

# Gestão de mudanças em projetos: muito além da técnica

*Managing changes in projects: beyond technique*

Francine Lucatelli<sup>1</sup>

Jaqueline Werner Olm<sup>2</sup>

João Anselmo Tormen-Ferreira<sup>3</sup>

Luís Eduardo Rocha<sup>4</sup>

Ovídio Felipe Pereira  
da Silva Júnior<sup>5</sup>

1 Mestranda do Programa de Mestrado Profissional em Administração: Gestão, Internacionalização e Logística da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), Itajaí – SC – Brasil.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8339-7239>  
[fran\\_lucatelli@univali.br](mailto:fran_lucatelli@univali.br)

2 Mestranda do Programa de Mestrado Profissional em Administração: Gestão, Internacionalização e Logística da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), Itajaí – SC – Brasil.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2689-2671>  
[jaquelineolm@univali.br](mailto:jaquelineolm@univali.br)

3 Mestrando do Programa de Mestrado Profissional em Administração: Gestão, Internacionalização e Logística da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), Itajaí – SC – Brasil.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3122-5654>  
[contato@tormen.com.br](mailto:contato@tormen.com.br)

4 Mestrando do Programa de Mestrado Profissional em Administração: Gestão, Internacionalização e Logística da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), Itajaí – SC – Brasil.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3131-1755>  
[luis.eduardo@edu.univali.br](mailto:luis.eduardo@edu.univali.br)

5 Doutor em Engenharia de Produção, Professor na Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), Itajaí – SC – Brasil.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4682-1053>  
[ofelippe@univali.br](mailto:ofelippe@univali.br)

## Resumo

Felipe é um experiente gestor de projetos, reconhecido por seu costumeiro sucesso ao gerenciar projetos que envolvam mudanças. Agora, ele é convidado a assumir um desafio na multinacional Zubarah Shipping Express, empresa de navegação com sede no Qatar, que possui três escritórios no Brasil. Felipe atuará no escritório de Santa Catarina, onde seu grande desafio será implementar um projeto de mudança, que é exigido pela diretoria da empresa mas que, na visão da maioria dos colaboradores, não possui nenhuma necessidade e pode, inclusive, prejudicar o atendimento. O objetivo do caso é estimular a discussão sobre gestão de projetos, liderança, habilidades e gestão de mudanças, por meio da busca por possíveis soluções para o caso apresentado. Sugere-se aplicação para alunos de graduação ou especialização *lato sensu* que estudem assuntos relacionados à liderança, gestão de projetos e gestão de mudanças.

**Palavras-chave:** Gestão de projetos. Gestão de mudanças. Liderança. Habilidades do futuro.

## Abstract

Felipe is an experienced project manager, well known for his ability in managing projects related to organizational changes. He was then invited to assume a huge challenge at Zubarah Shipping Express, a multinational shipping company which head office is located in Qatar with three branches in Brazil. Felipe is going to work at Santa Catarina office and his main challenge is to roll out a change project, required by the Board of Directors. On the other hand, it is understood as completely needless by most of the employees. In their opinion, it can indeed jeopardize the customer service activities. This teaching case aims to promote discussions about project management, leadership, skills and change management through possible solutions for the case. It is suggested to be applied to leadership, project management and change management college or *lato sensu* post-graduate students.

**Keywords:** Project Management. Changes management. Leadership. Skills of the future.

## 1 Introdução

O relógio já marcava três da madrugada e Felipe não conseguia dormir. Inquieto, andava do escritório para a sacada, tomava um ar e voltava a se debruçar sob as possíveis estratégias que poderia utilizar.

Ele sabia que este não era um desafio como tantos outros que ele já tinha enfrentado na sua trajetória profissional. Havia, nessa situação, um envolvimento de vários fatores que colocavam em risco os caminhos que o experiente gerente de projetos poderia seguir.

Com rascunhos sobre a mesa, relatórios no seu notebook e experiências já vividas em mente, Felipe articulava possíveis encadeamentos de ações que pudessem atender “gregos e troianos” e, assim, somar mais um sucesso na gestão de projetos.

