

A EXPERIÊNCIA DE GESTÃO DE MUDANÇAS NA IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Carla Araujo Popoire Wanderley
Dheborá Belem Varela Sampaio



A EXPERIÊNCIA DE GESTÃO DE MUDANÇAS NA IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Carla Araujo Popoie Wanderley
Dheborá Belem Varela Sampaio

RESUMO

O contexto de grandes mudanças se faz presente no mundo e de forma intensa no cotidiano das organizações, sejam elas públicas ou privadas, nacionais ou internacionais. A gestão da mudança tem sido apontada como um processo capaz de facilitar processos de transformações a partir do gerenciamento da mudança e das questões interpessoais envolvidas nestes contextos. O objetivo deste artigo é apresentar, por meio de um estudo de caso, a experiência da Dataprev na utilização da gestão de mudanças na implantação de dois sistemas de informática na área de gestão de pessoas, bem como os referenciais teóricos relacionados à gestão de mudanças que serviram de base para o desenho do modelo e para as respectivas ações adotadas pela Empresa. A experiência aqui relatada demonstra que a metodologia de gerenciamento de mudanças, muitas vezes aplicada na iniciativa privada e também por consultorias especializadas, pode ser aplicada com sucesso nas organizações públicas e com a utilização de especialistas do próprio corpo funcional da empresa. De maneira geral, a metodologia permitiu facilitar a mudança, alavancando o engajamento dos públicos impactados e permitindo um gerenciamento eficaz da perspectiva humana das mudanças ocasionadas pela implantação das novas tecnologias.



I INTRODUÇÃO

O contexto de grandes mudanças se faz presente no mundo e de forma intensa no cotidiano das organizações, sejam elas públicas ou privadas, nacionais ou internacionais.

Para Rocha e Silva (2007), as empresas públicas brasileiras vêm sendo afetadas pelas aceleradas mudanças políticas, sociais e econômicas que têm ocorrido no país nas últimas décadas.

Sendo assim, Quintella (1998) aponta que hoje, mais do que em qualquer outra época, saber gerenciar os processos de mudanças e a introdução de novas tecnologias se tornou de grande importância.

Mecanismos que envolvem a percepção seletiva levam os indivíduos a escolherem informações que confirmem suas opiniões. Se o anúncio da mudança não corresponder a sua visão do mundo, surge a ansiedade e o medo. Em contextos de mudança, o indivíduo encontra-se fragilizado, pois a sua rotina constitui uma fonte de segurança e a percepção de ameaça e de perda é muitas vezes influenciada pela visão que possuem da mudança.

Comportamentos de resistência são reações negativas à mudança e manifestam-se sob a forma de medo, apreensão, hostilidade, intrigas e conflitos (Groetz, 2009). Groetz resume as formas de resistência à mudança em quatro categorias: lentidão, caracterizada pela ausência de reação; argumentação; revolta e sabotagem. Para a autora as resistências advêm de ansiedades que alimentam o medo, podendo se tornar um freio para a mudança.

Para lidar com os aspectos humanos inerentes aos processos de mudança organizacional e permitir a transição para novos padrões de comportamento, procedimentos e tecnologias, faz-se necessária a aplicação planejada e assistida de uma série de ações coordenadas de Gestão de Mudanças (GM).



II OBJETIVOS

O objetivo deste artigo é apresentar a experiência da Dataprev na utilização da gestão de mudanças na implantação de dois sistemas de informática na área de gestão de pessoas, bem como, os referenciais teóricos relacionados à gestão de mudanças que serviram de base para o desenho do modelo e respectivas ações adotadas.

III METODOLOGIA

Um método é um conjunto de processos pelos quais se torna possível conhecer uma determinada realidade, produzir determinado objeto ou desenvolver certos procedimentos ou comportamentos (OLIVEIRA, 1997).

A seleção do método mais adequado para determinado estudo deve considerar critérios como a natureza e o objetivo que se pretende alcançar (FACHIN, 2001).

Para este estudo foi utilizada a metodologia de estudo de caso que, segundo Marconi e Lakatos (2008, p. 223) “responde, a um só tempo, às questões *como?*, *com quê?*, *onde?*, e *quanto?*”.

A finalidade deste tipo de investigação, segundo Gil (2002) é relatar a matéria de um determinado fenômeno contemporâneo inserido em uma realidade.

O método do estudo de caso, bem como outros métodos, tem vantagens e desvantagens que devem ser analisadas considerando-se o problema e as questões a serem respondidas e o foco na atualidade, em contraste com o caráter do método histórico.

De acordo com YIN (1989), a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser dada em situações onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. Ainda segundo este autor o estudo de caso se caracteriza pela “[...] capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações.” (YIN, 1989, p. 19)

O método do Estudo de Caso permite a coletânea dos dados por meio de múltiplas fontes, utilizando relatos, documentos ou observações. Podem ser utilizadas inclusive evidências de natureza quantitativa que estejam catalogadas (STAKE, In DENZIN e LINCOLN, 2001).



IV REFERENCIAL TEÓRICO

A literatura acerca do tema Mudança Organizacional é extensa e amplamente discutida; no entanto, a proposta do presente artigo é abordar o gerenciamento de mudanças com enfoque prático a partir da contextualização do tema e da apresentação de metodologias e ferramentas que subsidiaram a escolha do modelo utilizado na Empresa estudada.

Questões interpessoais associadas aos projetos de mudança

As mudanças que ocorrem nas organizações podem ser motivadas por fatores internos ou externos. Zucker (1987) comenta que a perspectiva institucional das organizações sofre influências de pressões de conformidade a grupos ou normas sociais, que podem ser externas ou internas à organização.

Independentemente das necessidades de mudanças serem provocadas por aspectos de dentro ou de fora da organização ou ainda, de terem natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica ou humana, são capazes de gerar impactos em partes da organização ou em seu conjunto, conforme Wood Jr., Curado e Campos (1995).

As mudanças provocam alterações, em maior ou menor grau, em uma situação atual e reações nos indivíduos que estejam direta ou indiretamente relacionados às transformações provocadas. De maneira geral, as reações mais frequentes à mudança organizacional são de resistência. Segundo Motta (1999) a "mudança é um ônus, pois requer que a pessoa reveja sua maneira de pensar, agir, comunicar, se interrelacionar e criar significados para a sua própria vida" (p.14). Muitas vezes a alteração da rotina constitui uma fonte de insegurança para os indivíduos, que podem ter a percepção de ameaça e de perda, muitas vezes influenciada pela visão que os mesmos possuem da mudança.

Para Pereira (1995), a estabilidade é conhecida, não traz surpresas, não ameaça. "A mudança traz o inesperado, a surpresa, o desafio, o movimento. Mesmo quando a expectativa da mudança é favorável, quem nos garante, a priori, que ela seguirá os caminhos traçados? Daí a angústia, o medo e a fuga" (p.116).



Sellmann e Marcondes (2010) apontam em seu estudo a importância das pessoas nos processos de mudanças e destacam que as transformações somente ocorrem por intermédio das pessoas, estas seriam os recursos mais importantes no gerenciamento da mudança. São as pessoas que conduzem, participam, implementam e são impactadas pelas mudanças.

