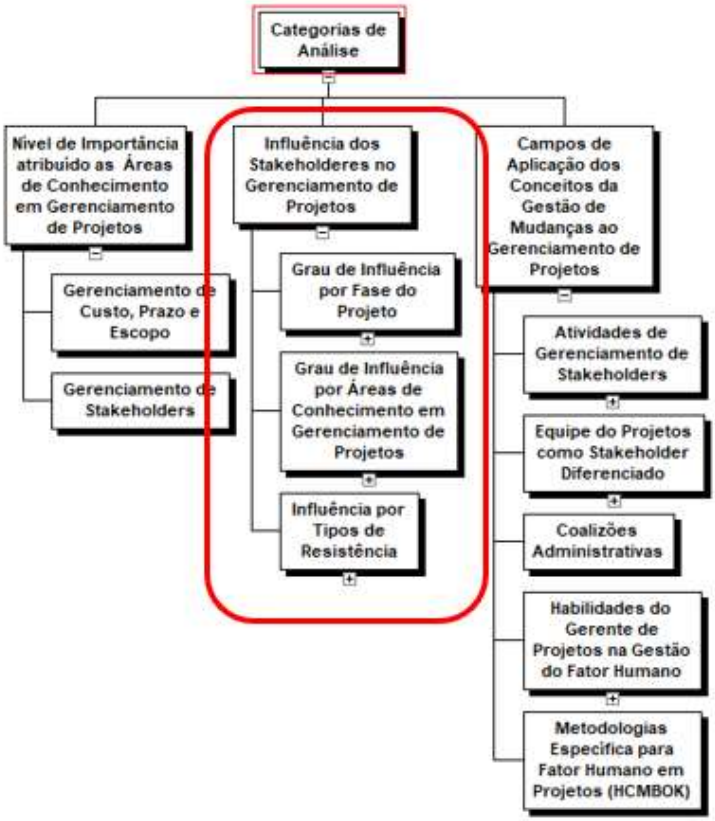
O Quadro 10 sumariza a relação das categorias do Grupo I – Nível de Importância atribuído as Áreas de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos com a literatura apresentada no referencial teórico.

Quadro 10 – Relação das Categorias do Grupo I com o Referencial Teórico

Categoria	Emparelhamento com Referencial Teórico
Gerenciamento de Custo, Prazo e Escopo	Barbosa et al. (2008); Mokoena et al. (2013); Nguyen et al. (2017); Project Management Institute (2013); Sotille et al. (2007); Valle et al. (2014); Wyngaard et al. (2012); Wysocki e Mcgary (2003).
Gerenciamento de *Stakeholders*	Gonçalves e Campos (2016); Hornstein (2015); Kisil (1998); Klein (2016); Mdletye et al. (2014); Nguyen et al. (2017); Parker et al. (2013); Pollack (2016).

Fonte: Elaborado pelo Autor

Figura 09 – Categorias de Informações Extraídas das Entrevistas – Destaque para Grupo II



Fonte – Elaborada pelo Autor

4.2.2. Grupo II – Influência dos Stakeholders no Gerenciamento de Projetos

Costa et al. (2016), Gonçalves (2015), Gonçalves e Campos (2016) estabelecem que o fator humano exerce forte influência no rumo de um projeto, conduzindo-o ao sucesso, gerando desvios ou, até mesmo, levando-o ao fracasso. Estes mesmos autores afirmam que a compreensão deste fato cresce entre os líderes das organizações e também cresce a consciência de que uma maior atenção deve ser dispendida para o tratamento deste fenômeno.

Os entrevistados neste estudo, em conformidade com as argumentações dos autores citados no parágrafo anterior, afirmam que a influência das reações dos *stakeholders* é uma realidade no dia a dia dos empreendimentos, trazendo consigo oportunidades, quando são atitudes positivas, e riscos quando atitudes negativas (Figura 09).

Quadro 11 – Relação das Categorias do Grupo II com o Referencial Teórico

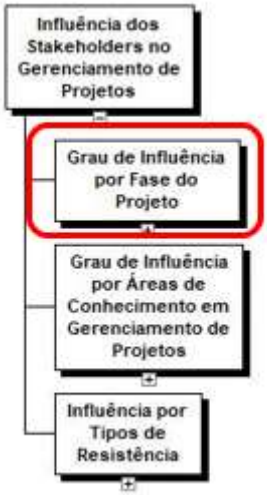
Categoria	**Emparelhamento com Referencial Teórico**
Grau de Influência por Fase do Projeto	Corley e Gioia (2004); Edwards e Ramirez (2016); Galli e Kaviani (2017); Gonçalves e Campos (2016); Holland e Bardoel (2016); Jarocki (2011); Kakucha (2015); Lewin (1947); Lewin (1951); Lewin (1958); Moggi e Burkhard (1996); Project Management Institute (2013)
Grau de Influência por Áreas de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos	Barbosa *et al.* (2008); Chaves *et al. (*2006); Farkas (2013); Garvin e Roberto (2005); Gupta (2011); Motta (1997); Project Management Institute (2013); Rafferty e Jimmieson (2016); (SALLES *et al.*, 2006); (SOTILLE *et al.*, 2007); Wysocki e Mcgary (2003)
Influência por Tipos de Resistência	Bailey e Raelin (2015); Cançado e Santos (2014); Desmond (2013); Dijk e Dick (2009); Edmonds (2011); Gonçalves e Campos (2016); Hernandez e Caldas (2001); Motta (1997); Rafferty e Jimmieson (2016); Rebekae e Indradevi (2015); Vakola (2016)

Fonte: Elaborado pelo Autor

O Quadro 11 sumariza a relação das categorias do Grupo II – Influência dos Stakeholders no Gerenciamento de Projetos com a literatura apresentada no referencial teórico.

4.2.2.1. Grau de Influência por Fase do Projeto

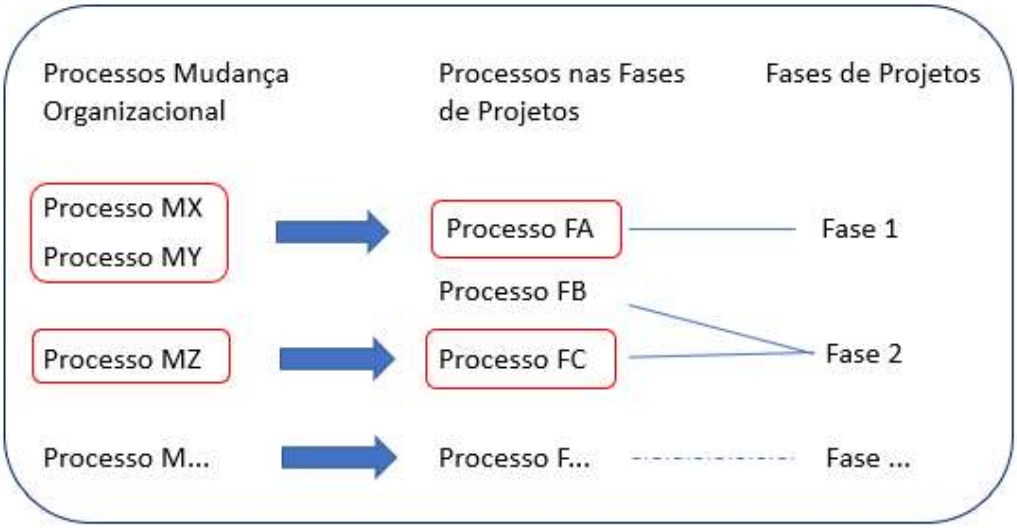
Figura 10 – Grupo II – Influência dos Stakeholders no Gerenciamento de Projetos – Destaque para a Subcategoria Grau de Influência por Fase do Projeto



Fonte – Elaborada pelo Autor

A expressão "Fases do Projeto" é um termo encontrado, dentre as literaturas examinadas pelo pesquisador, apenas na bibliografia específica da disciplina de Gerenciamento de Projetos. Nenhum dos autores, dentre os pesquisados, que fazem referência a este termo, esboça sobre a influência dos *stakeholders* sobre as fases de um projeto.

Figura 11: Ilustração da Atividade de Correspondência entre os Processos de Mudança Organizacional e Processos das Fases de Projetos



Fonte: Elaborado pelo Autor

Dentre os autores pesquisados, alguns descrevem a influência do fator humano em processos que constituem um empreendimento de mudança organizacional. De forma a possibilitar a comparação da categoria em questão com a referência bibliográfica, o pesquisador relacionou os processos de mudança organizacional, citados na bibliografia pesquisada, com os processos das fases de projetos, citadas pelos entrevistados. Este relacionamento permitiu a inferência das influências dos *stakeholders* descritas na literatura examinada sobre as fases dos projetos. A Figuras 11, ilustra o relacionamento realizado pelo pesquisador.

Quanto a fase de iniciação, descrita por Galli e Kaviani (2017) e pelo Project Management Institute (2013), embora os entrevistados, que a citaram, entendam que não há motivos para se dedicar maiores esforços aos *stakeholders* neste período, os autores Corley e Gioia (2004) e Moggi e Burkhard (1996) ressaltam que quando o empreendimento de mudança impacta na identidade da organização, apontando para possíveis alterações em relação as suas políticas, valores e imagem, pode-se gerar um ambiente de dúvidas e equívocos entre colaboradores, clientes e fornecedores. Nestes casos, segundo Moggi e Burkhard (1996), acionistas majoritários e diretores responsáveis pelos resultados estratégicos e operacionais devem ser identificados e envolvidos, cabendo a eles autorizar o início das atividades do projeto.

Parte dos entrevistados destacou a influência dos *stakeholders* na fase de Organização e Preparação, descrita por Galli e Kaviani (2017) e pelo Project Management Institute (2013), afirmando ser nesta fase que os desejos e anseios dos envolvidos são refletidos no planejamento detalhado do projeto. Para Lewin (1947, 1951, 1958), o estágio em que os objetivos são claramente definidos, estratégias de ação são traçadas, meios para realização das atividades são planejados e mais informações são levantadas, surgem resistências, entre os *stakeholders*, em consequência dos sentimentos de perda causados pela expectativa de mudança. Este fenômeno de oposição, ocorrido nesta fase, também é descrito por Kakucha (2015) e chamado de "ansiedade de sobrevivência".

Para a totalidade dos entrevistados, a fase de Execução do Trabalho, descrita por Galli e Kaviani (2017) e pelo Project Management Institute (2013), é a que está mais exposta a influência dos *stakeholders*, onde ocorrem os maiores problemas e o desgaste da equipe de gerenciamento de projetos é maior na gestão dos envolvidos.

