



FERNANDA HIROMI IWAI OKABE

**“A GESTÃO DA MUDANÇA APLICADA A PROJETO PARA
AUMENTO DE EFICIÊNCIA OPERACIONAL DA ALL” – “A
APLICAÇÃO DA GESTÃO DA MUDANÇA EM OPERAÇÕES”**

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

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

CURITIBA – PR

2014

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso

“A Gestão da Mudança Aplicada a Projeto para Aumento de Eficiência Operacional da ALL” – “A Aplicação da Gestão da Mudança em Operações”

elaborado por Fernanda Hiromi Iwai Okabe e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gerenciamento de Projetos, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 23 de julho de 2014.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

DECLARAÇÃO

A empresa América Latina Logística (ALL), representada neste documento pelo Sr. Matias Lucero Pizarro, especialista, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “A Gestão da Mudança Aplicada a Projeto para Aumento de Eficiência Operacional da ALL” – “A Aplicação da Gestão da Mudança em Operações”, realizados pela aluna Fernanda Hiromi Iwai Okabe, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 23 de julho de 2014.

Matias Lucero Pizarro

Especialista

América Latina Logística

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Fernanda Hiromi Iwai Okabe, abaixo assinada, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GP31-Curitiba (6/2012), do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 10/10/2012 a 27/06/2014, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “A Gestão da Mudança Aplicada a Projeto para Aumento de Eficiência Operacional da ALL” – “A Aplicação da Gestão da Mudança em Operações”, é autêntico e original.

Curitiba, 23 de julho de 2014.

Fernanda Hiromi Iwai Okabe

Dedico este trabalho aos meus pais Carlos e Marli pelo exemplo de dedicação, tenacidade e amor na busca de seus objetivos.

Resumo

Este trabalho apresenta um estudo de caso de um projeto desenvolvido no Centro de Controle Operacional (CCO) da América Latina Logística (ALL) que buscou aumentar a eficiência da programação diária dos trens através de mudanças na rotina dos programadores com aplicação da gestão da mudança. Antes da implantação do projeto, cerca de 30% das Ordens de Serviços (OS) emitidas para a partida dos trens não eram efetivadas por diversos motivos como: falta de equipe para os trens, avaria de locomotivas e falta de equipamentos essenciais para as locomotivas. Após apenas 2 meses de implantação do projeto o nível de OS não efetivada reduziu para cerca de 20%, mostrando que os programadores começaram a se atentar para detalhes que antes não eram percebidos. Deste modo, verificou-se que a gestão da mudança foi eficaz devido ao elevado grau de comprometimento com que a equipe aderiu à mudança e também devido aos rápidos resultados alcançados.

Palavras chave: Gestão da mudança, resistência, *stakeholders*, gerenciamento de projetos.

Abstract

This work presents a case study of a project developed in the Operations Control Center (OCC) of the América Latina Logística (ALL) that sought to increase the efficiency of the daily schedule of trains through changes in routine programmers with application of change management. Before the implementation of the project, about 30% of the Service Orders (SO) issued for the departure of the trains were not effected by various reasons such as lack of staff to trains, locomotives and failure of lack of essential equipment for locomotives. After only 2 months of project implementation the level of OS not honored reduced to about 20%, showing that programmers began to pay attention to details that were not perceived. Thus, it was verified that the management of change was effective due to the high degree of commitment to the team joined the change and also because of the quick results.

Keywords: Change management, endurance, stakeholders, project management.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ALL – América Latina Logística

CCO – Centro de Controle Operacional

CT – Centro de Trens

OS – Ordem de Serviço

PCP – Planejamento e Controle da Produção

PX – Planejamento e Execução

TL – Translogic

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família por todo apoio e incentivo para a conclusão deste e de todos os outros projetos aos quais me dediquei durante a vida.

Agradeço ao nosso orientador Gianfranco Muncinelli que esteve sempre disposto a nos ajudar e a transmitir seus conhecimentos para a conclusão deste trabalho.

Agradeço a todos os professores que participaram de minha formação e assim contribuíram para a conclusão deste trabalho.

Agradeço aos meus amigos pelo companheirismo e disposição em ajudar em todos os momentos.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 OBJETIVO DO TRABALHO	10
1.1.1 OBJETIVO GERAL	10
1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
1.2 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	10
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 GESTÃO DA MUDANÇA	12
2.2 A COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DA MUDANÇA	13
2.3 STAKEHOLDERS NA GESTÃO DA MUDANÇA	14
3 METODOLOGIA	17
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	25
4.1 APRESENTAÇÃO	25
4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS	27
5 CONCLUSÕES	29
6 REFERÊNCIAS	30
7. APÊNDICE INDIVIDUAL	32
1 INTRODUÇÃO	33
2 REFERENCIAL TEÓRICO	34
2.1 GESTÃO DA MUDANÇA EM OPERAÇÕES	34
2.2 A COMBINAÇÃO DOS FATORES “ <i>HARD</i> ” E “ <i>SOFT</i> ” DA GESTÃO DA MUDANÇA	35
2.3 APLICAÇÃO DA GESTÃO DA MUDANÇA	37
3 METODOLOGIA	41
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	42
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	45
6 CONCLUSÃO	46
7 REFERÊNCIAS	47

1 INTRODUÇÃO

As organizações têm vivenciado ambientes de intensas mudanças nos últimos anos, e a capacidade de se adaptar rapidamente a elas e às demandas do mercado é um fator decisivo para que se mantenham competitivas. O principal meio para as empresas conduzirem estas mudanças baseia-se na realização de projetos.

Existem diversos níveis de mudança que um projeto pode provocar na rotina das pessoas, existindo mudanças bruscas, como é o caso de projetos que alteram totalmente o cotidiano dos envolvidos, e mudanças suaves ou imperceptíveis, que podem passar até mesmo despercebidas. Normalmente, empresas que são mais agressivas e que buscam rápidos resultados possuem a tendência de desenvolver projetos que provocam grandes mudanças na rotina de seus empregados. Para a obtenção dos resultados estipulados neste tipo de projeto é de fundamental importância que se faça uma adequada gestão da mudança.

Em diversas ocasiões é estipulada uma meta agressiva para uma melhoria operacional e para que se alcancem os resultados desejados, muitas vezes, é necessário implementar diversas ações e fornecer o suporte adequado. Porém, em diversos casos algumas empresas simplesmente deixam de lado a gestão da mudança, o que vem a causar maiores níveis de stress na equipe e também um significativo aumento de tempo para vencer resistências dos envolvidos em relação à implantação do projeto.

Para promover o envolvimento dos participantes na mudança e reduzir as resistências, é necessário estabelecer uma comunicação adequada com os *stakeholders*, gerenciá-los de modo a se evitar conflitos e orientá-los de maneira eficaz. O papel da comunicação é fundamental para a compreensão, aceitação e comprometimento dos colaboradores com a mudança.

Com base neste contexto, foi desenvolvido no Centro de Controle Operacional da América Latina Logística um projeto para melhorar qualidade da programação dos trens, pois em diversas ocasiões uma programação errada ou com baixa qualidade pode gerar desperdícios de recursos, tanto humanos quanto materiais, como o tempo de espera de um maquinista que aguarda um trem que não irá partir ou o desperdício de combustível e táxi utilizado para deslocar este maquinista.

1.1 OBJETIVO DO TRABALHO

1.1.1 Objetivo Geral

O presente trabalho tem por objetivo geral mostrar que a aplicação da gestão da mudança aumenta a eficiência em projetos com a apresentação de um projeto desenvolvido no Centro de Controle Operacional da América Latina Logística.

1.1.2 Objetivos Específicos

Para atingir esta finalidade os seguintes objetivos específicos foram definidos:

- Discutir e apresentar o papel e a importância da Gestão da Mudança.
- Mostrar a grande necessidade da Comunicação na Gestão da Mudança.
- Apresentar os papéis dos *stakeholders* na Gestão da Mudança.

1.2 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

A importância deste trabalho decorre do fato de que ele mostra através de um exemplo prático as dificuldades e desafios de um projeto que gera mudanças significativas na rotina dos funcionários. Entretanto, além disso, o trabalho expõe os resultados deste projeto e mostra como a aplicação no cotidiano dos conceitos da gestão da mudança forneceu um firme e sustentável suporte para o sucesso do projeto.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho é estruturado em cinco capítulos, sendo Introdução, Referencial Teórico, Metodologia, Apresentação e Análise dos Resultados e Conclusão.

O Referencial Teórico fornece a base necessária para a aplicação dos conceitos de gestão de mudança no projeto desenvolvido na ALL e busca atingir os objetivos específicos estabelecidos.

Na Metodologia é exposto o estado anterior ao projeto, os métodos utilizados pelo projeto para conduzir a mudança e as modificações implantadas na rotina dos funcionários.

Em Apresentação e Análise dos Resultados são discutidos os resultados da implantação do projeto, tais como o aumento da qualidade de programação e a reação emocional dos programadores e analistas do Centro de Trens.

O último capítulo mostra as conclusões obtidas e fornece sugestões de técnicas de gestão da mudança para o bom andamento do projeto no CCO da ALL.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DA MUDANÇA

Num ambiente altamente competitivo, a necessidade de se adaptar às transformações e tendências do mercado faz com que as organizações implementem mudanças de forma muito rápida e intensa. As empresas são desafiadas a aumentar sua eficiência operacional ao mesmo tempo em que devem manter ou elevar seus padrões de qualidade, reduzir seu tempo de entrega, buscar novos mercados, oferecer novos produtos para que não se tornem obsoletas. Neste cenário em que as empresas necessitam da mudança para manterem-se relevantes, o sucesso na introdução de novos projetos e mudanças organizacionais possui grande dependência da aceitação e participação dos colaboradores envolvidos.

Segundo Kotter (1996), por não se prepararem adequadamente para executá-las, há uma grande quantidade de mudanças realizadas de forma traumática nas empresas, que resultaram em perdas de tempo, energia, recursos financeiros, danos à motivação das equipes envolvidas, demissões, entre outros. Muitos destes problemas se devem às resistências geradas pelos colaboradores em relação à mudança e à falta de planejamento para que ela ocorra de forma a causar o menor impacto possível na organização.

De acordo com Marshall e Conner (1996), organizações que apresentam excelentes resultados em projetos de maneira consistente, aprenderam que a resistência é inevitável, pois se trata de um rompimento de nossas expectativas em relação ao futuro, e pelo fato de causar a sensação de perda de controle, as pessoas resistirão a isso. Cada pessoa manifestará resistência à mudança de diferentes maneiras, de acordo com sua percepção, negativa ou positiva, de forma evidente ou não. Muitas vezes, os colaboradores não se sentem confortáveis para expressar suas reais opiniões em um ambiente corporativo e o que eles expressam sobre o projeto aos seus gestores pode não ser o que realmente pensam. Esta situação é mais complicada de ser administrada, pois não é possível confrontá-la ou buscar as adequações necessárias.