Na mesma linha Kotter (1999 apud Sellmann e Marcondes, 2010) complementa que a mudança somente torna-se possível caso as pessoas a desejem.

A maior parte das pesquisas envolvendo estratégias de gestão de mudanças considera o engajamento dos colaboradores como o principal determinante para o sucesso na implementação de iniciativas de mudança.

De acordo com Dicke (2007), colaboradores engajados são mais produtivos, lucrativos, focados no cliente, seguros e com maior propensão a permanecer a organização. Para o autor, ao desenhar uma iniciativa de mudanças, a organização precisa considerar a favorabilidade da mudança (positiva ou negativa) para os membros de uma unidade de trabalho, a magnitude da mudança para a unidade de trabalho e o impacto da mudança nos trabalhos dos indivíduos, pois estes fatores afetariam diretamente o engajamento. Desse modo, quanto maior o engajamento do colaborador, maior será a probabilidade dele fazer mais do que o formalmente esperado e maior será sua excelência no desempenho no trabalho. Portanto, se os empregados estiverem engajados durante uma iniciativa de gestão de mudanças, será mais provável que eles “comprem” a mudança, apresentem um desempenho melhor e suportem o sucesso do negócio.

Dicke (2007) cita outro autor, Konrad (2006), que defende a ideia de que o envolvimento seria a chave para o engajamento individual. Segundo ele “empregados que concebem, desenham e implementam processos de mudança são empregados engajados”.

Guy & Beaman (2005, apud Dicke 2007) acreditam que a gestão de mudança torna-se efetiva quando baseada em iniciativas sustentáveis. A sustentabilidade depende dos seguintes fatores:



- Habilidade para identificar resistências, redundâncias e ineficiências, bem como o conhecimento das melhores práticas para lidar com tais questões;
- Habilidade para estabelecer de maneira clara cada etapa do processo de mudança e facilitar este processo garantindo o cumprimento de cada uma das etapas;
- Habilidade para estabelecer e manter relacionamentos com empregados impactados pelo processo de modo a garantir o seu engajamento.

Price e Chahal (2005 apud Dicke 2007) relacionam ainda habilidades voltadas para comunicação, colaboração, respeito (que geralmente associa-se à confiança) e circulação contínua de informações. Incluem ainda a responsabilidade, liderança e visão compartilhada, resolução efetiva de problemas, ações de suporte e desenvolvimento, participação e gestão estratégica.

Dicke (2007) conclui que o engajamento nos processos de implementação de mudanças depende essencialmente de uma forte comunicação, colaboração, circulação das informações, confiança e resolução efetiva de mudanças. Caso ocorra deficiência em alguns destes fatores o engajamento pode não acontecer assim como as iniciativas de mudanças.

Aplicação prática da gestão de mudanças: metodologia e ferramentas

A gestão da mudança tem sido apontada como um processo capaz de facilitar processos de transformações a partir do gerenciamento da mudança e das questões interpessoais envolvidas em contextos de mudança. Segundo Hayes (2002 apud Sellmann e Marcondes, 2010) a gestão da mudança se concentra no entendimento e na execução do processo de mudança, o “como”; e em identificar o conteúdo da mudança, “o quê” precisa mudar.

A gestão da mudança tem em seu escopo o alinhamento de três elementos fundamentais ao processo: o conteúdo, objeto da mudança (estratégia, estrutura, tecnologia, processo, etc.); pessoas, que participam da mudança sejam elas condutoras do processo ou impactadas pelo processo; e por fim, o processo em



si, ou seja, no como as mudanças no conteúdo e nas pessoas serão planejadas, desenhadas e implementadas. (ANDERSON e ANDERSON, 2001 apud SELLMANN e MARCONDES, 2010).

Sellmann e Marcondes, 2010, concluem que a gestão da mudança pode ser considerada um *framework* conceitual, composto por várias fases e que objetivam auxiliar a organização nos processos que envolvem mudanças. Baseando-se nos modelos de processos de mudança de Kotter (1999), Hayes (2002) e Sims (2002), os autores concluem que os principais modelos reforçam a importância de três estágios essenciais à gestão da mudança, que encontram-se esquematizados na tabela 1:

Tabela 1: Framework conceitual da Gestão de Mudanças

Fases	Ações
Diagnóstico	Entendimento da situação atual e futura
Estratégia	Desenhos dos planos de ação orientados para o futuro
Implementação	Execução dos planos de ações e gerenciamento das questões interpessoais

Johann (2004 apud Bastos et al, 2003) propõe um modelo de gestão para mudanças culturais que fornece subsídios para o entendimento das metodologias aplicadas em projetos de gestão de mudanças, a partir de um modelo sistematizado composto por quatro fases, denominado modelo de revalorização:

Tabela 2 - Modelo de Revalorização da Cultura de JOHANN

Sensibilização de gestores e patrocinadores	Transmissão da percepção de benefícios e da metodologia a ser adotada; internalização das responsabilidades
Diagnóstico	Diagnóstico da situação atual; análise da cultura, identificação de líderes, definição dos resultados esperados e do modelo de mudança
Ativação de mecanismos de revalorização	Comunicação aos envolvidos, monitoração de novas práticas e acompanhamento das atividades
Modelagem	Gerenciamento dos resultados e solidificação das conquistas



No modelo apresentado por Johann (idem) há a proposição de uma fase que antecede o diagnóstico, onde por meio de reuniões e entrevistas, deve-se buscar não só a sensibilização para a importância do papel dos patrocinadores, como os esclarecimentos e os acordos em relação à metodologia adotada, modelos de gestão e responsabilidades de cada um ao longo do processo. A fase de diagnóstico busca definir além do escopo do trabalho de GM, identificar lideranças que irão criar e estimular os novos valores e práticas, por meio de modelos sociais. As atividades relacionadas aos mecanismos de reavaliação são executadas por meio de mecanismos formais e informais de propaganda, rituais corporativos e medição de metas de aperfeiçoamento de desempenho em curto prazo. Por fim, na fase de modelagem são redefinidos normas, políticas e procedimentos, bem como são realizadas ações de melhorias face aos obstáculos encontrados.

O Instituto Prosci¹, considerado um dos maiores centros de pesquisa e desenvolvimento de ferramentas em gestão de mudanças, bem como a maior fonte de relatórios de *benchmarking* na área, define a GM como um conjunto de ferramentas, processos, capacidades e princípios para a gestão do lado humano, necessário para o alcance dos resultados em projetos de mudança. A definição e a metodologia partem do princípio que os resultados esperados só irão acontecer se os indivíduos impactados pela mudança internalizarem e adotarem as novas maneiras de realizar seu trabalho.

Em suas pesquisas, ao longo de 2003 e 2007, o uso de uma abordagem estruturada de gestão de mudanças foi considerado o 2º maior fator de sucesso para implantação de projetos, estando atrás apenas da participação ativa e visível dos patrocinadores executivos.