Parte do estágio da mudança organizacional denominado de "movimentação" por Lewin (1951, 1958), corresponde a fase de Execução do Trabalho em projetos e, segundo Kakucha (2015), é neste estágio que ocorre a transformação interna dos indivíduos, onde podem surgir incertezas em relação ao futuro e consequentes resistências. Dentro deste pensamento e especificamente em projetos de modificação ou implantação de tecnologias, os autores Edwards e Ramirez (2016) e Holland e Bardoel (2016) alertam para o comportamento dos *stakeholders* que lidam diretamente com essas tecnologias ou dos que terão suas funções alteradas por conta das modificações.

Quanto a fase de encerramento do projeto, descrita por Galli e Kaviani (2017) e pelo Project Management Institute (2013), os entrevistados entendem ser a etapa que menos exige esforço para a gestão dos *stakehoders*, é a etapa em que as entregas já foram realizadas e os impactos que poderiam existir já aconteceram. Dentre os autores pesquisados, os criadores de modelos que englobam concomitantemente atividades do Gerenciamento de Projetos e da Gestão de Mudanças, como Gonçalves e Campos (2016) e Jarocki (2011), não relatam possíveis influências dos *stakeholders* neste estágio do projeto.

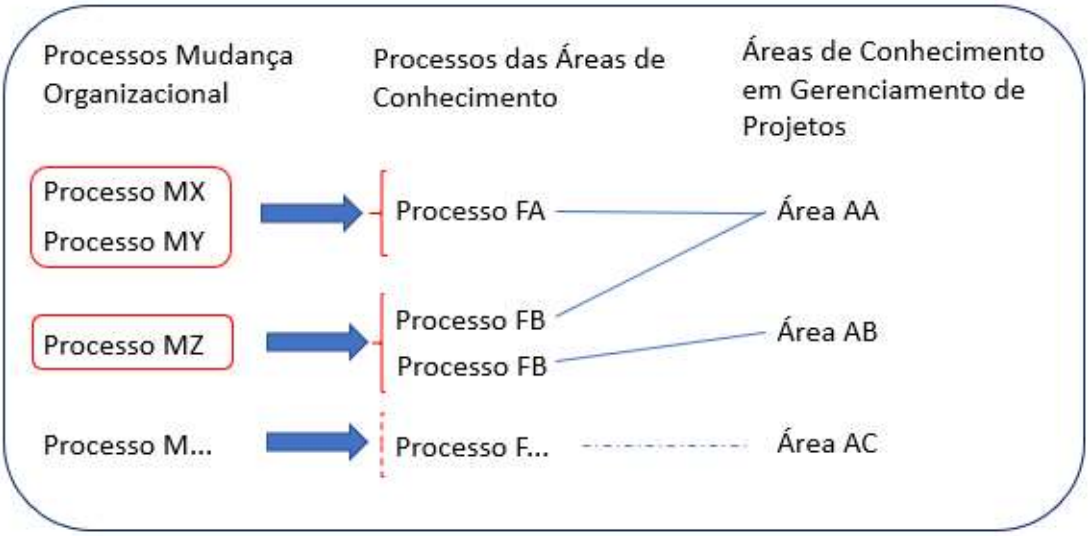
4.2.2.2. Grau de Influência por Áreas de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos

Figura 12 – Grupo II – Influência dos Stakeholders no Gerenciamento de Projetos – Destaque para a Subcategoria Grau de Influência por Áreas de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos

Fonte – Elaborada pelo Autor

A expressão "Áreas de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos" é um termo encontrado, dentre as literaturas examinadas pelo pesquisador, apenas na bibliografia específica da disciplina de Gerenciamento de Projetos. Nenhum dos autores, dentre os pesquisados, que fazem referência a estes termos, esboça sobre a influência dos *stakeholders* sobre as áreas de conhecimento de um projeto.

Figura 13: Ilustração da Atividade de Correspondência entre os Processos de Mudança Organizacional e Processos das Áreas de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos



Fonte: Elaborado pelo Autor

Dentre os autores pesquisados, alguns descrevem a influência do fator humano em processos que constituem um empreendimento de mudança organizacional. De forma a possibilitar a

comparação da categoria em questão com a referência bibliográfica, o pesquisador relacionou os processos de mudança organizacional, citados na bibliografia pesquisada, com os processos das áreas de conhecimento e gerenciamento de projetos, citadas pelos entrevistados e, em seguida, com os processos das áreas de conhecimento, também citadas pelos entrevistados. Este relacionamento permitiu a inferência das influências dos *stakeholders* descritas na literatura examinada sobre as áreas de conhecimento dos projetos. A Figura 13, ilustra o relacionamento realizado pelo pesquisador.

A área de conhecimento de gerenciamento de escopo, descrita por Wysocki e Mcgary (2003), por Sotille *et al.* (2007) e pelo Project Management Institute (2013), foi considerada pelos entrevistados como uma das áreas mais influenciáveis pelos *stakeholders*. Por ser a área de conhecimento onde são determinadas as mudanças provocadas pelo empreendimento, segundo os próprios entrevistados, há muita interferência por parte dos *stakeholders* em decorrência de possíveis impactos de ganho ou perda de poder, espaço, funções, entre outros elementos. Diretamente ligada ao escopo, por garantir o custeio das entregas definidas neste, a área de gerenciamento de custos, descrita por Barbosa *et al.* (2008), Wysocki e Mcgary (2003) e pelo Project Management Institute (2013), é representação de poder e fortemente afetada por interesses pessoais, além dos processos envolverem muita negociação e contato interpessoal, de acordo com a opinião dos entrevistados.

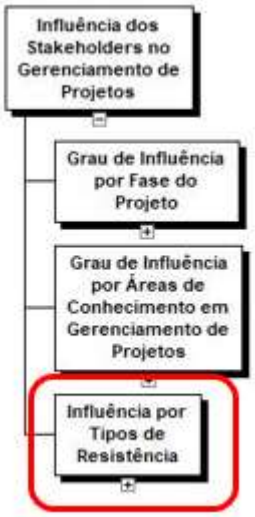
A tentativa dos *stakeholders* de influenciar no escopo e no custo do projeto, pode ser parcialmente explicada pelo medo que a mudança organizacional representa, neste caso a interferência visa a minimização do desconforto causado pela mudança inevitável. Segundo Motta (1997), este medo é justificável, considerando as possíveis alterações nas dimensões ambiental, profissional e pessoal provocadas pelo empreendimento, expostas por Rafferty e Jimmieson (2016) e Garvin e Roberto (2005).

Outra área de conhecimento, apontada pelos pesquisados como altamente influenciável por *stakeholders*, é a de gerenciamento das comunicações em projetos, descrita pelo Project Management Institute (2013). Segundo os entrevistados, o gerenciamento das comunicações deve ser altamente influenciado pelas características dos envolvidos no empreendimento, seus costumes, conhecimentos, reações e opiniões. Este pensamento está em linha com Chaves *et al. (*2006), Gupta (2011) e Farkas (2013), que destacam a importância da comunicação e o quanto deve estar adequada ao ambiente da organização, ao empreendimento em questão, aos sentimentos, crenças, temores e opiniões dos *stakeholders*.

Parte dos entrevistados destacou a área de gerenciamento de riscos, descrita por Salles et al. (2006), Wysocki e Mcgary (2003) e pelo Project Management Institute (2013), como influenciável pelos *stakeholders*. Justificaram sua posição com base no fato de que, na atividade de identificação dos riscos para o empreendimento, diante de instabilidades causadas pelas mudanças organizacionais, as pessoas tendem a não aceitar ou omitir os riscos, o que dificulta o tratamento dos mesmos. Nenhum dos autores pesquisados disserta sobre pontos que, segundo o pesquisador, suportem a opinião dos entrevistados quanto a não aceitação ou omissão na identificação de riscos para o empreendimento.

4.2.2.3. Influência por Tipos de Resistência

Figura 14 – Grupo II – Influência dos Stakeholders no Gerenciamento de Projetos – Destaque para a Subcategoria Influência por Tipos de Resistência



Fonte – Elaborada pelo Autor

Para os autores pesquisados, como Cançado e Santos (2014), Motta (1997) e Bailey e Raelin (2015), o processo de mudança conduz a organização e os indivíduos a uma condição desconhecida, gerando sentimento de insegurança e perda. Diante deste quadro, segundo os mesmos autores, as reações individuais podem ser diversas e imprevisíveis, podem ser atitudes de aceitação ou rejeição.

Hernandez e Caldas (2001) argumentam que o ser humano gera representações pessoais, chamadas percepções, baseadas em informações colhidas do ambiente. As percepções, segundo Rebekae e Indradevi (2015), são utilizadas como um mecanismo de defesa para que o indivíduo interaja com o mundo ao seu redor. Em relação as mudanças organizacionais, Mdletye et al. (2014), entendem que as percepções dos envolvidos determinam as respostas emocionais de cada um, percepções positivas geram reações favoráveis e de apoio ao processo de mudança enquanto percepções negativas geram reações antagônicas e de resistência.

