



TAMARA LEHMKUHL COELHO

**AS BOAS PRÁTICAS GERENCIAIS PARA SOLUCIONAR
PROBLEMAS DE RESISTÊNCIAS DE STAKEHOLDERS EM
PROJETOS - ESTUDO DE CASO SOBRE GERENCIAMENTO DE
PEQUENOS PROJETOS DE MODIFICAÇÃO DE VEÍCULOS APÓS A
SUA CONCEPÇÃO EM EMPRESAS AUTOMOBILÍSTICAS**

Trabalho apresentado ao curso MBA em
Gerenciamento de Projetos, Pós-Graduação *lato
sensu*, Nível de Especialização, do Programa
FGV Management da Fundação Getulio
Vargas, como pré-requisito para a obtenção do
Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Thiago Ayres de Araújo Castro

Orientador

CURITIBA

Julho/2014

É com entusiasmo, que agradeço a todas as pessoas que estiveram ao meu lado durante o período de realização do MBA em Gerenciamento de Projetos pela FGV, por todo o apoio e a motivação. Neste contexto, agradeço as minhas amigas Elisa e Marina pela companhia e minhas colegas de turma, Cláudia, Renata, Thania e Stefânia, pela parceria e dedicação. Finalmente, agradeço em especial a minha família, pela força e segurança, que colaboraram no cumprimento deste curso.

CURITIBA

Julho/2014

**Instituto Superior de Administração e Economia
Fundação Getúlio Vargas
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
MBA em Gerenciamento de Projetos**

Claudia De Paula Meneses

Renata Pereira Thomaz

Stefânia Resende Pires

Tamara Lehmkuhl Coelho

Thania Hasse Bogoni

**AS BOAS PRÁTICAS GERENCIAIS PARA SOLUCIONAR
PROBLEMAS DE RESISTÊNCIAS DE STAKEHOLDERS EM
PROJETOS**

CURITIBA

Julho/2014

Claudia De Paula Meneses

Renata Pereira Thomaz

Stefânia Resende Pires

Tamara Lehmkuhl Coelho

Thania Hasse Bogoni

**AS BOAS PRÁTICAS GERENCIAIS PARA SOLUCIONAR
PROBLEMAS DE RESISTÊNCIAS DE STAKEHOLDERS EM
PROJETOS**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado para obtenção de diploma
de MBA em Gerenciamento de
Projetos – ISAE – FGV.

Área de Concentração: Gestão de Pessoas
Orientador: Prof. Thiago Ayres de Araújo Castro

CURITIBA

Julho/2014

RESUMO

As empresas estão cada vez mais aumentando a quantidade e a importância dos projetos realizados. Todo projeto está associado a uma mudança, e um dos maiores desafios presentes no processo é lidar com a resistência das partes interessadas.

Este trabalho buscou identificar as principais formas de resistências de stakeholders a projetos e as respectivas boas práticas para lidar com elas. Para essa identificação, primeiramente, estruturou-se o referencial teórico, no qual alguns conceitos foram esclarecidos e delimitados. Uma ampla revisão bibliográfica foi elaborada para aprofundamento do tema e embasamento dos pontos a serem discutidos.

Inicialmente foram expostos alguns conceitos clássicos para o termo stakeholder, com base em diferentes autores e algumas técnicas de gerenciamento dos stakeholders. Na sequência, foi apresentado o conceito de mudança, para então justificar o gerenciamento da mudança, através de alguns princípios básicos. Foram listados, também, diversos conceitos que podem impactar nas atividades do gerenciamento de mudança. Finalmente, são mostradas as principais razões pelas quais as pessoas resistem às mudanças e apresentadas boas práticas para lidar com a resistência em projetos.

Na parte prática, foi formulado um questionário com o intuito de buscar informações de pessoas que realmente lideram projetos, para identificar as principais formas de resistência e de que maneira elas lidam com as resistências com que se deparam. As respostas do questionário foram compiladas e expostas no capítulo de Apresentação dos Resultados.

No capítulo de Análise dos Resultados, foi feito um minucioso trabalho de

compreensão e análise das respostas, culminando no último capítulo – Sugestões e Recomendações – com a elaboração de um guia de boas práticas para lidar com as diferentes formas de resistência.

Palavras-chave: Gestão da mudança, mudança, comunicação, liderança, equipes, resistência, stakeholder, projetos.

ABSTRACT

More and more, companies are increasing the quantity and importance of the projects they run. Every project is associated to a change, and one of the biggest challenges on the process is to deal with the stakeholders resistance.

This paper aimed to identify the main forms of stakeholders resistances to projects and the respective good practices to deal with them. For this to happen, first a theoretical referential has been structured where some concepts were clarified and delimited. A wide bibliographic revision was elaborated to explore and give basis to the points to be discussed.

Initially some classic concepts for stakeholder were exposed based on different authors and a few technics to stakeholders management as well. Furthermore, the change concept was presented, in order to justify the change management thru some basic principles. Many concepts that can also affect the activities to the change management were also listed. Finally, the main reasons why people resist to changes is presented and good practices on how to deal with project resistances are lined out.

In order to obtain results, a survey to gather information from those who really lead projects was developed, so that the main forms of resistance and how they deal with it when that happens could be identified. The results of that survey were compiled and shown on the Presentation of Results chapter.

On the chapter Results Analysis, a detailed effort to comprehend and analyze the answers was elaborated, which lead to the last chapter – Suggestions and recommendations – a guide of good practices on how to deal with different forms of resistance.

Key Words:

Change management, change, communication, leadership, team work, resistance, stakeholders, projects

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESENVOLVIMENTO.....	4
2.1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	4
2.1.1 Stakeholders.....	4
2.1.2 Gerenciamento de Stakeholders.....	8
2.1.3 Resistência em Projetos	13
2.1.4 A visão dos líderes e a visão dos funcionários sobre novos projetos.....	15
2.1.5 Fontes de Resistência à Mudança – Abordagem de Stephen P. Robbins.....	17
2.1.6 Outras razões para a Resistência à Mudança – Abordagem apresentada em artigo de Jay Marshall e Daryl R. Conner apud Luiz Cláudio Gonçalves.....	19
2.1.7 Principais variáveis que podem causar resistência – Abordagem de Arnold S. Judson	22
2.1.8 Os estereótipos dos stakeholders frente a um processo de mudança.	25
2.1.9 Como lidar com os diferentes estereótipos de stakeholders frente a um processo de mudança	29
2.2 METODOLOGIA	34
2.2.1 Coleta de Dados	35
2.2.2 Definição de público-alvo.....	36
2.2.3 Elaboração e aplicação do questionário	36
2.2.4 Compilação dos questionários	39
2.3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	39
2.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	51
2.5 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES	56
2.5.1 Guia Prático para Gerenciar Stakeholders Resistentes.....	56
3. CONCLUSÃO	62
4. REFERÊNCIAS.....	64
5. APÊNDICE.....	66
5.1 ESTUDO DE CASO SOBRE GERENCIAMENTO DE PEQUENOS PROJETOS DE MODIFICAÇÃO DE VEÍCULOS APÓS A SUA CONCEPÇÃO EM EMPRESAS AUTOMOBILÍSTICAS.....	66
5.1.1 RESUMO	66
5.1.2 INTRODUÇÃO.....	67
5.1.3 GERENCIAMENTO EFICIENTE DE PEQUENOS PROJETOS	68

5.1.4 PROJETOS AUTOMOTIVOS ÁGEIS	70
5.1.5 CONCLUSÃO.....	76
5.1.6 REFERÊNCIAS	78
5.1.7 BIBLIOGRAFIA DE APOIO	79

1. INTRODUÇÃO

Todo projeto está associado à mudança, e um dos maiores desafios dos gerentes de projeto para ter sucesso na implementação é lidar com as resistências das partes interessadas. Não há como ignorar o tratamento da resistência dos colaboradores em um projeto, os resultados podem ser desastrosos. As pessoas manifestarão resistência de diferentes maneiras, e muitas vezes não se lida da forma mais adequada.

O objetivo do presente trabalho é identificar as principais formas de resistências dos stakeholders em projetos e as boas práticas para lidar com elas.

A resistência é algo natural e normal do ser humano, é inerente ao processo de mudança. Mas conseguir discernir o tipo de resistência ajuda a desenvolver ações para minimizar o efeito negativo. Cada pessoa pode escolher entre abraçar ou resistir à mudança, mas o que realmente importa para o líder é a forma de lidar com cada tipo de resistência.

O trabalho foi estruturado em quatro capítulos:

- O primeiro capítulo apresenta informações gerais e a motivação do trabalho.
- O segundo capítulo provém um embasamento teórico nas abordagens necessárias para a compreensão da discussão proposta; descreve a metodologia utilizada ao longo do estudo; discorre sobre o questionário utilizado para a coleta de dados reais e a metodologia do trabalho; e apresenta e analisa os resultados.
- O terceiro capítulo apresenta a conclusão e limitações encontradas pelos autores sobre o trabalho.
- O quarto capítulo apresenta as referências bibliográficas.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo, foram utilizadas bibliografias de referências nacionais e internacionais para detalhar alguns conceitos básicos e para caracterizar as principais atividades relacionadas ao tema do trabalho. Os itens a seguir foram escolhidos por serem considerados fundamentais para a compreensão da situação estudada e necessários para a delimitação do escopo e entendimento do assunto abordado. São eles:

- Definição de stakeholders;
- Gerenciamento de stakeholders
- Resistência em projetos de mudanças;
- Fontes de Resistência em Projetos;
- Os estereótipos dos stakeholders frente a um processo de mudança.
- Como lidar com os diferentes estereótipos de stakeholders frente a um processo de mudança.

2.1.1 Stakeholders

Para definir stakeholders serão utilizadas duas definições, a de Freeman e a apresentada no PMBOK 5ª edição (2013).

Freeman, (1984, p31) em sua obra *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, cita que a palavra “Stakeholder” apareceu pela primeira vez na literatura de gerenciamento em

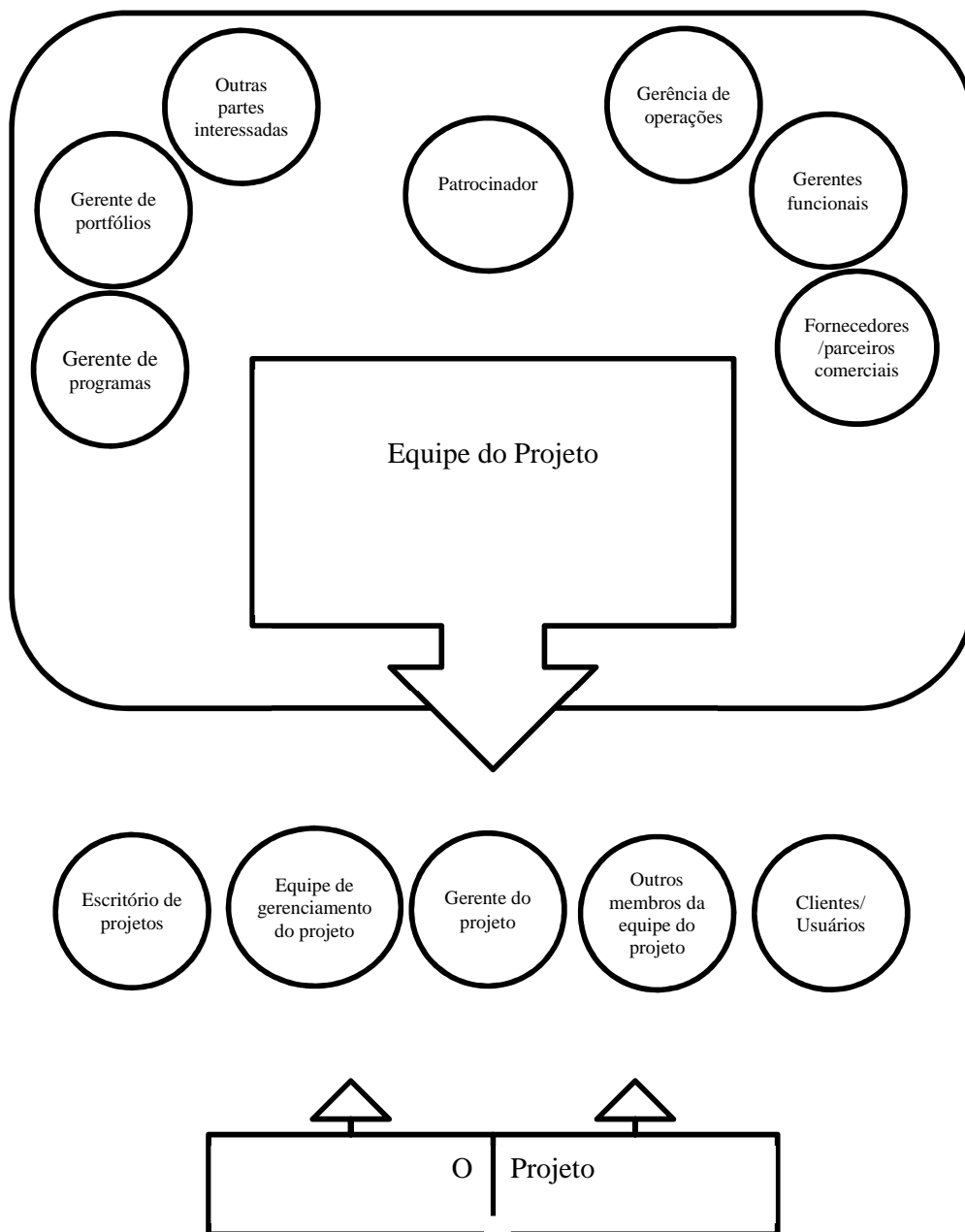
um memorando interno no Stanford Research Institute em 1963. Ele diz ainda que o termo tinha a intenção de generalizar stakeholder como sendo o único grupo para quem o gerenciamento tinha o compromisso de dar respostas, ou seja o grupo do qual se não houvesse apoio, a organização deixaria de existir. Em sua obra, ele lista os stakeholders que até então eram conhecidos: acionistas, empregados, clientes, fornecedores e a sociedade.

Tomando por base o PMBOK (2013, p30), Stakeholders é definido da seguinte forma: “Uma parte interessada é um indivíduo, grupo ou organização que pode afetar, ser afetada ou sentir-se afetada por uma decisão, atividade ou resultado de um projeto.” Diante deste ponto, compreende-se que as partes interessadas podem não necessariamente estar diretamente envolvidas com o projeto, mas ser de alguma forma afetada por ele.

O PMBOK (2013) trata como partes interessadas todos os membros da equipe de projeto, e as entidades interessadas dentro ou fora da organização. Ainda no PMBOK (2013) é tratado o tipo de interesse/foco que as partes interessadas podem ter pelo projeto, pois dependendo do impacto que este possa ter em suas atividades cotidianas, um stakeholder pode ter interesse negativo pelo projeto. Portanto cabe a equipe do projeto mapear as partes interessadas para conhecer os tipos de influências e determinar os requisitos e expectativas de todas as partes envolvidas conhecidas pelo projeto.

A figura abaixo ilustra graficamente a relação entres as partes interessadas e o projeto, ou seja, apresenta uma visão geral pra que o gerente possa administrar todas essas partes interessada em relação aos interesses do projeto.

Ilustração 1. As partes interessadas e o projeto (AUTORAS)



Com base no PMBOK (2013), existem diversos níveis de responsabilidade e autoridade que os stakeholders exercem ao longo do ciclo de vida do projeto e estes podem variar de acordo com o momento do mesmo. A participação no projeto também pode ser de

variadas formas como pesquisas, grupos de discussões, patrocínio. Existem também partes que podem limitar o sucesso do projeto, precisando ser monitoradas mais proximamente pelo gerente do projeto.

Também é apontada a importância da identificação das partes interessadas como um processo contínuo durante o projeto, para que haja uma compreensão de seu grau de influência, necessidades e expectativas. A não identificação destes pode gerar atrasos, aumento de custos, problemas inesperados e em última instância o cancelamento do projeto.

Uma das tarefas do gerente de projetos é administrar as expectativas dos stakeholders, balancear os interesses e garantir que a equipe do projeto interaja produtivamente com eles. São elencadas as partes interessadas do projeto abaixo:

Patrocinador: Aquele que provê recursos e suporte para o projeto. Pode ser interno ou externo em relação a organização, e promove o projeto do início ao fim. Além disso, também auxilia o gerente do projeto em questões complexas como mudança de escopo, cancelamento, etc.

Clientes e usuários: são pessoas ou organizações que aprovarão e gerenciarão o resultado do projeto. Podem ser internos ou externos à organização.