No mesmo período, as pesquisas mostraram um aumento do uso de metodologias estruturadas de GM em projetos: em 2003, 34% dos participantes relataram utilizar uma metodologia em seus projetos e em 2007, o número aumentou para 58%. Os dados demonstram uma crescente utilização das metodologias de GM como forma de promover o engajamento e a mobilização das pessoas impactadas em um projeto de mudança.

1 O Instituto Prosci é um instituto internacional de pesquisas em Gestão de Mudanças, reconhecido por ser um dos maiores fornecedores de relatórios de benchmarking, produtos e treinamentos relacionados ao tema.



Em relação ao momento de inserir as atividades de GM em um projeto, as pesquisas revelaram uma crescente aplicação da metodologia já no período de iniciação do projeto. Sobre isso, o Instituto Prosci afirma que quando a gestão de mudanças é aplicada já no início do projeto, as suas ações tornam-se mais proativas em relação ao lado humano das mudanças, ao passo que quando iniciadas tardiamente no projeto, são geralmente utilizadas para “apagar incêndios”.

O Instituto definiu uma metodologia baseando-se em uma pesquisa que contou com mais 1600 participantes nos últimos dez anos. A sua metodologia foi estabelecida a partir de uma coleção de lições aprendidas em processos de implementação de mudança, em nível global.

De acordo com o Instituto, a gestão de mudanças requer tanto uma perspectiva individual como uma organizacional.

Na perspectiva individual, o foco está no entendimento acerca do como um indivíduo pode ser bem sucedido em relação à própria mudança. Parte-se da premissa que as organizações não mudam; o que muda são as pessoas. O sucesso de qualquer projeto de mudança depende do quanto os colaboradores impactados estão realizando o seu trabalho de forma diferente. Uma gestão de mudanças efetiva implica necessariamente em compreender como os indivíduos vivenciam esta mudança de modo a internalizá-la.

A segunda perspectiva, a organizacional, enfoca na instrumentalização para a mudança, isto é, quais ferramentas a organização dispõe para ajudar os indivíduos no processo de internalização. Determinados processos e ferramentas podem ser utilizados na facilitação da mudança, tanto para os usuários, como para gestores e líderes de projeto, no gerenciamento das atividades do projeto.

Na perspectiva individual, o Prosci propõe o modelo ADKAR o qual defende que o sucesso da mudança depende que as pessoas tenham:

- Consciência da necessidade de mudar;
- Desejo de participar, suportar e se engajar com a mudança;
- Conhecimento acerca do como mudar;
- Habilidade para adquirir novas capacidades e comportamentos;
- Reforço para sustentar a mudança.



Ainda nesta abordagem, a mudança somente acontece quando as pessoas que precisam passar a realizar seus trabalhos de maneira diferente, digam de forma confiante que possuem a Consciência, o Desejo, o Conhecimento, a Habilidade e o Reforço² – Modelo ADKAR, para fazer a mudança acontecer. O modelo ADKAR serve com um norteador para as ações de gestão de mudança, na medida em que permite o estabelecimento de ações específicas para cada resultado desejado, quando se pensa na motivação e na sustentação de mudanças em longo prazo.

As ferramentas utilizadas na metodologia de gestão de mudanças, de acordo com o Prosci, estão diretamente relacionadas ao modelo ADKAR, conforme explicitado na figura a seguir:

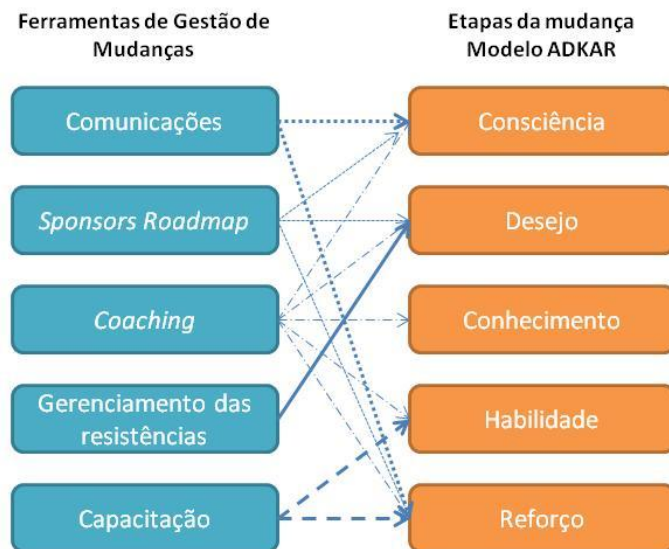


Figura 1 - Associação entre gestão da mudança e modelo ADKAR na perspectiva organizacional e na individual.
(Fonte: Adaptação de *Change Management Tutorial Series: Change management methodology overview*, PROSCI)

Com base nisso, o processo de gestão de mudanças deve focar no planejamento das atividades de GM; no diagnóstico dos *GAPs*; no desenvolvimento de ações corretivas e no suporte efetivo aos gestores.

² Modelo ADKAR – Awareness, Desire, Knowledge, Ability and Reinforcement, de fases da Mudança individual.



A metodologia Prosci foi desenhada após a realização do terceiro estudo de *benchmarking* em projetos de implementação de mudanças, tendo sido introduzida em 2002. A metodologia é composta por três fases: **preparação, gerenciamento e reforço da mudança.**

- 1) A fase de preparação compreende fundamentalmente ações para compreensão da mudança e seu nível de criticidade, o que determinará o quanto de gerenciamento da mudança o projeto requer.
- 2) A fase de gerenciamento da mudança consiste na criação dos planos de ação, os quais deverão estar integrados com as ações do projeto. Estes planos objetivam assegurar os resultados esperados do modelo ADKAR.
- 3) A fase de reforço, considerada tão crítica quanto às demais fases do processo, enfoca o apoio à equipe de projeto na criação de ações específicas que assegurem a sustentação da mudança. Para isso podem ser desenvolvidas medidas e mecanismos para avaliar se a mudança foi internalizada e estabelecida, em outras palavras, se os colaboradores estão de fato realizando os novos comportamentos e/ou procedimentos esperados.

A tabela abaixo demonstra as etapas e ações propostas pela metodologia Prosci:



Tabela 3: Metodologia Prosci de Gestão de Mudanças	
Fases	Ações
Preparação para a mudança	Definir estratégia de gestão de mudança, a partir do entendimento das características da mudança e das características da Organização.
	Definir equipe de GM, seus papéis e responsabilidades. Desenvolver um modelo de patrocínio, identificando quem são e quais são os papéis dos patrocinadores do projeto.
Gerenciamento da mudança	Desenvolver planos de ação (planos de comunicação, planos de capacitação; <i>coaching</i> ; desenvolver o <i>roadmap</i> dos patrocinadores e planos de ação para trabalhar eventuais resistências à mudança).
	Implementar ações planejadas.
Reforço da mudança	Coletar e analisar de feedback
	Diagnosticar <i>gaps</i> e resistências
	Implementar ações corretivas e celebrar sucesso

É durante a implementação propriamente que a mudança torna-se realidade, e é quando as manifestações de resistência tendem a aumentar. Segundo Groetz (2009), uma resistência mal administrada pode tornar ineficaz, meses de funcionamento em um projeto de mudança organizacional. Para lidar com as resistências, a autora traz o conceito de alavancas de controle da mudança. São as alavancas que permitem ao indivíduo perceber que ele também faz parte do gerenciamento da mudança. A ativação das alavancas de controle consiste em dar responsabilidade aos times, envolver os atores, trazer a informação, desenvolver e reconhecer habilidades e acompanhar a mudança. O detalhamento das alavancas encontra-se a seguir:

- a) Dar responsabilidade aos times: desenvolver coesão, coerência e eficiência nas equipes de trabalho, favorecendo o surgimento da criatividade e dos potenciais individuais.