Neste contexto, a aplicação da gestão da mudança tem se mostrado capaz de facilitar processos de transformações nas organizações e de garantir o envolvimento dos participantes (WANDERLEY E SAMPAIO, 2012). Segundo Niemeyer (2012), a Gestão da Mudança é o gerenciamento eficaz da mudança de uma organização, processo ou tecnologia de tal forma

que as resistências sejam minimizadas e todos os envolvidos ajam em comum acordo para implementar com sucesso os projetos e ações desenhados. Para isso, são aplicados conhecimentos, técnicas e o exercício de atitudes para gerenciar o processo de mudança interior de cada pessoa afetada com foco principal nas pessoas da organização que terão suas atividades impactadas pelo novo projeto e que terão que modificar sua forma de trabalhar. Estas mudanças causadas em suas rotinas podem gerar desconforto e oposição, e devem ser planejadas para que as transições, do estado atual para o estado futuro, aconteçam de forma suave e as pessoas possam assimilar e adotar os novos modelos de trabalho (KOKITSU, 2012).

A gestão da mudança é um processo planejado e estruturado que busca alinhar a organização com a mudança, envolvendo os grupos de intervenientes e ajudando-os a entender o que a mudança significa e a superar os desafios envolvidos. Com isso, ela capacita os colaboradores a se adaptarem e a trabalharem de forma efetiva e eficiente em seu novo ambiente (QUEENSLAND GOVERNMENT, [s. d.]).

Dessa forma, se as mudanças forem gerenciadas de maneira a otimizar a exposição ao risco, severidade do impacto e transtorno, o resultado para a organização é extremamente positivo, com aceleração na implementação de mudanças, redução da resistências, aumento do comprometimento por parte dos colaboradores e minimização nos impactos sobre a produtividade (FSA, 2009).

2.2 A COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DA MUDANÇA

A comunicação eficaz sobre as razões da mudança e suas reais necessidades é fundamental para minimizar resistências e buscar cooperação dos envolvidos. Abordar a mudança de maneira aberta e consultiva, e promover oportunidades para o diálogo colabora para uma implementação mais efetiva. Com mais informações, os colaboradores poderão contribuir de forma mais significativa com o projeto, por conhecerem melhor o ambiente de aplicação destas mudanças. Esta contribuição desempenha um papel muito importante na redução de resistências, por fazer com que eles se sintam parte da mudança e possam internalizá-la (SALES; SILVA, 2007).

Uma pesquisa aplicada em 2013, com a participação de 822 profissionais de projetos em 63 países, aponta que a comunicação aberta e frequente sobre a mudança e a sua necessidade é um dos maiores fatores para o sucesso em projetos. Outro ponto importante é a comunicação das atitudes esperadas por parte deles em relação à mudança, dos benefícios e

impactos desta mudança em suas atividades de forma honesta e dos procedimentos para o suporte necessário durante a transição (PROSCI, 2014).

Um aspecto relevante é a comunicação dos objetivos a serem alcançados pelo projeto e como a *performance* durante a sua transição será medida e divulgada aos colaboradores. Indicadores de resultados guiam a organização na direção dos seus objetivos e ajudam a determinar a necessidade de melhorias ao fornecer informações sobre qualidade e progresso na realização das metas. Dessa forma, a avaliação da *performance* torna mais claras as metas a serem alcançadas, promove o alinhamento estratégico das pessoas e processos e suporta a gestão da mudança (VELOSO, 2007).

A comunicação é um dos mais desafiadores aspectos de um projeto, pois demanda tempo, recursos e é imprescindível para o engajamento da organização na mudança. Falhas na comunicação são causas comuns de descontentamento e estagnação de projetos. Para uma comunicação efetiva, é necessário determinar quais informações são necessárias para quais pessoas, o porquê dessa comunicação, quando isso irá ocorrer e como isso será feito. Assim, podem-se disponibilizar as informações adequadas a cada grupo de pessoas e garantir que elas entendam, aceitem e contribuam positivamente para mudança (QUEENSLAND GOVERNMENT, [s. d.]).

2.3 STAKEHOLDERS NA GESTÃO DA MUDANÇA

Atender às expectativas dos *stakeholders* tem sido considerado também fator de sucesso no desenvolvimento de projetos. *Stakeholders* são pessoas, grupos de pessoas ou entidades que possuem interesse ou são afetadas pelos resultados do projeto e de alguma maneira participam ou influenciam o projeto, de maneira direta ou indireta (CHAVES et al, 2013).

Obter envolvimento significativo dos envolvidos na iniciativa de mudança não é uma tarefa simples e geralmente são realizadas análises dos *stakeholders* como base para o seu planejamento. Cada pessoa pode resistir à mudança por diversos motivos e entender a raiz de cada resistência possibilita o adequado planejamento para minimizá-la antes que isso se torne um grande obstáculo à implementação do projeto. Quanto maior a mudança, mais importante se torna a mensuração das influências dos diferentes participantes (QUEENSLAND GOVERNMENT, [s. d.]).

Para a análise de *stakeholders*, devem-se determinar pessoas ou grupos específicos e sua relação com a mudança, identificar suas atitudes atuais na direção da mudança, o seu nível de influência, suas necessidades na comunicação, os riscos envolvidos, e então, determinar os meios adequados para que a comunicação seja estabelecida.

Segundo Gonçalves (2012), os *stakeholders* podem ser classificados em quadrantes, de acordo com seus interesses, atitudes e sentimento em relação à mudança. Assim, podem ser divididos em aliados, bloqueadores, membros de rede e desaceleradores, como mostrado na Figura 1.

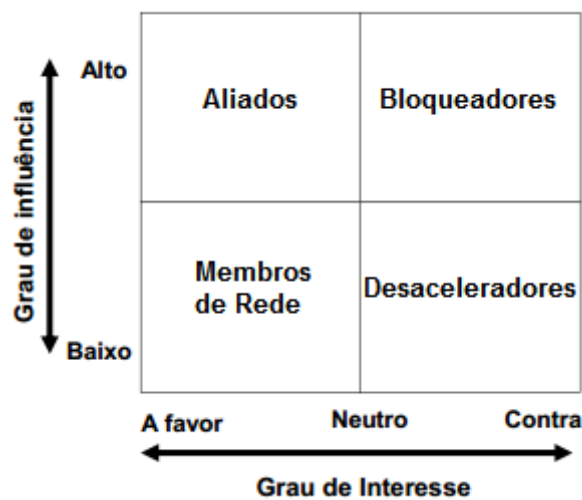


Figura 1: Análise de Quadrantes (GONÇALVES, 2012).

Os aliados possuem alto grau de influência no projeto e são a favor da sua realização, pois enxergam benefícios na sua implementação. Para os *stakeholders* neste quadrante, deve-se manter comunicação permanente e planejar a participação deles na gestão da mudança.

Já os bloqueadores possuem alto grau de influência, mas possuem interesses contrários a realização do projeto e por isso podem afetar fortemente a sua implementação. Deste modo, deve-se buscar modificar o seu grau de interesse na mudança ou tirar o seu poder de influência no projeto.

Os membros de rede possuem baixo grau de influência no projeto e são a favor da sua realização. Portanto, para eles, deve-se procurar o apoio informal, manter a comunicação e o seu comprometimento para com a mudança.

Os desaceleradores possuem baixo grau de influência no projeto e possuem interesses contrários a sua realização. Neste caso, é necessário focar na comunicação, buscar modificar

seu grau de interesse no projeto ou afastá-los para que não prejudiquem o desenvolvimento do projeto.

Os líderes de uma organização, que podem estar classificados em aliados ou bloqueadores, possuem alto grau de influência e são fundamentais no sucesso da mudança. Quanto antes, os líderes se engajarem na mudança, mais poderão contribuir para a aceitação dela pelos colaboradores impactados. Os papéis exercidos pelos *stakeholders* neste processo estão apresentados resumidamente na Figura 2.

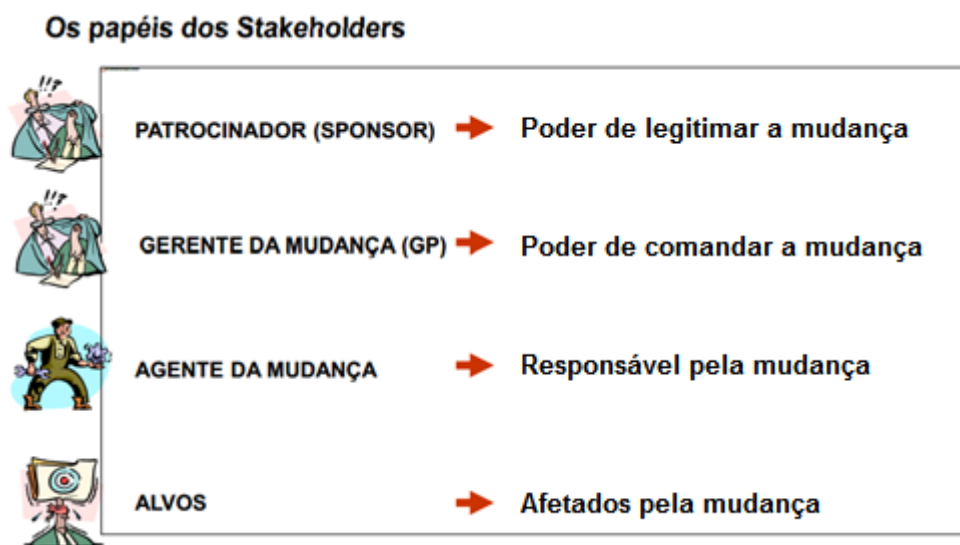


Figura 2: Papéis dos stakeholders (GONÇALVES, 2012).

A análise dos *stakeholders* é um meio importante de descobrir potenciais resistências e riscos ao sucesso da mudança. Sem a análise adequada as chances de uma comunicação ineficiente são maiores, podendo resultar em diversos conflitos com os envolvidos no projeto. Quanto maior o engajamento e participação dos *stakeholders*, maiores são as chances de sucesso de um projeto (CHAVES et al, 2013).