Felipe havia sido indicado por uma renomada *headhunter* brasileira para coordenar um projeto de mudanças de processos na Zubarah, empresa árabe de navegação, com escritórios no Brasil, localizados em Santa Catarina, São Paulo e Rio de Janeiro.

Por ser uma empresa de prestação de serviços, a Zubarah tem como foco a satisfação do cliente e, sendo assim, isso deve ser critério decisivo em mudanças estratégicas e operacionais na organização. Mas Felipe, experiente que era, sabia que em todos os processos de mudanças, a participação e satisfação do cliente interno também é fundamental.

Por conta dos resultados de uma pesquisa de satisfação realizada com clientes, a Zubarah Brasil identificou a necessidade de melhorias no serviço de atendimento. Com base na pesquisa e nas análises dos diretores, decidiram repensar os formatos de atendimento a nível Brasil. A verdade é que, embora os processos sejam muito parecidos em todos os escritórios brasileiros, não era unânime entre eles o problema de satisfação no atendimento. Mesmo frente a isso, a diretoria ordenou mudanças em todos os escritórios e vem acompanhando o projeto de mudança bem de perto.

### 1.1 Zubarah e a indústria de navegação

A Zubarah Shipping Express é uma empresa de navegação com sede em Doha, capital do Qatar ou Catar,

pequeno país árabe localizado no Golfo Pérsico e conhecido por suas grandes reservas de petróleo e gás natural.

O nome da empresa e do país estão intimamente ligados, pois acredita-se que o nome Catar refira-se a antiga cidade de Zubarah, que também era um importante porto comercial da região. Em homenagem a história dessa cidade, os fundadores da empresa decidiram adotar seu nome para batizar a então primeira Companhia de Navegação marítima internacional especializada em transporte de contêineres do país.

As atividades da Zubarah Shipping Express iniciaram timidamente, no ano de 1982 e, após 36 anos de atividade no mercado, está entre as 15 principais companhias de navegação do mundo. Em análise de movimentação de containers, como é usualmente aferido e divulgado o desempenho de empresas neste segmento, a participação da Zubarah corresponde a 0,6% do mercado. Só para se ter uma ideia, a empresa que lidera o ranking tem um *share* aproximado de 17%.

Apesar de ainda distante dos líderes e de recém ter superado a crise que o setor enfrentou quanto ao equilíbrio entre oferta de espaço nos navios e demanda por transporte de mercadorias, a Zubarah tem obtido resultados expressivos, com crescimento de 10% em 2017 em relação a 2016, superando os 6% do segmento.

A empresa conta com escritórios próprios e terceirizados (agentes) nos cinco continentes, localizados em cidades estratégicas para atendimento ao fluxo de movimentação de exportação, importação e trânsito nas rotas em que atua. A atuação da empresa compreende dois tipos de cargas: *Reefer* que atende clientes que movimentavam cargas refrigeradas ou congeladas (principalmente frutas e carnes) e *Dry*, responsável por clientes de cargas secas, como cerâmica, madeira, móveis, maquinário, papel, ou seja, que não requerem controle de temperatura e/ou umidade e ventilação.

A estrutura, no Brasil, dispõe de três escritórios: um está localizado em São Paulo, onde fica concentrada a área corporativa abrangendo diretoria geral, *trade and marketing*, *pricing*, coordenação de alocação, *planners* (planejadores de navio), recursos humanos e contabilidade, já os outros dois escritórios estão localizados em Santa Catarina e no Rio de Janeiro, onde são responsáveis por alocar os departamentos de atendimento ao cliente (*customer service*), documentação, vendas e pontos focais

para recursos humanos, serviços administrativos e financeiros. Além disso, há executivos de vendas externos que realizam prospecção e manutenção de clientes nas demais regiões como norte, nordeste e centro-oeste, trabalhando em sistema *home-office*.

## 1.2 O customer service

O departamento de atendimento ao cliente (*customer service - CS*) funciona como interface entre os departamentos internos da organização e o cliente, que nesse caso podem ser: exportador, importador ou seus representantes como despachante aduaneiro e transportador rodoviário. Os colaboradores que compõem a equipe são facilitadores das demandas apresentadas pelos clientes, conduzindo procedimentos entre os *stakeholders* internos para soluções ágeis e efetivas.