- b) Envolver os atores interessados na mudança: formar uma rede de mudança, composta por patrocinadores, gestores e representantes das equipes operacionais, aqui entendidas como impactadas pela mudança. É por meio desta rede que serão transmitidas as mensagens da equipe de GM aos demais colaboradores. A rede torna-se eficaz a medida em que as pessoas que a compõem apresentam maior probabilidade de serem ouvidas do que uma equipe de consultores ou de GM. Os patrocinadores são pessoas da hierarquia da organização, interessados na promoção da mudança, aos quais cabe o papel de explicar as razões e as necessidades para que a mudança seja implementada.
- c) Trazer a informação: fazer a informação circular. A informação pode ser colocada sob a forma de documentações, cartazes, reuniões, intranet e etc. Torna-se fundamental para que as pessoas entendam a mudança.
- d) Desenvolver e reconhecer habilidades: formar as pessoas, de modo a permitir que elas dominem a mudança e não sofram com isto. Constitui-se por um processo de educação e capacitação.
- e) Acompanhar a mudança: monitorar e prestar apoio aos envolvidos ao longo de todo o processo.

As alavancas de controle propostas no trabalho de Groetz estão relacionadas às ferramentas de gerenciamento da mudança do Instituto Prosci, estando mais diretamente associadas às ferramentas de comunicação, capacitação e gerenciamento das resistências propostos em sua metodologia.

Kotter e Schlesinger (1979 apud Sellmann e Marcondes, 2010) também relacionam algumas ações que estariam associadas ao gerenciamento das resistências, permitindo alavancar a prontidão das pessoas, ou seja, a motivação para a mudança proposta:

- Educação e comunicação: consiste em explicar às pessoas acerca da mudança;



- Participação e envolvimento: excitar, motivar e ajudar a criar a percepção compartilhada da necessidade de mudar. Quanto mais envolvidas no processo de mudança, mais fácil será a sua condução;
- Facilitação e apoio: dar tempo e oportunidade às pessoas, facilitando o processo;
- Negociação e acordo: recompensar comportamentos que facilitem a mudança;

Outra ação para lidar com o gerenciamento da resistência, proposto por Groetz (2009), é a promoção de uma imagem positiva do projeto. A promoção do projeto envolve definir um posicionamento e um *slogan*. É a partir do posicionamento que é definida a imagem que se quer dar à mudança. Esta imagem deve ser veiculada para evitar qualquer tipo de resistência. A criação de um *slogan* objetiva impactar as pessoas quanto ao projeto e deve resumir a sua complexidade. O *slogan* evita que os empregados tenham uma ideia parcial e até negativa da mudança. A promoção do projeto visa em última instância reduzir as diferenças de percepção entre os empregados e a organização.

Diversos pesquisadores ressaltam ainda a importância e o impacto das ações de comunicação nos projetos de mudança. A comunicação precisa ser constante, clara e objetiva e é por meio dela que se alcança a conscientização e o reforço ou sustentação da mudança. Segundo Burnes (2003, apud Sellmann e Marcondes, 2010) para o sucesso do projeto é necessário que seus condutores comuniquem constantemente a forma como as mudanças devem caminhar. A comunicação deve envolver as lideranças e patrocinadores, que além de disseminar as informações acerca da necessidade de mudar e do processo em si, precisam ainda demonstrar coerência em seus comportamentos.

O relatório de melhores práticas em gestão de mudanças de 2012, elaborado pelo Prosci, revela que uma comunicação aberta e frequente sobre a mudança foi apontada como o segundo maior fator de sucesso no gerenciamento de mudanças. A pesquisa abordou também quem são os emissores mais eficazes nos contextos de mudanças. Os CEO/ presidentes foram considerados por



aproximadamente 50% dos respondentes como as melhores pessoas para conduzir as mensagens relacionadas às razões para a mudança. Para o mesmo tipo de mensagem, em segundo lugar encontram-se os gestores executivos. No que se refere à transmissão de mensagens relacionadas ao impacto das mudanças para os indivíduos, 70% dos respondentes declararam que os gestores em nível de supervisão eram os mais indicados.

Felisbino (2004) realizou um estudo sobre a relação entre comunicação e gestão de mudanças em uma empresa durante a implantação de um sistema integrado de gestão. O autor constatou que as ações de comunicação possibilitaram uma implantação eficiente e ágil, integração entre as diferentes frentes de trabalho e cumprimento do cronograma no prazo, devido a elevada mobilização dos envolvidos. No mesmo estudo, Felisbino destaca que os meios de informação considerados mais importantes pelo público impactado foram as palestras, e-mail e contato com a equipe de projeto, respectivamente.

A ferramenta capacitação, também se apresenta como um dos principais recursos do gerenciamento da mudança nos modelos apresentados, uma vez que por meio dela se atende às demandas de educação para a mudança; de aquisição de habilidades e capacidades e de sustentação da mudança.

Fazendo a correspondência para o modelo ADKAR, encontraremos as etapas de conhecimento, habilidades e reforço. De acordo com Sellmann e Marcondes (2010), as mudanças organizacionais são normalmente associadas a mudanças individuais, e dependendo do tipo de mudança, será necessária a realização de treinamentos específicos para aquisição de novos conhecimentos e desenvolvimento de novas habilidades, comportamentos e atitudes. Em se tratando de um projeto de gestão de mudanças, a capacitação pode estar direcionada tanto a indivíduos que precisam desempenhar novos papéis associados ao gerenciamento da mudança como indivíduos que, impactados pelos resultados da mudança, precisarão adotar novos padrões de comportamento e desempenho.

De maneira semelhante à metodologia Prosci, que prevê uma fase de reforço, o estudo de Groetz também ressalta a necessidade de acompanhamento da mudança. A fiscalização da mudança tem o propósito de corrigir eventuais desvios, a partir de um monitoramento proativo de indicadores de desempenho, acompanhamento dos atores e avaliação da gestão de mudanças.



De acordo com o relatório de 2012 emitido pelo Prosci, a participação efetiva dos patrocinadores além de contribuir para o processo de conscientização e engajamento também é indispensável para a sustentação da mudança, fase de reforço, uma vez que servem como referências/ modelos para os empregados na internalização da mudança.

V CASE: PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE SOFTWARE COM APLICAÇÃO DA GESTÃO DE MUDANÇAS

Caracterização da empresa

A Dataprev é uma Empresa Pública Vinculada ao Ministério da Previdência Social, com personalidade Jurídica de Direito Privado, Patrimônio Próprio e Autonomia Administrativa e Financeira. Sua missão é fornecer soluções de tecnologia da informação e da comunicação para a execução e o aprimoramento das políticas sociais do estado brasileiro.