3 METODOLOGIA

Situado na cidade de Curitiba-PR, o Centro de Controle Operacional (CCO) é responsável pela circulação e partida de todos os trens da malha ferroviária englobada pela concessão da ALL. O fluxo de trens em um determinado corredor ferroviário depende diretamente dos contratos que a área Comercial da ALL estabelece com os clientes. Uma vez fechados os contratos, o PCP (Planejamento e Controle da Produção) estabelece as metas mensais e semanais que devem ser atingidas para atender os volumes de carga que foram estipulados nos contratos com os clientes. Basicamente, a determinação destas metas pelo PCP depende do ciclo do trem, que é composto por: tempo de trânsito do trem desde sua origem até o seu destino, tempo de giro que é o tempo contado a partir do momento em que o trem chega ao seu destino até a sua partida para a origem, tempo de trânsito do trem para sua origem e tempo para que o trem saia novamente para seu destino. Assim, é de fundamental importância cumprir com o ciclo planejado para que a ALL honre os contratos de volume de carga transportada.

A área denominada Centro de Trens (CT) é uma divisão do CCO que é responsável pela programação diária dos trens de modo a atingir a meta determinada pelo PCP. Entretanto, a partida de um trem depende de: disponibilidade e integridade mecânica de locomotivas e vagões, equipe de maquinistas, equipamentos instalados na locomotiva para a comunicação do CCO com o maquinista e também para o que o maquinista controle adequadamente o trem, combustível para as locomotivas e faixa de circulação para o trem que irá partir. Quando ocorre a falta de qualquer destes itens a partida do trem não é efetivada. Portanto, o programador do Centro de Trens deve levar em consideração todos estes fatores para determinar o horário de partida. De modo a assegurar que este horário seja cumprido, o programador deve mobilizar as respectivas áreas responsáveis pelos itens mencionados anteriormente.

O programador então cria no sistema da empresa uma Ordem de Serviço (OS) que contém o horário de partida, a quantidade de locomotivas e vagões, sendo que um setor denominado Execução, que é responsável pela logística de todos os vagões da companhia, determina quais vagões devem seguir no trem. O cumprimento ou não desta OS impacta diretamente na meta dos envolvidos o que determina a renumeração de bônus anual que a ALL distribui.

O principal problema neste processo de criação de OS reside no fato de que em diversas ocasiões o programador simplesmente criava no sistema a OS e não se atentava aos itens faltantes para a partida do trem e também não mobilizava as áreas responsáveis por estes itens. Se o trem não partir dentro do prazo de seis horas, contados a partir do horário de partida, deve-se suprimir esta OS e criar uma nova OS que irá conter novos parâmetros. Acontece que quando uma OS é suprimida, gera-se uma multa que penaliza o recebimento de bônus do programador e também a estação responsável pela partida do trem.

Tendo em vista este problema, um Especialista do Centro de Trens (gerente da mudança) iniciou um projeto em Janeiro de 2014 com o objetivo de melhorar a qualidade da programação de trens. A metodologia para o projeto consistiu no primeiro momento em realizar a análise de todos os envolvidos no processo de criação e cumprimento da OS e em segundo momento ocorreu a qualificação dos envolvidos e a elaboração de um plano de Ação para realização da mudança desejada. Aos coordenadores do Centro de Trens (agente da mudança) responsáveis ficou o cargo de divulgar e estimular a mudança causada pelo projeto. O superintendente geral do CCO foi o *sponsor* deste projeto e o validou perante as demais áreas. A Tabela 1 apresenta o mapeamento dos principais *stakeholders* para o projeto:

Tabela 1: Mapeamento e estratégia para gerenciar os stakeholders

IDENTIFICAR AS PARTES INTERESSADAS:					ESTRATÉGIA		
FUNÇÃO DO STAKEHOLDER	PAPEL	INFLUÊNCIA	INTERESSE	SITUAÇÃO	GRUPO	STAKEHOLDER TIPO	AÇÃO
Superintendente	Patrocinador	Alto	Muito	Parceria	GERENCIAR DE PERTO	ALIADO	BASE DE PODER
Especialista	Gestor Projeto	Alto	Muito	Parceria	GERENCIAR DE PERTO	ALIADO	BASE DE PODER
Gerente CCO	Gestor Funcional	Alto	Muito	Parceria	GERENCIAR DE PERTO	ALIADO	BASE DE PODER
Coordenador Centro de Trens Malha Norte	Equipe Projeto	Alto	Muito	Parceria	GERENCIAR DE PERTO	ALIADO	BASE DE PODER
Coordenador Centro de Trens Malha Sul	Equipe Projeto	Alto	Muito	Parceria	GERENCIAR DE PERTO	ALIADO	BASE DE PODER
Programador Centro de Trens	Usuário	Alto	Muito	Parceria	GERENCIAR DE PERTO	ALIADO	BASE DE PODER
Analista CCO Centro de Trens	Usuário	Baixo	Muito	Parceria	MANTER INFORMADO	MEMBRO DA REDE	CONSTRUIR REDE
Coordenador	Usuário	Baixo	Muito	Parceria	MANTER	MEMBRO DA	CONSTRUIR

Circulação					INFORMADO	REDE	REDE
Analista Circulação	Usuário	Baixo	Muito	Parceria	MANTER INFORMADO	MEMBRO DA REDE	CONSTRUIR REDE
Coordenador UP	Usuário	Baixo	Muito	Parceria	MANTER INFORMADO	MEMBRO DA REDE	CONSTRUIR REDE
Analista UP	Usuário	Baixo	Muito	Parceria	MANTER INFORMADO	MEMBRO DA REDE	CONSTRUIR REDE
Coordenador Execução	Fornecedor	Baixo	Muito	Parceria	MANTER INFORMADO	MEMBRO DA REDE	CONSTRUIR REDE
Coordenador Diesel	Fornecedor	Baixo	Pouco	Conflito	APENAS MONITORE	DESACELERADOR	NEGOCIE
Analista Escala de Maquinistas	Fornecedor	Baixo	Pouco	Conflito	APENAS MONITORE	DESACELERADOR	NEGOCIE

A Figura 3 apresenta a divisão em quadrantes dos *stakeholders* levantados na Tabela 1.

ALTO GRAU DE INFLUÊNCIA NO PROJETO BAIXO	ALIADO	BLOQUEADOR
	Superintendente Especialista Gerente CCO Coordenador CT Malha Norte Coordenador CT Malha Sul	0
	MEMBRO DA REDE	DESACELERADOR
	Programador CT Analista CT Coordenador Circulação Analista Circulação Coordenador UP Analista UP Coordenador Execução	Coordenador Diesel Analista Escala
	BAIXO	ALTO
	INTERESSE NO PROJETO	

Figura 3: Análise de Quadrantes dos Stakeholders do Projeto

Um ponto bastante importante que o projeto determinou foi a definição de metas claras para todos os programadores e o estabelecimento de um sistema mais robusto contra tentativas de fraudes. De modo a estimular o planejamento antecipado dos programadores, também foram padronizadas e aprimoradas as regras de criação e supressão de OS, sendo os programadores punidos em suas metas caso criassem OS com o tempo menor de 2 horas antes

da partida do trem. A Tabela 2 faz uma comparação entre as principais regras do processo novo e antigo.

Tabela 2: Comparação entre os processos novo e antigo

Processo Novo	Processo Antigo
<ul style="list-style-type: none"> • Todo trem de carga deve ter uma OS associada para que seja realizada sua partida; 	<ul style="list-style-type: none"> • Todo trem de carga deve ter uma OS associada para que seja realizada sua partida;
<ul style="list-style-type: none"> • A OS deve ser criada pelo programador em D até 14 hrs. Coordenador acompanha para verificar se programador cumpre este item; 	<ul style="list-style-type: none"> • A OS deve ser criada pelo programador em D até 14 hrs. Ninguém acompanha para verificar se este item acontece na prática;
<ul style="list-style-type: none"> • O programador recebe punição em sua meta caso a partida do trem aconteça em um intervalo menor que 2 hrs da criação da OS; 	<ul style="list-style-type: none"> • A OS poderia ser criada em qualquer momento sem punição para o programador;
<ul style="list-style-type: none"> • O programador deve criar OS para trens que partem até 23:59 hrs de D+1. Coordenador acompanha para verificar se programador cumpre este item; 	<ul style="list-style-type: none"> • O programador deve criar OS para trens que partem até 23:59 hrs de D+1. Ninguém acompanha para verificar se este item acontece na prática;
<ul style="list-style-type: none"> • A OS criada pelo programador pode ser alterada somente 1 vez. O período para alterar pode ser em D ou D+1 de 00:00 hrs (meia-noite) até 10:00 hrs (dez horas); 	<ul style="list-style-type: none"> • O programador pode alterar a OS quando desejar a menos que tenha ocorrido a partida do trem;
<ul style="list-style-type: none"> • O trem que não partir dentro do limite de 06 hrs contadas a partir do horário definido pela OS será suprimido automaticamente pelo sistema, ou seja, On Time da OS > 06 hrs, suprime OS; 	<ul style="list-style-type: none"> • A OS permanece em aberto no sistema até que o programador mudasse seu status para “Cancelada” ou “Suprimida”
<ul style="list-style-type: none"> • Cancelar ou Suprimir a partida do trem penaliza a meta de On Time em 06 hrs; 	<ul style="list-style-type: none"> • O programador poderia alterar a OS para o status “Cancelada” e assim ninguém teria sua meta prejudicada;
<ul style="list-style-type: none"> • Todas as OS’s são criadas com base na grade de trens fornecida pelo PCP; 	<ul style="list-style-type: none"> • Apenas alguns trens tinham OS com base na grade de trens fornecida pelo PCP

As OS's podem ser criadas no sistema da ALL a partir de dois *softwares*: PX (*Planning and eXecution*) que faz o mapeamento gráfico do deslocamento dos trens nos eixos espaço e tempo; TL (Translogic) que contém os registros oficiais da companhia sobre tudo que envolve a operação ferroviária. Foi realizada a elaboração de um fluxograma no *software* Bizagi do processo de criação/geração de uma OS no PX e TL, conforme apresentado pela Figura 4.

