

# Melhores Práticas em Projetos de Mudança

**Renilda Ouro de Almeida**  
*Especialista em Mudanças Organizacionais*

Gerenciar projetos de mudança é um grande desafio. Não só porque se está durante todo o tempo lidando com o fator humano, mas principalmente porque faz parte daqueles assuntos caracterizados como pertencentes ao universo do conhecimento tácito, ou seja, é difícil para as pessoas que detêm o knowhow sobre a administração de mudanças encontrar uma forma para explicitá-lo.

Cada vez mais as mudanças estão presentes e isso é fácil de ser observado pela avalanche de empresas que vivem a era da implementação dos softwares de gestão integrada (SAP-R/3, Oracle, Datasus e outros), conhecidos como ERP-Enterprise Resource Planning. Eles trazem à tona os desafios das mudanças dentro das organizações pois significam transformações radicais nos processos, cultura, na forma de gestão dos negócios e das informações.

De posse de uma pesquisa sobre as melhores práticas de gerência de processos de mudança, adquirida no exterior, vi-me diante de situações que eu mesma havia vivenciado em vários projetos. Decidi compartilhar um resumo do relatório de forma a oferecer àqueles que como eu vivem o constante desafio das mudanças, alguns dados que podem auxiliar na reflexão sobre que variáveis são importantes quando se trata de projetos de mudança.

## **A Pesquisa**

A pesquisa foi realizada em 1997, envolvendo 100 organizações de 22 países, nos seis continentes. O objetivo do estudo, realizado pela PosSci Consultant (empresa americana de consultoria), foi descobrir quais as melhores práticas para gerenciar mudanças e legitimar o patrocínio das mesmas.

## **Impacto nos Negócios**

A maioria dos projetos estudados impactaram *processos de negócios, estruturas e gestão*. Os principais negócios relacionavam-se a (na ordem colocada):

- Serviços de Informações
- Produção
- Serviços de Saúde
- Desenvolvimento de Novos Produtos
- Finanças e Captação
- Recursos Humanos

## **Razões para Mudar**

Redução de custos foi a principal razão para as mudanças (em torno de 500 pessoas perderam seus empregos, em 1/3 do total das empresas pesquisadas), seguida por intervenções nos serviços a clientes e busca de maior competitividade. A distribuição está assim apresentada:

- Mais de 50% das empresas participantes da pesquisa implementaram mudanças radicais
- Mais de 90% implementaram processos que cruzaram as fronteiras departamentais
- Quase 50% esperam (ainda em processo final) que a mudança alcance toda a empresa

### **Fatores de Sucesso**

Os participantes citaram o envolvimento do "patrocinador" no processo de mudança como uma grande contribuição para o seu sucesso. Outras contribuições incluem:

- Participação de todos os níveis da organização
- Mudança física e utilização de novas ferramentas- movimentos em direção a novas facilidades
- Forte pressão vinda de fora da organização

### **Obstáculos**

- Resistência dos empregados
- Comportamentos gerenciais que não davam suporte às mudanças
- Inadequados recursos orçamentários para suportar as mudanças

Em mais de 70% dos projetos um patrocinador executivo iniciou a mudança. Entretanto, metade dos projetos foram delegados a níveis gerenciais mais baixos, e os executivos não eram mais vistos como patrocinadores ou motivadores das mudanças. Essa delegação foi citada como o *erro número 1* em todo o processo de mudança . Entre os cinco maiores erros cometidos pelos patrocinadores encontram-se:

- Não envolvimento direto com o projeto
- Não engajamento de todos os níveis gerenciais
- Envio de sinais de comunicação inconsistentes ou insuficientes
- Mudança prematura de foco ou de prioridade durante o processo de mudança
- Não providência de recursos adequados

### **Atitudes Gerenciais mais Efetivas**

Foram listadas as atividades exercidas pelos considerados "bons patrocinadores". Essas atitudes incluem o envolvimento com a equipe do projeto, interação com gerentes operacionais e outros de áreas a serem impactadas pelas mudanças. Além dessas foram citadas:

- Comunicação aberta e consistente
- Mudança individual, própria, para suportar a nova organização (o exemplo)
- Apoio a todos os níveis gerenciais
- Treinamento dos empregados na fase de pré-implementação das mudanças
- É importante citar que o relatório coloca esses fatores de acordo com as diferentes fases do projeto.

### **O Que Poderia Ser Feito Diferente Numa Outra Vez?**

Além dos participantes da pesquisa, essa pergunta foi feita para várias pessoas: algumas que trabalharam nos processos de mudança, outras que foram afetadas por eles, e para executivos e outros, a partir de amostra representativa. As principais respostas foram:

- Iniciar o projeto mais cedo

- Promover o treinamento gerencial adequado à nova realidade
- Aumentar o envolvimento dos gerentes em todos os níveis e em todas as fases do projeto
- Comunicar muito mais do que o que foi feito

### **O Desafio da Comunicação**

75% dos entrevistados afirmaram que gostariam de ter informações sobre o projeto pelo menos uma vez por semana. No que se refere aos processos de comunicação empregados, os métodos citados como os que seriam mais efetivos foram:

- Comunicação direta, face a face
- Comunicação eletrônica atualizada
- Gerências de todos os níveis com informações atualizadas pela equipe do projeto
- Apresentações feitas pelo CEO ou gerentes senior, sistematicamente

### **A Equipe do Projeto**

Com relação à equipe que desenvolveu o projeto, a obtenção de reconhecimento e a liberdade para agir foram as tarefas mais difíceis que tiveram que enfrentar, e estes foram vistos pela equipe como os maiores obstáculos tanto à sua motivação quanto à agilidade para tomar decisões. Segundo eles, seriam muito bem-vindos o reconhecimento pessoal pelos gerentes imediatos e executivos de topo, e recompensas vinculadas à implementação dos projetos ou à cada uma de suas fases, além de maior autonomia.

### **Composição dos Projetos**

Mais de 50% das equipes usaram um ou mais consultores externos. Em 75% das equipes o consultor atuava como facilitador do processo. Na maioria dos casos era um *expert* em gerenciamento de mudanças, tendo como pré requisito a participação efetiva na coordenação e implementação de outros processos de mudança, garantindo a experiência para lidar com o técnico e comportamental necessários à mudança, inclusive no que se refere à preparação, treinamento e capacitação das equipes.

### **O que Esperar dos Consultores**

Perguntados sobre a experiência em trabalhar com consultores, as respostas foram as seguintes:

- A experiência dos consultores deve ser relevante; eles têm que ser profissionais senior com muitos anos de experiência executiva comprovada
- Postura, integridade e confiança são muito importantes
- A disposição para transferir conhecimentos é indispensável, assim como habilidades para oferecer treinamento e para facilitar os relacionamentos durante o processo
- Ter conhecimento sobre os caminhos que levam ao sucesso é essencial e a ampla experiência com relação a isso é indispensável

Mais de 80% dos entrevistados relataram que usariam consultores nos próximos projetos.