A Empresa possui abrangência nacional; e atualmente, seus principais clientes são: Instituto Nacional do Seguro Social (INSS); Secretaria da Receita Federal do Brasil (SRFB); Ministério da Previdência Social (MPS); Ministério do Trabalho e Emprego (MTE); Receita Federal do Brasil (RFB), Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), além de bancos e instituições financeiras.

A Dataprev vem registrando crescimento contínuo e, no ano de 2011, alcançou o patamar de 1,021 bilhão, um aumento de cerca de 40% em relação ao ano anterior. Em relação a sua visão, busca ser o principal provedor de soluções tecnológicas para a gestão das informações previdenciárias, trabalhistas, sociais e de registro civis da população brasileira.

O quadro de lotação de pessoal conta com aproximadamente 3800 empregados contratados como celetistas, por meio de concurso público. A maior parte concentra-se na faixa etária entre 45 e 54 anos. O tempo médio desses funcionários na empresa é estimado em torno de 19 anos.



Em relação à gestão de pessoas, a Diretoria de Pessoas possui três departamentos e uma coordenação geral a ela subordinados: Departamento de Administração de Pessoas, Departamento de Desenvolvimento de Pessoas, Departamento de Promoção de Saúde, Qualidade de Vida e Bem-Estar e Coordenação Geral de Relações do Trabalho e Responsabilidade Socioambiental; além disso, empresa conta com representações nas suas 27 unidades regionais.

Ao longo do ano de 2011, a empresa vivenciou uma série de mudanças decorrentes do processo de modernização tecnológica cujo um dos objetivos foi a própria modernização dos sistemas de Informação e Apoio à Gestão, dentre os quais se destacam os Sistemas de Gestão de Pessoas (SGPe) e o Sistema de Gestão de Frequência (SiSGF).

A Dataprev, para facilitar a transição para situação futura desejada, adotou a estratégia de gerenciamento da mudança durante o projeto de desenvolvimento e implantação destes novos sistemas.

A equipe que atuou no trabalho de gestão de mudanças era composta por quatro empregados da Dataprev, todos lotados na Diretoria de Pessoas, mais especificamente na Divisão de Desenvolvimento de Pessoas, ligada ao Departamento de Desenvolvimento de Pessoas.

A implantação dos sistemas mencionados representaram mudanças específicas, em tempos distintos e com públicos diferenciados. Em outras palavras, os impactos das mudanças tiveram natureza e abrangência diferenciadas. Por este motivo, serão apresentadas as estratégias de gestão de mudança para cada um dos projetos.

Modelo de gestão de mudanças

A partir do estudo do referencial teórico, foi desenhado um modelo com o objetivo de atender aos seguintes objetivos:

- Facilitar o entendimento das mudanças pelo público envolvido e garantir o seu comprometimento;
- Mobilizar e capacitar as pessoas envolvidas para o cumprimento dos objetivos e transformações desejadas;



- Minimizar eventuais resistências pelo público;
- Garantir o ritmo adequado das transformações, não comprometendo as metas estabelecidas;
- Permitir as mudanças culturais e comportamentais necessárias para a implementação;
- Sustentar os níveis de desempenho conquistados;
- Acompanhar o entendimento e as expectativas do público impactado e subsidiar ações de mitigação.

O modelo em ambos os projetos foi composto por três fases: diagnóstico e preparação para a mudança; desenho dos planos de ação; implantação e monitoramento e avaliação.

A etapa de diagnóstico e preparação corresponde ao entendimento da situação atual e futura, bem como a preparação para a estratégia de gerenciamento a ser adotada. Nesta etapa foram realizadas as seguintes ações:

- a) Levantamento de processos atuais e futuros, com o objetivo de identificar os resultados desejados e fornecer subsídios para o mapeamento dos impactos;
- b) Mapeamento dos impactos, com objetivo de identificar as principais mudanças e suas consequências em termos de pessoas, processos e tecnologia;
- c) Mapeamento do público envolvido na condução e impactado pela mudança, incluindo principais atores do processo: líderes, patrocinadores e agentes de mudança;
- d) Definição de papéis e responsabilidades de cada um dos atores do processo de condução da mudança.

A segunda etapa do modelo utilizado corresponde ao desenho dos planos de ação para mitigar os impactos mapeados e atingir os objetivos propostos. Os planos de ação visam o gerenciamento das principais questões interpessoais associadas ao projeto de mudança, por meio de 3 (três) eixos de atuação: capacitação; comunicação e sensibilização e monitoramento. Os três eixos serão detalhados no tópico a seguir.



A fase de implantação consistiu-se na execução dos planos de ação e ativação das alavancas de controle para gerenciar as questões interpessoais, bem como para monitorar o processo e a prontidão para a mudança dos impactados.

A última fase, a avaliação, consiste na aferição e análise dos resultados alcançados, bem como na proposição de ações complementares necessárias a internalização e manutenção da mudança.

A estratégia nos Projetos SGPe e SisGF

A escolha da melhor estratégia e seu desdobramento nos planos de ação, em cada projeto, se deu a partir do entendimento da mudança. As ações de GM em ambos estiveram orientadas apenas para o público impactado pela mudança e não para público condutor da mudança, no caso, a equipe de projeto.

Projeto SGPe: Implantação do Sistema de Gestão de Pessoas

O projeto SGPe , primeiro projeto a ser aplicada metodologia de gestão de mudanças, consistiu na implantação de um novo sistema de gestão de pessoas e folha de pagamento em substituição a um sistema em uso na empresa havia 20 anos. O novo sistema automatizaria grande parte dos processos de administração de pessoal e provocaria mudanças em algumas rotinas dos funcionários da Empresa como um todo. A atuação da equipe de gestão de mudanças durou aproximadamente 10 meses.

Os principais impactos mapeados, por meio de entrevistas e análise documental, foram:

- Alteração de papéis e responsabilidades dos serviços de gestão de pessoas das regionais;
- Padronização de processos;
- Automatização de atividades;
- Descentralização de alguns processos;
- Sistema com nova interface, funcionalidades e navegabilidade muito diferentes do antigo sistema.



Alguns desafios e limitadores foram identificados na etapa de diagnóstico: a existência de clima de insegurança dos empregados, principalmente das áreas de gestão de pessoas regionais que temiam perder suas atividades; necessidade de realizar uma implantação piloto durante três meses com funcionamento simultâneo de dois sistemas, o que acarretaria sobrecarga de trabalho para os funcionários que atuavam nos processos de administração de pessoal; cronograma técnico do projeto de desenvolvimento do novo software o qual não previa atividades de gestão de mudanças. Com isso, o foco estratégico da gestão de mudanças buscou ênfase no envolvimento participativo dos usuários e no desenvolvimento de atitudes positivas perante a mudança.

Os planos de ação foram baseados em ações de sensibilização e preparação para a mudança; monitoramento da prontidão para a mudança; gerenciamento constante de expectativas e ações específicas de capacitação para preparar o público para a operação piloto e para posterior implantação.