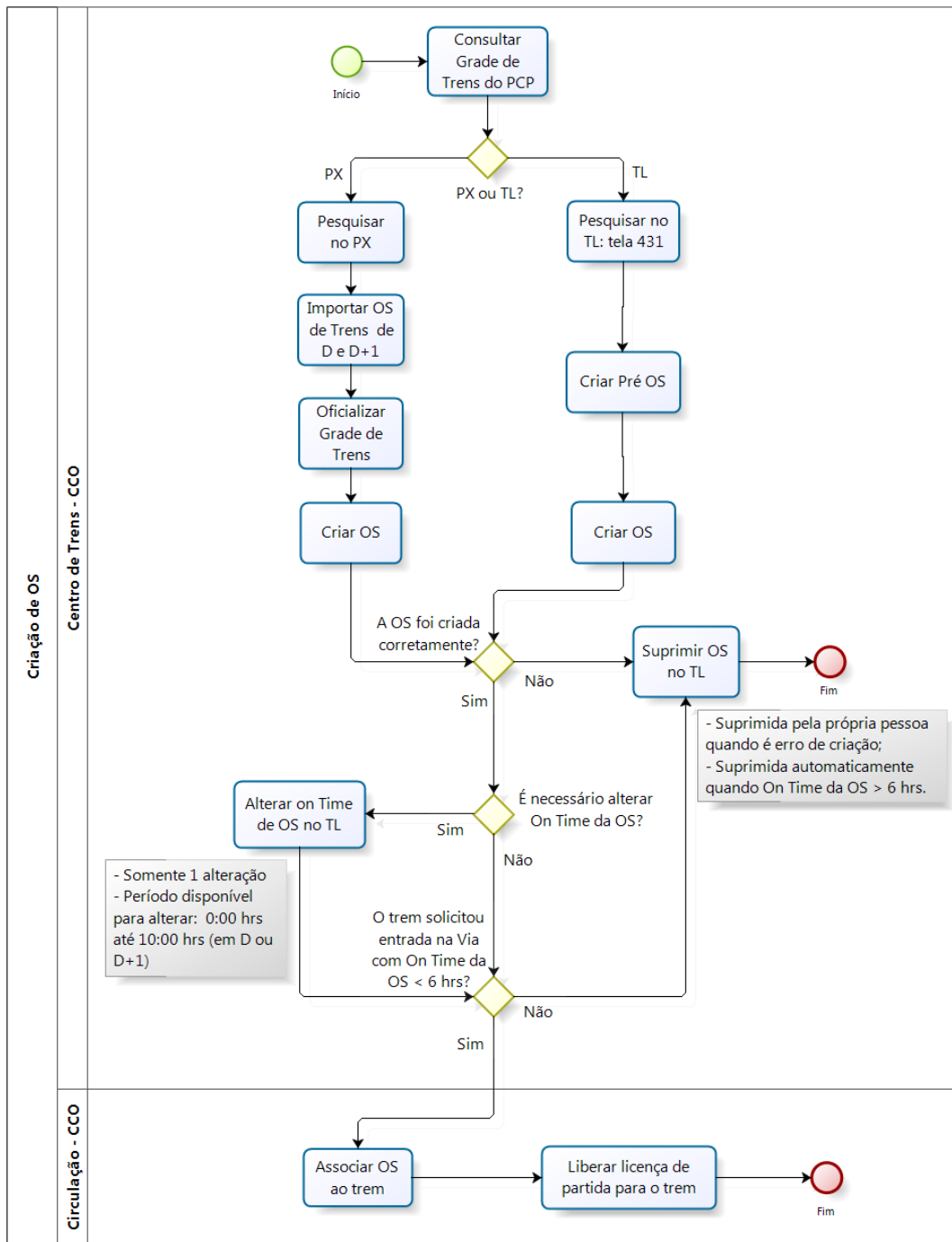


Figura 4: Fluxograma do processo de criação de OS no PX e TL realizado pelo programador

Além disso, foi criado um *ranking* para classificar os programadores que possuíam a melhor qualidade de programação, ou seja, que tinham os menores números de OS's suprimidas, conforme ilustrado pela Figura 5.

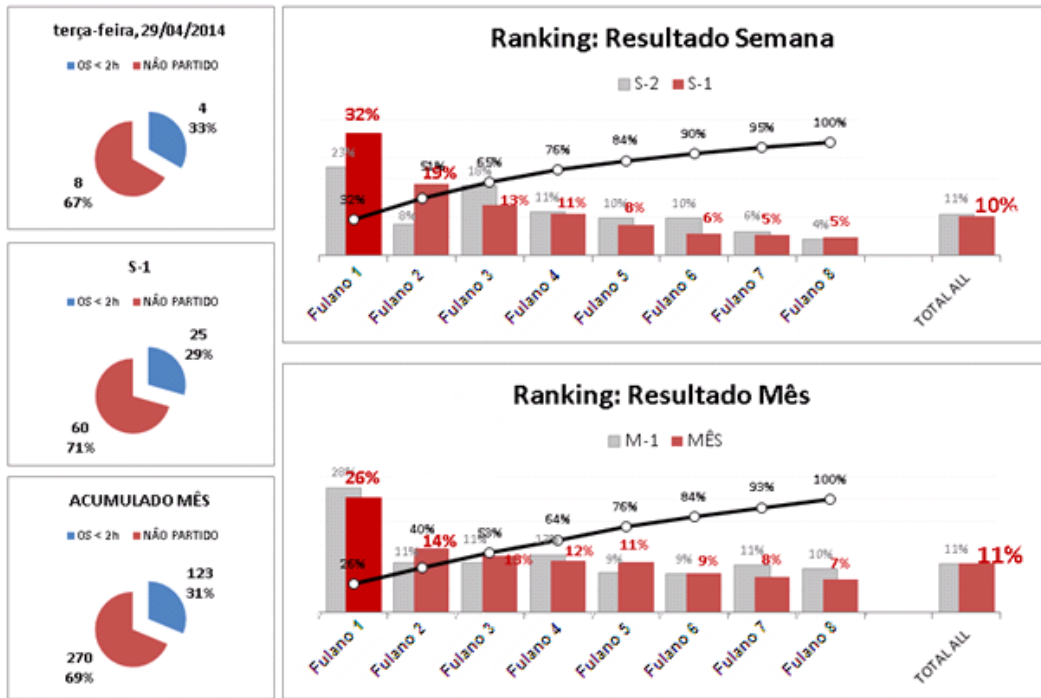


Figura 5: Ranking Qualidade de Programação do CT

O *ranking* foi divulgado semanalmente para todos os programadores e seus superiores e em cada semana também foram realizadas reuniões para discutir os resultados mostrados no *ranking* e estabelecer planos de ação individuais. Também foi iniciada uma rotina para o preenchimento de uma planilha que mostra o detalhamento de atraso do trem apontando as principais causas, sendo possível visualizar o modelo desta planilha através da Figura 6.

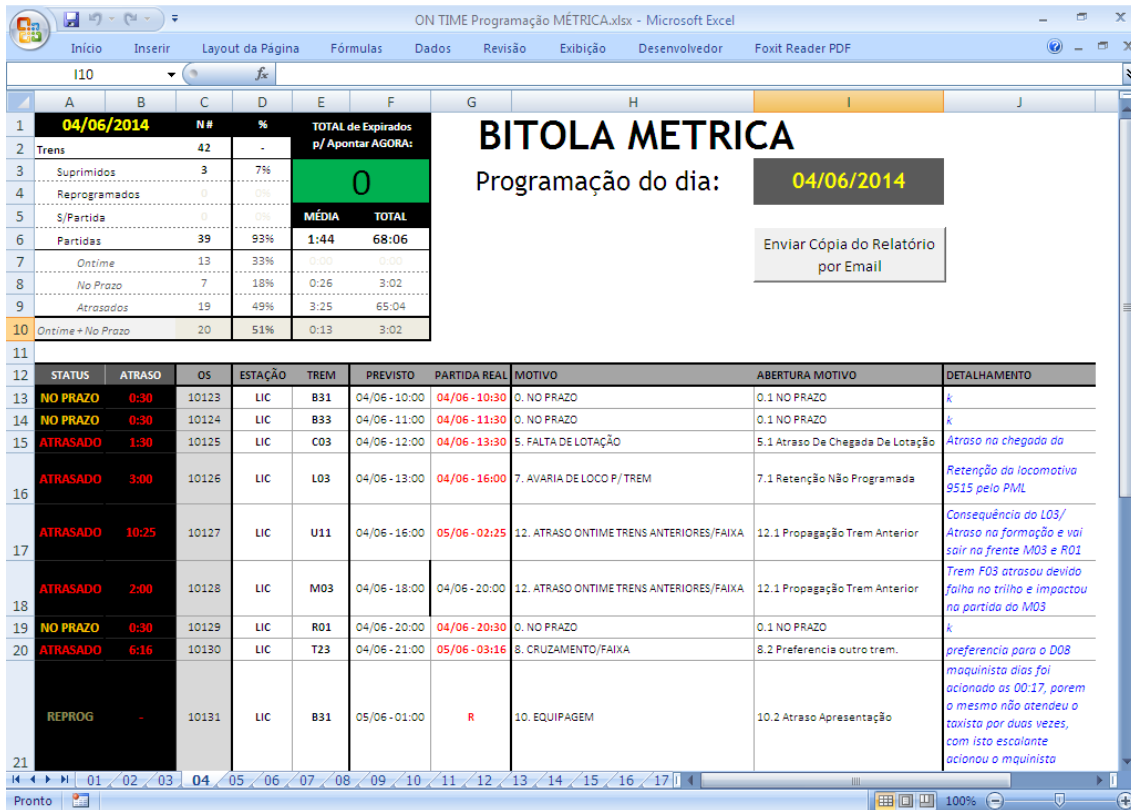


Figura 6: Planilha para detalhar o motivo de atraso do trem

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 APRESENTAÇÃO

Inicialmente ocorreram diversas dúvidas nos programadores sobre a criação de OS em trechos que apresentam uma programação muito volátil, isto é, trechos em que por diversos motivos alteram constantemente o horário de partidas dos trens. Os motivos para alterar a OS nestes trechos acontecem devido ao fato de que no momento da programação existe um determinado tipo de informação, mas no decorrer do tempo esta informação é alterada, o que gera uma mudança no *On Time* da OS.