Vendedores: são empresas que assinam contrato de fornecimento de componente ou serviço pro projeto

Parceiros de negócio: externos à organização, fornecem consultoria especializada ou desempenham um papel específico no projeto.

Grupos organizacionais: são as partes interessadas afetadas pelas atividades da equipe do projeto. Entre eles estão marketing, vendas, recursos humanos, operações, etc.

Gerentes funcionais: são pessoas chave no desempenho de uma função gerencial dentro de uma área administrativa/funcional do negócio. Este gerente pode fornecer consultoria sobre determinado assunto ou serviço ao projeto devido ao seu nível de conhecimento.

Outras partes interessadas: podem ser entidades de aquisições, instituições financeiras, órgãos públicos reguladores, especialistas em área de conhecimento, consultores, etc., podem ter interesse financeiro, contribuir com informações ou ter interesse no resultado do mesmo.

Deste modo entende-se uma parte interessada como sendo um indivíduo, grupo ou organização que pode afetar ou ser afetada, por uma decisão, atividade ou resultado de um projeto. Existem no projeto diversos níveis de responsabilidade, autoridade e participação. Portanto, o gerente de projetos deve administrar estes, bem como as expectativas dos stakeholders, balancear os interesses e garantir comunicação e interação adequada pela equipe do projeto para assegurar que este tenha sucesso.

2.1.2 Gerenciamento de Stakeholders

Para falar sobre gerenciamento de stakeholder, será feita uma breve abordagem pela visão de Valle, et al. e em seguida uma leitura com base no PMBOK (2013).

De acordo com Valle, et al. (2010 p118,119), o gerenciamento das partes interessadas é um passo importante na estratégia do gerenciamento de projetos cabendo ao gerente estudar o perfil de cada envolvido e definir como tratar com cada parte. O processo é dividido em duas fases: identificação e análise. O processo é iniciado na identificação e em seguida é feita uma separação dos intervenientes por categoria e designação.

Abaixo alguns exemplos extraídos dos autores acima citados, para identificar as partes interessadas:

TABELA.1 Apresentação de partes interessadas (AUTORAS)

Categoria	Designação	Intervenientes
Entrega de resultados	Responsáveis pelas entregas do projeto	Equipe do projeto e subcontratados
Uso de produtos	Usuários diretos ou indiretos dos resultados do projeto	Usuários Internos
Autoridade Financeira	Aprovam a liberação de fundos ou provisão de recursos.	Executivos, patrocinadores do projeto, gerentes de negócios, financiadores, investidores e acionistas
Contribuintes	Fornecem insumos/serviços pro projeto	Grupos de serviço, fornecedores e subcontratados

Após a identificação dos stakeholders, estar concluída, próximo passo é analisar.

Abaixo algumas ações recomendadas para esta fase:

- Comprometimento necessário;
- Suporte do interveniente;
- Prioridades do interveniente;
- Previsão de comportamento;
- Poder do interveniente;
- Influência do interveniente.

Após este passo, Valle et al (2010), sugerem a construção de uma matriz de interesses.

Esta matriz, é uma tabela que mapeia o grau de influência e de interesse de cada um no

projeto. Ela consiste em listar os intervenientes, identificar critérios para expectativas e influências e dar peso par cada um deles. A partir destes dados são gerados percentuais e calculada a média ponderada com os somatórios. Esta ferramenta é bastante útil para a visualização dos interesses dos stakeholder. A matriz não será demonstrada neste documento.

Como apresentado pelo PMBOK (2013, p418), “O gerenciamento das partes interessadas do projeto inclui os processos exigidos para identificar todas as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto, analisar as expectativas das partes interessadas e seu impacto no projeto, e desenvolver estratégias de gerenciamento apropriadas para o engajamento eficaz das partes interessadas nas decisões e execução do projeto. ” Dentre os pontos de foco do gerenciamento das partes interessadas, está a comunicação contínua com os afetados para entender suas necessidades e expectativas, gerenciando interesses e conflitos e os envolvendo nas atividades do projeto.

O gerenciamento das partes interessadas tem por base os seguintes processos:

Identificar as partes interessadas: Identificar pessoas, grupos ou organizações que podem ter impacto ou serem impactados por uma decisão, atividade, resultado e com isso documentar o nível de engajamento, influências, dependência e impacto no projeto. De posse destas informações o gerente do projeto pode direcionar corretamente cada parte interessada.

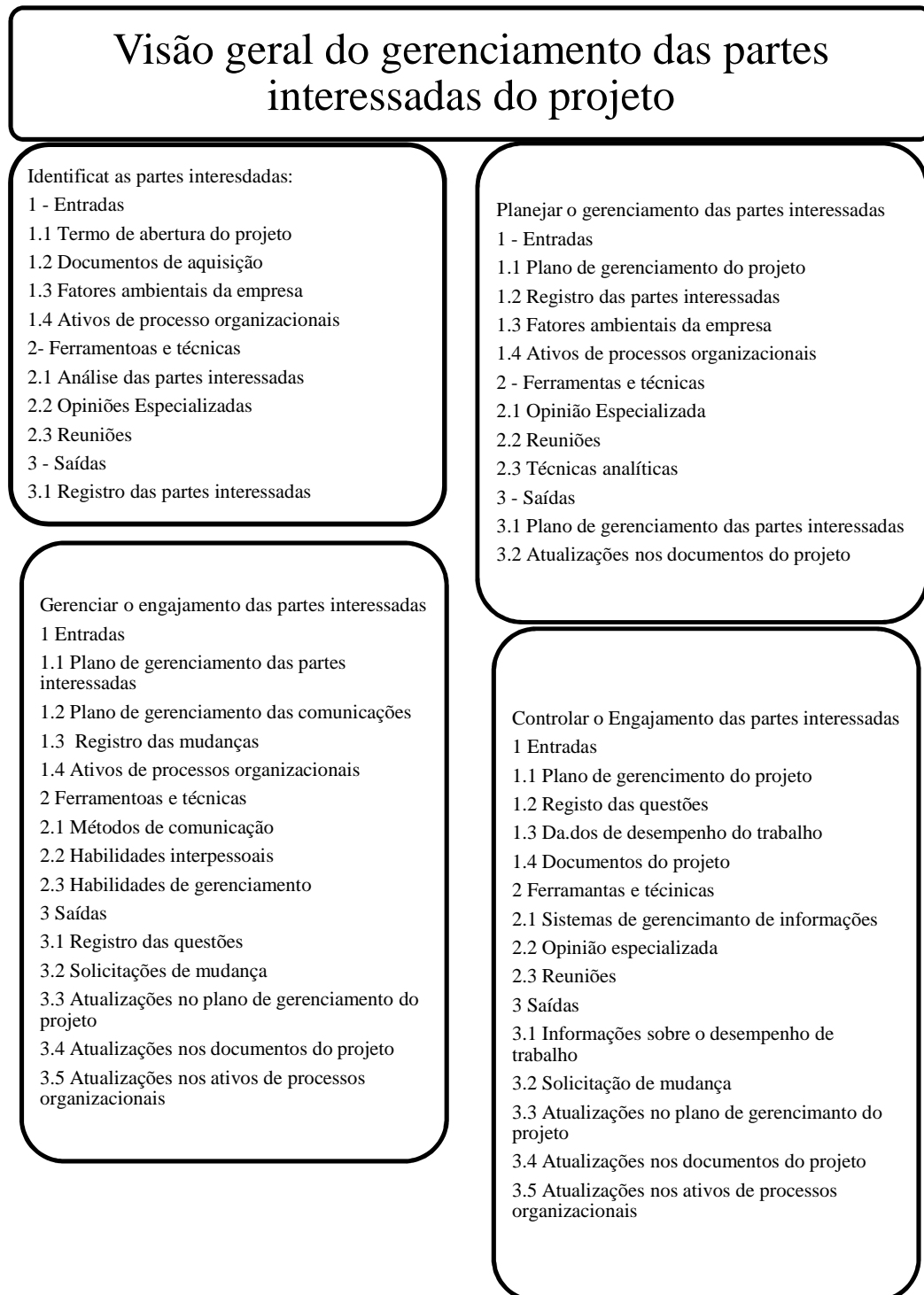
Planejar o gerenciamento das partes interessadas: É tido como o processo em que se desenvolvem estratégias apropriadas de gerenciamento das partes interessadas para todo o ciclo do projeto. Este apanhado é feito através da análise das necessidades, interesses e impacto de cada parte no projeto.

Gerenciar o engajamento das partes interessadas: esta parte do processo trata da comunicação e trabalhar com as partes interessadas para atender suas necessidades e expectativas, também tratar questões à medida que ocorrem, e logicamente promover o engajamento das partes interessadas nas atividades durante todo o projeto. Um bom engajamento das partes interessadas garante o nível de apoio às partes interessadas e diminui a resistência, com isso aumentando as chances de sucesso do projeto.

Controlar o engajamento das partes interessadas: nesta parte do processo, é onde existe o monitoramento do relacionamento das partes interessadas no projeto e onde existe o ajuste das estratégias e planos para o engajamento das mesmas. Quando existe um controle eficiente do engajamento das partes interessadas existe um aumento da eficiência e eficácia das atividades durante a vida do projeto.

O gráfico a seguir, demonstra uma visão geral das partes interessadas do projeto, apresentando as entradas, ferramentas e técnicas e saídas para cada um dos processos do gerenciamento das partes interessadas.

Ilustração 2. A visão geral do gerenciamento dos stakeholders de um projeto (Adaptado de PMBOK, 5ª Edição)



O papel do gerente do projeto na supervisão das partes interessadas é crucial para o bom desempenho do mesmo. No projeto existirão partes interessadas que serão afetadas positiva ou negativamente bem como aqueles que influenciaram significativamente o rumo do projeto. Por isso é importante fazer este mapeamento das partes interessadas, identificando, planejando, gerenciando o engajamento e monitorando o mesmo, possibilitando assim que o gerente conheça quem são os stakeholders. O gerente precisa possuir habilidade para conciliar as influências, expectativas e a comunicação adequada entre todos buscando desta forma que o projeto seja bem sucedido.

2.1.3 Resistência em Projetos

Este subtítulo, primeiramente esclarece a relação entre projetos, mudanças e resistência. Na sequência, trata-se do conceito de resistência a projetos, de que forma acontece, de que forma, geralmente é vista pelos líderes e quais são as principais fontes de resistência em projetos.

A. O que é resistência em projetos?

Resistência, de acordo com Dicionário Aurélio Online (2014):

“s.f. Oposição, reação, recusa de submissão à vontade de outrem: obedecer sem resistência. / Força que se opõe ao movimento; inércia. (...)”

Resistência de acordo com Zaltman & Duncan, apud GONÇALVES (2013)

“Qualquer conduta com o objetivo de manter o status quo em função de uma pressão para alterá-lo.”

Primeiramente é importante que se coloque em pauta o cenário mundial da atualidade – onde a economia global vem sofrendo muitas modificações desde o final dos anos 1970, quando o petróleo teve seu preço quadruplicado e o que se seguiu foi uma série de choques econômicos, que pressionaram as organizações a se transformarem. A economia globalizada trouxe à tona questões de competitividade nunca dantes vistas e a forma como as organizações lutam para se colocar ou se manter no mercado é feita através da gestão das mudanças, o que também pode se considerar que seja através de projetos. (ROBBINS, 2009)

De acordo com Gonçalves, a mudança é o ato de se mover para um estado futuro. Já a Gestão da Mudança é o ato de prestar suporte aos stakeholders que sofrerão os impactos da mudança com suas experiências particulares, em que se moverão para um estado futuro particular, através das concepções do projeto. São estas particularidades que podem ou não serem consideradas uma forma de resistência ao projeto.

Com o foco em mudanças organizacionais, Judson (1976), em seu livro, caracteriza mudança como “qualquer alteração iniciada pela administração na situação ou ambiente de trabalho de um indivíduo.”

Da mesma forma que alguns stakeholders fluirão muito bem durante o projeto, outros terão diversos tipos de dificuldades em aceitar as mudanças que o projeto possa lhes causar.

O que se tem por fatos e dados é que a resistência é uma das principais causas do fracasso nos projetos:

“ - Os Executivos das 500 maiores empresas da Fortune dizem que a resistência é a principal razão destas falhas.

- Pesquisa similar da Deloitte Consulting aponta que 80% dos CEO's dizem que resistência é a principal razão das falhas em projetos de TI, e não a falta ou falha de recursos mas o toque humano sutil da resistência. ” (GONÇALVES, 2013)

Para ROBBINS (2009) existe o lado positivo da resistência, que é aquele que traz estabilidade e previsibilidade do comportamento – caso não existisse a resistência “(...) o comportamento organizacional teria uma aleatoriedade caótica. ” A resistência pode ser positiva, ainda, quando trazer à tona debates e discussões em cima do projeto, que podem leva-lo a soluções mais sólidas.

Portanto, não há como ignorar o tratamento da resistência dos colaboradores em um projeto, visto que esse pode ser um ponto fundamental para o sucesso do projeto.

2.1.4 A visão dos líderes e a visão dos funcionários sobre novos projetos

De acordo com Hiatt e Crasey, os líderes em um negócio têm a tendência de presumir que o seu trabalho de conscientização sobre a necessidade e a importância de uma mudança cria nos funcionários um desejo de colaboração ativa na implementação da mudança. Esta é uma visão bastante equivocada, visto que nem sempre a mensagem transmitida é o mesmo que a mensagem recebida.

Por melhor que possa parecer a solução para um problema empresarial, isso não significa que os funcionários aceitarão a ideia e conviverão bem com as consequências que a implementação de um novo projeto podem causar – sejam as consequências de qualquer natureza. Mas por quê?

Mudanças causam ansiedade em qualquer pessoa e saber que o que o conhecimento técnico, a rotina e as tarefas executadas das quais uma pessoa domina, tem segurança e se

sente confortável serão modificadas gera medo, preocupação e incerteza. Esses sentimentos por si só já geram resistência à mudança.

O que líderes precisam avaliar não é apenas o lado emocional da resistência dos funcionários, mas sim, de que forma a mudança foi colocada para eles. Se os funcionários não participaram da elaboração do projeto, se não entendem o motivo pelo qual o projeto será implantado, se não acreditam nos benefícios que o novo projeto trará e se não confiam na pessoa que lhes apresentou o projeto, será muito difícil convencê-los a não resistirem ao projeto.

Os funcionários levam em consideração todos os aspectos de suas vidas quando são submetidos a mudanças – a sua vida familiar, a sua formação, o seu planejamento de vida a possibilidade ou não de precisarem mudar para outra cidade, a segurança financeira, a sua idade, a sua saúde, a sua carreira profissional, os relacionamentos familiares e profissionais e as conquistas profissionais.

Muitas vezes a resistência a um projeto pode não estar relacionada com a mudança na rotina de trabalho especificamente, mas ser um reflexo de problemas pessoais e que quando somados a mais uma mudança podem trazer sérios problemas, inclusive como esgotamento mental. Cabe aos líderes a percepção de que a resistência ao projeto pode estar atrelada a outros problemas e o diálogo é uma boa solução. Cada pessoa tem seus valores, tem a sua visão de mundo, tem a sua cultura e isso também contribui para a forma como ela enxerga o seu ambiente profissional.

Por outro lado a própria imagem e história da empresa pode causar resistência. Os funcionários podem levar em consideração as ações efetuadas no passado por aquela empresa e avaliar as novas propostas de acordo com o sucesso e o fracasso antes obtidos.

Mediante ao que foi exposto, cabe aos líderes entenderem que a resistência é algo natural e normal e o que realmente importa é de que forma pretende-se lidar com isso. No próximo capítulo serão tratadas algumas boas práticas para lidar com a resistência a projetos.

2.1.5 Fontes de Resistência à Mudança – Abordagem de Stephen P. Robbins

De acordo com o autor do Best-seller mundial – Comportamento Organizacional – existem fontes de resistência Individuais e fontes de resistência organizacionais.

As fontes de resistência individual são:

Hábitos: para a vivência da rotina e de suas dificuldades, as pessoas criam hábitos, dos quais não querem se desfazer, o que pode ser uma fonte de resistência. Isso é, se já desenvolveu uma forma de solucionar um problema ou situação constante, não enxerga motivos para ter que se desfazer de seu hábito.

Segurança: algumas pessoas são mais apegadas à ideia de segurança e projetos e mudanças costumam lhes causar insegurança, ou seja resistência.

Fatores econômicos: é normal que as pessoas relacionem a sua produtividade à sua remuneração e, com o conceito de meritocracia, isso é ainda mais evidenciado, portanto a sensação de que não se terá as mesmas habilidades e o mesmo desempenho num novo projeto e mudança leva as pessoas a resistirem.