No escritório de Santa Catarina são centralizadas todas as operações de atendimento, de importação e exportação, dos portos da Região Sul. Já o escritório do Rio de Janeiro é responsável pelas mesmas operações com origem/destino em portos das demais regiões do país.

O CS da Zubarah em Santa Catarina possui, informalmente, um conceito altamente positivo quanto ao seu posicionamento de qualidade no atendimento e prestação de serviço aos clientes. Isso, por atender com presteza e eficiência as problemáticas de seus clientes em âmbito de logística internacional e comércio exterior. Sua atuação era compreendida a partir do fechamento da venda do frete marítimo pela equipe comercial até a chegada do contêiner no porto de destino.

A equipe de CS, em Santa Catarina, é formada por 16 colaboradores alocados **por tipo de carga**, desde a fundação deste escritório, conforme disposição apresentada no Quadro 1.

Como pode-se observar no Quadro 01, a equipe da célula de atendimento do tipo de carga *Reefer* era composta por 3 subgrupos: 4 deles focados em clientes estratégicos (contas chave) que requeriam atendimento a uma série de particularidades e que possuíam um volume e uma rentabilidade expressiva. Neste caso, o colaborador se habituava aos procedimentos do cliente e prestava serviço de alta qualidade, enquanto o terceiro subgrupo *Reefer* funcionava de forma similar, mas atendendo a todos os demais clientes, ou seja, exceto as contas chave. O atendimento de clientes *Reefer* era *multi-trade*, pois era especializado nas necessidades do exportador.

Já a equipe de cargas Dry, em função do número de empresas, era impossibilitada de atuar de forma “dedicada” ou “personalizada” a um cliente específico e, assim, o atendimento era realizado por divisão de *Trades*, tendo como critério o destino e origem das cargas. Ao entrar em contato com a Zubarah Shipping Express, o cliente de carga Dry poderia ser atendido por qualquer um dos colaboradores que compunham a Trade, no entanto, caso tivesse questões a resolver sobre um contêiner com destino/origem na Ásia e outro na Europa, teria que, obrigatoriamente, tratá-las com dois departamentos / funcionários diferentes, ou até mesmo com escritórios distintos, caso os questionamentos envolvessem portos de embarque de regiões diferentes.

Tipo de Carga	Cliente	Trade (região de destino ou origem)	Número de Colaboradores
REEFER	Conta Chave 1	Todos	2
	Conta Chave 2	Todos	2
	Demais Clientes Reefer	Todos	2
DRY	Todos	Ásia e África do Sul	3
	Todos	Europa	3
	Todos	América do Norte	2
	Todos	América do Sul	2

**Quadro 1: Estrutura do Departamento de Atendimento ao Cliente (Customer Service) em Santa Catarina.**

Fonte: Elaborado pelos autores.

### 1.3 A pesquisa de satisfação

Em um dia de operações aparentemente normais no escritório de Santa Catarina, os colaboradores foram surpreendidos por um e-mail convocando-os para uma reunião geral com o coordenador do escritório, que aconteceria no mesmo dia, dentro de apenas 30 minutos.

Tendo em vista a urgência da reunião e a ausência de informação sobre a pauta, grande parte dos colaboradores demonstravam-se apreensivos e, passados os 30 minutos, todos já estavam na sala de reunião quando Marcos, o coordenador, cumprimentando a todos, foi direto ao ponto:

- Imagino a ansiedade de todos quanto ao assunto desta reunião. Realmente, fomos pegos de surpresa e gostaríamos de compartilhar com todos nossa perplexidade.

Os colaboradores se entreolhavam e, assustados, ouviam Marcos, que continuou:

- Para nossa surpresa, os resultados da pesquisa de satisfação aplicada junto aos clientes em geral não foram nada positivos e o *Customer Service* foi o departamento que apresentou pior desempenho e foi alvo das maiores críticas na visão dos respondentes.