Para resolver parcialmente este problema os coordenadores juntamente com os programadores começaram a exigir das demais áreas uma melhor qualidade de informação para realizar a programação dos trens. Entretanto, os resultados obtidos mostram claramente que as principais causas de erros nas OS's são devido aos erros dos próprios programadores do Centro de Trens. A Figura 7 apresenta as áreas que mais impactaram na criação de OS's erradas, enquanto que a Figura 8 apresenta os principais erros cometidos pelo Centro de Trens, sendo ambos os dados relativos ao mês de Fevereiro:

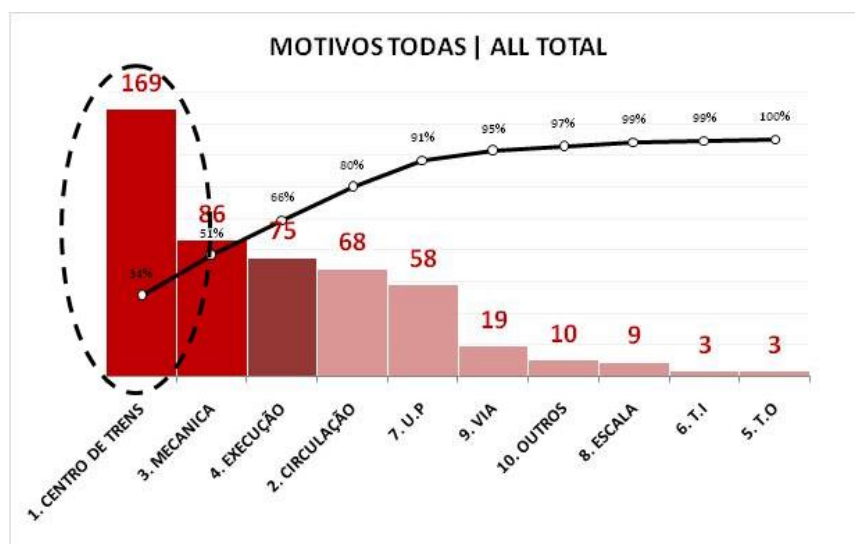


Figura 7: Principais áreas responsáveis pelos erros em OS's

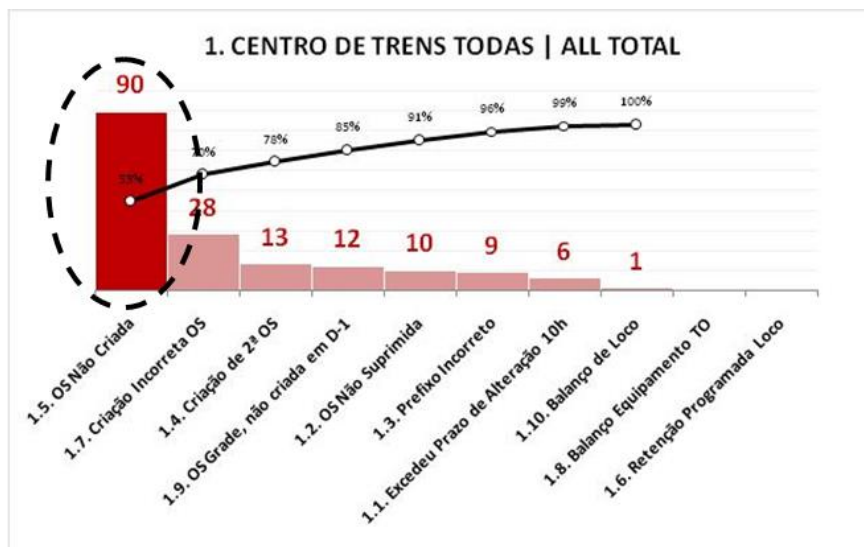


Figura 8: Principais erros cometidos pelos programadores

Para corrigir a rotina dos programadores foi essencial o acompanhamento diário realizado pelos coordenadores do Centro de Trens embasados pelo *ranking* publicado semanalmente. A mudança proposta pelo projeto pode ser considerada negativa para os programadores porque impôs novas regras que tiraram a zona de conforto dos programadores. A Figura 9 ilustra a cadeia de reação através do modelo de Klüber-Ross (1969).

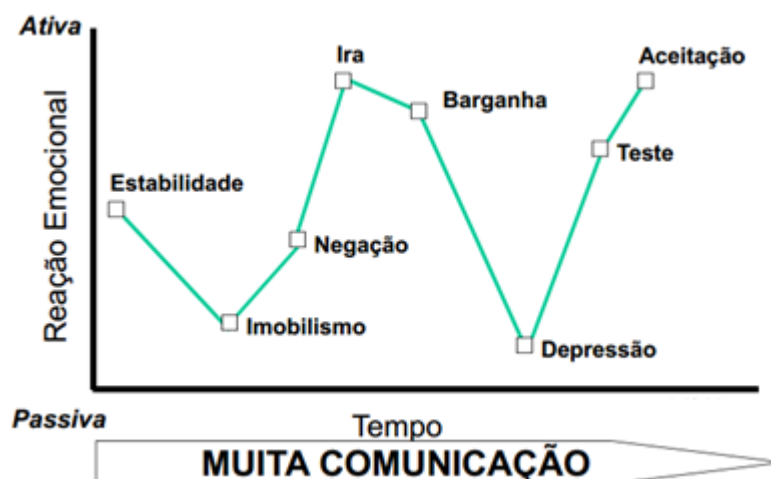


Figura 9: Reação dos programadores mediante as mudanças

Para vencer esta resistência foi essencial a execução dos planos de ação que eram definidos nas reuniões semanais. Estes planos trataram de implantar boas práticas na rotina dos programadores para reduzir a supressão de OS e também a criação de OS com intervalo menor de 2 horas antes da partida do trem. Como resultados destas ações e com muita

comunicação entre os coordenadores e os programadores a quantidade de OS's erradas no mês de Fevereiro de 2014 teve uma queda de 32% em relação ao mês de Dezembro de 2013, conforme ilustrado pela Figura 10.

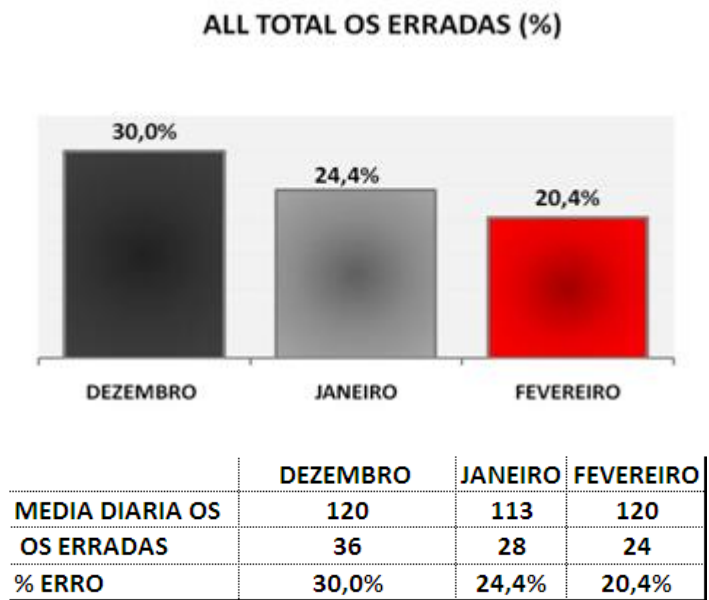


Figura 10: Evolução da qualidade de programação

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O processo de mudança experimentado pelos envolvidos descritos no *case* em questão mostra: a existência de conflitos entre os programadores e as demais áreas, o alto *stress* emocional quando ocorria a perda de uma OS e um grande dispêndio de energia para uma melhor comunicação entre as áreas, sendo estas típicas características do estado de transição de um processo de mudança.

Seguindo o modelo de Kübler-Ross, no início do projeto os programadores ficaram estáticos e imóveis pelo fato de não terem incorporado totalmente as mudanças de rotina e postura requisitadas pelo projeto. Com o passar do tempo, as pressões geradas pelos coordenadores para realização da mudança causaram grande desconforto e geraram um espírito de dúvida em relação à possibilidade de atingir a meta estipulada pelo projeto e na sequência ocorreram atritos entre os programadores e as demais áreas quando ocorria o impacto destas na supressão ou alteração de uma OS. Com isso estabeleceu-se regras sociais para uma melhor comunicação e uma barganha entre as áreas. O estágio de depressão ocorreu nos momentos em que os programadores se viram incapazes de prever certos eventos que

fizessem com que fosse encerrada uma OS, como o descarrilamento de um trem ou o alagamento da via de circulação. As fases de Teste e Aceitação consistem na assimilação dos programadores em como criar a melhor OS tendo em vista a compreensão das limitações das demais áreas.

O papel dos coordenadores como agentes de mudanças foi extremamente importante para dar agilidade neste processo. Dentre suas ações destacam-se:

- O contínuo reforço sobre a necessidade de se atingir a meta;
- Abertura para os programadores exporem nas reuniões suas dúvidas, receios e opiniões;
- Esclarecimento semanal sobre o andamento da mudança (no caso sendo a divulgação dos *rankings*);
- Elogio para os programadores que obtiveram um bom resultado;
- Estabelecimento de um plano de ação para os piores programadores;
- Apoio para cobrar das demais áreas a melhoria no fluxo de informações para criar a OS;
- Comunicação permanente.

Além disso, deve-se ressaltar que o apoio do Superintendente trouxe maior legitimidade do projeto perante as demais áreas.

As características de um estado de transição ainda se encontram presentes no projeto no final de Fevereiro de 2014, porém deve-se ressaltar que neste período criou-se uma cultura no Centro de Trens que exalta o programador que obtém um melhor *ranking* de qualidade de programação, o que contribui para a cristalização do Estado Futuro que o projeto deseja alcançar.

5 CONCLUSÕES

O propósito principal estabelecido pelo presente trabalho foi o de mostrar que a aplicação da gestão da mudança aumenta a eficiência em projetos. Isso foi feito através da apresentação de um projeto implantado com sucesso no CCO da ALL que teve boa adesão por parte dos principais *stakeholders* e alcançou uma redução significativa das OS erradas. Com o propósito de combinar a teoria com a prática foram estabelecidos como objetivos secundários a apresentação dos tópicos de Gestão da Mudança, a Comunicação na Gestão da Mudança e os papéis dos *stakeholders* na Gestão da Mudança, sendo estes itens discorridos na seção Referencial Teórico.

Os desafios enfrentados pelo projeto mostram que a teoria está alinhada com o cotidiano das empresas e também como a gestão da mudança faz grande diferença e é essencial para se atingir a eficiência operacional. O envolvimento da liderança e a comunicação adequada foram fundamentais para o engajamento dos envolvidos no projeto.

Além disso, verificou-se o processo de aprendizagem organizacional através das mudanças nas rotinas e dos planos de ação implantados individualmente para os programadores do Centro de Trens. Com isso espera-se que a equipe se torne mais madura e esteja preparada para os novos desafios que irão surgir.

Deve-se recomendar para esta fase em que o projeto se encontra principalmente o uso das técnicas oferecidas pela Gerência da Consequência que visam gerar mecanismos de pressão e motivação para os envolvidos de modo a confirmar o estado desejado pelo projeto. Além disso, é de fundamental importância que continue o comprometimento do *sponsor* do projeto e também que se mantenha o reconhecimento do esforço dos programadores do Centro de Trens, inclusive daqueles que demoraram a aderir o processo de mudança.