A especificação das ações planejadas e realizadas para o projeto SGPe para cada eixo de atuação encontram-se na tabela 4.

Tabela 4 – Principais ações realizadas por eixo de atuação

Eixos	Ações
Comunicação e sensibilização	<i>Palestras com patrocinadores e lideranças responsáveis pela mudança</i> <i>Workshops de preparação para mudanças com ênfase comportamental</i> <i>Videoconferências</i> <i>Página na intranet com informações, cronogramas, agendas e materiais de apoio</i> <i>Canal direto via e-mail para esclarecimento de dúvidas</i> <i>Matérias e entrevistas periodicamente publicadas na intranet</i> <i>Campanha de divulgação com identidade visual própria</i>
Capacitação	<i>Capacitação modular presencial com foco em diferentes públicos: multiplicadores, funcionários do departamento de administração de pessoal, corpo funcional, especialistas para atendimento de suporte.</i> <i>Capacitação complementar a distância: vídeos tutoriais</i> <i>Workshops de atualização</i>
Monitoramento	<i>Aplicação regular de pesquisas eletrônicas para gerenciamento de expectativas</i> <i>Avaliações de reação</i>



Em relação ao eixo de sensibilização e comunicação, as ações do projeto de GM estiveram orientadas para a garantia do comprometimento com a mudança, facilitando o entendimento das razões para tal e buscando o envolvimento do público afetado no processo. O plano de sensibilização e comunicação buscou proporcionar:

- Entendimento e conscientização sobre o projeto e as mudanças pretendidas;
- Confiança no sucesso da implantação e na qualidade da solução, por meio da ênfase nos benefícios e resultados esperados;
- Mecanismos de *feedback*;
- Mobilização para as ações de capacitação.

O processo de capacitação para o projeto SGPe atendeu a um ciclo de formação, que envolveu o desenvolvimento técnico e comportamental do público impactado. As ações foram divididas em três fases: pré-piloto, enfatizando o preparo para o período de coexistência dos sistemas; implantação e pós-implantação, focando na atualização de conhecimentos pós-ações corretivas e de melhorias.

Finalmente, o objetivo do monitoramento foi acompanhar o entendimento e as expectativas do público diretamente impactado pela implantação do SGPe e, em consequência, identificar pontos positivos que deveriam ser reforçados e pontos de melhoria que deveriam ser trabalhados ao longo do projeto. As pesquisas de monitoramento forneceram subsídios para ações de comunicação, envolvimento e capacitação ao longo do processo. Ao todo foram aplicadas três pesquisas, por meio eletrônico, atingindo um público de cerca de 130 funcionários envolvidos nos processos de administração de pessoal.

Projeto SisGF: Implantação do Sistema de Gestão de Frequência

O segundo projeto onde a Dataprev pôde aplicar a metodologia de gestão de mudanças foi o projeto que objetivou modificar e uniformizar o controle de frequência na empresa. Os empregados da Dataprev são regidos por um conjunto único de normas sobre registro e controle de frequência que, no entanto, eram efetivados por meios distintos, a depender de qual unidade estivessem lotados.



Em 21 de agosto de 2009, o Ministério do Trabalho e Emprego publicou a Portaria Nº 1.510 que disciplinava o registro eletrônico de ponto e a utilização do Sistema de Registro Eletrônico de Ponto – SREP, um conjunto de equipamentos e programas informatizados, destinado à anotação por meio eletrônico da entrada e saída dos trabalhadores das empresas, previsto no art. 74 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943.

Ciente da necessidade de cumpri-la, a Empresa desenvolveu uma aplicação padrão para registro de ponto e controle de frequência que atendesse às determinações legais e às suas necessidades, em termos de gestão e adequação a normas e processos.

Na etapa de diagnóstico e preparação, foram mapeados os principais públicos envolvidos, os quais deveriam ser “alvo” das ações de gestão de mudanças. Diferentemente do projeto anterior, o impacto do projeto SisGF teve uma abrangência maior: todos os 3500 empregados precisariam se adequar a uma nova sistemática de controle de ponto e a uma nova cultura em relação à frequência e assiduidade. Além disso, mais uma vez, os empregados envolvidos com o gerenciamento dos processos de administração de pessoal, associados ao controle de frequência, tiveram suas rotinas de trabalho alteradas.

Desse modo, os principais impactos foram mapeados, por meio de *workshops* com as lideranças envolvidas e de questionários respondidos por todos os serviços de gestão de pessoas das unidades regionais. Destacaram-se os impactos abaixo:

- Substituição dos dois sistemas antigos de registro de ponto *online* e dos cartões de ponto, nas unidades onde ainda eram utilizados, por um sistema único de registro *online* impactando automaticamente na folha de pagamento;
- Redução de atividades e mudança no papel desempenhado pelos serviços regionais de gestão de pessoas;
- Padronização dos processos de gestão de frequência;
- Mudança de normas;
- Adição de novas responsabilidades e atividades para gestores;
- Mudança cultural em relação ao ponto.



Os principais desafios e limitações neste contexto foram o prazo curto para implementação das mudanças e para aplicação da metodologia de GM; exigências legais que implicavam em resistências pelo corpo funcional; elevada dispersão geográfica e quantitativo de funcionários a serem capacitados; pouco tempo para formação e envolvimento de uma rede de mudança; cultura incipiente de educação a distância (estratégia de capacitação que intencionava-se utilizar); mudança cultural forte para algumas localidades.

O foco estratégico das ações de gestão de mudanças foi na ênfase ao processo educativo e à disseminação frequente de informações de forma clara e consistente, uma vez que a mudança teve forte influência externa. Para isso, foram propostos: campanha forte de mobilização e conscientização em parceria com a área responsável por comunicação; adoção de capacitação à distância, por conta dos prazos e da dispersão geográfica dos 3.500 funcionários; formação de uma rede de mudança e realização de um plano piloto.

Em virtude de ser realizada uma etapa piloto, a estratégia de gestão de mudanças foi dividida em duas fases, com escopos específicos: Piloto e Implantação.

A operação piloto consistiu em reunir uma amostra representativa dos três cenários encontrados, unidades que utilizavam os dois sistemas antigos e cartões de ponto, para realizar uma implantação assistida do novo modelo de controle de frequência. Para compor os três cenários, a população alvo era aquela lotada em três unidades regionais da Dataprev, que utilizavam as três sistemáticas de ponto até então existentes. Neste universo, o público impactado era composto por aproximadamente 500 funcionários. O escopo da GM foi conscientizá-los, mobilizá-los e prepará-los para atuar no sistema antigo e no sistema novo paralelamente.

Na segunda fase, com vistas à implantação definitiva do novo modelo, a nível nacional, o escopo da GM foi replicar os planos de ação do piloto, com apoio de uma rede de mudança qualificada e da área de comunicação da Empresa. Na segunda fase, foi adicionada ao processo a capacitação a distância e a formação de especialistas que prestariam suporte ao processo pós-implantação.