Medo do desconhecido: a estranheza ao novo e a dúvida sobre o desenrolar dos acontecimentos, quando comparado àquilo se tem domínio pode causar resistência nas pessoas.

Processamento seletivo de informações: esta resistência envolve um problema bastante sério de comunicação, que é quando as informações recebidas são diferentes das informações processadas. É uma forma de resistência que faz com que a pessoa evite processar informações que possam causar algum desafio ao seu mundo construído.

As fontes de resistência organizacional são:

Inércia estrutural: ocorre quando as organizações confrontam novos projetos e mudanças com questões burocráticas, catalogadas e procedimentos padrões. Muitas vezes é necessário reconstruir uma série de procedimentos que levam a organização a se tornar resistente a um novo projeto.

Foco limitado de mudança: ocorre quando o projeto provém de um setor específico numa organização e não consegue se consolidar nos demais setores devido a uma série de incoerências do sistema como um todo.

Inércia de grupo: é a resistência que ocorre quando as normas de um grupo limitam mudanças e projetos.

Ameaça à especialização: ocorre quando alguns grupos especializados e destacados se sentem ameaçados por perderem exclusividade.

Ameaça às relações de poder estabelecidas: quando existe a possibilidade de ocorrer uma reorganização hierárquica de redesenho de autoridades para a tomada de decisões.

Ameaça às alocações de recursos estabelecidas: ocorre quando detentores de poder sobre recursos sentem que sua situação pode mudar.

2.1.6 Outras razões para a Resistência à Mudança – Abordagem

apresentada em artigo de Jay Marshall e Daryl R. Conner apud Luiz

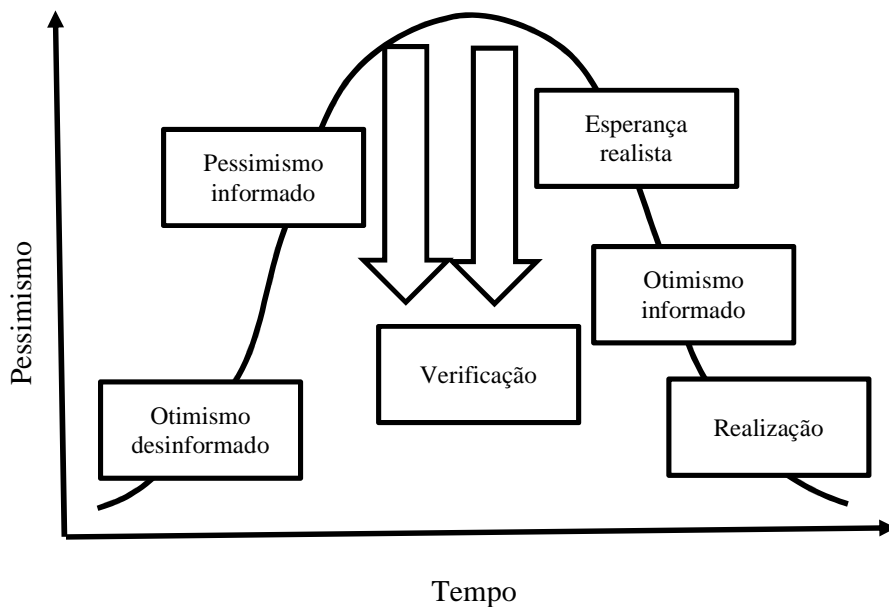
Cláudio Gonçalves

De acordo com esses autores, é importante entender que as Organizações não mudam, mas as pessoas mudam. Enquanto os líderes planejam a mudança de um processo como um todo, deixam de enxergar que, na verdade, esta mudança atingirá individualmente os seus colaboradores.

As pessoas manifestarão resistência de diferentes maneiras. O que deve ser distinguido é se a reação é positiva ou negativa.

Reação positiva: de acordo com os autores, e com o exposto na figura XX quando as reações seguem o caminho positivo, podem ser comparadas às reações de um novo relacionamento conjugal. No início, quando a reação é positiva a pessoa passa, primeiramente pelo estado de “otimismo não informado”, quando a pessoa foi superficialmente convencida de que a mudança será boa. Com o passar do tempo, a pessoa percebe que estava equivocada ao perceber problemas no desenvolvimento do projeto. Pode seguir por dois caminhos – o da continuidade e o da desistência. Mesmo aquele que aceita continuar, pode não estar demonstrando a sua insatisfação com a situação. Se a pessoa optar por continuar no projeto é provável que chegue ao estado de “realismo esperançoso” quando sente que conseguiu compreender verdadeiramente o projeto e suas consequências. Na sequência deverá atingir o “otimismo informado”, quando percebe que o é possível concretizar o projeto.

Ilustração 3. Formas de reação à mudança (Adaptado de Luiz Cláudio Gonçalves)

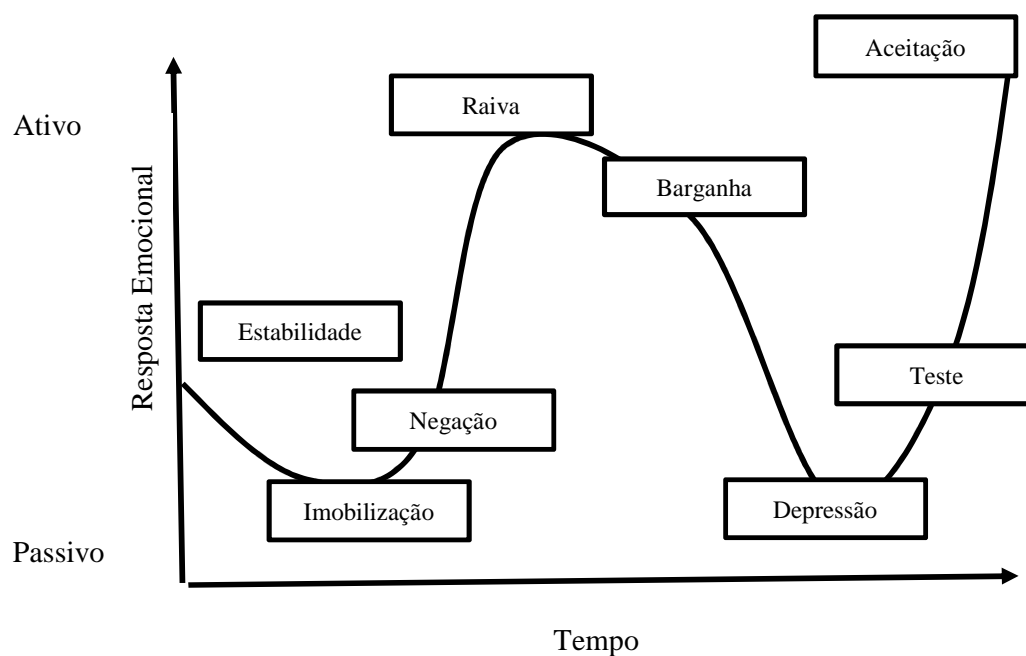


Reação negativa: Por outro lado, conforme o exposto na figura XX quando a tendência é de reações negativas, o autor compara isso ao exposto no livro da Dra. Elisabeth Kübler Ross, em seu livro de 1969, cujo título é “Sobre a Morte e Morrer”, no qual identificou a evolução de doentes terminais. As fases evoluem da seguinte forma:

- Estabilidade: anterior à consciência das mudanças que estão por vir, representa o status-quo
- Imobilização: a pessoa recebe de forma tão negativa que entra em choque e sequer consegue perceber a mudança.
- Negação: é o momento em que a pessoa deixa de acreditar que a situação é real e passa a ignorá-la.
- Raiva: a pessoa se sente frustrada e direciona para ter reações negativas com os próprios colegas.

- **Negociação:** ciente da mudança, a pessoa faz de tudo para amenizar o seu sofrimento, solicitando revisões de escopo, aumento de prazos e, até mesmo pedindo, para se retirar do projeto.
- **Depressão:** é quando a pessoa se sente encurralada, por não conseguir benefícios suficientes em negociações e, então entende que não há saída – terá que sofrer as consequências do novo projeto.
- **Teste:** se diferencia da negociação porque nesta fase a pessoa tenta visualizar quais podem ser seus benefícios com a nova situação.

Ilustração 4. As fases de evolução do comportamento negativo



Ainda de acordo com o artigo de Jay Marshall e Daryl R. Conner, apud Gonçalves, a resistência pode ser evidente ou encoberta. A resistência evidente é aquela detalhada nos

parágrafos anteriores, em que a pessoa consegue expor seus sentimentos de diferentes maneiras ao longo do projeto. Já a resistência encoberta representa um grande perigo para os líderes, visto que não há como administrar esta posição por não abrir espaço para diálogos.

Num último momento, os autores apresentam a situação em que os colaboradores pensam de uma forma, mas comunicam algo diferente, para evitar confrontos e desconfortos ao se expor perante colegas e superiores. O importante nessa situação é o líder perceber que pode estar tratando erroneamente a resistência, pois seu colaborador não se sente à vontade para expor o real motivo de sua resistência.

2.1.7 Principais variáveis que podem causar resistência – Abordagem de

Arnold S. Judson

Este autor estudou a Mudança Organizacional e a definiu como sendo qualquer alteração direcionada por líderes e que venham, de alguma forma alterar o ambiente de trabalho de algum indivíduo.

De acordo com Judson, existem três tipos de efeitos objetivos que devem ser considerados. O efeito que se torna mais evidente num processo de mudança é a alteração de objetivos, ou seja, mudar os exercícios de trabalho de um indivíduo, chamado por ele de “Efeito sobre o Comportamento”. O segundo tipo é o “Efeito Psicológico”, que o autor considera como sendo a alteração na maneira como indivíduo se relaciona com os seus exercícios de trabalho e de que forma ele enxerga isso. Por fim, o “Efeito Social”, que é a alteração nas relações que um indivíduo tem com os outros membros do grupo de trabalho. O importante para o autor em fazer não é apenas a identificação e classificação dos efeitos é, mas sim, a verdadeira consideração e o verdadeiro tratamentos dos efeitos.

Em seu livro “Relações humanas e mudanças organizacionais” (1976) ele apresentou 6 tipos objetivos que considera os mais comuns entre os geradores de mudanças organizacionais: melhorar o produto, melhorar o volume de vendas e os serviços, aumentar a rentabilidade, melhorar a imagem junto ao público, melhorar as relações humanas dentro da organização e melhorar a capacidade organizacional de resposta a situações futuras.

Dentre as categorias apresentada de mudanças organizacionais para Judson, existem alguns fatores que influenciam as atitudes negativas de um indivíduo em projetos e mudanças e que, de acordo com a interpretação de Alexandre de Pádua Carrieri et al (2007), podem ser resumidas entre tópicos principais:

- A ameaça à segurança: baseados nas características individuais, podem variar de acordo com as fontes de renda que uma pessoa possui e de acordo com a vivência. Um ponto importante aqui é que muitas vezes este fator pode causar medos e temores sem uma justificativa objetiva.
- A incompreensão dos objetos da mudança: este se relaciona tanto com a quebra de certas práticas, que fazem parte da cultura de um grupo ou da empresa como um todo e a própria história da empresa, com seus acontecimentos históricos, que quando negativos, fazem pessoas acreditarem numa repetição dos fatos. Por outro lado, algumas apreensões com relação ao desempenho e à imagem pessoal também fazem uma pessoa perder o foco nos objetos da mudança.
- A maneira de fazer mudanças: quando a mudança é feita através de ordens de serviço, por exemplo, isso poderá causar problemas com todas as pessoas que não gostam de receber ordens, também quando a opinião de alguns tipos de pessoas não é considerada, pode haver outro tipo de resistência.

Diante desses fatores negativos que podem influenciar o raciocínio de uma pessoa, o autor entende que as atitudes de resistência à mudança são óbvias e não são nada mais do que forma de proteger e defender a sua posição atual.

“Essa resistência pode tomar várias formas. A forma escolhida dependerá da personalidade do indivíduo, da natureza da mudança propriamente dita, das suas atitudes para com essa mudança e das forças que derivam do grupo e da organização com seu contexto de ambiente. Qualquer que seja a forma de resistência todos os tipos de oposição são uma espécie de comportamento agressivo ou hostil.” (JUDSON, p32)

O autor criou, então, uma escala de intensidade das resistências às mudanças, variando entre a aceitação até a resistência ativa e colocou em paralelos quais são as reações relacionadas a cada ponto da escala.

TABELA.2 Espectro de comportamentos possíveis diante de uma mudança. (Adaptado de Judson, 1976)

Aceitação	Cooperação e apoio entusiástico Cooperação Cooperação sob pressão da gerência Aceitação Resignação passiva
Indiferença	Indiferença Apatia; perda de interesse no trabalho
Resistência Passiva	Fazer somente aquilo que for ordenado Comportamento regressivo Não aprender Protestos Trabalhar segundo as regras
Resistência ativa	Fazer o menos possível Diminuir o ritmo de trabalho Retraimento pessoal Cometer erros Causar danos Sabotagem deliberada

O autor não faz uma descrição para cada um dos tipos de resistência, apenas explicita que são todos advindos da frustração por desejos não realizados ou por necessidades não satisfeitas. Considera, que causar danos, diminuir o ritmo de trabalho e cometer erros propositalmente são evidências de comportamento agressivo direcionados a uma mudança. Considera, ainda que o ato de fazer apenas aquilo que é ordenado, é mais sutil.

A seguir, serão apresentadas boas práticas para lidar com a resistência a projetos

2.1.8 Os estereótipos dos stakeholders frente a um processo de mudança.

Afim de definir os principais estereótipos de stakeholders em um processo de mudança pesquisamos em diversos autores esse tema e compilamos algumas classificações.

Segundo Mauro Sotille, (201-) comportamentos/ perfis das pessoas em um processo de implantação de uma mudança são:

- Indiferença
- Rejeição Passiva
- Rejeição Ativa
- Sabotagem
- Colaboração não intencional
- Colaboração intencional
- Entusiasmo não comprometido
- Entusiasmo comprometido

Já de acordo Thomaz Wood Jr. (1995), numa empresa possuem 03 grupos de atores sociais que interagem num processo de mudança com perfis diferentes:

- Gerentes médios ou funcionários que desempenham funções de liderança, que se caracterizam por seu conhecimento especializado como experts.
- Funcionários subordinados que não possuem nenhum poder de mando.
- Dirigentes e diretores da empresa, detentores de maior poder.

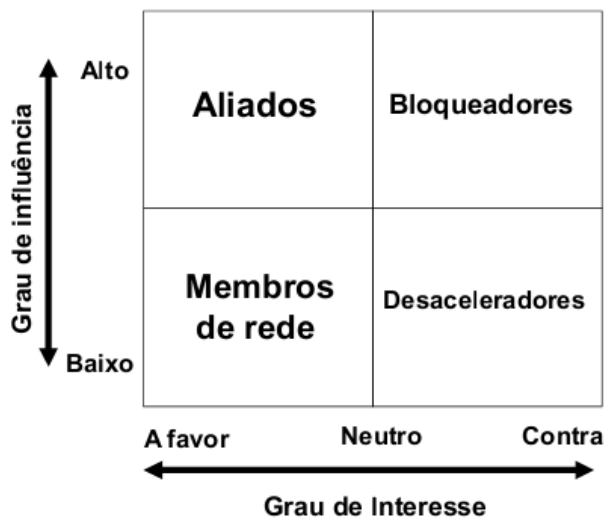
Para Stephen P. Robbins, os principais stakeholders de uma empresa que atuam com seus perfis são:

- Empregados: são stakeholders internos das empresas. Influenciam diretamente no custo do produto ou serviço.
- Acionistas: são stakeholders internos que representam a própria razão de ser do negócio. Argenti (1997) enfatiza que a empresa deve maximizar os resultados para que os acionistas permaneçam no negócio.
- Fornecedores: são stakeholders externos que estão diretamente ligados pelo processo decisório das empresas, visto que sobre eles fundamentam-se as estratégias de desenvolvimento do negócio (Campbell, 1997).
- Clientes: Em qualquer negócio o objetivo principal é a conquista e a manutenção dos clientes. Para alcançar esses objetivos é preciso satisfazer as necessidades potenciais e efetivas dos clientes (Nasser, 2000).

Segundo Luís Cláudio Gonçalves (2013), existem 04 tipos de stakeholders numa empresa no momento da mudança:

- Aliados: Alto grau de influência no projeto, interesse a favor. O *Sponsor* e o Gerente de Projetos são seus aliados, por definição. Podem ser encontrados entre agentes ou alvos.
- Bloqueadores: Alto grau de influência no projeto, interesse contra. Podem afetar fortemente a implementação do projeto, normalmente são encontrados entre os alvos.
- Membros de rede: Baixo grau de influência no projeto, interesse a favor. Rede de apoio e podem ser encontrados entre alvos e agentes.
- Desaceleradores: Baixo grau de influência no projeto, interesse contra. Desfavoráveis ao projeto e só podem ser alvos.