6 REFERÊNCIAS

CHAVES, E. C. J. et al. **Avaliação da gestão de *stakeholders* em implantações de projetos de sistemas em serviços**. In: WORKSHOP DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA DO CENTRO PAULA SOUZA, n. 8, 2013, São Paulo. Anais Eletrônicos. São Paulo: Centro Paula Souza, 2013. Disponível em: <<http://www.centropaulasouza.sp.gov.br/pos-graduacao/workshop-de-pos-graduacao-e-pesquisa/>>. Acesso em 3 mar. 2014.

GONÇALVES, L. C. **Mudança Organizacional**. Apostila. Curitiba, 2012.

ITIL – Gerenciamento de Mudanças. FSA, 2009. Disponível em: <<http://www3.fsa.br/localuser/gti/>>. Acesso em: 3 mar. 2014.

KOKITSU, A. **Gestão da Mudança Organizacional Integrada à Gestão de Projetos para o Sucesso do Projeto**. *Mundo Project Management*, Curitiba, n. 42, p. 32-34, 2012.

KOTTER, J. P. **Leading Change**. Boston: Harvard Business School, 1996.

KLÜBER-ROSS, E. *On Death and Dying*. New York: Scribner. 1969.

MARSHALL, J.; CONNER, D. R. **Another Reason Why Companies Resist Change**. *Strategy + Business*, Nova Iorque, 1996.

NIEMEYER, M. **Gestão da Mudança – O desafio de suavizar os incômodos trazidos pelas novidades**. Visagio. 2012. Disponível em: <<http://www.visagio.com/blog/category/artigos-tecnicos/page/5/>>. Acesso em: 19 nov. 2013.

PROSCI. **Best Practices in Change Management** – 2014 Edition. Loveland: Prosci, 2014.

PROSCI. **Change Management Communications Planning**. Change Management Learning Center. Disponível em: < <http://www.change-management.com/tutorial-communications.htm>>. Acesso em: 8 mar. 2014.

QUEENSLAND GOVERNMENT. **Change Management Best Practices Guide: Five (5) key factors common to success in managing organisational change**. Queensland, 19 p.

SALES, J. D. A.; SILVA, P. K. **Os Fatores de Resistência a Mudança Organizacional e suas Possíveis Resultantes Positivas**. In: SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA – USP, n. 10, 2007, São Paulo. Anais eletrônicos. São Paulo: FEA – USP, 2007. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/an_resumo.asp?pagina=20>. Acesso em 3 mar. 2014.

VELOSO, A. L. O. M. **O Impacto da Gestão de Recursos Humanos na Performance Organizacional**. 2007. 443f. Tese (Doutorado em Psicologia do Trabalho e das Organizações) – Universidade do Minho, Braga, 2007.

WANDERLEY, C. A. P.; SAMPAIO, D. B. V. **A experiência de Gestão de Mudanças na Implementação de Sistemas de Gestão de Pessoas**. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, n. 5, 2012, Brasília. Anais eletrônicos. Brasília: CONSAD, 2012. Disponível em: <<http://consadnacional.org.br/v-congresso-consad-trabalhos-apresentados>>. Acesso em 21 fev. 2014.

7. APÊNDICE INDIVIDUAL

A APLICAÇÃO DA GESTÃO DA MUDANÇA EM OPERAÇÕES

1 Introdução

Áreas operacionais geralmente possuem equipes numerosas e são responsáveis por produzir os produtos ou serviços de uma organização. Projetos aplicados a essas áreas apresentam inúmeros desafios, principalmente relacionados à adaptação dos colaboradores aos novos processos e ferramentas. Assim, a Gestão da Mudança auxilia na compreensão dessa transição pelas pessoas impactadas pelo projeto e é capaz de criar engajamento ao apoiá-las, o que garante melhores resultados aos projetos.

Quando se tratam de projetos em áreas operacionais, a atenção às soluções técnicas é muito importante para ganhos em produtividade ao realizar análises e desenvolver processos e ferramentas que aumentem a eficiência operacional. Porém estas soluções não podem ser aplicadas de maneira efetiva se não houver aderência das equipes envolvidas. Por isso, na condução da Gestão da Mudança em projetos, a combinação dos aspectos técnicos e dos fatores “*soft*” que buscam motivar e apoiar os envolvidos na transição, aumentam suas chances de sucesso. A sua aplicação em projetos não é uma tarefa simples, assim, uma maneira de auxiliar o seu planejamento e a sua introdução em projetos é a abordagem da Gestão da Mudança como processo.

Este texto tem por finalidade apresentar a importância da Gestão da Mudança em projetos aplicados em operações. Para isso, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Mostrar os benefícios da aplicação da Gestão da Mudança em operações.
- Mostrar o quanto a combinação dos fatores “*soft*” e “*hard*” pode contribuir para a realização da Gestão da Mudança.
- Apresentar as vantagens de se introduzir a Gestão da Mudança como processo.
- Apresentar a aplicação da Gestão da Mudança em um projeto de uma área operacional da empresa X.

2 Referencial Teórico

2.1 Gestão da Mudança em Operações

Para entregar seus produtos ou serviços, organizações necessitam de funções operacionais, muitas vezes chamadas de “operações”, que geralmente correspondem a maior área funcional da empresa. Em operações, são aplicados processos e esforços permanentes para produzir resultados repetitivos. São utilizados recursos para a execução das mesmas tarefas de acordo com as políticas e procedimentos operacionais (OPEN UNIVERSITY, 2014).

O termo operações está relacionado às atividades necessárias para criar e entregar produtos ou serviços e por isso desempenha um papel fundamental na garantia da satisfação de seus clientes. Em companhias do setor privado, frequentemente seus objetivos são medidos em lucro, crescimento e competitividade. Dessa forma, na busca por melhorias em suas operações, muitas organizações utilizam-se de projetos para atender às suas necessidades de negócio e ganhar vantagem competitiva (WEBSTER, 2014).

Estas iniciativas de mudanças operacionais são frequentemente medidas proativas para adaptação ou melhoria em processos e possuem escopo menor que os desenvolvimentos organizacionais. A gestão da mudança operacional é geralmente conduzida internamente por executivos ou líderes de departamento e podem afetar muitos níveis da organização ou ser específicas a certos departamentos (KOKEMULLER, 2014).

Todas as organizações, em algum momento, serão desafiadas a passar por mudanças, seja para se adequarem ao mercado, entrarem em novos mercados, crescerem e se manterem competitivas. Segundo CABREY e HAUGHEY (2014), perto de metade das iniciativas de mudanças nas organizações fracassam. E já que as mudanças se tornam cada vez mais frequentes e necessárias, é fundamental que as empresas consigam implementá-las com sucesso através de seus programas e projetos.

Um dos maiores desafios na realização de projetos em áreas operacionais é a resistências dos colaboradores impactados e sua falta de engajamento. A participação das pessoas envolvidas é fundamental para que os novos processos sejam aplicados e sua contribuição é muito significativa no desenvolvimento do projeto. Dessa forma, a aplicação da Gestão da Mudança em projetos apresenta vantagem competitiva ao permitir que as organizações realizem mais rapidamente e de forma efetiva as mudanças desejadas. A gestão

da mudança é uma abordagem estruturada que busca integrar pessoas, processos, estruturas, cultura e estratégia para se alcançar os objetivos estabelecidos e assim realizar a transição para os objetivos desejados com menos impacto para os colaboradores envolvidos (PMI, 2013). Segundo uma pesquisa realizada pela PROSCI (2014), a sua aplicação aumenta as chances de cumprimento do cronograma e orçamento, o retorno sobre o investimento, e em seis vezes a probabilidade de se alcançar os objetivos estabelecidos no projeto.

2.2 A combinação dos fatores “*hard*” e “*soft*” da Gestão da Mudança

Ao aplicar a Gestão da Mudança, é necessário lidar com os lados “*soft*” e “*hard*” de sua implementação. O lado “*hard*” está relacionado ao foco na execução, *performance*, resultados, como por exemplo: os resultados financeiros esperados, o tempo e a quantidade de pessoas necessárias para realizar a mudança. Enquanto o lado “*soft*” está relacionado ao foco no comportamento organizacional, cultura, liderança, e motivação (BRINKMAN, 2014).

Na realização de projetos, muitas organizações dão maior atenção aos aspectos técnicos e acabam negligenciando o lado “*soft*” da mudança. São realizados grandes investimentos para treinar profissionais que saibam como aplicar soluções e ferramentas, o que é compreensível, já que as soluções técnicas são objetivas e diretas e também fundamentais para melhoria da *performance* operacional. Além do mais, os fatores “*hard*” de uma mudança podem ser mensurados e comunicados pelas empresas, enquanto é difícil ter dados confiáveis sobre os fatores “*soft*” e seus impactos nos resultados (SIRKIN; KEENAN; JACKSON, 2005).

O lado “*soft*” é considerado por muitos autores o mais difícil de trabalhar na mudança, pois cultura e relacionamento estão muitas vezes arraigados nas organizações. Entretanto, ao não dar atenção aos fatores “*soft*”, a probabilidade de sucesso da iniciativa cai drasticamente (SIRKIN; KEENAN; JACKSON, 2005).

Por lidar com equipes muitas vezes numerosas, a atenção ao aspecto humano da mudança em áreas operacionais ajuda a organização a definir bases mais fortes para a mudança, estabelecer metas mais coerentes e frequentemente mais altas do que seriam realizadas normalmente. Uma abordagem combinada dos fatores “*soft*” e “*hard*” exige disciplina e lideranças focadas em desenvolver bases efetivas para suas estratégias, pois

ambos são essenciais para a aplicação bem sucedida da Gestão da Mudança (FINE; HANSEN; ROGGENHOFER, 2008).

De acordo com um artigo publicado no The Mckinsey Quarterly, organizações de sucesso utilizam uma abordagem balanceada no desenvolvimento de programas de melhoria, como mostrado na Figura 11 (FINE; HANSEN; ROGGENHOFER, 2008)



Figura 11: Abordagem Balanceada (FINE; HANSEN; ROGGENHOFER, 2008).

Segundo esta abordagem, é necessário um equilíbrio entre três fatores:

- “Sistema Técnico”: Trata da maneira como os recursos são utilizados para atender às necessidades do cliente a custos mais baixos. Este fator está relacionado ao planejamento da produção, sistemas logísticos, sistemas da qualidade, processos, alocação de trabalho, manutenção de sistemas.
- “Gestão da Infraestrutura”: Diz respeito à maneira como as estruturas formais e os processos são usados para gerenciar sistemas técnicos e atingir os objetivos de negócio. Geralmente relacionada à gestão de *performance*, gestão de talentos, desenho organizacional, papéis, responsabilidades.