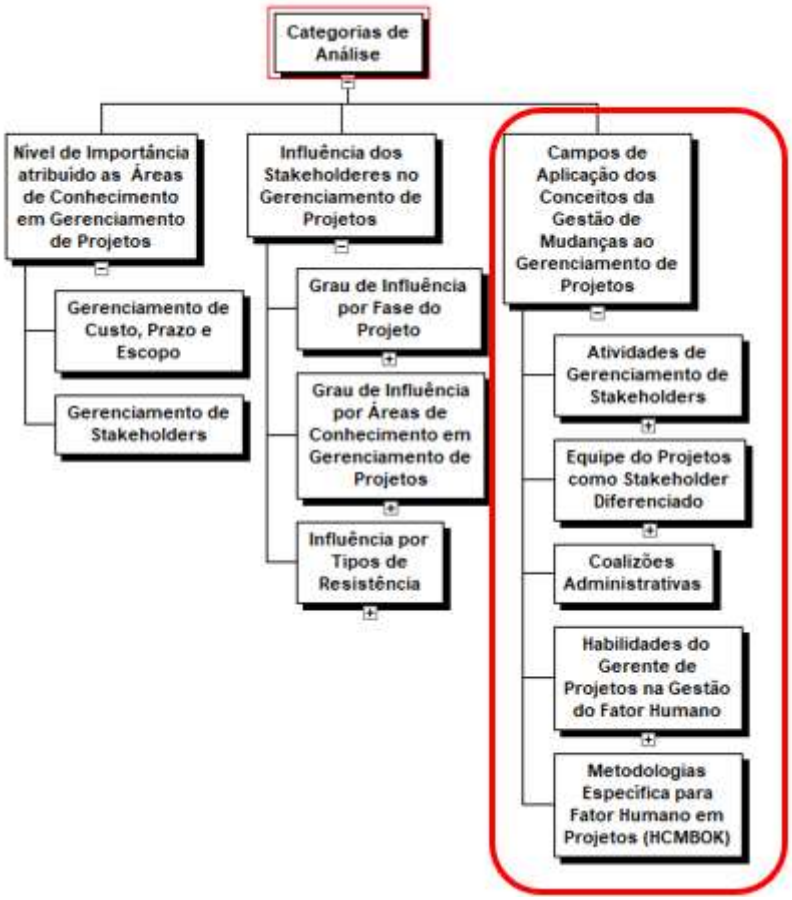
As afirmações dos entrevistados, quanto as reações dos stakeholders, estão equiparadas as argumentações dos autores apresentados nos parágrafos anteriores. Segundo os mesmos pesquisados, os sentimentos ou reações positivas permitem a fluência das atividades e fortalecem o compromisso dos envolvidos para que o empreendimento tenha sucesso, enquanto os sentimentos ou reações negativas dificultam, ou até mesmo impedem os trabalhos, além de criarem um clima de desconfiança e incertezas entre todos os envolvidos.

Para Rafferty e Jimmieson (2016), as percepções relacionadas as mudanças organizacionais impulsionam mais as emoções negativas e, segundo Dijk e Dick (2009), as reações antagônicas e de resistência podem impactar consideravelmente um empreendimento. De forma geral, as pessoas interpretam os riscos de mudança como maiores que os riscos de permanecer na posição atual (EDMONDS, 2011), preferem se manter no conhecido do que enfrentar o desconhecido (DESMOND, 2013). Os entrevistados relataram sentimentos de resistência como ódio, inveja e indiferença. Já Edmonds (2011), Vakola (2016), Gonçalves e Campos (2016) exemplificam

diversas formas de resistência dos stakeholders, tais como: não se dedicar ao processo de mudança, possuir comportamento e atitudes agressivas ou comportamento de oposição mais sutil, não assumir o empreendimento como prioridade, ser instável no seu apoio, entre outros.

4.2.3. Grupo III – Campos de Aplicação dos Conceitos da Gestão de Mudanças ao Gerenciamento de Projetos

Figura 15 – Categorias de Informações Extraídas das Entrevistas – Destaque para Grupo III



Fonte – Elaborada pelo Autor

Rua et al., (2015), Mota (2013) e Gonçalves e Campos (2012) argumentam que o gerenciamento de projetos da atualidade exige a capacidade do líder de tratar das questões comportamentais e sociais oriundas do processo de mudança organizacional.

Em conformidade com os autores citados no parágrafo anterior, os entrevistados no estudo, ressaltaram a importância de lidar com os *stakeholders* de um projeto e descreveram como aplicam os conceitos de Gestão de Mudança em Gerenciamento de projetos para este fim (Figura 14). A seguir o pesquisador compara as aplicações descritas pelos entrevistados com a referência bibliográfica encontrada sobre o tema (Quadro 12).

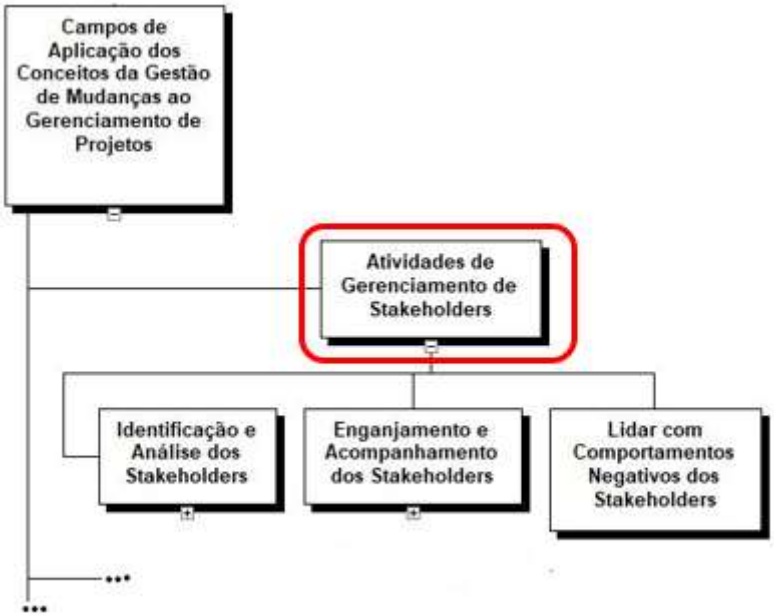
Quadro 12 – Relação das Categorias do Grupo III com o Referencial Teórico

Categoria	**Emparelhamento com Referencial Teórico**
Atividades de Gerenciamento de *Stakeholders*	Andersén e Andersén (2014); Bailey e Raelin, (2015); Gonçalves e Campos (2016); Guimarães e Marques (2011); Hernandez e Caldas (2001); Klein (2016); Lewin (1951); Mdletye et al. (2014); Motta (1997); Pilati (2003); Project Management Institute (2013); Rafferty e Jimmieson (2016); Rebeka e Indradevi (2015); Sirkin *et al.* (2005); Turner (2008); Vakola (2016). Valle *et al.* (2014); Wisse e Sleebos (2016).
Equipe do Projetos como *Stakeholder* Diferenciado	Farkas (2013); Gupta (2011); Kakucha (2015); Kotter (2013); Shirey (2013).
Coalizões Administrativas	Farkas (2013); Gupta (2011); Kotter (2013).
Habilidades do Gerente de Projetos na Gestão do Fator Humano	Chaves *et al*. (2006); Farkas (2013); Jarocki (2011); Lundy e Morin (2013); Rebeka e Indradevi (2015); Wisse e Sleebos (2016).
Metodologia Específica para Fator Humano em Projetos (HCMBOK®)	Gonçalves (2017); Gonçalves e Campos (2016); Project Management Institute (2016); Rittenhouse (2015).

Fonte: Elaborado pelo Autor

4.2.3.1. Atividades Gerenciamento de *Stakeholders*

Figura 16 – Grupo III – Campos de Aplicação dos Conceitos da Gestão de Mudanças ao Gerenciamento de Projetos – Destaque para a Subcategoria Atividades Gerenciamento de Stakeholders



Fonte – Elaborada pelo Autor

Esta categoria se refere a um conjunto comum de atividades, praticadas pelos entrevistados, na gestão de stakeholders. Subdividida pelo pesquisador em subcategorias que, neste tópico são correlacionadas a bibliografia pesquisada, conforme demonstrado na figura 16 e no Quadro 13.

4.2.3.1.1. Identificação e Análise de *Stakeholders*

De acordo com o Project Management Institute (2013), o processo de identificação e análise das partes interessadas é a base do gerenciamento de stakeholders e, segundo Mdletye et al. (2014), fundamental para o sucesso do projeto. Desenvolver esta atividade permite compreender mais efetivamente as atitudes, reações e motivações de cada envolvido (REBEKA; INDRADEVI, 2015; WISSE; SLEEBOS, 2016), possibilitando gerir os impactos do empreendimento de mudança, minimizando o desconforto causado aos *stakeholders* (WISSE; SLEEBOS, 2016) e, segundo Gonçalves e Campos (2016), prevendo possíveis resistências e conflitos.

Lewin (1951), argumenta que os elementos sociais vinculados ao empreendimento, tais como grupos e subgrupos de indivíduos, a transição dos indivíduos entre os grupos, canais e barreiras de comunicação, fatores motivadores ou desestimuladores, papéis assumidos por cada elemento em relação aos outros, assim como a importância e o grau de influência dos elementos em potenciais mudanças, devem ser profundamente analisados pelos líderes do projeto, de forma que nenhuma das ações necessárias ao empreendimento seja ignorada.

As estratégias de todos os entrevistados seguem um processo que identifica os envolvidos no empreendimento e, em seguida, os categoriza, de maneira a distinguir o potencial de influência,

positiva ou negativa, que cada pessoa possui em relação ao projeto. Este processo é semelhante ao proposto por Turner (2008) e Valle *et al.* (2014), que recomendam a categorização dos *stakeholders* após a identificação e descrevem as categorias que podem ser utilizadas.

Quadro 13 – Relação das subcategorias de Atividades Gerenciamento de Stakeholders com o Referencial Teórico

Subcategoria	Emparelhamento com Referencial Teórico
Identificação e Análise de *Stakeholders*	Gonçalves e Campos (2016); Lewin (1951); Mdletye et al. (2014); Project Management Institute (2013); Rebeka e Indradevi (2015) Turner (2008); Valle *et al.* (2014); Wisse e Sleebos (2016)
Engajamento e Acompanhamento de *Stakeholders*	Klein (2016); Mdletye et al. (2014); Pilati (2003); Project Management Institute (2013); Sirkin *et al.* (2005).
Lidar com Comportamentos Negativos dos *Stakeholders*	Andersén e Andersén (2014); Bailey e Raelin, (2015); Gonçalves e Campos (2016); Guimarães e Marques (2011); Hernandez e Caldas (2001); Motta (1997); Rafferty e Jimmieson (2016); Rebeka e Indradevi (2015); Vakola (2016).

Fonte: Elaborado pelo Autor

4.2.3.1.1. Engajamento e Acompanhamento de *Stakeholders*

Os entrevistados ressaltaram a importância de ações que visem o envolvimento dos *stakeholders* no decorrer do projeto, o que é apoiado por Mdletye et al. (2014), Pilati (2003) e Sirkin *et al.* (2005) quando afirmam ser vital a participação e o empenho dos colaboradores para o sucesso do empreendimento.

Dentro da mesma concepção, tanto Klein (2016) quanto o Project Management Institute (2013), destacam a necessidade do contato contínuo dos líderes dos projetos com os stakeholders, de forma a motivá-los constantemente, solucionar questões conflituosas, atender suas necessidades e entender seus interesses. Em conformidade com estes autores, os entrevistados destacam que a criação de vínculos com as pessoas envolvidas, o demonstrar preocupação, gerar empatia, mantê-las informadas, entre outras, são suas práticas constantes para engajar e acompanhar os *stakeholders*.