Ilustração 5. Tipos de stakeholders (Adaptado de Luís Cláudio Gonçalves, 2013)



Um fator de extrema relevância que pode contribuir positivamente para a mudança é a resiliência. Resiliência é a capacidade de enfrentar situações adversas de mudança, apresentando um mínimo de resistência quando tais situações ocorrem. A resiliência está associada com a capacidade de suportar pressões e a recuperação após uma mudança. Pessoas com essa capacidade e perfil saem de uma mudança mais forte que antes.

De acordo com J.C. Aguilera existem as duas lideranças: operacional ou transacional. Dependendo dessas os stakeholders podem reagir de maneiras diferentes, independentemente de seu estereótipo.

Segundo Stephen Robbins (2009), a resistência à mudança aparece de várias formas: aberta, implícita, imediata ou protelada. A maior dificuldade fica com as resistências difíceis de serem identificadas – implícita ou protelada. O impacto destas pode aparecer depois de anos junto com um acúmulo de reações a outras mudanças e pode acabar sendo bem maior do que o previsto.

O autor também classifica as principais fontes de resistência como individuais e as organizacionais. As individuais acontecem com base nas características humanas como hábitos, necessidade de segurança, fatores econômicos e medo do desconhecido. Já as organizacionais derivam da própria estrutura da organização como inércia estrutural, fomo limitado de mudança, inércia do grupo, ameaça à especialização e à relação de poder já estabelecidas.

2.1.9 Como lidar com os diferentes estereótipos de stakeholders frente a um processo de mudança

Segundo Mauro Sotille (201-), ações proativas de minimização das resistências para todos os perfis:

- Resistência devido ao desconhecido – comunicação;
- Resistência de pessoas-chave - gerenciamento de influenciadores;
- Falta de razão clara para o projeto - direção/ visão da mudança;
- Incertezas sobre habilidades disponíveis - análise das demandas de treinamento;
- Implementação de sistemas - execução de treinamento.

Abaixo abordaremos outra teoria que são as seis táticas sugeridas pelo autor Stephen Robbins para auxiliar no enfrentamento das resistências as mudanças:

- Educação e comunicação: Falta de informação ou comunicação geram resistência por isso deve-se ocorrer uma comunicação clara que ajude a todos entender a lógica da mudança.
- Participação: Se uma pessoa participa da decisão de mudança dificilmente esta cria resistência à mesma. A tática seria envolver no processo decisório os que se opõem à mudança.
- Facilitação e apoio: A empresa pode oferecer apoio aos que sentem medo ou ansiedade com a mudança como aconselhamentos, terapias e treinamentos para tranquilizar os funcionários afetados.

- **Negociação:** Geralmente se aplica quando o grupo opositor vem de uma fonte poderosa. Essa forma de lidar com a negociação seria trocar algo valioso pela diminuição da resistência. O ponto negativo é que o agente de mudança pode sofrer chantagens.
- **Manipulação e Cooptação:** A manipulação é a tentativa de convencimento disfarçada com o destaque dos pontos positivos e a omissão dos negativos. A cooptação seria manipulação com participação, por exemplo tentar conquistar os líderes da resistência para que os mesmos auxiliem no processo e influenciem o grupo.
- **Coerção:** Ameaças diretas como transferência da unidade, fechamento de empresa, etc.
- Segundo o autor, além dessas táticas genéricas, ainda existem formas de como lidar com cada estereótipo de stakeholder:
- **Empregados:** para Argenti (1997), o objetivo de uma organização é maximizar a riqueza de seus acionistas. Já os empregados têm o objetivo de maximizar seus salários, benefícios e melhorias. Portanto os objetivos referentes aos ganhos da empresa e dos empregados são antagônicos. Pelo entendimento de Pfeffer (1999), os empregados não representam apenas despesas e sim, são investimentos, ativos intelectuais que podem trazer ganhos para a empresa. O empregado que têm estas expectativas de reconhecimento pode ser muito produtivo e criativo servindo de vantagem e diferencial em relação à

concorrência. Para tanto este deve receber uma atenção especial no momento de mudanças.

- **Acionistas:** a relação entre os acionistas e os administradores da empresa é chamada de relação de agency. Ross, Westerfield, Jaffe (1997) afirma que essa relação é carregada de conflitos pois estes stakeholders possuem objetivos diferentes. O administrador está preocupado com a riqueza que têm controle, não necessariamente o aumento da riqueza. Os acionistas usam a estratégia de criar incentivos para os objetivos serem os mesmos, gerando para a empresa o custo de agency.
- **Clientes:** a conquista, manutenção e satisfação dos clientes exige esforços que vão desde a ideia do produto até o pós-vendas. Para entender as necessidades desse stakeholder é necessário interagir com os demais stakeholders (fornecedores, acionistas, etc.) para a ligação de todos estes para a entrega do resultado final. Tschohl & Franzmeier (1996) afirmam que o serviço prestado com qualidade conserva os clientes que a empresa tem, atrai novos, desenvolve a imagem organizacional e chama clientes potenciais. Atender as necessidades de um cliente não gera custo pois os valores retornam no desenvolvimento do relacionamento.
- **Fornecedores:** são stakeholders que afetam diretamente a tomada de decisão das empresas. Hoje em dia não é aceitável persistir o paradigma de oposição entre fornecedor-empresa pois nos sistemas produtivos atuais o fornecedor que atende os pedidos no tempo certo, que oferecem produtos de qualidade a preços compatíveis e dão formas de pagamento facilitado, reflete um

amadurecimento e profissionalismo na relação. Com confiança e respeito mútuo ambos têm os objetivos convergentes e conseguem crescer juntos.

As estratégias para lidar com os perfis, segundo Luís Cláudio Gonçalves (2013) são:

- Aliados: estratégias são planejar a participação dos Aliados fortes através de protocolos de comunicação negociados; manter comunicação permanente.
- Bloqueadores: estratégias são comunicação, buscar apoio dos aliados, mudar seu grau de interesse ou tirar seu poder de influência no projeto.
- Membros de rede: estratégias são procurar apoio informal, comunicar e manter o comprometimento.
- Desaceleradores: estratégias são comunicação, buscar apoio dos Membros de rede ou Aliados, mudar seu grau de interesse no projeto ou afastá-los.

Identificamos dois métodos de classificar os estereótipos: por cargo/ posição social e por perfil comportamental propriamente dito.

A classificação por cargo/ posição social faz parte da teoria de Thomaz Wood Jr. e Stephen P. Robbins (2009). Essas defendem que cada indivíduo de uma certa posição social esboçará uma reação geralmente padrão.

Já a classificação por comportamento propriamente dito faz parte da teoria de Stephen Robbins (2009), Mauro Sotille (201-) de Luís Cláudio Gonçalves (2013). Nesta o que define uma reação será sua personalidade e comportamento.

Concluimos nesse capítulo que os dois métodos são complementares. Deve-se utilizar um depois o outro para ter um resultado cada vez mais assertivo e refinado. Afinal o homem é

um ser complexo em que devemos considerar na análise de reações à mudança tanto seu papel social e quanto seu papel pessoal/ personalidade individual.

2.2 METODOLOGIA

Cada vez mais empresas para continuarem ativas no mercado precisam estar sempre se renovando e conseqüentemente sempre com processos de mudanças. Esse processo de mudança nem sempre é acompanhado e planejado gerando grandes crises internas que poderiam ser evitadas com a gestão da mudança e das pessoas. A motivação deste trabalho surgiu a partir da percepção de que mudanças organizacionais – movimento de um estado presente, passando por uma transição, para um estado futuro – impactam diretamente em como as pessoas executam suas atividades e, conseqüentemente, no sucesso de um projeto.

As reações das pessoas às mudanças podem ser tanto positivas, como negativas. Portanto, objetivou-se, através deste trabalho, estabelecer um guia para indicar boas práticas a líderes de processos de mudança, de como lidar com os diferentes estereótipos de stakeholders, frente a essa movimentação para um estado futuro. Procuramos em várias biografias sobre esse tema e encontramos opiniões de diferentes autores, mas nada que se assemelhe a um verdadeiro guia prático.

Como citado, foi realizada uma pesquisa bibliográfica com o intuito de fornecer embasamento teórico para compreender como identificar os diferentes estereótipos de stakeholders e analisar da melhor forma possível de lidar com a relação e o poder deles em frente ao projeto. Em seguida, a metodologia utilizada foi a elaboração um questionário que permite estudar como líderes de processos de mudança bem sucedidos lidam com os diferentes estereótipos que identificam durante o projeto.

O questionário do nosso trabalho anterior foi desenvolvido de forma a ter um enfoque qualitativo. Para a realização da pesquisa foram feitas entrevistas pessoais, com duração entre

trinta minutos a uma hora e com perguntas em sua maioria abertas. Com essa primeira pesquisa obteve-se a seguinte resposta: a descrição detalhada dos principais tipos de resistência à mudança.

Já com esse embasamento da listagem dos principais estereótipos da resistência às mudanças da primeira pesquisa aplicada, para esse nosso segundo trabalho focamos na pesquisa quantitativa com o objetivo de conseguirmos respostas diretas e possíveis de serem comparadas. Em função da característica de ser principalmente quantitativo, o questionário tinha uma duração média para resposta, entre 5 a 10 minutos.

A amostra entrevistada foi de gerentes e diretores de empresas que lideraram processos de mudança de sucesso. Os participantes da pesquisa foram informados de que suas respostas seriam mantidas totalmente anônimas, de forma a dar-lhes liberdade absoluta em fornecer respostas sinceras.

As respostas dos questionários foram compiladas e os resultados foram analisados, com a concretização da elaboração do guia de como lidar com os diferentes estereótipos de stakeholders frente a um projeto.

2.2.1 Coleta de Dados

A coleta de dados baseou-se na definição de um público-alvo pelo time de trabalho, na elaboração do questionário e na sua aplicação através de entrevistas via questionários enviados via e-mail.

2.2.2 Definição de público-alvo

São líderes, coordenadores, gerentes, diretores, presidentes e donos de empresas, que lideram projetos de mudança em seus ambientes de trabalho e passam por todas as dificuldades dessa implementação.

O público-alvo para a aplicação do questionário foram funcionários com cargo de gerência e direção, que trabalham em empresas de diferentes portes e de segmentos distintos. Estes participantes deveriam, imperativamente, ter como experiência liderado algum processo de mudança organizacional de sucesso.

Desta forma, o público entrevistado possui uma opinião de quem são os stakeholders envolvidos, afetados, pelo projeto, quais as relações que eles possuem com o projeto e qual a melhor forma de lidar com eles.

2.2.3 Elaboração e aplicação do questionário

O questionário foi elaborado para que se pudesse criar um manual para lidar com os diferentes estereótipos de stakeholders frente a um processo de mudança. Para evitar transtornos, o questionário foi anônimo, online e com perguntas fechada e quantitativas. Com essa mudança para o online conseguimos um grande aumento no número de participações.

Antes de iniciar o questionário, foi explicado via texto de e-mail aos entrevistados o contexto do trabalho (FGV, curso de Gerenciamento de Projetos e Tema do TCC), que o foco é sobre mudanças em geral lideradas por ele, o porquê desta entrevista e o porquê a pessoa foi escolhida como entrevistado. O questionário foi composto de três partes, a primeira com questões fechadas sobre o perfil do entrevistado, a segunda com questões fechadas sobre

comportamentos da resistência e a terceira com questões fechada sobre boas práticas para gerenciar a resistência. Segue, abaixo, o questionário detalhado.

Na parte 1 foi perguntando sexo, idade, cargo, tempo de cargo de liderança e número de pessoas que lidera.

A parte 2 foi solicitada a seguinte classificação:

Classifique de 1 a 4 os comportamentos de resistência passiva, citados abaixo, conforme tabela:
ATENÇÃO: 1, (menos intenso) a 4 (mais intenso).

Comportamento de resistência passiva	Frequência encontrada entre os liderados	Nível de facilidade de detecção do comportamento	Nível de gravidade do comportamento	Nível de dificuldade gerencial
Fazer o estritamente necessário				
Comportamento regressivo				
Não aprender				
Protestar				

Classifique de 1 a 4 os comportamentos de resistência ativa, citados abaixo, conforme tabela:
ATENÇÃO: 1, (menos intenso) a 5 (mais intenso).

Comportamento de resistência ativa	Frequência encontrada entre os liderados	Nível de facilidade de detecção do comportamento	Nível de gravidade do comportamento	Nível de dificuldade gerencial
Fazer o mínimo possível				
Diminuir o ritmo do trabalho				

Retraimento pessoal				
Cometer “erros” propositais				
Sabotagem deliberada				

Na parte 3 foi solicitado selecionar no máximo duas boas práticas assertivas para cada comportamento abaixo:

1) Fazer o estritamente necessário

- a) Educação e comunicação
- b) Participação
- c) Facilitação e apoio
- d) Negociação
- e) Manipulação e cooptação
- f) Coerção

2) Comportamento regressivo

- g) Educação e comunicação
- h) Participação
- i) Facilitação e apoio
- j) Negociação
- k) Manipulação e cooptação
- l) Coerção

3) Não aprender

- m) Educação e comunicação
- n) Participação
- o) Facilitação e apoio
- p) Negociação
- q) Manipulação e cooptação
- r) Coerção

4) Protestar

- s) Educação e comunicação
- t) Participação
- u) Facilitação e apoio
- v) Negociação
- w) Manipulação e cooptação
- x) Coerção

5) Fazer o mínimo possível

- y) Educação e comunicação
- z) Participação
- aa) Facilitação e apoio
- bb) Negociação
- cc) Manipulação e cooptação
- dd) Coerção

6) Diminuir o ritmo do trabalho

- ee) Educação e comunicação
- ff) Participação
- gg) Facilitação e apoio
- hh) Negociação

- ii) Manipulação e cooptação
- jj) Coerção

7) Retraimento pessoal

- kk) Educação e comunicação
- ll) Participação
- mm) Facilitação e apoio
- nn) Negociação
- oo) Manipulação e cooptação
- pp) Coerção

8) Cometer “erros” propositais

- qq) Educação e comunicação
- rr) Participação
- ss) Facilitação e apoio
- tt) Negociação
- uu) Manipulação e cooptação
- vv) Coerção

9) Sabotagem deliberada

- ww) Educação e comunicação
- xx) Participação
- yy) Facilitação e apoio
- zz) Negociação
- aaa) Manipulação e cooptação
- bbb) Coerção

Na parte 4 duas únicas questões abertas e opcionais:

- 1) Você já encontrou algum tipo de comportamento de resistência entre seus liderados, não citado neste questionário? Quais as boas práticas para gerenciá-lo?
- 2) Você pratica alguma outra boa prática para gerenciar comportamentos de resistência?

2.2.4 Compilação dos questionários

Para analisar e comparar as respostas obtidas dos questionários foi necessário colocar em gráficos e porcentagens as pesquisas.

2.3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O questionário aplicado proporciona analisar a percepção de líderes, coordenadores, gerentes, diretores, presidentes e donos de empresas, que lideram projetos de mudança, sobre quais são as principais fontes de resistências de stakeholders a projetos e quais são as boas práticas aplicáveis a elas. Com resultados quantitativos, é possível estabelecer um

comparativo entre os principais comportamentos de resistência frente a um processo de mudança e as melhores práticas para gerenciá-los. Em função da característica de ser principalmente quantitativo, o questionário tinha uma duração média para resposta, entre 5 a 10 minutos.

Na primeira parte do questionário, foi traçado o perfil dos respondentes, para possibilitar conhecer o público analisado. Um público de setenta e uma (71) pessoas, de diferentes idades, sexo, cargos, tempo de liderança e número de subordinados, respondeu ao questionário. Sendo, na maioria pessoas do sexo masculino (73% do total) entre 31 e 40 anos (48% das pessoas). As perguntas foram respondidas em proporções semelhantes por líderes situacionais (25% do público), coordenadores (24% do público) e gerentes (28% do público) e em menor quantidade por diretores (16% do público) e presidentes (7% do público) de empresas.

A maioria dos questionados possui cargo de liderança há mais de dez (10) anos, 34% deles, ou, no mínimo entre 4 a 9 anos, 32% deles. O perfil dos respondentes foi bastante diversificado, de forma que 41% do total dos questionados lidera até cinco (5) pessoas em suas equipes e 21% deles lidera mais de 20 pessoas.