As ações realizadas por eixo de atuação encontram-se listadas na tabela 5 a seguir:



Tabela 5 – Principais ações realizadas por eixo de atuação

Eixos	Ações	
	Fase Piloto	Fase Nacional
Comunicação e sensibilização	<p>Roadshow - Visita dos Patrocinadores para divulgação do projeto e alinhamento com gestores</p> <p>Campanha de comunicação – utilizando veículos diversos e diferenciados</p> <p>Estação simulada – Ponto instalado nas semanas que antecederam o início da operação para simular o ponto e para esclarecer dúvidas</p> <p>Divulgação de vídeo institucional com a palavra dos patrocinadores</p>	<p>Campanha de comunicação: utilizando veículos diversos e diferenciados: intranet, comunicados, banners eletrônicos e impressos, cartazes, guias de bolso, testeiras para micros, boletins eletrônicos periódicos</p> <p>Divulgação de vídeo institucional</p> <p>Estação simulada</p> <p>Workshops com as lideranças</p> <p>Videoconferências e Comunidade virtual da rede de mudança</p>
Capacitação	<p>Capacitação presencial de usuários por meio de palestras informativas</p> <p>Capacitação presencial, técnica e comportamental, para agentes de mudança</p> <p>Disponibilização de materiais de apoio: cartilhas e guias</p>	<p>Capacitação presencial, técnica e comportamental, para agentes de mudança.</p> <p>Capacitação técnica de funcionários na modalidade a distância.</p> <p>Disponibilização de materiais de apoio pós implantação: tutoriais eletrônicos e guias impressos</p>
Monitoramento	<p>Aplicação de pesquisa eletrônica para avaliar as ações de GM, a adesão ao piloto e os principais erros de procedimento e dificuldades encontrados.</p>	<p>Avaliações de reação de eventos presenciais e feedback da rede de mudança</p>

O maior diferencial da estratégia utilizada no projeto SisGF, foi a formação de uma rede de mudança capaz de apoiar e monitorar o processo de mudança na “ponta”. Para tanto, em cada uma das 27 localidades em que a Dataprev mantém atividades, foram selecionados uma dupla de agentes de mudança. As duplas em geral eram formadas por pessoas do próprio serviço de gestão de pessoas local. Os agentes de mudança receberam formação específica e tiveram uma participação ativa ao longo do processo. O papel e as principais responsabilidades dos agentes de mudança foram:

- Facilitar, acompanhar e apoiar a mudança;
- Fazer a informação circular de forma alinhada e consistente, garantindo a divulgação local do projeto e das mudanças;
- Fornecer *feedback* para a equipe de projeto e equipe GM;
- Mobilizar gestores;



- Ministrar palestras e/ou *workshops*;
- Levantar insumos para pesquisas, *FAQs*, cartilhas e etc.;
- Atuar na sustentação da mudança após a implantação.

Devido à dispersão geográfica e a necessidade de monitoramento e suporte constante aos integrantes da rede de mudanças, a Dataprev fez uso de uma comunidade virtual, especialmente criada para coordenar as ações a nível nacional: um espaço criado na plataforma virtual de aprendizagem usada na Empresa, *Moodle*, onde eram disponibilizados: materiais de apoio, kits para realização de palestras, construção compartilhada de materiais, troca de experiências e esclarecimento simultâneo de dúvidas por meio de diferentes fóruns, todos proporcionados pela ferramenta.

Em relação ao uso da comunidade virtual, os principais benefícios e resultados alcançados foram: manutenção de uma rede de mudança engajada e motivada; agilidade na orientação e no esclarecimento de dúvidas; agilidade e nivelamento de informações de modo a manter um discurso alinhado em todas as localidades e aproximação dos públicos envolvidos com as lideranças patrocinadoras e com a equipe de projeto.

Resultados e desafios

Principais dificuldades

Ao aplicar a metodologia de gestão de mudanças com recursos totalmente internos, enfrentaram-se algumas dificuldades que limitaram a plena realização de algumas etapas.

A principal dificuldade esteve relacionada ao desconhecimento das equipes envolvidas no projeto em relação ao processo de gerenciamento da mudança e ao papel da equipe de GM, principalmente a equipe de TI responsável pelo projeto de desenvolvimento e implantação dos respectivos softwares e dos clientes internos, funcionários do Departamento de Administração de Pessoal. Esse desconhecimento ocasionou certa confusão de papéis e dificultou o envolvimento da equipe GM, desde o início do projeto, em etapas consideradas



cruciais para o diagnóstico e preparação para a mudança. Há de se ressaltar que após a primeira experiência no projeto SGPe, no segundo projeto o SisGF, a equipe de GM conseguiu participar de forma mais efetiva, sendo envolvida e consultada em fases críticas.

A segunda dificuldade decorreu do envolvimento tardio da equipe de GM a qual teve, por consequência, uma atuação mais direcionada para "evitar e apagar eventuais incêndios". Conforme exposto na revisão da literatura, a gestão de mudanças deve ser iniciada tão logo o projeto seja concebido para que se torne possível o gerenciamento planejado e eficaz de mudanças no contexto organizacional. Algumas consequências do envolvimento tardio foram:

- Incompatibilidade do cronograma de projeto com atividades e cronograma de gestão de mudanças;
- Falhas no gerenciamento de riscos e impactos mapeados e/ou falha na identificação dos mesmos;
- Dificuldade de executar todas as etapas da metodologia de gestão de mudanças, principalmente relacionadas ao diagnóstico e planejamento;
- Percepção de que as atividades de GM funcionavam como uma entrave a execução do cronograma de TI, impactando em sobrecarga para estes profissionais;
- Dificuldade para gerenciar as questões interpessoais e alavancar o engajamento dos impactados, devido às ações serem de curto e médio prazo.

A terceira maior dificuldade esteve relacionada ao entendimento da necessidade de continuidade dos esforços de gestão de mudança após a implantação dos referidos projetos. Como consequência houve dificuldade em se monitorar a mudança, avaliar e gerenciar resultados e reforçar os novos padrões de comportamento e procedimentos de trabalho. Tal consequência, contudo, foi minimizada no segundo projeto, SisGF, devido à formação e manutenção da rede de mudança que continuou a atuar fornecendo apoio, *feedback* e orientação nos casos de dúvidas e dificuldades.



Resultados alcançados

Embora tenha havido uma descontinuidade do processo de Gestão de Mudança, devido à desmobilização da equipe após a implantação das mudanças, alguns resultados puderam ser medidos ao longo do projeto, por meio das pesquisas de monitoramento, no caso do Projeto SGPe, e por meio das pesquisas com a rede de mudança, no projeto SisGF.

De modo geral, o maior resultado alcançado foi a minimização das resistências, refletida nos comportamentos colaborativos dos usuários, no engajamento de equipes envolvidas e no clima, mantido na maior parte do tempo, como positivo pela organização.