A pesquisa de satisfação de clientes é um processo costumeiro de verificação da qualidade da prestação dos serviços realizados pela Zubarah, o objetivo é mensurar o grau de credibilidade e eficiência do atendimento. A pesquisa é realizada a nível mundial e no Brasil, não existe a apresentação de resultados por escritórios, a empresa é analisada de forma geral.

Logo, todos os colaboradores ficaram perplexos tendo em vista a divergência entre a vivência no dia-a-dia e o resultado da pesquisa, por isso não hesitaram em bombardear Marcos de questionamentos. O coordenador, porém, disse que não tinha mais detalhes, mas que a diretoria geral estava estudando os números e em breve anunciaria ações para reversão do cenário.

### 1.4 A mudança na estrutura de atendimento

Após uma semana de muitas especulações, comentários e clima tenso no escritório de Santa Catarina, uma nova reunião foi marcada por Marcos já com pauta definida: a nova estrutura no atendimento da Zubarah Shipping Express.

Pelos corredores escutava-se alguns comentários feitos pelos colaboradores:

- Será demissão, tenho certeza! Os clientes devem ter citado o nome de quem os atendia. Meu Deus! Eu pago aluguel e estou só na metade da faculdade, preciso desse emprego. – disse uma colaboradora.

- Ouvi dizer que outras empresas de navegação estão terceirizando, isso barateia o custo. Vão usar essa pesquisa para demitir pessoas. – falou um dos mais experientes do setor.

- Não há muito que se fazer, eles precisam é contratar mais gente. Estamos sobrecarregados! – comentava outro no café.

Chegado o dia da reunião, em um clima de escancarada tensão, Marcos iniciou tranquilizando a equipe:

- Pessoal, calma! Não há intenção nenhuma de redução de quadro.

Entre suspiros de alívio, feições desconfiadas e olhos atentos pelas informações que estavam por vir, Marcos continuou:

- A diretoria geral analisou os dados a nível Brasil, como sempre acontece, e decidiu realizar algumas mudanças no processo de atendimento. Como sabemos do engajamento da nossa equipe, tenho certeza que contribuirão da melhor forma possível para que consigamos retomar a confiança de nossos clientes e continuar crescendo no mercado.

Em tom encorajador, Marcos seguiu a reunião explicando os pontos que levaram a diretoria a tomar

a decisão: ausência de contato único e direto (exceto contas chave), demora na resolução de problemas e devolutivas ao cliente e, por fim, falta de foco e priorização no atendimento ao cliente.

- Mas afinal, qual é a real mudança no processo, Marcos? – Indagou Ana, ansiosa e sem paciência para rodeios.

Marcos respondeu em tom mais calmo:

- Calma, Ana. O mais importante desta reunião é tranquilizá-los de que não haverá corte de pessoal. Mas, respondendo a sua pergunta, amanhã será disponibilizada uma pesquisa na intranet da Zubarah para que todos vocês contribuam sugerindo melhorias no nosso processo. Estas informações serão encaminhadas a uma empresa especializada em gestão de mudança de processos, que em alguns dias estará entre nós, nos auxiliando nesse projeto.

A reunião foi encerrada com uma sensação de alívio por parte dos colaboradores, mas, também, com muita contrariedade ao resultado da tal pesquisa. Todos tinham convicção que seus clientes ficavam satisfeitos com os serviços prestados, por isso não entendiam como podiam ter sido tão mal avaliados.

## 1.5 Um gestor de projetos para gerir mudanças

Felipe estava lendo notícias em seu *smartphone* quando recebeu uma ligação de Carolina, uma *headhunter* que já havia o indicado para alguns trabalhos em gestão de projetos.

Bom dia Carolina! Gosto de receber ligações suas! – Brincou Felipe.

A verdade é que a parceria entre os dois sempre deu muito certo. Carolina contratava e alocava pessoas

certas para os lugares certos. Felipe era um experiente gestor de projetos, que provava, a cada parceria com Carolina, que tinha uma habilidade fantástica em relacionamento interpessoal e engajamento de grupo.