Durante o trabalho de pesquisa bibliográfica, foram encontrados diversos comportamentos de resistência em situações de mudança. A segunda parte do questionário apresenta questões quantitativas para classificar os seguintes comportamentos de resistência passiva:

- Fazer o estritamente necessário;
- Comportamento regressivo;

- Não aprender;
- Protestar.

Os respondentes classificaram os comportamentos, em uma escala de um (menos intenso) a quatro (mais intenso), de acordo com os quatro questionamentos abaixo. A seguir, nas ilustrações 1 e 2, estão apresentados os resultados obtidos.

1. Qual a frequência encontrada entre os liderados?
2. Qual o nível de facilidade de detecção do comportamento?
3. Qual o nível de gravidade do comportamento?
4. Qual o nível de dificuldade gerencial?

Ilustração 6. Comportamento Passivo – Frequência Encontrada e Facilidade de Detecção (AUTORAS)

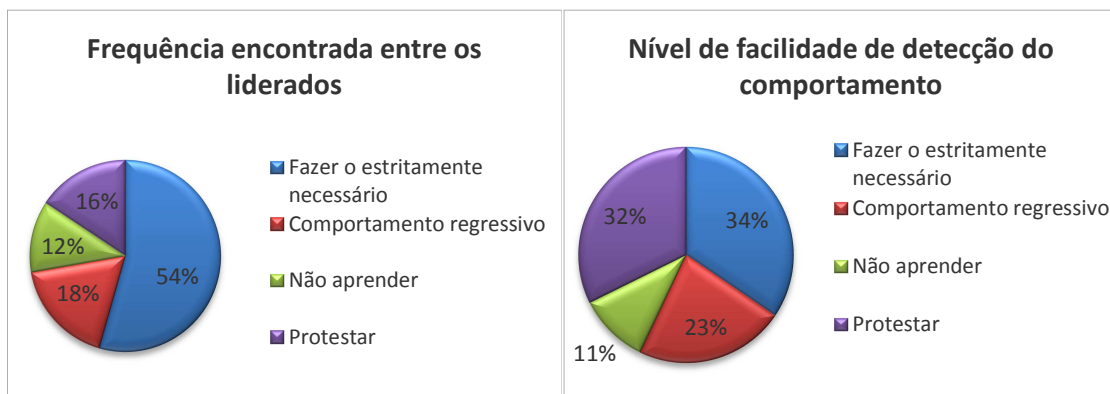
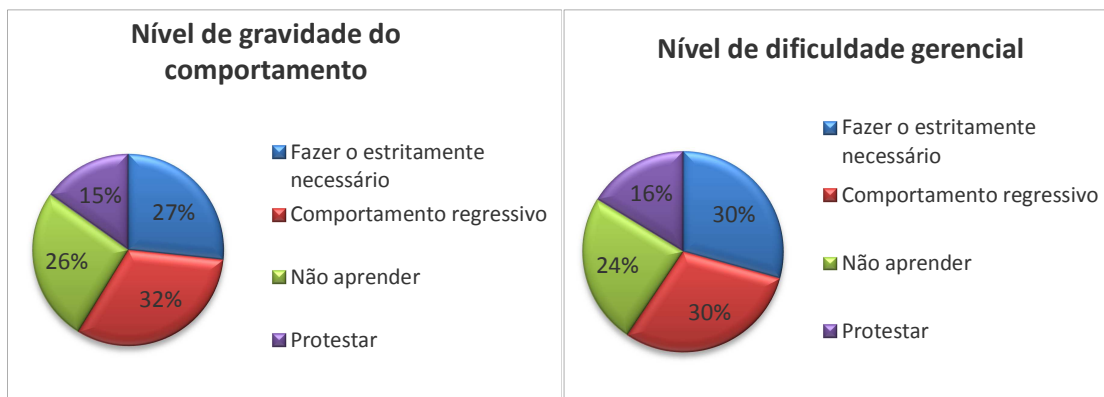


Ilustração 7. Comportamento Passivo – Nível de gravidade e Dificuldade gerencial
(AUTORAS)



Os resultados apresentados mostram que os entrevistados encontram com maior frequência (54%) e facilidade (34%) a resistência passiva de fazer o estritamente necessário. A resistência passiva de protestar, também é considerada como um comportamento de fácil detecção (32%).

Quanto ao nível de gravidade e dificuldade gerencial, os comportamentos são considerados com níveis semelhantes, sendo o regressivo. Em ambos os casos, a resistência passiva menos crítica é a de protestar (15 a 16%) e a mais crítica é o comportamento regressivo (30 a 32%).

Na terceira parte do questionário foram realizados os mesmos quatro questionamentos da segunda parte, porém, as questões quantitativas classificaram comportamentos de resistência ativa. São eles:

- Fazer o mínimo possível;
- Diminuir o ritmo do trabalho;
- Retraimento pessoal;
- Cometer “erros” propositais;
- Sabotagem deliberada.

As ilustrações a seguir, apresentam os resultados obtidos na terceira parte do questionário.

Ilustração 8. Comportamento Passivo – Nível de gravidade e Dificuldade gerencial (AUTORAS)

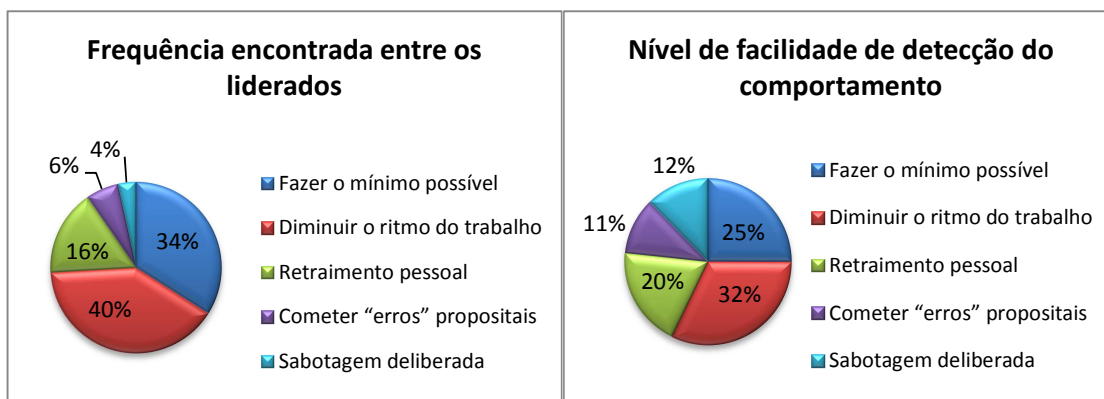
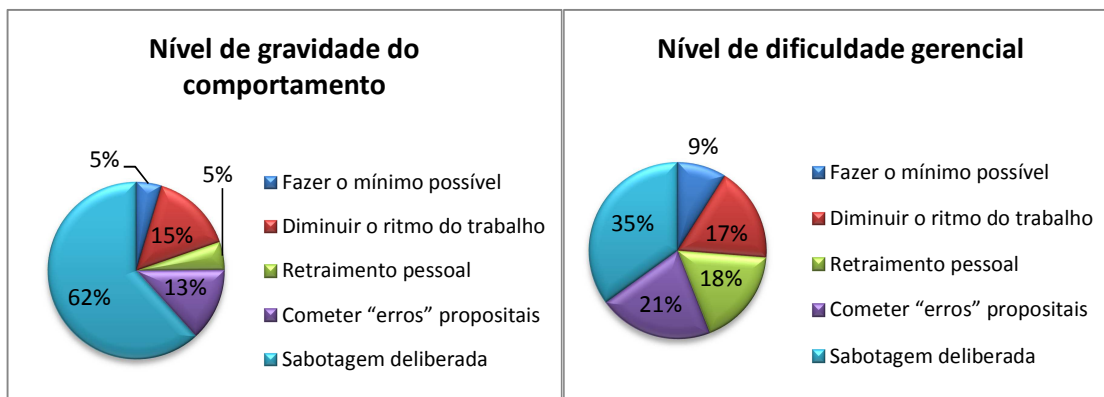


Ilustração 9. Comportamento Ativo – Nível de gravidade e Dificuldade gerencial

(AUTORAS)



Os respondentes, em sua maioria, classificaram as resistências ativas de diminuir o ritmo do trabalho (40%) e de fazer o mínimo possível (34%), aquelas detectadas com maior frequência. No caso da facilidade de detecção, os respondentes consideraram as resistências mais semelhantes, porém, diminuir o ritmo de trabalho (32%) manteve-se entre a mais encontrada. Em oposição, a sabotagem deliberada e cometer erros propositais são as resistências consideradas as menos frequentes e de mais difícil detecção.

Os resultados ilustrados mostram uma que a sabotagem deliberada é o comportamento ativo de maior nível de gravidade e de dificuldade gerencial entre as resistências ativas, fazer o mínimo possível é considerada a resistência menos grave e difícil de gerenciar. Do mais ao menos grave, as resistências estão classificadas na seguinte ordem: sabotagem deliberada, diminuir o ritmo de trabalho, cometer "erros" propositais, retraimento pessoal e fazer o mínimo possível.

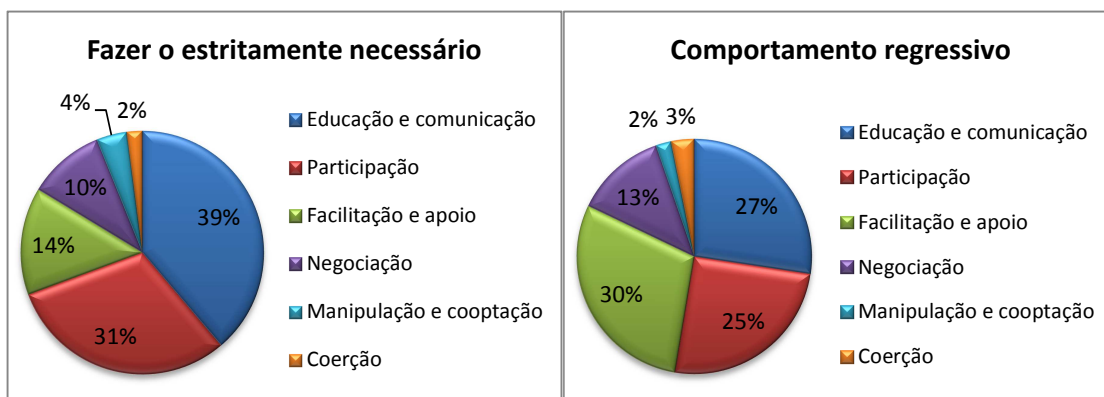
Porém, em dificuldade gerencial, as resistências, da mais à menos difícil, estão classificadas na seguinte ordem: sabotagem deliberada, cometer “erros” propositais, retraimento pessoal, diminuir o ritmo de trabalho e fazer o mínimo possível.

Na literatura, são encontradas diferentes boas práticas para gerenciar resistências em processos de mudança. Na quarta parte do questionário, dentre seis (6) boas práticas apresentadas, os respondentes selecionaram até duas práticas assertivas para cada comportamento de resistência. Seguem, abaixo, explicações sobre as boas práticas utilizadas na análise:

- Educação e comunicação: Comunicação clara que ajude a todos entender a lógica da mudança.
- Participação: Envolver no processo decisório os que se opõem à mudança.
- Facilitação e apoio: Oferecer apoio aos que sentem medo ou ansiedade com a mudança como aconselhamentos, terapias e treinamentos.
- Negociação: Trocar algo valioso pela diminuição da resistência.
- Manipulação e Cooptação: Tentativa de convencimento disfarçada com o destaque dos pontos positivos e a omissão dos negativos. A cooptação é a manipulação com participação, tentar conquistar os líderes da resistência para que auxiliem no processo e influenciem o grupo.
- Coerção: Ameaças diretas, como transferência para outra unidade, fechamento de empresa, etc.

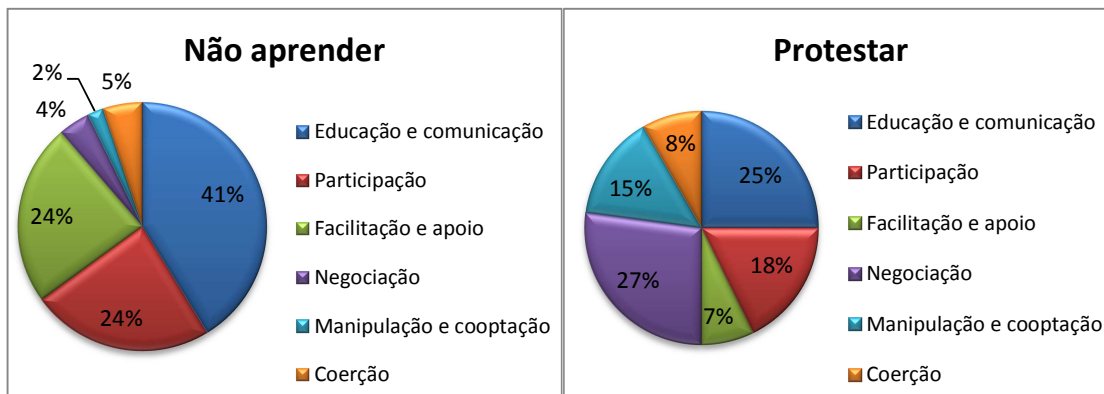
Como resultado da quarta parte do questionário, foi obtida uma relação entre cada comportamento, tanto passivos quanto ativos, e as melhores práticas escolhidas pelos líderes respondentes. Nas ilustrações a seguir, será apresentada a relação encontrada.

Ilustração 10. Comportamentos Passivos 1 e 2 – Boas práticas (AUTORAS)



Entre as resistências passivas de fazer o estritamente necessário e de ter um comportamento regressivo, existe uma tendência entre os líderes respondentes em considerarem como principais boas práticas de gerenciamento: a educação e comunicação (melhor prática para quem faz o estritamente necessário); a participação; e a facilitação e apoio (melhor prática para comportamento regressivo). A negociação, para ambas as resistências, é considerada a quarta melhor boa prática. Manipulação e cooptação e coerção foram pouco aconselhadas para essas resistências.

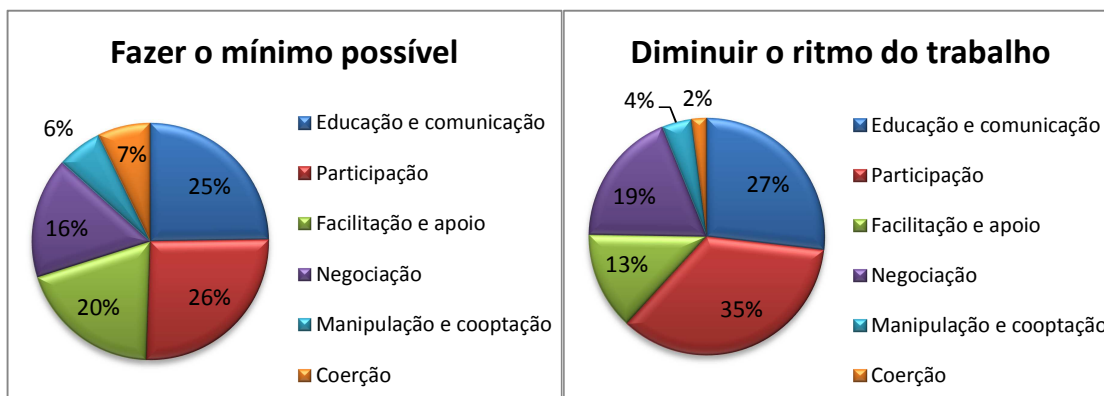
Ilustração 11. Comportamentos Passivos 3 e 4 – Boas práticas (AUTORAS)



Para a resistência passiva de não aprender, grande parte dos respondentes indicou a boa prática de educar e comunicar, seguida por facilitar, apoiar e fazer o resistente participar. Neste caso, as outras práticas foram pouco indicadas.

As boas práticas para o caso de resistentes que protestam ficaram bastante divididas. A maioria considerou como melhor prática a negociação, seguida por educação e comunicação. Participação e manipulação e coerção também foram indicadas por diversos líderes, sendo em menor número a indicação para agir por coerção e facilitação e apoio.

Ilustração 12. Comportamentos Ativos 1 e 2 – Boas práticas (AUTORAS)



No caso das resistências ativas, para os subordinados que fazem o mínimo possível, as melhores práticas indicadas, em ordem decrescente, são: fazê-lo participar; educar e comunicar; facilitar e apoiar; e negociar. Para as pessoas que diminuem o ritmo de trabalho para resistir a mudanças, a prática mais indicada é fazê-los participar, seguida por manipulação e cooptação. Também são bem indicadas as práticas de negociar, seguida de facilitar e apoiar. As práticas de manipular e cooptar, e coerção são pouco indicadas nos dois casos.