4.2.3.1.2. Lidar com Comportamento Negativo dos *Stakeholders*

Rafferty e Jimmieson (2016), sugerem que as percepções relacionadas as mudanças organizacionais impulsionam mais as emoções negativas, e estas podem se transformar em ações de resistência ao processo. De acordo com Bailey e Raelin, (2015), Guimarães e Marques (2011), Motta (1997), Rafferty e Jimmieson (2016), Rebeka e Indradevi (2015) e Vakola (2016), a resistência é fenômeno inevitável em um empreendimento de mudança, e pode, segundo Gonçalves e Campos (2016), causar desmotivação, estagnação e conflitos, fundamentados no instinto de sobrevivência.

Lidar com a resistência é fundamental na gestão de um empreendimento de mudança (ANDERSÉN, J.; ANDERSÉN, A., 2014). Os líderes do projeto devem avaliar diligentemente quais envolvidos no processo podem ser resistentes e os seus motivos para isto (HERNANDEZ; CALDAS, 2001). Conformes com estas linhas de pensamento, os entrevistados foram unânimes em afirmar que, antes de qualquer ação, é importante analisar e entender as origens ou causas dos sentimentos de resistência. Com base no conhecimento das causas, se pode desenvolver ações de neutralização ou mitigação destas reações, de forma a não provocarem desvios significativos no projeto.

4.2.3.2. Equipe do Projetos como Stakeholder Diferenciado

Figura 17 – Grupo III – Campos de Aplicação dos Conceitos da Gestão de Mudanças ao Gerenciamento de Projetos – Destaque para a Subcategoria Equipe do Projetos como Stakeholder Diferenciado

Fonte – Elaborada pelo Autor

Parte dos entrevistados declarou considerar a equipe do projeto um grupo de stakeholders demandantes de abordagem diferenciada. Dentre a bibliografia encontrada, nenhuma descreve ações específicas para a equipe do projeto como stakeholder. Por outro lado, alguns dos pontos salientados pelos entrevistados, sobre este tema, são suportados por propostas, de autores pesquisados, para os stakeholders em geral, independente do grupo ao qual pertencem.

Os pontos destacados pelos entrevistados foram distribuídos pelo pesquisador em três subcategorias e, em seguida, relacionados as argumentações dos autores pesquisados, conforme exposto no Quadro 14.

Quadro 14 – Relação das subcategorias de Equipe do Projetos como Stakeholder Diferenciado com o Referencial Teórico

Subcategoria	Emparelhamento com Referencial Teórico
Motivação	Gupta (2011); Kotter (2013).
Visão	Gupta (2011); Kotter (2013).
Senso de Urgência	Farkas (2013); Kakucha (2015); Kotter (2013); Shirey (2013).

Fonte: Elaborado pelo Autor

4.2.3.2.1. Motivação

Kotter (2013) e Gupta (2011) propõem o estabelecimento de objetivos fracionados, visando evidenciar o desempenho do empreendimento durante sua execução. Para Kotter (2013), a preservação do engajamento dos stakeholders requer uma visão clara de fatores tais como a valia dos esforços empregados, os resultados das modificações implantadas e o risco do volume de recursos consumidos em relação a saúde financeira da organização. Segundo Gupta (2011), as implantações fracionadas podem desenvolver percepção de confiabilidade para o empreendimento, desfazendo questionamentos quanto ao sucesso das mudanças e fortalecendo as ações de eliminação de resistências.

Parte dos entrevistados possui como estratégia central, para manter a equipe do projeto engajada, processos semelhantes aos propostos por Kotter (2013) e Gupta (2011). Particionam as entregas do projeto em objetivos menores que possam ser alcançados, permitindo demonstrar o desempenho do empreendimento, a promoção de celebrações de vitórias parciais e a busca de soluções, em conjunto, para a recuperação de prazos prejudicados por entregas parciais atrasadas.

Outros fatores de motivação para a equipe do projeto foram citados pelos entrevistados e não identificados na literatura pesquisada. Estes fatores são, motivação da liderança como exemplo e questões financeiras da equipe.

4.2.3.2.2. Visão

De acordo com os entrevistados, a visão do empreendimento como um todo, dos benefícios que serão incorporados, das mudanças que serão implementadas, dos impactos que serão causados, entre outros fatores, é a base para que a equipe do projeto se mantenha engajada no empreendimento.

Segundo Kotter (2013), a visão é uma imagem da organização após a implementação da mudança e proporciona aos stakeholders as razões pelas quais devem se comprometer com o empreendimento. Porém Gupta (2011) alerta que, para cumprir este papel, a visão deve ser racional, apresentar direção e futuro, prometer experiências compensadoras aos envolvidos e ser passível de realização.

4.2.3.2.3. Senso de Urgência

Para Kakucha (2015), Shirey (2013) e Farkas (2013), senso de urgência é a percepção dos stakeholders de que a mudança, embora dolorosa e incerta, é menos arriscada a sobrevivência do que a permanência no estado atual da organização. Segundo Kotter (2013), é improvável que haja engajamento no empreendimento por parte dos envolvidos sem o senso de urgência.

Considerando a linha de interpretação surgida entre os entrevistados sobre a expressão "Senso de Urgência", como sentimento que deve ser desenvolvido para o projeto cumprir seu propósito dentro do tempo, custo e escopos definidos, as argumentações apresentadas pelos autores citados no parágrafo anterior correspondem. O sentimento da equipe deve ser de que haverá mais vantagens em seguir em frente, mesmo diante das dificuldades existentes, do que permanecer na situação do momento. Por outro lado, se considerada a linha de interpretação apresentada pelo entrevistado E2, de que a urgência é uma percepção pessoal dos líderes e nem sempre está em acordo com os objetivos primários do empreendimento, não há suporte teórico, dentre os autores pesquisados, para este entendimento.

4.2.3.3. Coalisões Administrativas

Figura 18 – Grupo III – Campos de Aplicação dos Conceitos da Gestão de Mudanças ao Gerenciamento de Projetos – Destaque para a Subcategoria Coalisões Administrativas

Fonte – Elaborada pelo Autor

Os entrevistados discorreram sobre as questões políticas envolvendo os projetos e destacaram o papel importante que estas exercem nos empreendimentos. Segundo os mesmos entrevistados, qualquer mudança impacta em algum stakeholder e, consequentemente, a liderança do projeto necessita de alianças administrativas fortes e abrangentes, de forma a receber suporte adequado para lidar com os impactos sem haver desvios no fluxo das atividades.

As coalizões administrativas estáveis e resistentes que envolvam os líderes da organização, assim como, os stakeholders chaves para o projeto, são essenciais para a sustentação do empreendimento de mudança (KOTTER, 2013; GUPTA, 2011), estimulando o espírito de cooperação e compromisso em direção a um mesmo objetivo (FARKAS, 2013).

4.2.3.4. Habilidades do Gerente de Projetos na Gestão do Fator Humano

Figura 19 – Grupo III – Campos de Aplicação dos Conceitos da Gestão de Mudanças ao Gerenciamento de Projetos – Destaque para a Subcategoria Habilidades do Gerente de Projetos na Gestão do Fator Humano

Fonte – Elaborada pelo Autor

Jarocki (2011), Lundy e Morin (2013) argumentam que a liderança do empreendimento de mudança interage, no que se refere ao comportamento social e atitudes, com stakeholders completamente diferentes uns dos outros. Segundo os mesmos autores, para lidar com este ambiente de interações humanas heterogêneas e promover o engajamento dos stakeholders chaves, os membros da equipe de gerenciamento necessitam desenvolver habilidades específicas.

Os entrevistados se ativeram a duas habilidades primordiais para o gerenciamento dos stakeholders: Inteligência Emocional e Boa Comunicação.

Quanto a Inteligência Emocional, segundo os entrevistados E2 e E5, os líderes dos projetos devem desenvolver a capacidade de compreender os sentimentos próprios e os dos outros, derivando a empatia e a sensibilidade emocional, sem as quais não se pode lidar com as questões humanas. Para Rebeka e Indradevi (2015), Wisse e Sleebos (2016), ao se aprofundar neste contexto, os líderes do projeto poderão compreender mais efetivamente atitudes específicas tomadas por cada indivíduo, entender os motivos que levam as pessoas a experimentarem o estresse da mudança em maior ou menor grau e suas consequentes reações.

Referente a Boa Comunicação, segundo Chaves *et al. (*2006), a comunicação é um fenômeno essencial a execução do projeto, pois é através dela que as pessoas sabem onde, quando e o que fazer para exercerem seus papéis. Uma boa comunicação, permite a liderança do projeto construir uma base de confiança e visão do empreendimento, além de receber opiniões que

podem ser utilizadas na avaliação do desempenho do projeto e na correção de possíveis desvios (FARKAS, 2013). Nesta linha de pensamento, para os pesquisados, é importante o estabelecimento de um canal de comunicação transparente que abranja todos os stakeholders identificados e analisados.

4.2.3.5. Metodologias Específica para Fator Humano em Projetos (HCMBOK®)

Figura 20 – Grupo III – Campos de Aplicação dos Conceitos da Gestão de Mudanças ao Gerenciamento de Projetos – Destaque para a Subcategoria Metodologias Específica para Fator Humano em Projetos

Fonte – Elaborada pelo Autor

Metodologias específicas para questões humanas em gerenciamento de projetos, dentre os autores pesquisados, são metodologias que aplicam os princípios e ferramentas da disciplina Gestão de Mudanças ao Gerenciamento de Projetos. Segundo Rittenhouse (2015) e o Project Management Institute (2016), a aplicação da Gestão de Mudanças em projetos, contribui com o desenvolvimento das habilidades do gerente de projetos na gestão das partes interessadas. Para Rittenhouse (2015), a integração das duas disciplinas permite melhorar os resultados do projeto, reforçando os processos de identificação e análise das partes interessadas, de planejamento e realização da comunicação, de desenvolvimento de cronogramas e orçamentos e de outras áreas de conhecimento.

O entrevistado E5 aplicou o Human Change Management Body of Knowledge – HCMBOK® (GONÇALVES; CAMPOS, 2016) no gerenciamento de um grande projeto de engenharia, em uma organização de transporte público privada. Segundo E5, a aplicação de um método específico e estruturado para a gestão dos stakeholders foi essencial para o sucesso do projeto. E5 afirma que o método direcionou a equipe de gerenciamento do projeto a planejar melhor as reuniões e comunicações com os *stakeholders*, a observar e avaliar o comportamento das pessoas, a influenciar de forma mais efetiva e a compreender melhor as reações dos envolvidos no empreendimento.