- “Mentalidade, Capacidades”: Engloba a maneira como as pessoas pensam, sentem e comportam-se em seu ambiente de trabalho. Está relacionado à liderança, alinhamento, modelagem de papéis, direcionamento claro, propósito convincente, disciplina, colaboração, responsabilidade, confiança, foco na melhoria contínua, habilidades individuais efetivas.

Dessa forma, a melhor maneira de se atingir a mudança desejada em uma organização é através da combinação de esforços “*soft*” e “*hard*”. É importante que os aspectos técnicos de um projeto sejam observados, as metodologias e boas práticas sejam aplicadas e se realize um trabalho de adaptação das pessoas envolvidas. Um projeto bem sucedido não pode negligenciar nenhuma das partes, assim, a gestão da mudança é capaz de preencher lacunas e ajudar a realinhar os componentes organizacionais (BOAZ; FOX, 2014).

2.3 Aplicação da Gestão da Mudança

Os benefícios atribuídos à Gestão da Mudança são conhecidos por muitas organizações e gestores de projetos, porém nem sempre é instituída ou aplicada da maneira correta. Na aplicação das diversas metodologias e guias de Gestão da Mudança, algumas características são comuns como: a identificação das suas necessidades, o foco na comunicação, a definição dos objetivos a serem alcançados e etapas para sua realização. Reconhecer a mudança como um processo, contribui para que a sua gestão seja incorporada aos projetos da organização. Dessa forma, é possível detalhar suas atividades e alcançar todas as fases do projeto (DAMETTO, 2013).

De acordo com o PMI (2013), as diretrizes gerais para a aplicação de um processo efetivo de Gestão da Mudança podem ser visualizadas através do “quadro do ciclo de vida da mudança” como mostrado na Figura 12.

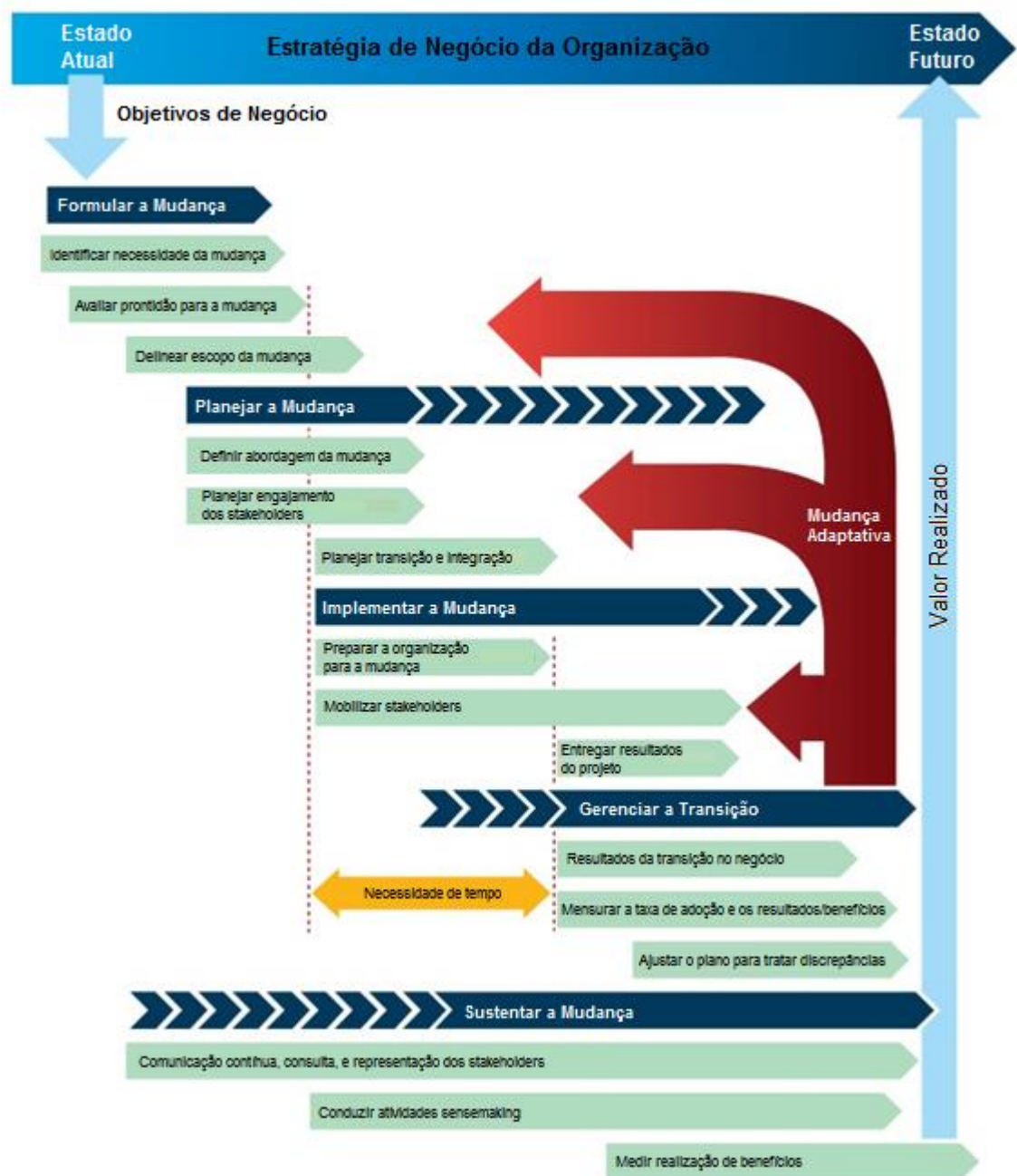


Figura 12: Quadro do Ciclo de Vida da Mudança (PMI, 2013)

O quadro do ciclo de vida da mudança é composto por subprocessos nos quais múltiplas atividades são realizadas de forma ordenada e iterativa, mas não sequencial para a realização da gestão da mudança durante o desenvolvimento do projeto. Os subprocessos que compõem o quadro são:

- Formular a mudança

Para formular a mudança, é necessário identificar a sua necessidade para o crescimento contínuo da organização, avaliar se os sistemas organizacionais, estruturas, cultura e pessoas impactadas pela mudança estão prontos para realizá-la e delinear o seu escopo, a extensão e as atividades necessárias para que se possa traduzir o direcionamento estratégico da organização em objetivos tangíveis e alinhados às expectativas dos *stakeholders*.

- Planejar a mudança

Ao planejar a mudança é importante definir a abordagem da mudança e garantir que ela esteja alinhada à cultura da organização; identificar e planejar o engajamento dos *stakeholders*; planejar a transição e a integração a fim de garantir que sejam incluídas no plano do projeto todas as atividades necessárias para que se alcancem os objetivos desejados.

- Implementar a mudança

Durante a implementação da mudança, é preciso preparar a organização, identificar as áreas que necessitam de suporte específico, realizar atividades de apoio, mobilizar os *stakeholders*, informá-los dos objetivos da mudança e capacitá-los a participar ativamente nas decisões e, realizar as entregas do projeto.

- Gerenciar a transição

O processo de transição incorpora as medidas para capacitar a organização a sustentar as mudanças no longo prazo, é importante também mensurar os resultados e a *performance* do projeto e realizar ajustes no plano conforme o projeto vai se desenvolvendo.

- Sustentar a mudança.

Para sustentar a mudança, a comunicação de duas vias com os *stakeholders* é fundamental, oportunidades para conversar sobre a mudança com os envolvidos e ajudá-los a entender o que está ocorrendo, quais os benefícios advindos da sua implantação, ajudam a engajar os colaboradores e consolidá-la.

Desenvolver uma estratégia de mudança que atenda às necessidades da organização é imprescindível, porém é importante entender que não é possível planejar completamente todos os passos de sua aplicação. Conforme o projeto avança, surgem novos elementos e obstáculos até então desconhecidos, mas em posse das ferramentas adequadas pode-se proativamente identificá-los e contorná-los. Ao se aplicar a gestão da mudança, é preciso

ajustar continuamente suas atividades e planos através dos seus processos na medida em que novos cenários são identificados (STINES, 2011).

3 Metodologia

Para a aplicação de um projeto de melhorias técnicas e em processos numa área operacional da empresa X, foi identificado que os colaboradores que seriam mais impactados pelas mudanças demonstravam pouca confiança no projeto e nos resultados que poderiam ser alcançados. Por terem passado por diversas tentativas de mudanças anteriores, algumas mal gerenciadas, as equipes tornaram-se céticas e desconfiadas quanto aos seus resultados e sentiam-se pouco valorizadas por terem que ficar realizando modificações constantes na sua forma de trabalhar.

Neste cenário, realizou-se uma pesquisa com as melhores práticas utilizadas em projetos bem sucedidos com a aplicação da gestão da mudança envolvendo áreas operacionais. Identificou-se a importância e a necessidade da aplicação balanceada dos fatores “hard” e “soft” no desenvolvimento de projetos. Para isso, foram identificados os principais aspectos da Gestão da Mudança e realizado planejamento para sua aplicação na organização. Identificou-se que trabalhar a Gestão da Mudança como processo facilitaria sua introdução em projetos. Assim, o seu desenvolvimento foi estruturado de acordo com os subprocessos apresentados no quadro do ciclo de vida mudança do guia do PMI: formular a mudança, planejar a mudança, implementar a mudança, gerenciar a transição e sustentar a mudança. Para cada subprocesso foram detalhadas suas atividades de acordo com o plano e cronograma do projeto.

Durante o desenvolvimento do projeto, foi realizado um acompanhamento muito próximo dos planos elaborados, dos indicadores e das pessoas envolvidas, o que tornou possível diversos ajustes e melhorias até a sua operacionalização.

4 Apresentação dos Resultados

Para o desenvolvimento de um projeto aplicado para aumento de produtividade em um setor operacional da empresa X, foram utilizados os subprocessos de gestão da mudança segundo o guia do PMI, com o intuito de garantir maior efetividade e agilidade na sua implementação.

No processo de formular a mudança, a definição do escopo da mudança foi realizada de forma detalhada, principalmente para que atendesse aos direcionamentos estratégicos e para que tivesse suas mudanças restritas à área em questão.

Numa primeira avaliação quanto à prontidão para a mudança, identificou-se a necessidade de adaptação dos sistemas utilizados, um perfil bastante resistente a mudanças e um grande clima de insatisfação nas equipes.

Ao planejar a mudança, para buscar minimizar a resistência das equipes envolvidas, optou-se por realizar ações que envolvessem mais ativamente os participantes durante todo o desenvolvimento do projeto. Foram definidos workshops semanais com as equipes, para apresentação do desenvolvimento do projeto e para que se pudesse coletar junto aos colaboradores suas percepções, ideias e nível de satisfação com a mudança e com isso realizar adequações no plano e atividades.