Ilustração 13. Comportamentos Ativos 3 e 4 – Boas práticas (AUTORAS)

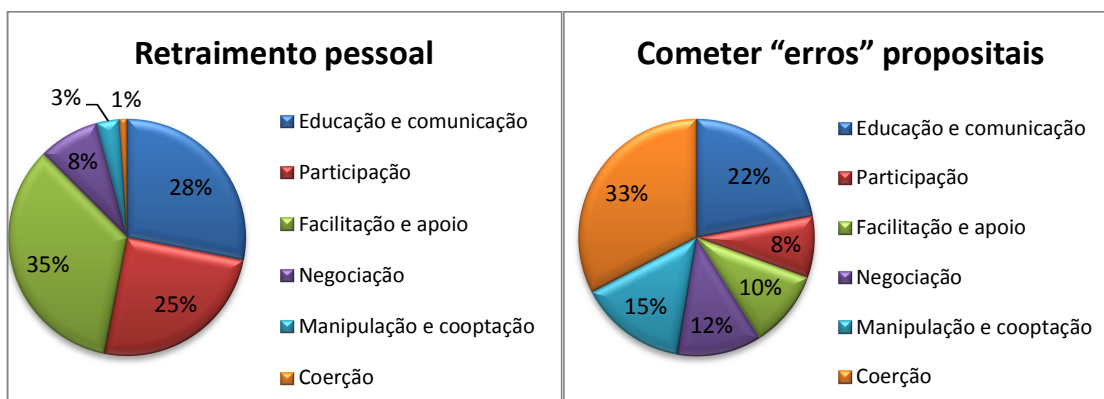
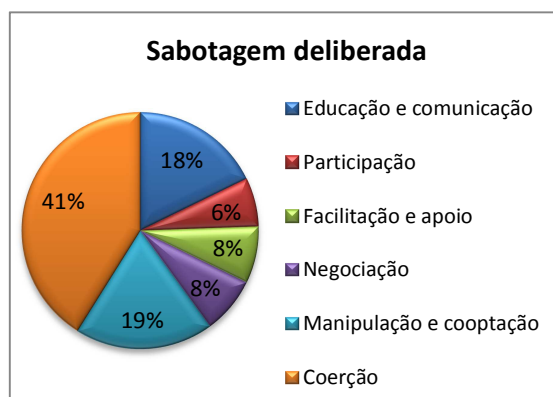


Ilustração 14. Comportamento Ativo 5 – Boas práticas (AUTORAS)



Para retraimento pessoal, as melhores práticas segundo os líderes respondentes são

(em ordem decrescente): facilitação e apoio, educação e comunicação e participação. As últimas três resistências. As resistências ativas de cometer “erros” propositais e de sabotagem deliberada são as únicas que receberam como indicação de melhor prática a coerção. Em ambos os casos, são bastante indicadas as práticas a manipulação e cooptação e a educação e comunicação. As menos indicadas, em ordem decrescente, são: negociação; facilitação e apoio; e participação.

O questionário foi finalizado com as seguintes questões abertas e opcionais:

- Você já encontrou algum tipo de comportamento de resistência entre seus liderados, não citado neste questionário? Quais as boas práticas para gerenciá-lo?
- Você pratica alguma outra boa prática para gerenciar comportamentos de resistência?

As tabelas 1 e 2 apresentam as respostas adquiridas pelos líderes entrevistados.

TABELA.3 Outros Comportamentos de Resistência e Melhores Práticas (AUTORAS)

Você já encontrou algum tipo de comportamento de resistência entre seus liderados, não citado neste questionário? Quais as boas práticas para gerenciá-lo?	
1	Sim, medo de perder o emprego, dificuldade de entender a necessidade do novo processo (eu sempre fiz assim).
2	A melhor prática é inseri-los nos processos de decisões, colocá-los a participar de atividades transversais e solicitar ideias de inovações a essas pessoas.
3	Comunicação, participação, envolvimento.
4	Principalmente participação.
5	Normalmente as respostas são relacionadas a carga de trabalho e a dificuldade de implementação das ações. Neste caso é preciso criar indicador de medição da performance dos colaboradores informando claramente a toda equipe as altas e baixas performance. Compartilhar experiências com as pessoas de baixa performance acelerando a curva de aprendizagem de cada um para buscar reatividade do grupo. Quem faz melhor assume o papel de "padrinho" de um colaborador com baixa performance.
6	Acredito que a Comunicação e o envolvimento das pessoas nos processos de mudança fará a diferença.
7	Sim. Falta de interesse e falta de entendimento sobre a razão do novo projeto.
8	Sim. Funcionário com o 'escudo da CIPA' que não faz o trabalho e se aproveita da situação.

9	A comunicação direta é a melhor prática, tentar persuadir, negociar, explicar os pontos de vista para atingir um objetivo comum. Caso contrário a opção é retirar do projeto.
10	Influenciador negativo (Influenciando aos outros membros do time).
11	Sim, cultural. Conquista-lo mostrando o conhecimento da sua cultura e dissipando a cultura local, demonstrando as diferenças entre elas.

TABELA.4 Outras Boas Práticas para Gerenciar Resistências (AUTORAS)

Você pratica alguma outra boa prática para gerenciar comportamentos de resistência?	
1	Comunicação clara, Reuniões periódicas, Feedback.
2	Acredito que a principal pratica e conseguir demonstrar ao colaborador que o novo processo vai facilitar seu trabalho, isto acontece a medida que o processo de mudança evolui.
3	Concorrência interna.
4	A persuasão, convencer do porque é necessário e quais são as consequências diretas e indiretas tanto positivas como negativas. Quando a pessoa sabe por que é feito mesmo que ele não seja o beneficiado sabe que pode prejudicar alguém indiretamente, e o fato no final de ser solidário com uma terceira pessoa sempre funciona.
5	Comunicação.
6	De alguma maneira, incluí-los no processo decisório de forma a sentirem-se coautores da ideia.
7	As mesmas citadas acima. Não concordo com o processo de coerção. Acredito que, se for necessário realizá-lo, vale mais a pena desligar o cooperado da companhia.
8	Comunicação.
9	Realizar o procedimento e demonstrar o resultado obtido.
10	Envolver os colaboradores nas decisões transversais do projeto demonstrando a implicação de suas ações o quanto impacta em outras áreas e conseqüentemente nos resultados da empresa. Outra prática é realizar reuniões no "terreno de jogo" com a participação de todos os envolvidos apresentado os problemas e buscando juntos achar a solução (Fabricante + Engenharia + Compras + Direção Produto + Marketing).
11	Ser sincero no elogio em grupo e mais sincero ainda quando existir a necessidade de conversar sobre algum desvio de conduta, logicamente uma conversa one-to-one sem exposição do colaborador.
12	Pode-se discutir o que fazer, mas garantir o ENGAJAMENTO das pessoas será o diferencial.
13	Sim. Envolver todos os participantes, para que deem suas opiniões e procuro ter um seguimento, com frequência constante, do processo. Se o projeto for muito significativo, aplico a pratica da negociação.
14	Muita conversa e 'liderar pelo exemplo', afinal, liderar não é obrigar a fazer, mas mostrar como fazer.

15	Procuo apresentar alternativas para cumprir a mesma tarefa/atividade. As vezes a pessoa fica desmotivada por não pensar "out of the box" e fazer com que a atividade seja repetitiva. Outra opção também é dar a responsabilidade por uma determinada atividade (empowerment) - compartilhar as responsabilidades entre os membros do grupo ajuda-os a ter um maior comprometimento.
16	Workshops para capacitar e convencer os líderes. Buscar melhores práticas e escutar as experiências e reclamações. Saber ouvir é um grande diferencial.
17	Mobilidade do elemento para outro time de trabalho poderia ser também uma opção.
18	Comunicação intensa!
19	Inteligência emocional.

Dentre os setenta e um (71) respondentes, onze responderam a primeira questão optativa e dezenove responderam a segunda questão optativa. As respostas apresentadas indicam outras resistências e boas prática que podem ser estudadas em futuros trabalhos.

2.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados apresentados no capítulo anterior permitem traçar, primeiramente, os perfis dos respondentes do questionário. Em seguida, os resultados mostram quais são as resistências, passivas e ativas, mais encontradas pelos líderes respondentes e suas considerações quanto à gravidade e à dificuldade gerencial frente a cada comportamento resistente. Finalmente, a partir do questionário aplicado, é possível estabelecer uma relação prática entre os comportamentos de resistência e as boas práticas, encontrados na literatura, e, desta forma, elaborar um guia prático para lidar com perfis resistentes.

A variedade, quanto ao cargo, dos perfis dos respondentes: profissionais líderes, supervisores, gerentes e diretores, permitiu que fosse obtido um resultado com pontos de vista deferentes. Além disso, a experiência em liderança dos questionados, grande maioria há mais de 10 anos liderando, gera credibilidade quanto à base de resultados da pesquisa.

Segundo os resultados obtidos na segunda etapa do questionário, a maior parte dos líderes detecta mais facilmente, dentre os resistentes passivos, os subordinados que fazem o estritamente necessário e os que protestam. O protesto, além de ser facilmente identificado, é considerado o comportamento passivo resistente menos grave e de mais fácil gerenciamento. Desta forma, deve-se classificá-lo como o menos crítico entre as resistências passivas.

Os outros comportamentos de resistência passiva – fazer o estritamente necessário, ter um comportamento regressivo e não aprender – são considerados semelhantes quanto ao nível de gravidade e dificuldade de gerenciamento, portanto, uma vez que o de mais difícil detecção é a resistência de não aprender, pode-se considerá-la como a passiva mais crítica.

Dentre os comportamentos resistentes ativos, analisados na terceira etapa do questionário, os mais facilmente encontrados são: diminuir o ritmo de trabalho, fazer o mínimo possível e retrair-se pessoalmente. Fazer o mínimo possível, ademais de ter fácil detecção, é considerado o comportamento ativo de menor gravidade e dificuldade de gerenciamento. Portanto, ele é classificado como o comportamento de resistência ativa menos crítico em uma equipe.

As resistências ativas mais difíceis de serem identificadas são: cometer “erros” propositais e sabotar deliberadamente. A sabotagem deliberada é, sobretudo, considerada, entre a grande maioria dos líderes respondentes, a resistência ativa de maior gravidade e de difícil gerenciamento. Assim sendo, essa é a resistência ativa mais crítica, o que torna necessário evitar sua presença em uma equipe de trabalho.

De forma a facilitar o foco de trabalho dos líderes, e considerando as informações detalhadas sobre as etapas dois e três do questionário, é possível elaborar uma tabela (Tabela 1) classificadora de criticidade de resistências, tanto passivas, quanto ativas.

TABELA.5 Classificação da criticidade das resistências passivas e ativas (AUTORAS)

Resistências Passivas	Criticidade Gerencial
Não Aprender	Alta
Comportamento regressivo	Média Alta
Fazer o estritamente necessário	Média Baixa
Protestar	Baixa
Resistências Ativas	Criticidade Gerencial
Sabotagem deliberada	Alta
Cometer “erros” propositais	Média Alta
Retraimento pessoal	Média
Diminuir o ritmo de trabalho	Média Baixa
Fazer o mínimo possível	Baixa

A partir das respostas obtidas na quarta parte do questionário, que relaciona cada resistência com as boas práticas indicadas pelos líderes respondentes, é possível elaborar uma relação entre os comportamentos ativos e passivos com as melhores práticas.

As ilustrações, a seguir, permitem relacionar as boas práticas de gerenciamento de stakeholders resistentes, com os comportamentos passivos e ativos.

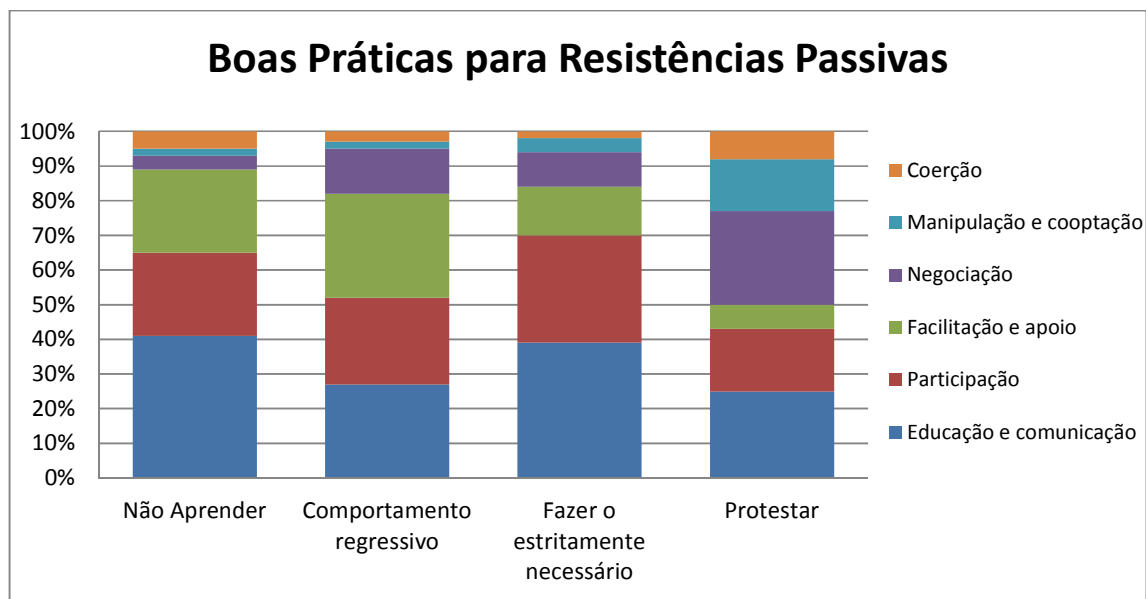
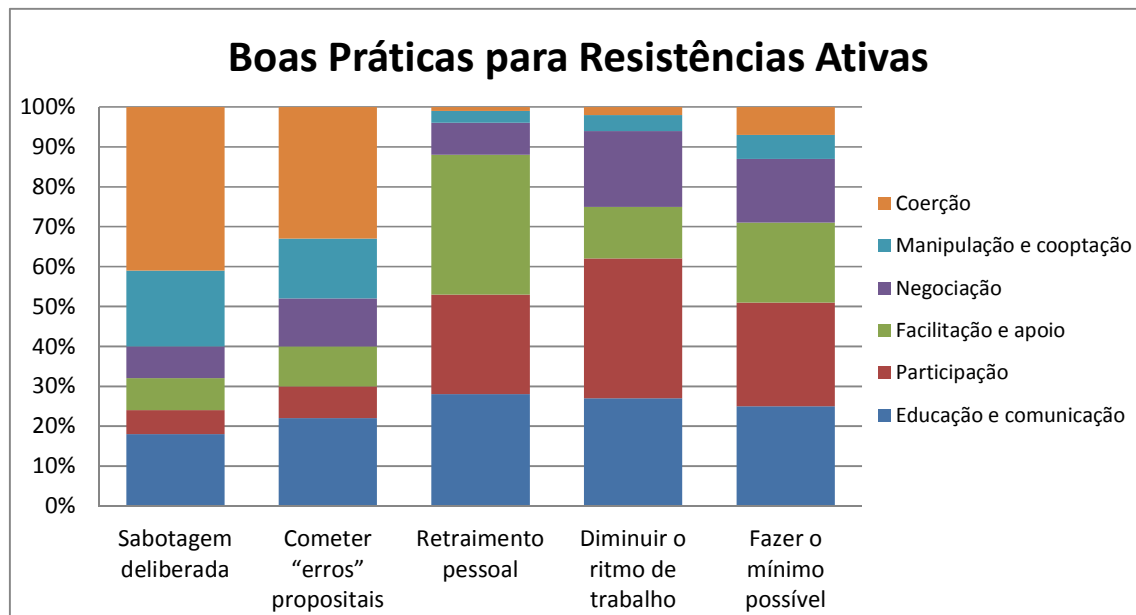
Ilustração 15. Boas práticas para resistências passivas (AUTORAS)

Ilustração 16. Boas práticas para resistências ativas (AUTORAS)



Comparando-se as duas imagens, é possível verificar uma tendência maior a práticas de coerção e manipulação e cooptação, no caso das resistências ativas. Em contrapartida, a boa prática de educação e comunicação aparece em percentuais maiores para as resistências passivas.

Além disso, observa-se nas ilustrações a verdadeira tendência de como reagir em cada caso de resistência. As informações obtidas no questionário permitem criar um guia prático para gerenciar stakeholders resistentes, que facilita a tratativa com pessoas da equipe que apresentam esses comportamentos, tanto ativos quanto passivos. A seguir, será apresentado o guia prático criado para auxiliar na gestão de stakeholders com comportamentos de resistência.