Gonçalves e Campos (2016) definem o HCMBOK® como uma coleção de técnicas e boas práticas para lidar com as demandas do comportamento humano nos projetos. O HCMBOK® propõe o estabelecimento de uma sequência de fases semelhantes as básicas de projeto, propostas por Galli e Kaviani (2017) e pelo Project Management Institute (2013), com exceção

de dois acréscimos. É didaticamente dividido em macro atividades sequenciais distribuídas entre as fases, não estabelecendo obrigatoriedade na utilização de todas no mesmo projeto. Segundo Gonçalves (2017), possui como grande mérito, permitir a incorporação das questões humanas ao corpo de conhecimento do Gerenciamento de Projetos, uma disciplina adotada principalmente por profissionais de áreas de ciências exatas, como engenharia e informática, que, de forma geral, possuem um pensamento lógico e cartesiano.

Figura 21 – Conceitos da Gestão de Mudança Aplicados ao Gerenciamento de Projetos

Fonte: Elaborado pelo Autor

A sequência de análises através da abordagem indutiva segundo Thomas (2006) e a abordagem de correspondência de padrões descrita por Trochim (1989), demonstrou que a aplicação, em Gerenciamento de Projetos (GP), de conceitos da disciplina de Gestão de Mudanças (GM) Organizacionais permite observar o grau de importância atribuído, pela organização, ao gerenciamento de stakeholders, em comparação com as demais áreas de conhecimento, examinar o nível de influência dos colaboradores no ciclo de vida do empreendimento e identificar campos de atuação que possam desenvolver o tratamento das questões humanas que causam danos ao andamento do projeto (Figura 21).

5. Considerações Finais

Este estudo objetivou analisar a aplicação, em Gerenciamento de Projetos (GP), de conceitos da disciplina de Gestão de Mudanças (GM) Organizacionais respondendo a seguinte pergunta de pesquisa: Como gerentes seniores aplicam os conceitos de gestão de mudança organizacional ao gerenciamento de projetos para aumentar a efetividade das entregas?

Afim de atingir o objetivo do estudo o pesquisador buscou as relações existentes entre a GM e o GP através do referencial teórico, investigou, em campo, a maneira como os gerentes de projetos sêniores utilizam os conceitos da gestão de mudanças nas suas atividades profissionais diárias e descreveu a forma que a aplicação destes conceitos contribui para a ampliação da efetividade das entregas dos projetos, relacionando o referencial teórico com as categorias de informação extraídas das declarações dos pesquisados.

Os resultados da investigação em campo, comprovaram o posicionamento dos autores pesquisados na afirmação de que o fator humano em projetos ainda recebe pouca atenção entre os líderes das organizações. O estudo demonstrou que os pesquisados estão em linha com a literatura analisada, pois declararam, de forma quase unânime, ser as áreas de conhecimento de custo, tempo e escopo as que recebem a priorização dos executivos, consequentemente, obrigando aos líderes de projetos a não dedicarem, ao gerenciamento dos stakeholders, os esforços que consideram adequados.

No entender dos entrevistados e dos autores pesquisados, diferentemente da prática adotada nas organizações, a influência dos stakeholders é um fator consideravelmente intenso na determinação do sucesso ou do fracasso de um empreendimento de mudança. A visão deste entendimento ficou mais clara ao se investigar o grau de influência dos envolvidos nas fases e nas áreas de conhecimento em projetos, além da interferência das resistências dos stakeholders durante o ciclo de vida do empreendimento.

Quanto ao grau de influência dos envolvidos nas fases do projeto, destaca-se o período em que o escopo do empreendimento é delineado com mais detalhes e os recursos para as atividades são direcionados (Fase de Organização e Preparação). Pesquisados e autores consideram que neste estágio são definidos os fatores que realmente afetam as pessoas, pois através do escopo do projeto serão estabelecidos a realização dos desejos dos envolvidos, as alterações de funções, a diminuição ou aumento de poder e influência, entre outros fatores. Outra fase citada como altamente influenciada pelos *stakeholders* é a de Execução dos Trabalhos. Neste estágio, segundo os entrevistados, é quando sobrevém maior ocorrência de situações de resistência, de problemas derivados do comportamento humano e, como consequência, maior desgaste da equipe de gerenciamento do projeto.

Sobre a influência dos *stakeholders* nas áreas de conhecimento, as áreas de gerenciamento de escopo e custo foram destaque por parte dos entrevistados. A área de gerenciamento de escopo por ser responsável por garantir a construção e realização do escopo, instrumento que determina, além das entregas do projeto, as novas funções e distribuição dos indivíduos. A área de gerenciamento de custos por ser responsável por garantir os recursos financeiros para que o escopo seja cumprido. A área de gerenciamento das comunicações também foi destaque como área fortemente influenciada pelos *stakeholders* do empreendimento, considerando que comunicação, para cumprir o seu papel adequadamente, deve estar em sintonia com os costumes, conhecimentos, comportamento e reações dos envolvidos.

Ainda sobre a questão da influência dos stakeholders, pode-se concluir que as percepções e reações das pessoas impactadas pelo projeto interferem durante todo o ciclo de vida do mesmo. Percepções e reações positivas permitem a fluidez das atividades e a criação de um ambiente fértil para busca de soluções e correção de desvios, enquanto as percepções e reações negativas, podem causar desvios em qualquer ponto e até mesmo o fracasso do projeto.

Diante deste contexto, o estudo apresentou os conceitos da disciplina de gestão de mudanças que são aplicados ao gerenciamento de projetos, pelos entrevistados, para minimizar ou eliminar os riscos de interferências negativas, surgidas do comportamento humano, no andamento do empreendimento de mudança.

O processo de tratamento dos fatores humanos, segundo entrevistados e autores pesquisados, deve se iniciar pela identificação de todos os stakeholders do projeto, seguido por uma análise destes indivíduos, determinando o posicionamento de cada um em relação ao empreendimento e o seu potencial de influenciar a favor ou contra. De posse das informações das análises, a equipe de gerenciamento planeja e executa ações que busquem o engajamento e acompanhamento das reações dos stakeholders chaves, sempre prevendo se deparar com sentimentos de resistência, que devem ser investigados para se lidar com as causas raízes dos mesmos.

A equipe do projeto deve ser considerada como um grupo de stakeholders diferenciados, pois são estas pessoas as responsáveis pela maior parte das atividades do projeto. Em relação a equipe do projeto, a liderança do empreendimento deve desenvolver a motivação através do fracionamento do objetivo principal, permitindo vitórias e comemorações entre as atividades, assim como, a identificação e busca de soluções, por parte da equipe, para potenciais desvios. Estes stakeholders específicos também devem possuir a visão do todo do projeto, de seus objetivos finais e benefícios que trará a organização, assim como, possuir o senso de urgência que mantém a consciência de que ficar na posição do momento é pior que seguir em frente, mesmo diante de todas as adversidades.

As questões políticas devem receber considerável atenção, já que qualquer mudança impacta em pessoas, e durante o empreendimento, a equipe de liderança do projeto, necessitará influenciar e negociar. Neste contexto, as alianças administrativas criadas para, ou durante o projeto, possuem papel essencial no suporte a decisões que causem desconforto aos stakeholders.

Em relação aos componentes da equipe de gerenciamento de projetos, habilidades específicas são requeridas, como o desenvolvimento da inteligência emocional e da boa comunicação. A inteligência emocional é essencial para que cada líder possa entender as próprias emoções e as das outras pessoas, permitindo agir de maneira planejada, com empatia e sensibilidade. A boa comunicação é essencial em um empreendimento de mudança, pois é através dela que as pessoas são capazes de entender o seu papel nas atividades e de como exercê-los.

E por último, a aplicação de metodologias específicas para o gerenciamento de stakeholders permite incorporar, às boas práticas de gerenciamento de projetos, uma forma estruturada para o tratamento das demandas dos stakeholders. Auxilia, os líderes dos projetos, no desenvolvimento da sensibilidade em relação as pessoas e das abordagens adequadas a cada situação de comportamento humano, surgida durante o ciclo de vida do empreendimento.

A pesquisa revelou que o sucesso ou o fracasso de um empreendimento de mudança está intimamente ligado ao tratamento dispendido às questões humanas. Neste contexto o pesquisador recomenda aos líderes dos projetos que apliquem os conceitos da Gestão de Mudança ao Gerenciamento de Projetos. A aplicação destes conceitos proporciona o desenvolvimento de habilidades e técnicas para identificar e analisar stakeholders, motivar e engajar a equipe de projeto, construir coalizões administrativas, enfim, lidar com as pessoas de maneira adequada ao andamento do empreendimento. Estas práticas possuem o potencial de minimizar ou eliminar resistências das partes interessadas que causam desvios ou até mesmo o insucesso.

Sintetizando a resposta à pergunta de pesquisa, o estudo demonstrou que os entrevistados, aplicam os conceitos da GM ao dedicar mais atenção aos fatores humanos nos projetos sob sua liderança. Como primeiro passo, avaliam o grau de importância atribuído, pela organização, ao gerenciamento de stakeholders, em comparação as demais áreas de conhecimento. Em seguida, examinam o nível de influência dos colaboradores no ciclo de vida do empreendimento e finalmente atuam em campos específicos para o tratamento das questões humanas que causam danos ao andamento do projeto.

Como proposta para novos estudos, o pesquisador sugere uma investigação sobre as ações que devem ser adotadas pelos gerentes de projetos para garantir a consolidação da mudança após a realização da mesma. A própria definição de projeto, descrita neste estudo, o apresenta como um empreendimento temporário, ou seja, possui seu final determinado, geralmente na entrega da mudança planejada. Neste contexto, ações que devem ser tomadas durante a execução do projeto, com o objetivo de garantir que não haja retrocesso na mudança, não são comuns na literatura ou na prática do Gerenciamento de Projetos

Para o pesquisador, como profissional de gerenciamento de projetos certificado PMP e HCMP, o conhecimento adquirido através deste estudo, proporcionou uma nova perspectiva sobre a importância das questões humanas em projetos. O aprendizado permitiu o desenvolvimento de novas habilidades para lidar com pessoas, a elaboração de possíveis ações afim de minimizar resistências e a possibilidade de maior sucesso nos empreendimentos que participa, com menor impacto nas partes interessadas.