Para a implementação deste projeto todos os *stakeholders* mapeados foram envolvidos em diversas atividades de acordo os seus interesses no projeto. A área técnica participou do mapeamento dos processos existentes, do desenho de soluções e ajudou no suporte técnico aos colaboradores durante a implantação da mudança. Os colaboradores, a cada reunião, surgiam com mais sugestões para facilitar a usabilidade das ferramentas e aumentar a eficiência operacional. A supervisão direta contribuía com ideias para melhorias em gestão e acompanhamento diário dos indicadores do projeto.

Durante a transição da iniciativa de mudança, os resultados obtidos ao longo da implementação forneceram as bases para a realização de diversos ajustes no projeto com destaque para os seguintes itens:

- **Processos:** Foram realizadas várias revisões no fluxo através das análises realizadas e dos diversos inputs trazidos pelos colaboradores para melhorias. Verificou-se também a necessidade de interação com outras áreas na busca de sinergias.
- **Gestão de indicadores:** Conforme o projeto foi se desenvolvendo identificou-se a necessidade de acompanhamento online dos indicadores da operação, o que tornou a

gestão dos colaboradores mais eficiente e aumentou significativamente os resultados do projeto. Além disso, a cada modificação realizada, era possível identificar mais claramente o seu impacto nos resultados e quais processos necessitavam de revisão e melhorias.

- **Treinamentos:** Foi identificada a necessidade de reformulação e aplicação de novos treinamentos e o desenvolvimento de ferramentas que facilitassem a assimilação de conhecimentos. Com isso, o tempo de aprendizado para que novos colaboradores adquirissem conhecimentos e habilidades suficientes para realizar suas atividades e chegassem a um patamar de desempenho equivalente ao dos colaboradores mais antigos que era de cerca de 6 meses, passou para apenas 1 mês com a implantação do projeto.
- **Gestão:** O indicador de produtividade que já havia melhorado com a introdução das mudanças do projeto, dobrou ao ser trabalhado o lado “*soft*” da mudança junto à supervisão direta com foco na liderança e motivação, como mostrado na Figura 13. Além disso, a percepção dos gestores quanto à questão comportamental e o clima das equipes foi bastante positiva.

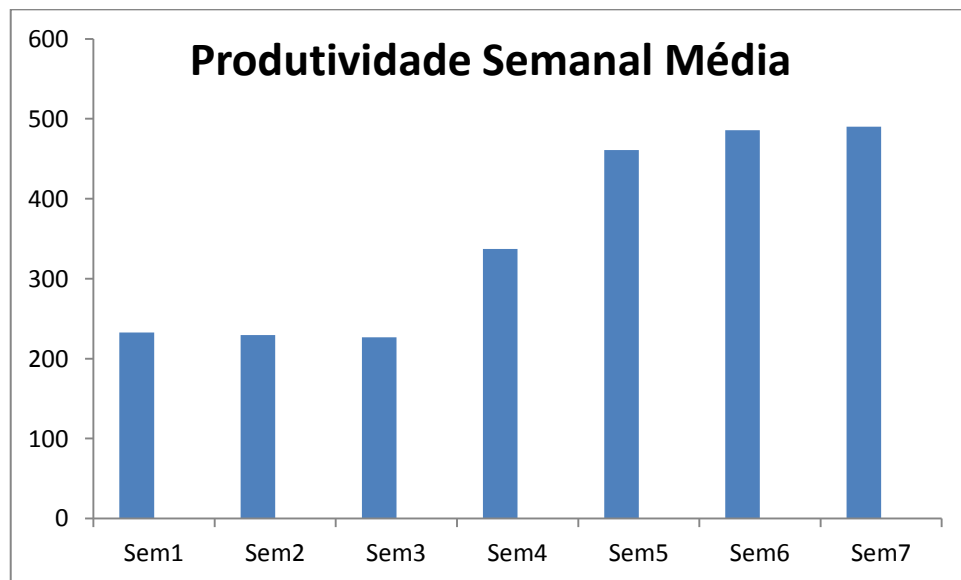


Figura 13: Gráfico de Produtividade Semanal Média

- **Metas:** Com a evolução da mudança e os ajustes realizados durante o seu desenvolvimento, foram realizadas revisões das metas estabelecidas para um patamar superior ao previamente estabelecido.

Todas estas melhorias implementadas contribuíram para aumento do engajamento das equipes na mudança, pois todos os processos eram cuidadosamente analisados e alinhados, as metas esperadas eram comunicadas a todos e cada colaborador podia consultar seus resultados online nas ferramentas disponibilizadas.

Para sustentar a mudança, o rápido retorno às dúvidas e sugestões dos colaboradores, o suporte e o acompanhamento constante da equipe do projeto minimizaram as chances de abandono dos novos processos e ferramentas. A comunicação contínua com a operação e os gestores através dos *workshops* semanais e o contato direto com os colaboradores no dia a dia contribuíram para que todos os envolvidos pudessem participar ativamente da mudança e compreendê-la.

5 Análise dos Resultados

A aplicação da Gestão da Mudança numa área operacional da empresa X, representou um grande desafio devido ao número elevado de colaboradores distribuídos em três turnos distintos e com um histórico de mudanças mal implementadas no passado, que resultaram em descontentamento e desconfiança quanto a novos projetos.

Identificou-se que as soluções técnicas idealizadas e a gestão do projeto foram muito bem estruturadas e contribuíram para que o seu desenvolvimento pudesse ocorrer e garantisse resultados satisfatórios. Contudo, com a Gestão da Mudança, houve um aumento significativo nos resultados alcançados. Conforme o projeto evoluía e aplicavam-se os subprocessos, os indicadores de desempenho subiam e a aderência dos colaboradores alcançou um nível surpreendente com diversas sugestões chegando à equipe do projeto nas conversas, por e-mail, ou mesmo por meio de anotações deixadas com o seu gestor imediato. Foi estabelecida uma relação de confiança dos colaboradores impactados pela mudança e a equipe do projeto. Isso se deve muito a forma transparente de lidar com as situações que se apresentaram durante o projeto e à comunicação efetiva entre as partes.

A aplicação do processo de Gestão da Mudança possibilitou que o projeto fosse realizado com sucesso e alcançasse resultados superiores aos previstos. As resistências foram trabalhadas e com a sua evolução surgiu em muitos um desejo e um sentimento de contribuição para com a sua realização. O acompanhamento e o foco na realização das soluções técnicas somados à atenção aos aspectos “*soft*” da Gestão da Mudança tornaram a sua realização possível.

6 Conclusão

A aplicação da Gestão da Mudança em operações facilita o diálogo entre os envolvidos e conseqüentemente a assimilação da mudança pelos colaboradores. Isso resulta na identificação de melhorias no projeto, em processos e ferramentas, no engajamento das equipes e da gestão na busca dos objetivos estabelecidos.

Em um projeto dentro de uma área operacional, a estruturação dos aspectos que compõem os fatores “*hard*” é essencial para que se atinjam os objetivos definidos e seja possível o alcance dos resultados desejados. Contudo, sem a aderência dos colaboradores às novas práticas e processos, o projeto é inviabilizado, visto que sua participação é fundamental para a execução dos planos traçados. Por esta razão, a introdução dos fatores “*soft*” da mudança contribui para a conclusão bem sucedida de projetos ao trabalhar a adaptação das pessoas e a comunicação de duas vias. Um projeto que combina ambos os fatores de forma equilibrada de acordo com a sua realidade, é capaz de identificar melhorias em todas as áreas e alcançar resultados superiores e consistentes.

A Gestão da Mudança pode ser introduzida mais facilmente nos projetos da organização ao ser aplicada como um processo, com suas ações e atividades inter-relacionadas. O planejamento e a estruturação de um plano que suporte a implementação da mudança, levando em consideração o contexto no qual será inserida e que seja atualizado periodicamente, é muito importante para a minimização de seus impactos nos colaboradores e a conclusão bem sucedida dos projetos.

Através da aplicação da Gestão da Mudança em uma área operacional da empresa X, verificamos as inúmeras dificuldades enfrentadas ao se implantar um projeto com equipes numerosas e o quanto ela pode auxiliar no seu engajamento com a mudança. Ao gerenciar a mudança, são avaliados o contexto organizacional e também as conexões emocionais dos colaboradores impactados pela implementação de novas estratégias. Isso garante melhores resultados tanto nos indicadores de desempenho das equipes, quanto no clima organizacional.

7 Referências

- BOAZ, N.; FOX, E. A. Change leader, change thyself. **The Mckinsey Quartely**, mar. 2014.
- BRINKMAN, B. **The Soft Side of Strategy and the Hard Edge of Change**. Change Catalyst. Disponível em: <<http://buckleybrinkman.com>>. Acesso em 6 jun. 2014.
- CABREY, T. S.; HAUGHEY A. **PMI's Pulse of the Profession In-Depth Report: Enabling Organizational Change Through Strategic Initiatives**. Project Management Institute, 2014. 16f.
- DAMETTO, A. L. Gestão da Mudança: Como Transformar Adversidades em Oportunidades e Gerar Valor Novo nos Projetos. **Administradores**. 2013. Disponível em: <www.administradores.com.br>. Acesso em: 8 jun. 2014.
- FINE, D.; HANSEN, M. A.; ROGGENHOFER, S. From lean to lasting: Making operational improvements stick. **The Mckinsey Quartely**, nov. 2008.
- KOKEMULLER, N. **Change Management (OD) Vs. Change Management (Operational)**. Small Business. 2014. Disponível em: <<http://smallbusiness.chron.com>>. Acesso em: 5 jun. 2014.
- OPEN UNIVERSITY. **Understanding Operations Management**. Open Learn. 2014. Disponível em: <www.open.edu/openlearn/>. Acesso em: 14 jun. 2014.
- PMI. **Managing Change in Organizations: A Practice Guide**. 2013.
- PROSCI. Disponível em: <www.prosci.com> Acesso em 21 mai. 2014.
- SIRKIN, H. L.; KEENAN, P.; JACKSON, A. The Hard Side of Change Management. **Harvard Business Review**, out. 2005.

STINES, A. **A practical framework to enable organizational/operational change and align “enterprise environmental factors”**. Enabling & Sustaining Systemic Change. 2011. Disponível em: <<http://allenstines.blogspot.com.br>>. Acesso em 4 mai. 2014.

WEBSTER, M. **Why Project Management is Different to Operations Management**. Leadership Thoughts. 2014. Disponível em: <www.leadershipthoughts.com>. Acesso em: 5 jun. 2014.