2.5 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

2.5.1 Guia Prático para Gerenciar Stakeholders Resistentes

1. Montar uma tabela com as seguintes colunas: Nome do stakeholder, Tipo de Resistência (Passiva ou Ativa), Resistência, Criticidade Gerencial e as seis (6) Boas Práticas (uma em cada coluna). Preencher cada linha com as informações pertinentes, conforme passos a seguir.
2. Identificar os stakeholders resistentes passivos e classificá-los conforme relação a seguir:
 - a. Fazer o estritamente necessário
 - b. Comportamento regressivo
 - c. Não aprender
 - d. Protestar
3. Identificar os stakeholders resistentes ativos e classificá-los conforme relação a seguir:
 - a. Fazer o mínimo possível
 - b. Diminuição do ritmo de trabalho
 - c. Retraimento pessoal
 - d. Cometer “erros” propositais
 - e. Sabotagem Deliberada

4. Rever se houve casos da resistência passiva de não aprender. São os casos com maior dificuldade de detecção e devem ser analisados com maior atenção.
5. Rever se houve casos das resistências ativas: cometer “erros” propositais e sabotagem deliberada. São os casos com maior dificuldade de detecção e devem ser analisados com maior cautela.
6. Classificar os stakeholders com resistência passiva, de acordo com as suas criticidades gerenciais. A classificação permitirá ao gestor uma priorização no momento de tratar as resistências.
 - a. Fazer o estritamente necessário → MÉDIA BAIXA
 - b. Comportamento regressivo → MÉDIA ALTA
 - c. Não aprender → ALTA
 - d. Protestar → BAIXA
7. Classificar os stakeholders com resistência ativa, de acordo com as suas criticidades gerenciais. A classificação permitirá ao gestor uma priorização no momento de tratar as resistências.
 - a. Fazer o mínimo possível → BAIXA
 - b. Diminuição do ritmo de trabalho → MÉDIA BAIXA
 - c. Retraimento pessoal → MÉDIA
 - d. Cometer “erros” propositais → MÉDIA ALTA
 - e. Sabotagem Deliberada → ALTA
8. Classificar cada resistência passiva com as boas práticas indicadas a seguir.

- a. Fazer o estritamente necessário
 - 1º. Educar e comunicar
 - 2º. Fazer participar
 - 3º. Facilitar e apoiar
 - 4º. Negociar

- b. Comportamento regressivo
 - 1º. Facilitar e apoiar
 - 2º. Educar e comunicar
 - 3º. Fazer participar
 - 4º. Negociar

- c. Não aprender
 - 1º. Educar e comunicar
 - 2º. Fazer participar, facilitar e apoiar
 - 3º. Agir com coerção
 - 4º. Negociar

- d. Protestar
 - 1º. Negociar
 - 2º. Educar e comunicar
 - 3º. Fazer participar

4º. Manipular e cooptar

9. Classificar cada resistência ativa com as boas práticas indicadas a seguir.

a. Fazer o mínimo possível

1º. Fazer participar

2º. Educar e comunicar

3º. Facilitar e apoiar

4º. Negociar

b. Diminuição do ritmo de trabalho

1º. Fazer participar

2º. Educar e comunicar

3º. Negociar

4º. Facilitar e apoiar

c. Retraimento pessoal

1º. Facilitar e apoiar

2º. Educar e comunicar

3º. Fazer participar

4º. Negociar

d. Cometer “erros” propositais

1º. Agir com coerção

2º. Educar e comunicar

3º. Manipular e cooptar

4º. Negociar

e. Sabotagem Deliberada

1º. Agir com coerção

2º. Manipular e cooptar

3º. Educar e comunicar

4º. Negociar

10. Gerenciar os stakeholders resistentes de acordo com as boas práticas dos itens 8 e 9. A quarta boa prática indicada para cada resistência deve ser utilizada caso as três primeiras não apresentem os resultados desejados ou não forem praticáveis no momento.
11. Rever constantemente os comportamentos dos stakeholders, uma vez que as resistências podem variar durante o ciclo de vida dos projetos.
12. Verificar constantemente quais resistências aparecem com mais frequência, pois pode ser uma indicação de que a causa dos comportamentos encontrados seja em função da gestão do líder.

Abaixo, uma tabela demonstrativa, que indica como poderá ser o formato do guia prático, após sua montagem.

TABELA.6 Guia Prático para Gerenciar Stakeholders Resistentes (AUTORAS)

Nome do Stakeholder	Tipo de resistência	Resistência	Criticidade Gerencial	Educar Comunicar	Fazer Participar	Facilitar Apoiar	Negociar	Manipular Cooptar	Agir com Coerção
João	Ativa	Sabotagem deliberada	Alta	3			4	2	1
Maria	Passiva	Não aprender	Alta	1	2	2	4		3
José	Passiva	Protestar	Baixa	2	3		1	4	
Antônio	Ativa	Cometer “erros” propositais	Média Alta	2			4	3	1
Bruna	Ativa	Retraimento pessoal	Média Alta	2	3	1	4		

Este guia prático pode ser utilizado por líderes que visam acelerar suas respostas às resistências encontradas durante o gerenciamento de stakeholders. Ele não evita o aparecimento de comportamentos resistentes entre os liderados, porém, o guia facilita e antecipa o trabalho do gestor.

3. CONCLUSÃO

Este trabalho foi motivado a partir da percepção das autoras em relação à dificuldade que os gerentes de projeto têm em lidar com as resistências das pessoas, em suas mais variadas formas. A resistência é um comportamento natural do ser humano, e está presente nos processos de mudança. Mas interpretar isso como uma desculpa para ignorar a situação e não tomar as ações devidas é extremamente equivocado.

Existe uma ampla e interessante literatura disponível sobre o tema, que tem ganhado cada vez mais relevância à medida que ele é reconhecido como fator de sucesso para os projetos. Diversos conceitos foram apresentados em relação à stakeholders, mudança e resistência, com o intuito de estabelecer um embasamento teórico para a discussão.

Na parte prática, buscou-se verificar através de um questionário, quais eram as principais formas de resistência identificadas por líderes experientes, e como eles lidavam cada um desses tipos. Um número significativo de respostas (setenta e uma) foi obtido em um curto espaço de tempo, o que demonstra o interesse em relação ao assunto.

A compilação e análise das respostas fechadas geraram informações valiosas para pessoas inseridas em qualquer tipo de organização. É um aprendizado importante para o que fazer quando se exercer o papel de líder, mas também interessante de perceber como se está sendo conduzido na posição de liderado. As respostas abertas abriram o leque de oportunidades de discussão, com cada uma contribuindo para o enriquecimento da análise e possibilidades de aprofundamento.

Um grande resultado do trabalho foi a elaboração do Guia Prático para Gerenciar

Stakeholders Resistentes, um material absolutamente útil e prático, que pode ser seguido e aplicado em qualquer projeto para ajudar a obter resultados positivos. É importante ressaltar que o guia expõe as ações reais que líderes experientes em diferentes tipos de organização têm realizado para lidar com os tipos de resistência, o que significa uma excelente fonte de consulta e referência, principalmente para líderes menos experientes ou interessados em se desenvolver nesta área.

Este guia foi obtido através da compilação das perguntas fechadas. Uma oportunidade para trabalhos futuros seria utilizar as respostas obtidas nas perguntas abertas, para complementar o guia com mais itens de resistência e de boas práticas. Um outro ponto para um guia completo de boas práticas de gerenciamento de stakeholders, seria acrescentar comportamentos não só de resistência, mas também de apoio, completando assim um guia para todos os estereótipos presentes em uma equipe.

4. REFERÊNCIAS

- ARGENTI, John. **Stakeholders: the case against: brief case**. Long Range Planning, V. 30, n3, Junho,1997
- AGUILERA, J. C. e LAZARINI. L. C. **Gestão estratégica de mudanças corporativas**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- CAMPBELL, A. B. **Business and society: Ethics and stakeholder management**. 1ª Edição, Masson: South-Western CENGAGE Learning,1989.
- CARRIERI, Alexandre de Pádua e outros. **Resistência à mudança gerada pela implementação de sistemas de gestão integrada (erp): um estudo de caso**. V.8. Nº1. P.89-105, jan/jun.2007. Salvador: Universidade Salvador, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto, **Gestão de pessoas**. 3ª Edição. São Paulo: Elsevier Brasil, 2008.
- DICIONÁRIO DO AURÉLIO ONLINE. Disponível em <
<http://www.dicionariodoaurelio.com/>> Acessado em 29/03/2014.
- FREEMAN, Edward. **Strategic Management – A Stakeholder Approach**. 1ª Edição. Cambridge: Cambridge University Press, 1984
- GONÇALVES, Luís Claudio, **Apostila de Mudança Organizacional**, ISAE-FGV, 2013
- HIATT, Jeffrey, CREASEY, Timothy, **Change Management: The People Side of Change**, 1ª Edição, 2012
- JUDSON, Arnold S., **Relações Humanas e Mudanças Organizacionais**. São Paulo: Editora Atlas, 1976.
- LONG RANGE PLANNING. **Stakeholders: the case against: brief case**. V. 30, nº3, Junho,1997.
- NASSER, J. **O motor da mudança**. (entrevista). HSM Management. São Paulo, n.

18, p. 6-16, jan/fev. 2000. Disponível em

<http://www.yasni.info/ext.php?url=http%3A%2F%2Fprofessor.ucg.br%2FSiteDocente%2Fadmin%2FarquivosUpload%2F14722%2Fmaterial%2FArtigo3_%2520STAKEHOLDERSEASORGANIZACOES.pdf&name=Kadri+Nasser+J.&showads=1&lc=pt-pt&lg=pt&rg=br&rip=br> Acessado em 17/02/2014.

- PFEFFER, Jeffrey. **Perigo: empresa tóxica**. HSM Management, São Paulo: v.3, n.16, set./out. 1999. ROSS, S., WESTERFIELD, R., W. **Princípios da Administração Financeira** 1997
- PIRES, Evandro Ricardo. **Mudança, stakeholder e projeto**. Aproximadamente 2010. Disponível em <<http://www.trf5.jus.br/downloads/Mudanca,%20>> Acesso em 20/10/2013.
- PORTER, M., E. **Cluster e competitividade**. HSM Management, jul/ago.1999
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK) –5ª edição, 2013
- ROBBINS, Stephen, P. **Comportamento organizacional**. 3ª Edição. Rio de Janeiro: Prentice Hall Brasil, 2009
- ROSS, S., WESTERFIELD, R., W. **Princípios da Administração Financeira**, 1ª Edição. São Paulo: Atlas, 1997
- SOTILLE, Mauro. **Mudanças – PMTECH**. (201-)Disponível em <<http://www.slideshare.net/sotille/mudancas-mauro-sotille>> Acessado em 27/11/2013.
- TSCHOHL, J. **A satisfação do cliente. Como alcançar a excelência através do serviço ao cliente**. São Paulo: Makron Books,1996
- VALLE, André Bittencourt do, SOARES, Carlos Alberto Pereira, FINOCCHIO JR., José, SILVA, LINCOLN de Souza Firmino. **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. 2ª Edição. São Paulo: Editora FGV, 2010
- VERMA, Vijay K. **The Human Aspects of Project Management – Organizing Projects for Success**, Volume Um. Pennsylvania: Project Management Institute, 1995.
- WOOD JR, Thomaz. **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.

5. APÊNDICE

5.1 ESTUDO DE CASO SOBRE GERENCIAMENTO DE PEQUENOS PROJETOS DE MODIFICAÇÃO DE VEÍCULOS APÓS A SUA CONCEPÇÃO EM EMPRESAS AUTOMOBILÍSTICAS

Tamara Lehmkuhl Coelho (engenheira de materiais)

Instituto Superior de Administração e Economia do Paraná - Fundação Getúlio Vargas.

Curso de Gerenciamento de Projetos, e-mail: tatah.lehmkuhl@gmail.com.

Avenida Visconde de Guarapuava, 2943 - Centro, Curitiba - PR, 80010-100, Brasil.

5.1.1 RESUMO

Este trabalho tem por objetivo apresentar um estudo de caso, baseado em dados de uma empresa automobilística do Paraná, de uma estrutura de gerenciamento ágil de projetos (GAP), focada em pequenas modificações de veículos após a validação de sua concepção. O artigo expõe, primeiramente, um estudo bibliográfico sobre as estruturas de gerenciamento de projetos rápidos. Também se propõe a apresentar, de forma geral, o sistema integrado da montadora analisada, que permite o acompanhamento simultâneo das modificações de veículos, por diversas áreas e localidades da empresa. Ele finaliza com uma análise comparativa entre o estudo de caso apresentado e o que se observa na literatura.

Palavras-chave: Empresa automobilística, gerenciamento ágil de projetos, modificações de veículos, sistema integrado.

5.1.2 INTRODUÇÃO

Atualmente, a fim de garantir a qualidade dos produtos e processos, a coerência com novas normas e leis e a competitividade da empresa (inovação), as empresas automobilísticas realizam modificações em seus veículos após as suas concepções técnicas estarem definidas. Essas modificações possuem características de projetos, pois têm um tempo definido para realização e geram um produto único. Porém, elas devem ser gerenciadas de forma a garantir uma realização rápida e flexível.

Neste artigo, primeiramente, são descritas metodologias de gerenciamento ágil de projetos. Em seguida, estão apresentadas as principais causas de solicitação de modificações de veículos após a sua concepção e as boas práticas da empresa automobilística estudada para solucioná-las. Ao longo do artigo, são explicadas as etapas que devem ser gerenciadas durante os projetos e as principais atribuições dos envolvidos.

Além disso, o artigo apresenta uma descrição do funcionamento de uma ferramenta eletrônica que auxilia na integração simultânea entre o resultado das atividades realizadas no planejamento, na execução do projeto e com o coordenador da modificação. Ainda, descreve como o sistema permite uma integração entre os diferentes setores e localidades da empresa. Ao fim, o artigo faz uma análise comparativa entre o que se observa na teoria e o que é realizado na prática pela empresa estudada.

Através da apresentação de boas práticas, as informações apresentadas neste artigo visam auxiliar coordenadores que gerenciam diversos pequenos projetos durante o dia-a-dia de seu trabalho.

5.1.3 GERENCIAMENTO EFICIENTE DE PEQUENOS PROJETOS

Segundo o Guia do PMBOK (PMI, 2008), um projeto caracteriza-se por ser um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. Qualquer modificação em um produto, que cria resultado único nos veículos, é gerenciada como um pequeno projeto na montadora, e a aplicação adequada de conhecimentos, processos, ferramentas, habilidades e técnicas está diretamente relacionada ao sucesso desse pequeno projeto.

Para se gerenciar cada modificação como um projeto é necessário um sistema que garanta agilidade através de um método rápido e flexível, que permita que os objetivos sejam atingidos. A ênfase em agilidade direciona as empresas para uma diferente abordagem no gerenciamento do desenvolvimento de novos produtos. Segundo Highsmith (2004), agilidade é saber balancear a flexibilidade com a estabilidade. O autor acredita que muita estrutura pode enrijecer e reduzir a criatividade da organização e, em contrapartida, pouca estrutura pode gerar ineficiência e esforços desnecessários.

Em 2001 (BECK *et al*, 2001), foi criado o manifesto para o gerenciamento ágil de projetos (GAP), que consiste em um conjunto de práticas que visam gerar benefícios em relação ao gerenciamento tradicional de projetos. O manifesto ágil defende que o importante é fornecer produtos com valores para os clientes, criar um ambiente de trabalho onde as pessoas desejam trabalhar todo dia e desenvolver um ambiente que promova motivação à equipe de projeto. O manifesto entende que responder às mudanças é mais importante que seguir um plano pré-definido.

Fowler e Jim (2001) interpretam e explicam o manifesto como uma maneira de ajudar

outros gerentes de projetos a desenvolverem suas modificações de produtos de uma forma melhor e otimizada. Os principais valores do manifesto são: (i) as pessoas e as interações entre elas devem ser mais importantes que os processos e as ferramentas de projeto; (ii) o trabalho no funcionamento do produto deve ser mais intenso do que na elaboração de documentações; (iii) a colaboração do fornecedor ao projeto deve ser mais relevante que a negociação do contrato; e (iv) a resposta de forma ágil e correta às mudanças deve ser mais importante que seguir o que está planejado.

A partir do movimento ágil, foi criado o Guia do *Scrum*TM. O *Scrum* (TAKEUCHI, 1986) é uma metodologia de desenvolvimento de produto rápida, criada, inicialmente, para empresas automobilísticas. Essa metodologia defende que se deve utilizar somente a documentação necessária para o desenvolvimento de um projeto.