6. Referência Bibliográfica

ABRAHAMSON, E. **Mudança Organizacional - Uma Abordagem Criativa, Moderna e Inovadora**. São Paulo: McGraw-Hill Education, 2006.

AMORIM, F. C. B. De. Sistemas Integrados de Gestão Empresarial e Mudança Organizacional. Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração-FEA: **Pensamento & Realidade**, 2003. n. 13, p. 84–96.

ANDERSÉN, J.; ANDERSÉN, A. Deconstructing resistance to organizational change: a social representation theory approach. **International Journal of Organizational Analysis**, 8 jul. 2014. v. 22, n. 3, p. 342–355.

ANDRADE, E. C. S. De. Lições Aprendidas e Aprendizagem Organizacional - Um Estudo de Caso em Organizações com Escritório de Projetos. **Mundo Project Management**, jul. 2008. n. 21, p. 14–23.

APPELBAUM, S. H. *et al.* Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. **Journal of Management Development**, 12 abr. 2013. v. 31, n. 8, p. 764–782.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS – ABPMO. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócios, Corpo Comum de Conhecimento - CBOK - V 3.0**. 1. ed. São Paulo: Association of Business Process Management Professionals, 2013.

BAILEY, J. R.; RAELIN, J. D. Organizations Don't Resist Change, People Do: Modeling Individual Reactions to Organizational Change Through Loss and Terror Management. **Organization Management Journal**, 3 jul. 2015. v. 12, n. 3, p. 125–138.

BARBOSA, C. *et al.* **Gerenciamento de Custos em Projetos**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2008.

BARCAUI, A. *et al.* **Gerenciamento do Tempo em Projetos**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2006.

BURNES, B. Kurt Lewin and complexity theories: back to the future? **Journal of Change Management**, dez. 2004. v. 4, n. 4, p. 309–325.

CANÇADO, V. L.; SANTOS, T. M. C. Reação à Mudança Organizacional: A Implantação do Lean Thinking na Empresa Beta. **Revista Gestão & Tecnologia**, 2014. v. 14, n. 1, p. 100–125.

CARTER, T. M. Assessment and change leadership in an academic library department: a case study. **Reference Services Review**, 4 fev. 2014. v. 42, n. 1, p. 148–164.

CHAVES, L. E. *et al.* **Gerenciamento de Comunicações em Projetos**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2006.

CORLEY, K. G.; GIOIA, D. A. Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. **Administrative Science Quarterly**, 2004. v. 49, n. 2, p. 173–208.

COSTA, A. De B. M. *et al.*, A gestão de stakeholders como fator crítico de sucesso na implementação de um sistema ERP. **Revista Eletrônica Produção em Foco**, 31 mar. 2016. v.

6, n. 1. Disponível em: <http://www.sociesc.org.br/producaoemfoco/index.php/producaoemfoco/article/view/349>. Acesso em: 21 nov. 2016.

CRAWFORD, L.; NAHMIAS, A. H. Competencies For Managing Change. **International Journal of Project Management**, maio. 2010. Changes & Projects. v. 28, n. 4, p. 405–412.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

CRUMPTON, M. A. Talk about change. **The Bottom Line**, 23 nov. 2012. v. 25, n. 4, p. 140–142.

CUMMINGS, S. *et al*., Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. **Human Relations**, set. 2015. v. 69, p. 33–60.

DESMOND, C. Management of change. **IEEE Engineering Management Review**, 2013. v. 41, n. 3, p. 12–13.

_____. Project to design and implement significant process change. **IEEE Engineering Management Review**, set. 2016. v. 44, n. Third Quarter, p. 16–17.

DIJK, R. Van; DICK, R. Van. Navigating Organizational Change: Change Leaders, Employee Resistance and Work-based Identities. **Journal of Change Management**, jun. 2009. v. 9, n. 2, p. 143–163.

DUARTE, R. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de pesquisa**, 2002. v. 115, n. 1, p. 139–54.

EDMONDS, J. Managing Successful Change. **Industrial and Commercial Training**, set. 2011. v. 43, n. 6, p. 349–353.

EDWARDS, P.; RAMIREZ, P. When should workers embrace or resist new technology? **New Technology, Work and Employment**, 2016. v. 31, n. 2, p. 99–113.

ENDREJAT, P. C. *et al*., When Theory Meets Practice: Combining Lewin's Ideas about Change with Motivational Interviewing to Increase Energy-Saving Behaviours Within Organizations. **Journal of Change Management**, 3 abr. 2017. v. 17, n. 2, p. 101–120.

FARIA, M. De F. B. Criatividade Inovação e Mudança Organizacional. **in: LIMA, S. M. V. Mudança Organizacional - Teoria e Gestão**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2003, p. 111–141.

FARKAS, M. G. Building and sustaining a culture of assessment: best practices for change leadership. **Reference Services Review**, 15 fev. 2013. v. 41, n. 1, p. 13–31.

FREEMAN, R. E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. 2. ed. New York: Cambridge University Press, 2010.

GALLI, B. J.; KAVIANI, M. A. Are Project Management and Project Life Cycles Affected by Marketing and New Product Development? **Journal of Modern Project Management**, 2017. v. 5, n. 1, p. 12–21.

GAREL, G. A history of project management models: From pre-models to the standard models. **International Journal of Project Management**, jul. 2013. v. 31, n. 5, p. 663–669.

GARVIN, D. A.; ROBERTO, M. A. Change Through Persuasion. **Harvard Business Review**, 2005. v. 83, p. 26–33.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIOIA, D. A. *et al.* Organizational Identity Formation and Change. **The Academy of Management Annals**, 1 jun. 2013. v. 7, n. 1, p. 123–193.

GLASER, B.; STRAUSS, A. **The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research**. New Brunswick: Aldine Transaction, 1967.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, 1995. v. 35, n. 2, p. 57–63.

GONÇALVES, V. Gestão de Mudanças 3G - O Fator Humano na Liderança de Projetos do Terceiro Milênio. **Mundo Project Management**, mar. 2015. n. 61, p. 38–40.

_____. **O Fator Humano na Liderança de Projetos - HCMBOK**. 01/09/2017. Rio de Janeiro. Entrevista concedida ao Pesquisador.

GONÇALVES, V.; CAMPOS, C. **O Fator Humano na Liderança de Projetos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

_____. **O Fator Humano na Liderança de Projetos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport Livros e Multimidia Ltda, 2016.

GRGECIC, D. Applying Structuration Theory to Investigate Business Process Change. *In*: 2011 44TH HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES, 2011, Hawaii. **Anais**... Hawaii: IEEE Computer Society, 2011. p. 1–10.

GUIMARÃES, R. S.; MARQUES, A. L. Gestão da Mudança: uma alternativa para a avaliação do impacto da mudança organizacional. **Revista de Administração FACES Journal Belo Horizonte**, 2011. v. 10, n. 1, p. 95–113.

GUPTA, P. Leading Innovation Change - The Kotter Way. **International Journal of Innovation Science**, set. 2011. v. 3, n. 3, p. 141–150.

HACKMAN, T. Leading Change in Action: Reorganizing an Academic Library Department Using Kotter's Eight Stage Change Model. **Library Leadership & Management**, 2017. v. 31, n. 2, p. 1–27.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias Qualitativas na Sociologia**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

HAJMOOSAEI, M. *et al.* Impact Analysis of Process Change at Run-Time. *In*: 24TH INTERNATIONAL CONFERENCE ON ENABLING TECHNOLOGIES: INFRASTRUCTURE FOR COLLABORATIVE ENTERPRISES, 2015, , [S.l.] . **Anais eletrônicos**... [S.l.]: IEEE, 2015. p. 156–161. Disponível em: <http://ieeexplore.ieee.org/document/7194350/>. Acesso em: 13 mar. 2017.

HAMMER, M. The process audit. **Harvard business review**, 2007. v. 85, n. 4, p. 111–123.

HERNANDEZ, J. M. Da C.; CALDAS, M. P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**, 2001. v. 41, n. 2, p. 31–45.

HODGES, J. Building capabilities for change: the crucial role of resilience. **Development and Learning in Organizations: An International Journal**, 3 jan. 2017. v. 31, n. 1, p. 5–8.

HOLLAND, P.; BARDOEL, A. The impact of technology on work in the twenty-first century: exploring the smart and dark side. **The International Journal of Human Resource Management**, 29 nov. 2016. v. 27, n. 21, p. 2579–2581.

HORNSTEIN, H. A. The Integration of Project Management and Organizational Change Management is Now a Necessity. **International Journal of Project Management**, fev. 2015. v. 33, n. 2, p. 291–298.

INSTITUTE OF ELECTRICAL AND ELECTRONICS ENGINEERS *et al.* **IEEE guide adoption of PMI standard: a guide to the project management body of knowledge**. New York, N.Y.: Institute of Electrical and Electronics Engineers, 2004.

JANSMA, P. A. T. How's that change working for you? *In*: IEEE AEROSPACE CONFERENCE, 2016, Big Sky - USA. **Anais**... Big Sky - USA: IEEE Computer Society, 2016. V. 2016-June, p. 1–13.

JAROCKI, T. L. **The Next Evolution - Enhancing and Unifying Project and Change Management: The Emergence One Method for Total Project Success**. 2. ed. Princeton-NJ: Brown & Williams Publishing, 2011.

JOHNSON, S. B. **The Secret of Apollo: Systems Management in American and European Space Programs**. Baltimore, Maryland: Johns Hopkins University Press, 2006.

KAKUCHA, W. N. The Role of Charismatic Leadership in Change Management Using Kurt Lewin's Three Stage Model. **The International Journal of Business & Management**, 2015. v. 3, n. 10, p. 634.

KEGAN, R.; LAHEY, L. L. The Real Reason People Won't Change. **Harvard Business Review**, nov. 2001. p. 84–92.

KISIL, M. **Saúde e Cidadania. Gestão da Mudança Organizacional**. São Paulo: Fundação Peirópolis Ltda, 1998.

KLEIN, L. Towards a Practice of Systemic Change — Acknowledging Social Complexity in Project Management. **Systems Research and Behavioral Science**, 1 set. 2016. v. 33, n. 5, p. 651–661.

KOSKINEN, K. U. Identity Change in Organizations: a Philosophical Exposition. **International Journal of Organizational Analysis**, out. 2015. v. 23, n. 4, p. 621–636.

KOTTER, J. P. **Liderando Mudanças**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2013.