Os planos desenvolvidos para gerenciar as questões interpessoais contribuíram para o desempenho adequado dos funcionários ao longo das fases críticas do projeto, além de possibilitar o envolvimento e a participação efetiva dos funcionários ao longo do projeto. Tais resultados são evidenciados no resultado comparativo das pesquisas aplicadas no Projeto SGPe, conforme a figura 2:

Concordância	1a	2a	3a	Evolução (Pontos Percentual)
	Pesquisa Dez - 2010	Pesquisa Fev -2011	Pesquisa Abril -	
Compreendo o que é o SGPe e os seus principais objetivos.	↑ 77 %	↑ 95 %	↑ 97 %	2
A liderança de minha área está envolvida no SGPe ativamente e de maneira visível.	↔ 65 %	↑ 82 %	↑ 97 %	15
Acredito que a implantação do SGPe irá melhorar o desempenho das funções dentro de minha área.	↑ 78 %	↑ 97 %	↑ 99 %	2
Entendo o que pode mudar em minha rotina de trabalho com a implementação dos módulos CADASTRO e CÁLCULO do SGPe.	↔ 62 %	↑ 78 %	↑ 97 %	19
Possuo informações necessárias para orientar outras pessoas sobre mudanças que irão ocorrer após a implantação do SGPe.	↔ 42 %	↔ 50 %	↑ 77 %	27
Acredito que minhas idéias e preocupações têm sido ouvidas pela equipe do Projeto para implantação do Sistema de Projeto.	↔ 42 %	↔ 53 %	↑ 85 %	32
Entendo que meu esforço contribui para alcançar os objetivos e metas do SGPe.	↔ 67 %	↑ 85 %	↑ 92 %	7

Legendas:

- ↑ Acima do esperado
- ↔ Dentro do esperado
- ↘ Abaixo do esperado
- ↓ Muito abaixo do esperado

Figura 2 – Resultado comparativo das pesquisas de monitoramento

Vale destacar, que cada pesquisa aplicada era composta por um conjunto de afirmativas que se repetiram para fins de comparação, bem como por um conjunto de afirmativas que variavam de acordo com necessidades específicas de *feedback* em cada momento do projeto.



VI CONSIDERAÇÕES FINAIS

A experiência aqui relatada demonstra que a metodologia de gerenciamento de mudanças, aplicada muitas vezes na iniciativa privada e também por consultorias especializadas, pode ser aplicada com sucesso nas organizações públicas e com a utilização de especialistas do próprio corpo funcional da empresa.

De maneira geral, o uso da metodologia possibilitou facilitar a mudança, alavancando o engajamento dos públicos impactados e permitindo um gerenciamento eficaz da perspectiva humana das mudanças ocasionadas pela implantação das novas tecnologias.

Alguns resultados positivos avaliados pelas pesquisas aplicadas demonstraram que a metodologia de fato permitiu a disseminação adequada de informações em um fluxo bidirecional; envolvimento crescente e perceptível das lideranças; aumento gradativo da percepção de benefícios e das razões para a mudança; percepção por parte dos funcionários de ser ouvido e considerado ao longo do projeto; desenvolvimento de atitudes positivas e colaborativas; dissolução do clima de medo e insegurança e preparo adequado para que as mudanças fossem sustentadas por meio de comportamentos e procedimentos novos e desejados pela organização.

Adicionalmente as experiências aqui relatadas permitiram identificar alguns fatores críticos de sucesso para aplicação da metodologia de gestão de mudanças na Dataprev:

- Envolvimento das lideranças em todas etapas;
- Patrocínio constante e visível;
- Equipe de GM formada por equipes multidisciplinares envolvendo áreas de comunicação, marketing, TI, processos e recursos humanos;
- Envolvimento da equipe de GM na tomada de decisões ao longo de todo o projeto de mudança;
- Forte investimento em capacitação e campanhas de comunicação;
- Envolvimento e participação do público diretamente impactado pela mudança no projeto;
- Disseminação frequente de informações mesmo após a implantação;
- Formação e manutenção de uma rede de multiplicadores e de uma rede de mudança.



Embora resultados positivos tenham sido verificados, faz-se necessário reforçar a importância da continuidade do processo de gerenciamento da mudança, não apenas no planejamento, desenho e execução de ações, mas, ao longo do pós-implantação por período suficiente para que desvios possam ser detectados e corrigidos e, principalmente, os novos comportamentos, normas e procedimentos possam ser de fato reforçados e internalizados de maneira consistente.

VII REFERÊNCIAS

- DICKE, C. Employee engagement and change management. In: DICKE, C, HOLWERDA J.; KONTAKOS A. **Employee engagement: what do we really know? What do we need to know to take action?** A collection of white papers. Research conducted in preparation for the CAHRS Paris: 2007. Disponível em: <<http://www.uq.edu.au/vietnampdss/docs/July2011/EmployeeEngagementFinal.pdf>>. Acesso em: 5 abr. 2012.
- FELISBINO, P. **Comunicação e gestão de mudanças: estudo de caso em indústria química.** Organicom Ano 1. Vol 1. Ago. 2004
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIRÃO, C. D. et al. **Gestão de mudanças aplicada à implantação de projeto de lições aprendidas.** Projeto Final apresentado à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Especialista em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial. Rio de Janeiro, 2006.
- GROETZ, S. **Os métodos usados pelas consultorias no caso da gestão de mudanças.** Dissertação de Mestrado profissionalizante em Administração IBMEC. Rio de Janeiro, 2009.
- PROSCI . **Change management methodology overview.** Disponível em: <<http://www.change-management.com/tutorial-methodology-overview.htm>>. Acesso em: 5 abr. 2012
- PROSCI. **Establishing the scope of change management.** Disponível em: <<http://www.change-management.com/tutorial-scope-2010.htm>>. Acesso em: 5 abr. 2012.
- PROSCI. **Who does change management?** Roles in change management tutorial series. Disponível em: <<http://www.change-management.com/tutorial-who-does-cm-mod1.htm>>. Acesso em: 5 abr. 2012.



- OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- PEREIRA, M. L. J. de B. Modelos de mudança nas organizações brasileiras: uma análise crítica. In: BJUR, W.; CARAVANTES, G. R. (Orgs.). **Reengenharia ou readministração?** Do útil e do fútil nos processos de mudança. (p.108-159). Porto Alegre: AGE, 1995.
- QUINTELLA, H. M. **Gestão da mudança**. Rio de Janeiro: Suma Econômica, 1998.
- ROCHA, C. B.; Silva, J. R. G.. **Identificação de funcionários com empresa pública no contexto de mudanças**: o caso Finep. Rio de Janeiro: RAP, 41(4):685-706, Jul./Ago, 2007.
- SELLMANN, M. C. Z.; MARCONDES, R. C. **A gestão de mudança em ambientes dinâmicos: um estudo no setor de telecomunicações**. Rio de Janeiro: Cadernos EBAPE.BR, Vol 8, nº 4. Dez. 2010.
- STAKE, R. E. The case study method in social inquiry. In DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **The American tradition in qualitative research**. Vol. II. Thousand Oaks, California: Sage Publications. 2001.
- WOOD Jr., T., CURADO, I., CAMPOS, H. Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. In: WOOD Jr., T. **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.
- ZUCKER, L. G. Institutional theories of organization. **Annual Review of Sociology**, v. 13, p. 443-464, 1987.

AUTORIA

Carla Araujo Popoie Wanderley – Dataprev.
Endereço eletrônico: carla.wanderley@dataprev.gov.br

Dheborá Belem Varela Sampaio – Dataprev