Segundo Schwaber e Sutherland (2013) no Guia do *Scrum*TM os times *Scrum* devem possuir um membro responsável por maximizar o trabalho da equipe e o valor do produto (*the Product Owner*). Esses times são formados por uma equipe de desenvolvimento pequena, ágil, auto gerenciável e multifuncional, que visa incrementar o produto atual da empresa. Além disso, um *Scrum Master* (Gerente de Projeto), deve estar sempre em contato com o time, para garantir que o mesmo siga as teorias, as práticas e as regras do *Scrum*, e para integrar quem está dentro e fora do time.

Segundo os autores do Guia *Scrum*TM, os incrementos de produtos devem ser criados dentro de *sprints* (projetos). A criação inicia por meio de uma reunião de planejamento, com identificação de tarefas e estimativa do objetivo. O prazo para fechamento dos projetos é coerente com o esforço para desenvolver e implantar a modificação. Os *sprints* podem ser cancelados caso seus objetivos se tornem obsoletos. Eles são seguidos por reuniões diárias de 15 minutos, avaliando o que foi realizado, o que ainda precisa ser realizado e os pontos

críticos. Para acompanhamento, também são feitos, trabalhos de desenvolvimento, revisões e retrospectiva (por meio de lições identificadas). Além das reuniões citadas, são realizados eventos para inspecionar e adaptar produtos e para obter novas ideias.

Para evitar más interpretações, o Guia *Scrum*TM propõe modelos (artefatos) que padronizam a representação dos trabalhos e auxiliam na transparência das informações. Durante o projeto podem ser utilizados artefatos como quadro de tarefas e gráficos *burndown* (gráficos para monitorar o progresso de um time ágil, que representa a quantidade de trabalho que resta ser realizado versus o tempo). Todas as características, funções, requisitos, melhorias e correções que formam as mudanças que serão feitas no produto nas futuras versões, são listadas no *backlog* (lista de funcionalidades) do produto. Os itens do *backlog* possuem as informações para descrição, ordem, estimativa e valor do produto.

Finalmente, o Guia *Scrum* possui como principais características: equipes pequenas e autogerenciáveis, atuação do cliente no projeto, planejamento frequente, entrega entre intervalos curtos, sobreposição entre etapas de projeto e pequenas reuniões para discussões diárias.

5.1.4 PROJETOS AUTOMOTIVOS ÁGEIS

O ciclo de vida dos veículos pode muitas vezes não ser estável. Em função de inúmeros fatores, tanto internos quanto externos, às empresas montadoras, os veículos sofrem modificações durante o seu projeto, a sua industrialização e, até mesmo, após a sua industrialização. Todas as modificações que são solicitadas para serem aplicadas em veículos durante sua fase de desenvolvimento e industrialização e após a sua industrialização, tanto pela empresa, quanto pelo mercado, devem ser tratadas como pequenos projetos. Esses projetos têm objetivos de melhorar a qualidade e o desempenho dos veículos, de adequá-los às

normas e leis regionais, de aprimorar os métodos de produção, de garantir a satisfação dos clientes, de inovar no mercado e também de otimizar os produtos gerando economia para a empresa automobilística.

Os pequenos projetos de modificações, também chamados de projetos ágeis, são considerados instrumentos de progresso dentro de uma empresa. A seguir, serão apresentadas as principais etapas e entregas de projetos ágeis, que são realizados para desenvolver e implementar modificações de veículos fabricados na empresa automotiva estudada. Para a gestão e o acompanhamento desses projetos, a empresa possui uma ferramenta eletrônica, que apresenta uma listagem única de todas as propostas de modificação. Esse sistema, acessado através da intranet da empresa, é integrado entre todas as fábricas da montadora no mundo e interativo, com tecnologia que permite realizar buscas por projetos, regiões, tipos de modificações, entre outros. A ferramenta também permite uma extração de todas as informações presentes no sistema, facilitando o trabalho de coordenação do avanço dos projetos pelo responsável por cada modificação.

Essas propostas eletrônicas de modificação são gerenciadas pelas equipes de engenharia de desenvolvimento de produto (responsável pelo projeto) e validadas pelo gerente geral do projeto do veículo. O responsável pelos projetos ágeis possui uma equipe funcional que alimenta as propostas no sistema eletrônico, com informações de custo, prazo e viabilidades técnicas e econômicas. Essa equipe é formada pelas seguintes áreas: manufatura; compras; engenharias de processo, da qualidade, de pós-venda e de validação; logística e laboratório técnico.

A ferramenta é utilizada por todos os colaboradores impactados em mudanças técnicas, em escala internacional, de forma a facilitar o trabalho e o seguimento do projeto pelo responsável pela mudança, e uma de suas características importantes consiste em acelerar

a comunicação entre as diferentes áreas e fábricas do grupo. Essa integração do sistema permite que as modificações de veículos industrializados em diferentes locais sejam aplicadas simultaneamente em diversos países e regiões. Além disso, a ferramenta auxilia no gerenciamento dos projetos, reduzindo os prazos para a realização das modificações e facilitando o arquivamento dos problemas resolvidos. Também é ferramenta de fácil acesso para consulta de dados históricos e/ou projetos que foram desenvolvidos no passado.

O sistema integrado permite estruturar a comunicação entre todos os envolvidos em torno do tratamento de cada modificação. Para garantir a boa integração entre os setores e os países impactados pela mudança, o coordenador dos projetos deve identificar os *stakeholders* (pessoas envolvidas no projeto) e liderá-los transversalmente, gerando relatos de desempenho de cada área que participa da resolução do problema e identificando, capitalizando, melhorias para os projetos conseguintes. A ferramenta também permite que o coordenador de cada região tenha acesso às modificações realizadas em outras fábricas, de forma a capitalizar as alterações em seus veículos e processos, quando relevante.

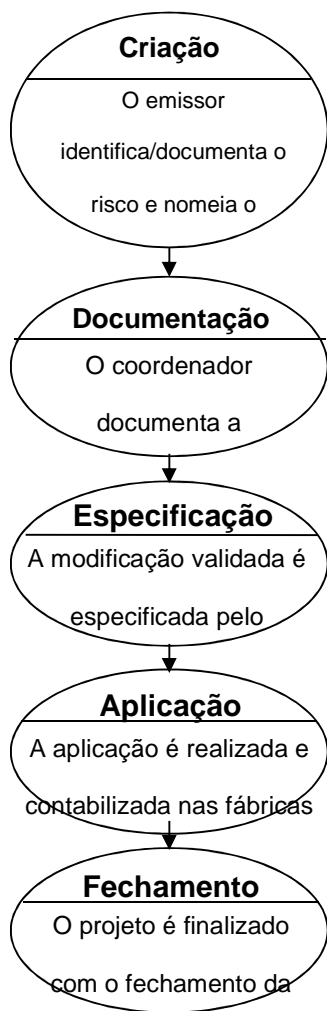
Esse instrumento eletrônico possui uma sistemática que auxilia no tratamento dos projetos ágeis, desde a detecção da oportunidade ou da ameaça, passando pela análise e a validação das melhores soluções e finalizando com a aplicação da solução validada pelo gerente de projeto do veículo. Após a fase de concepção, a ferramenta está presente em todo o ciclo de vida dos veículos e dos motores, desde as etapas de desenvolvimento e industrialização até o fim de vida em pós-venda. Dentro de uma empresa automobilística, as modificações podem ser solicitadas por diversos motivos e, em sua maioria, seguem a tendência abaixo:

- Modificação de peças em função da necessidade de unificar a definição técnica com um novo veículo que será produzido na fábrica. Normalmente essa solicitação acontece em função de um veículo semelhante ao que já está industrializado, mas que possui requisitos específicos, o que provoca necessidade de alterações nas peças do veículo que já se encontra industrializado. É imperativo que o coordenador trabalhe em uma solução que satisfaça os dois veículos;
- Alteração de produto em função de exigências regionais. É sempre necessário adequar os veículos às legislações e exigências de cada região ou país de venda do veículo;
- Localização de peças importadas para adequação às exigências do Inovar Auto ou para reduzir o custo total do veículo.
- Modificação de peças ou produtos em função de capitalizações após análises dos veículos da concorrência.
- Aplicação de novas tecnologias que melhorem o desempenho dos veículos ou reduzam o seu custo total.
- Mudança de fornecedor por necessidades logísticas ou requisições do setor de compras. Mesmo não havendo modificações nas peças e nos produtos, são necessárias validações de produto e ferramental e outros meios de produção envolvidos.
- Alterações de peças ou produtos devido a solicitações de clientes ou do setor da qualidade da fábrica.

Eventos de apresentação de veículos da empresa em estudo e de empresas concorrentes para diferentes setores da montadora são realizados periodicamente. Eles visam

incentivar novas ideias e propostas que possam otimizar a definição técnica dos veículos. Ao criar um projeto e incluí-lo no sistema eletrônico da empresa, o emissor deve classificá-lo de acordo com o objetivo específico da modificação:

1. Ameaça ou oportunidade identificada durante o projeto do veículo;
2. Ameaça associada à qualidade do processo ou do produto, detectada na fábrica após a industrialização do veículo;
3. Problema identificado pelos clientes e informado pelas concessionárias;
4. Oportunidade de que aumente o custo do veículo, mas que gere benefícios ao produto ou ao processo;
5. Oportunidade de otimização do produto ou do processo, com objetivo econômico.



O ciclo de vida que cada projeto apresenta após ser emitido no sistema é formado por cinco etapas: criação do projeto, documentação da modificação, especificação do produto, aplicação da modificação e fechamento do projeto. Para cada uma das etapas, são definidas as principais ações e responsáveis, conforme esquematizado na Figura 1.

O emissor – o próprio responsável pelo projeto ágil ou qualquer funcionário da empresa que identifique um risco, uma ameaça ou uma oportunidade – abre uma problematização no sistema da empresa.

Após a criação do projeto no sistema, o emissor impacta o responsável pelo projeto, que será o coordenador da integração

Figura 1: Ciclo de vida do projeto

entre os *stakeholders* e que garantirá a aplicação de uma solução. O coordenador documenta a modificação detalhadamente e impacta todos os *stakeholders* envolvidos no projeto (dentro deles, estarão sempre presentes os membros da equipe funcional).

A partir de então, cada *stakeholder* realiza a análise do seu perímetro sobre a modificação e documenta a sua validação. A validação da fábrica (documentada pela engenharia de processo) é a única etapa obrigatória em todas as modificações. Essa validação pode envolver diversos setores da fábrica, sendo que os mais comumente afetados são: a estamparia, o processo de montagem das peças da carroceria, a pintura da carroceria e a montagem do veículo. Nessa análise é realizado um estudo da aplicabilidade física da modificação (estudo técnico) e também um estudo do custo (investimento) ou da economia que a proposta poderá gerar.

As outras áreas também devem documentar sua visão sobre a modificação, por exemplo: a engenharia de validação deve realizar todos os ensaios necessários para validar matematicamente e fisicamente as propostas técnicas. Após o parecer de todos os *stakeholders* a modificação é apresentada ao gerente de projeto do veículo impactado que validará ou não a execução do projeto. As apresentações são feitas em modelos pré-definidos, para garantir a correta interpretação de todos os envolvidos e para agilizar a decisão do gerente do projeto.

São realizadas reuniões semanais sobre os projetos ágeis, entre o representante do projeto e a equipe funcional, para garantir que todos os membros do grupo possuam a mesma interpretação sobre os novos projetos e para que conheçam o avanço dos projetos já existentes. Nestas reuniões, quando necessário, são convocados outros *stakeholders* que possam colaborar com o progresso das modificações. Quando o projeto é considerado não viável, técnica ou economicamente, ele pode ser abandonado no próprio sistema, no qual

ficam registrados a análise e o motivo do cancelamento.

Com o plano do projeto validado, inicia-se a sua execução. O coordenador da modificação faz o seguimento da alteração com o responsável pela fábrica, o setor logístico, o setor de compras e o fornecedor (nos casos de modificações de peças fabricadas fora da fábrica) de forma a garantir o alinhamento de todos os envolvidos na aplicação do projeto.

Assim que a modificação é aplicada na fábrica o engenheiro de processo acessa o sistema e faz o registro da data em que foi executada a aplicação. Em paralelo, o comprador também acessa o sistema e documenta a data da aplicação econômica. Após todas as aplicações e documentações finalizadas, o coordenador deve verificar se há alguma pendência no sistema e garantir que todos os campos secundários estão completos e fechados. Em seguida, ele realiza o fechamento do projeto, que ficará disponível no sistema para futuras visualizações.

A utilização desse modelo para projetos ágeis realizados pela montadora em estudo permite que diversas modificações sejam realizadas em paralelo, com acompanhamento por uma equipe funcional. O sistema integrado entre os setores e as fábricas garante ainda que os projetos dos veículos sejam capitalizados por outras unidades da empresa e que as informações estejam sempre à disposição para verificação e acompanhamento.

5.1.5 CONCLUSÃO

Em função da necessidade de realizar modificações constantes em seus produtos, cada vez mais as montadoras estão aprimorando suas metodologias para o gerenciamento ágil de projetos. Elas procuram trabalhar com sistemas que garantam agilidade no desenvolvimento e implementação do projeto, através de métodos rápidos e flexíveis.

A metodologia utilizada pela empresa estudada possui um formato similar ao guia

Scrum, criado a partir do movimento ágil para o gerenciamento ágil de projetos (GAP). Em ambos os casos as equipes possuem um responsável pelo projeto e um grupo funcional com autonomia para validar a modificação, que deve estar sempre em coerência com o máster, no caso de montadoras, gerente do projeto veículo.

Outra coerência entre o modelo estudado e a literatura são os padrões (artefatos) e as listas de descrição da modificação e do produto, eles são identificados tanto na empresa quanto no Guia Scrum. As padronizações são consideradas essenciais pela empresa estudada, para garantir que todos os envolvidos no projeto interpretem a modificação da mesma forma e para agilizar a decisão do gerente. As informações das listas estão presentes no sistema integrado, no qual são inseridas todas as validações e as modificações propostas no projeto. Elas garantem que todos os projetos possam ser compreendidos e estudados no futuro.

As maiores diferenças entre a proposta do guia e o que é realizado na empresa automobilística analisada são as reuniões propostas e suas frequências. O Guia do *Scrum*TM lança como proposta a realização de reuniões diárias, enquanto que na empresa estudada as reuniões são semanais. As reuniões diárias podem ser uma boa prática, pois agilizam o avanço dos projetos. Porém, deve-se garantir que elas sejam rápidas e objetivas.

Além disso, o Guia aconselha a realização de reuniões de retrospectiva e de lições aprendidas ao final de cada projeto. Essas reuniões são excelentes práticas que atualmente não são realizadas na empresa estudada. Apesar de essas reuniões não ocorrerem, o sistema integrado de GAP da empresa permite que os times funcionais tenham acesso ao histórico das modificações que já foram realizadas e dos bloqueios, ou limitações, encontrados. Assim, a ferramenta da empresa possibilita um seguimento dos projetos executados, do tempo de realização e de problemas encontrados.

Finalmente, conclui-se que as práticas realizadas na empresa automobilística estudada

para gerenciar seus projetos ágeis corroboram com a maior parte das boas práticas presentes no Guia do *Scrum*TM. Ainda, essa empresa possui um sistema integrado que auxilia na conexão entre diferentes fábricas e setores da empresa e, conseqüentemente, na agilização dos seus projetos. Por fim, a ferramenta auxilia os times funcionais a buscarem lições aprendidas que colaborem na realização de modificações futuras.

5.1.6 REFERÊNCIAS

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge** (PMBOK Guide), 4th edition. Newton Square, PA, USA: PMI, 2008.

BECK, Kent; BEEDLE, Mike; VAN BENNEKUM, Arie; *et al.* **Manifesto for agile software development**. Disponível em: < <http://agilemanifesto.org/iso/ptbr/> >. Acesso em 19 de maio de 2014.

FOWLER, Martin; HIGHSMITH, Jim. **The Agile Manifesto**, Software Development Magazine, August 2001.

HIGHSMITH, Jim, **Agile Project Management, Creating innovative products**, Addison Wesley, Redwood City, CA, USA: 2004.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **The New Product Development Game**, Harvard Business Review. Boston, MA, USA: 1986.

SCHWABER, Ken; SUTHERLAND, Jeff. **Guia do Scrum**TM, **Um guia definitivo para o Scrum: As regras do jogo**, Scrum.org, 2013.

5.1.7 BIBLIOGRAFIA DE APOIO

AGILE MANIFESTO, **Manifesto for Agile Software Development**, 2001. Disponível em <http://agilemanifesto.org/>. Acesso em: 20 de maio de 2014.

CHIN, Gary. **Agile Project Management**. AMACOM, 2004.