KUSUNOKI, K. Síntese do Conhecimento Modular e Integral: Inovação da Arquitetura do Negócio na Era da TI. **In: Takeuchi, H. ; Nonaka, I. Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman Companhia Editora, 2008, p. 270–293.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A Construção do Saber: Manual de Metodologia da Pesquisa em Ciências Humanas**. Belo Horizonte; Porto Alegre (RS): Ed. da UFMG : ARTMED, 1999.

LEHMANN, S. Bridging Strategies and Action: Towards a Method for Change Management in Danish Emergency Management Organizations. **Journal of Change Management**, 3 abr. 2017. v. 17, n. 2, p. 138–154.

LEHMANN, V. Connecting Changes to Projects Using a Historical Perspective: Towards Some New Canvases for Researchers. **International Journal of Project Management**, maio. 2010. Changes & Projects. v. 28, n. 4, p. 328–338.

LEWIN, K. Frontiers in Group Dynamics: II. Channels of Group Life; Social Planning and Action Research. **Human Relations**, 1 nov. 1947. v. 1, n. 2, p. 143–153.

_____. **Field Theory in Social Science**. Oxford, England: Dorwin Cartwright, 1951.

_____. Group Decision And Social Change. **In: Maccoby, Eleanor E.; Newcomb, Theodore M. ; Hartley, Eugene L. Readings in Social Psychology**. 3. ed. Oxford, England: Henry Holt, 1958, p. 197–211.

LI, X. *et al.* The project management practice of the development of the application software. *In*: ARTIFICIAL INTELLIGENCE, MANAGEMENT SCIENCE AND ELECTRONIC COMMERCE (AIMSEC), 2011 2ND INTERNATIONAL CONFERENCE ON IEEE, 2011, , [S.l.] . **Anais eletrônicos**... [S.l.]: IEEE, 2011. p. 1729–1732. Disponível em: <http://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/6010810/>. Acesso em: 26 jun. 2017.

LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L. Mudança Organizacional: Uma Introdução. **in: LIMA, S. M. V. Mudança Organizacional - Teoria e Gestão**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003, p. 17–63.

LUNDY, V.; MORIN, P.-P. Project Leadership Influences Resistance to Change: The Case of the Canadian Public Service. **Project Management Journal**, 1 ago. 2013. v. 44, n. 4, p. 45–64.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing, Foco na Decisão**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MARCONI, M. De A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2009.

MARSHALL, I. *et al.* **Gestão da Qualidade**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2008.

MAYER, J. D. *et al.*, Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications. **Psychological Inquiry**, jul. 2004. v. 15, n. 3, p. 197–215.

MDLETYE, M. A. *et al.*, Do People's Perceptions of Change have an Influence on the Status of Change? Lessons from the Department of Correctional Services of South Africa. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, mar. 2014. v. 5, n. 4, p. 32–46.

MOGGI, J.; BURKHARD, D. A Essencia da Transformação. **Revista de Administração de Empresas**, 1996. v. 3, n. 4, p. 8–18.

MOKOENA, T. S. *et al*., Triple constraint considerations in the management of construction projects. *In*: 2013 IEEE INTERNATIONAL CONFERENCE ON INDUSTRIAL ENGINEERING AND ENGINEERING MANAGEMENT, 2013, Bangkok, Thailand. **Anais**... Bangkok, Thailand: [s.n.], 2013. p. 813–817.

MORRIS, P. W. G. A Brief History of Project Management. **In: Morris et al. The Oxford Handbook of Project Management**. Oxford Handbooks. New York: Oxford University Press, 2011, p. 15–36.

MOTA, E. B. Stakeholders e Gestão da Mudança - Uma Abordagem Comportamental. **Mundo Project Management**, set. 2013. n. 52, p. 74–78.

MOTTA, P. R. **Transformação Organizacional - A Teoria e a Prática de Inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1997.

NCHINI, M.; YAZDANIFARD, R. Integration management skills at the expense of technical management skills in the field of project management. *In*: MANAGEMENT AND SERVICE SCIENCE (MASS), 2011 INTERNATIONAL CONFERENCE ON IEEE, 2011, , [S.l.] . **Anais eletrônicos**... [S.l.]: IEEE, 2011. p. 1–4. Disponível em: <http://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/5999087/>. Acesso em: 26 jun. 2017.

NEMBHARD, D. A. Cross training efficiency and flexibility with process change. **International Journal of Operations & Production Management**, 30 set. 2014. v. 34, n. 11, p. 1417–1439.

NGUYEN, L. D. *et al*., De. Knowledge Areas Delivered in Project Management Programs: Exploratory Study. **Journal of Management in Engineering**, 1 jan. 2017. v. 33, n. 1.

NISTELROOIJ, A. Van; CALUWÉ, L. De. Why Is That We Know We Have to—Or Want to—Change, but Find Ourselves Moving Around in Circles? **Journal of Management Inquiry**, 24 jun. 2015. v. 25, p. 153–167.

OVERTON, B. L.; COTTONE, R. R. Anticipatory Grief: A Family Systems Approach. **The Family Journal**, out. 2016. v. 24, n. 4, p. 430–432.

PARKER, D. *et al*., Integration of Project-based Management and Change Management - Intervention Methodology. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 2013. v. 62, n. 5, p. 534–544.

PIDERIT, S. K. Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. **Academy of management review**, 2000. v. 25, n. 4, p. 783–794.

PILATI, R. O Comprometimento do Trabalhador e a Mudança Organizacional. **in: LIMA, S. M. V. Mudança Organizacional - Teoria e Gestão**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2003, p. 267–289.

PINTO, M. C. S.; SOUZA, C. L. C. De. Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de Administração Pública**, 2009. v. 43, n. 3, p. 609–635.

POLLACK, J. The need for integration between organizational project management and change management. *In*: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INDUSTRIAL ENGINEERING AND ENGINEERING MANAGEMENT, 2016, Bali - Indonesia. **Anais**... Bali - Indonesia: [s.n.], 2016. V. 2016-December, p. 1245–1249.

POLLACK, J.; ALGEO, C. The Contribution of Project Management and Change Management to Project Success. London: The Academy of Business and Retail Management (ABRM), 2015. V. 6, p. 22–30.

POLLACK, J.; POLLACK, R. Using Kotter's Eight Stage Process to Manage an Organisational Change Program: Presentation and Practice. **Systemic Practice and Action Research**, 1 fev. 2015. v. 28, n. 1, p. 51–66.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um Guia Do Conhecimento Em Gerenciamento De Projetos (PMBOK)**. 5. ed. Atlanta - EUA: PMI Publications, 2013.

_____. **Gerenciando Mudanças nas Organizações - Um Guia de Práticas**. São Paulo: Saraiva, 2016.

RAFFERTY, A. E.; JIMMIESON, N. L. Subjective Perceptions of Organizational Change and Employee Resistance to Change: Direct and Mediated Relationships with Employee Well-being. **British Journal of Management**, 4 nov. 2016. v. 00, p. 1–17.

RAJ, P. P. *et al.* **Gerenciamento de Pessoas em Projetos**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2006.

RASID, S. Z. A. *et al.* Assessing Adoption of Project Management Knowledge Areas and Maturity Level: Case Study of a Public Agency in Malaysia. **Journal of Management in Engineering**, 1 mar. 2014. v. 30, n. 2, p. 264–271.

RAZA, M. A. *et al*., The Impact of Organizational Change on Employee Turnover Intention: Does Stress Play a Mediating Role? **Public Organization Review: A Global Journal**, fev. 2017. p. 1–15.

REBEKA, E.; INDRADEVI, R. A Study on Perception of Employees during Change in an Organization. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, jan. 2015. v. 6, n. 1, p. 72–79.

RITTENHOUSE, J. Improving Stakeholder Management Using Change Management Tools. *In*: PMI GLOBAL CONGRESS PROCEEDINGS, 2015, Orlando, Florida, USA. **Anais eletrônicos**... Orlando, Florida, USA: Project Management Institute, 2015. Disponível em: <http://www.pmi.org/learning/library/improve-stakeholder-management-9901>. Acesso em: 10 dez. 2016.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

ROUSSEAU, D. M. New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. **Journal of organizational behavior**, 1990. v. 11, n. 5, p. 389–400.

RUA, M. *et al*., Gestão de Mudanças Organizacionais - Um Estudo de Caso de Sucesso na Industria Brasileira de Mineração. **Mundo Project Management**, jul. 2015. n. 63, p. 24–33.

SALLES, C. A. C. *et al.* **Gerenciamento de Riscos em Projetos**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2006.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez Editora, 2007.

SHIREY, M. R. Lewin's Theory of Planned Change as a Strategic Resource: **JONA: The Journal of Nursing Administration**, fev. 2013. v. 43, n. 2, p. 69–72.

SIKDAR, A.; PAYYAZHI, J. A process model of managing organizational change during business process redesign. **Business Process Management Journal**, 28 out. 2014. v. 20, n. 6, p. 971–998.

SILVA, J. De S. A Mudança de Época e o Contexto Global Cambiante: Implicações para a Mudança Institucional em Organizações de Desenvolvimento. **in: LIMA, S. M. V. Mudança Organizacional - Teoria e Gestão**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2003, p. 65–110.

SIMOES, P. M. M.; ESPOSITO, M. Improving change management: how communication nature influences resistance to change. **Journal of Management Development**, 8 abr. 2014. v. 33, n. 4, p. 324–341.

SIMONETTE, M. J. *et al*., PMBOK Five Process Groups and Essence Standard: Perfect Partners? *In*: 2016 4TH INTERNATIONAL CONFERENCE IN SOFTWARE ENGINEERING RESEARCH AND INNOVATION (CONISOFT), 2016, Puebla, Mexico. **Anais**... Puebla, Mexico: [s.n.], 2016. p. 53–58.

SIRKIN, H. L. *et al*., The Hard Side of Change Management. **Harvard Business Review**, 0ut. 2005. v. 83, n. 10, p. 108.

SMITH, I. Organisational quality and organisational change: Interconnecting paths to effectiveness. **Library Management**, 4 jan. 2011. v. 32, n. 1/2, p. 111–128.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil Ltda, 2013.

SOTILLE, M. A. *et al.* **Gerenciamento do Escopo em Projetos**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2007.

THOMAS, D. R. A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data. **American Journal of Evaluation**, 1 jun. 2006. v. 27, n. 2, p. 237–246.

TROCHIM, W. M. Outcome Pattern Matching and Program Theory. **Evaluation and program planning**, 1989. v. 12, n. 4, p. 355–366.

TURNER, J. R. **The Handbook of Project-Based Management**. 3. ed. New York: McGraw-Hill Education, 2008.

VAKOLA, M. The Reasons Behind Change Recipients' Behavioral Reactions: a Longitudinal Investigation. **Journal of Managerial Psychology**, 8 fev. 2016. v. 31, n. 1, p. 202–215.

VALLE, A. B. *et al.* **Fundamentos do Gerenciamento de Projetos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2014.

VALLE, J. Â. S. *et al.* **Gerenciamento de Stakeholders em Projetos**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2014.

VARAJÃO, J. Success Management as a PM Knowledge Area – Work-in-Progress. **Procedia Computer Science**, 2016. v. 100, p. 1095–1102.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Adminsitração**. 9. ed. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2007.

WISSE, B.; SLEEBOS, E. When Change Causes Stress: Effects of Self-construal and Change Consequences. **Journal of Business and Psychology**, jun. 2016. v. 31, n. 2, p. 249–264.

WYNGAARD, C. J. V. *et al*., Theory of the triple constraint; A conceptual review. *In*: 2012 IEEE INTERNATIONAL CONFERENCE ON INDUSTRIAL ENGINEERING AND ENGINEERING MANAGEMENT, 2012, Hong Kong, China. **Anais**... Hong Kong, China: [s.n.], 2012. p. 1991–1997.

WYSOCKI, R. K.; MCGARY, R. **Effective Project Management: Traditional, Adaptive, Extreme**. 3. ed. Indianapolis, Ind: Wiley Pub, 2003.

XAVIER, C. M. S. *et al.* **Gerenciamento de Aquisições em Projetos**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2006.

ANEXO A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

UFRRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
ICSA - INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MPGE - MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Prezado (a) Senhor (a),

Meu nome é Holdai Ribeiro de Almeida Junior e estou realizando a pesquisa acadêmica aplicada sobre o tema Metodologias de Mudança Organizacional integradas ao Gerenciamento de Projetos. Esta pesquisa compõe a minha dissertação de mestrado realizada no MPGE/UFRRJ, sob orientação do Prof. Dr. Américo da Costa Ramos Filho. As informações a seguir destinam-se a convidá-lo a participar voluntariamente deste projeto na condição de fonte, ou seja, o sujeito que fornece as informações primárias para a pesquisa em curso.

Para tanto é necessário formalizarmos a sua autorização para o uso das informações obtidas nos seguintes termos:

- ✓ A sua participação é totalmente voluntária;
- ✓ Pode se recusar a responder qualquer pergunta a qualquer momento;
- ✓ Pode se retirar da pesquisa no momento da coleta de dados e dá-la por encerrada a qualquer momento;
- ✓ A coleta de dados tem caráter confidencial e seus dados estarão disponíveis somente para o pesquisador autor do Trabalho Final de Curso (TFC) e para seu orientador;
- ✓ Partes do que for dito poderão ser usadas no relatório final da pesquisa, sem, entretanto, revelar os dados pessoais dos entrevistados, como nome, endereço, telefone, etc. Dessa forma, as informações obtidas não serão divulgadas para que não seja possível identificar o entrevistado, assim como não será permitido o acesso a terceiros, garantindo proteção contra qualquer tipo de discriminação ou estigmatização;
- ✓ Os dados e resultados desta pesquisa poderão ser apresentados em congressos, publicados em revistas especializadas e da mídia, e utilizados na dissertação de mestrado, preservando sempre a identidade dos participantes;
- ✓ Fica, também, evidenciado que a participação é isenta de despesas;
- ✓ Se desejar, o participante poderá receber uma cópia dos resultados da pesquisa, bastando assinalar ao lado essa opção: ***( ) SIM, desejo receber cópia do relatório final.***

Ao concordar com os termos descritos e aceitar participar do estudo, pedimos que assine o termo em sinal de que o TCLE foi lido, formalizando o consentimento voluntário de participante.

Nome completo (Legível): _____

Tels: ( ) _____

Email:_____

_____, ____/____/____.

APÊNDICE A - Roteiro da Entrevista

Introdução

A entrevista é sobre como você lidou com as questões humanas nos projetos que gerenciou. Quero aprender e registrar sua experiência.

Seção I – Projetos

1. Poderia relacionar as três áreas de conhecimento em projetos, que recebem maior prioridade nos seus clientes ou organizações com projetos sob sua gestão e o porquê?

2. Determine o grau de importância que os seus clientes ou organização atribuem ao gerenciamento de stakeholders em projetos (de 1 a 10) e o que o levou a atribuir este grau?

3. Considerando o ciclo de vida do projeto (fases) iniciação, Organização e preparação (planejamento), execução do trabalho do projeto e encerramento do projeto, em quais destes momentos você pensa especificamente sobre questões humanas (políticas, culturais, influências) e quais ações específicas você toma em cada uma destas fases?
   Obs.: Pedir a descrição das ações em si, os motivos daquelas ações e os resultados práticos que tem conseguido com elas.

4. Quais são as categorias de stakeholders que mais preocupam em um projeto, porquê, e quais os cuidados ou ações específicas são tomadas para lidar com estes stakeholders?
   Obs.: Pedir a descrição das ações em si, os motivos daquelas ações e os resultados práticos que tem conseguido com elas.

5. Falando das áreas de conhecimento de projetos. Qual o grau de influência de questões humanas (políticas, conflitos, desejos, objetivos pessoais, cultura do indivíduo ou da organização, relacionamento) em cada uma das áreas, o que atrapalha ou ajuda, grau de influência (1 a 10) quais cuidados devem ser tomados e ações/métodos específicos para lidar com os stakeholders. Se referir a influência dos stakeholders e também a atividades necessárias executadas com stakeholders nestas áreas.

   a) Escopo
   b) Tempo
   c) Custo
   d) Qualidade
   e) Recursos Humanos
   f) Comunicação
   g) Riscos
   h) Aquisições

Seção II – Aplicação dos Conceitos da Gestão de Mudanças ao Gerenciamento de Projetos

1. Pode relacionar quais os sentimentos que podem surgir entre os stakeholders de um projeto e como estes sentimentos podem interferir no andamento do projeto?

2. Já observou as reações dos stakeholders em relação aos projetos? Se sim, poderia descrevê-las? Conseguiria classifica-las? Como lida com cada um deste tipo de reação?

3. Qual a sua estratégia para lidar com as questões políticas que envolvem os projetos?

4. Qual o grau de importância (de 1..10) que você vê em coalizões administrativas, do gerente de projetos, para o sucesso do projeto? Em que elas são importantes? Pode citar exemplos? Qual a sua estratégia para criar estas coalizões?

5. Desenvolve ou já realizou algum trabalho com os envolvidos nos projetos (tanto a equipe, quanto outros stakeholders), para desenvolver seu conhecimento e envolvimento com o projeto?

6. Qual sua estratégia para manter a equipe envolvida em projetos de longo prazo?

7. Qual o grau de influência no projeto (de 1..10) que a visão e o senso de urgência dos envolvidos no projeto exercem sobre o sucesso do mesmo? Você já tomou ações em relação a esta questão nos projetos que já gerenciou?

8. Em projetos com equipes de fornecedores, você possui preocupação com as diferenças culturais (relacionamento, envolvimento e comprometimento com o trabalho) entre as equipes dos fornecedores e a equipe do projeto? Quais os cuidados e ações que desenvolve para esta situação?

9. Qual a estratégia que utiliza para que os usuários se adaptem ao produto/serviço que será entregue?

10. Já foi atribuição sua se envolver em avaliações pós-projeto ou preparar ambiente para que ocorresse? Em relação a consolidação das mudanças estabelecidas, se foram bem recebidas, se deram o resultado esperado, se os usuários se adaptaram. Se sim, pode contar como foi e quais estratégias ou ações foram realizadas neste sentido? Vê importância nestas avaliações/consolidação ou isto não deve fazer parte da atribuição do gerente de projetos?

11. Quais habilidades, no seu entender, o gerente de projetos necessita para lidar com o fator humano nos projetos? Por quê cada uma destas habilidades? Pode citar exemplos?

APÊNDICE B – Texto do Email Utilizado no Convite aos Entrevistados

Olá [...], boa noite.

Como vai? Espero que esteja tudo bem com você e sua família.

Estou realizando uma pesquisa acadêmica sobre o tema conceitos da gestão de mudanças (fator humano) aplicados a projetos. Esta pesquisa compõe minha dissertação de mestrado (MPGE-UFRRJ) e gostaria de convidá-lo a participar como fonte de informações. Sua experiência poderá contribuir muito. Para tanto, me ajudaria, se pudesse me disponibilizar uma parte do seu tempo (uma hora no máximo) para entrevista-lo sobre este assunto.

Se for possível a entrevista, poderia, por gentileza, me retornar o melhor dia/horário/local?

Desde já agradeço a atenção.

Grande abraço!

Atenciosamente,

Holdai R. Almeida Jr.

APÊNDICE C – Ilustração referente a Transcrição das Entrevistas

Transcrição da Entrevista Realizada em 05/08/2017

Entrevistado: E5

Pesquisador: Iniciando, você poderia relacionar para mim quais são as áreas de projetos que recebem mais atenção, considerando custos, prazos, stakeholders, tempo, escopo, quais seriam as...

E5: Fazer uma lista hierárquica, hierárquica não, de prioridade?

Pesquisador: O que é costume se dar mais atenção, não o que deveria ser dado, mas o que se dá mais atenção.

E5: Respondendo sem pensar muito para você... é a parte de tempo, de planejamento, custo, escopo, às vezes, nessa ordem mesmo, que é ruim, para esse projeto [...] a questão do tempo é fundamental.

Pesquisador: Sim...

E5: Você tinha lá um muro que era intransponível, não dava pra negociar uma outra data lá com o [...], bem que o pessoal deve ter tentado, achar meios de planejar, ai começa a misturar um pouco, essas coisas não funcionam de forma isolada, então quando você tem uma data amarrada, tipo essa [...] você começa a fazer todo um planejamento pra poder entregar isso, ai quando você começa a fazer esse planejamento, ainda mais numa obra feito essa com múltiplos stakeholders, só para ter uma ideia eram três [...], mais nós implantando a parte de [...], mais o [...], mais o [...] lá com um técnico, numa obra segmentada nesses [...] geograficamente segmentados, esses [...], onde nós éramos um dos elementos de integração desse negócio sem ter o trabalho de uma integradora, porque a [...] nunca cumpriu esse papel e nem queria cumprir esse papel, então é ...