- É gestão de projetos? – indagou Carolina e continuou explicando ao diretor da Zubarah: O Felipe tem experiência nisso, domina sistemas de projetos, tem facilidade de gerir a comunicação das equipes e é um defensor das boas práticas do PMBOK.

Felipe é primogênito, nascido em Curitiba - PR, formado em engenharia de produção, sempre foi comprometido e teve sucesso nas carreiras que trilhou dentro das organizações. Iniciou sua carreira profissional como engenheiro mecânico em vários segmentos da indústria e aos 35 anos, decidiu fazer uma especialização em Gestão de Projetos, tendo em vista que ao longo de sua atuação profissional sempre participou de projetos dos mais variados tipos.

Logo no início da especialização, Felipe conseguia associar as práticas do PMBOK aos desafios que ele vivia no mercado de trabalho: a importância do levantamento de riscos, acompanhamento de indicadores de qualidade e, é claro, um bom e bem feito escopo de projeto.

Cada vez mais engajado nos projetos que abraçava ao longo da carreira, Felipe começou a perceber o quanto necessário era entender de aspectos comportamentais, tendo em vista expressivos desafios com suas equipes. Por isso, já durante a especialização, Felipe fez formação em *coaching*.

Essa atitude de Felipe o motivou a procurar estudar e se desenvolver mais nesta área e foi aí que, somando suas experiências e qualificações, ele trabalhou durante 10 anos como Gerente de Projetos, atuando principalmente na área de gestão de mudança.

Sabendo disso tudo, quando Carolina foi contatada pelo diretor de Gestão de Pessoas da Zubarah para a indicação de um profissional que conduzisse a mudança necessária, ela não teve dúvida: Felipe era o cara para assumir essa vaga!

## 1.6 Colocando a mão na massa

Contrato fechado, Felipe teve 30 dias para estudar a empresa, seus processos, realizar *benchmarking*, analisar as sugestões dos colaboradores, visitar a empresa e tirar dúvidas com as equipes.

A diretoria apresentou a Felipe o que deveria ser feito: a ele cabia conduzir a mudança da melhor forma possível. A mudança imposta foi: a partir de agora, as divisões de cliente não serão mais por tipo de carga, mas sim por atividades. Assim, teremos duas equipes:

- **Equipe “Operacional”:** realiza as tarefas operacionais/burocráticas tais como confirmação e alterações de reservas, obtenção de autorizações internas, sem qualquer contato telefônico com cliente.
- **Equipe “Atendimento”:** realiza as tarefas de contato com o cliente, com atendimento ao telefone. Responsável pela coordenação dos “chamados” entre as áreas internas e devolutivas para o cliente. Coordenação de situações/problemas mais complexos.

Logo que realizou os primeiros estudos, ficou evidente para Felipe a total resistência da equipe de Santa Catarina para esta mudança. Os colaboradores não entendiam os motivos da avaliação negativa, sendo que eles, no dia-a-dia, possuem um *feedback* muito positivo de seus clientes.

O que Felipe ainda não sabia era que, no relatório da avaliação, a insatisfação com o atendimento não foi ancorada por Santa Catarina, que individualmente teve um resultado ótimo, mas sim, pelo escritório do Rio de Janeiro. Porém, quando ele procurou a diretoria para falar sobre este dado a resposta foi taxativa:

- Iremos mudar todos os escritórios, e Santa Catarina não ficará de fora. Precisamos ter padrão!

Com essa resposta, Felipe entendeu que manter as equipes atuando da forma que estavam não era uma opção, a diretoria queria mudança. Ele compreendeu que precisaria de muito tato para lidar com isso, já que os colaboradores estavam habituados com uma forma de

trabalhar na qual eles acreditavam. Seria preciso fazê-los acreditar que a mudança seria boa e melhoraria ainda mais os resultados.

No entanto, sempre que o gestor de projetos sugeria informalmente aos colaboradores uma possível mudança na distribuição de funções, agora por atividades, a maioria das reações eram as piores possíveis:

- Não tem lógica, nossos clientes têm sido muito bem atendidos.
- Ah tá, aí os melhores ficam no atendimento e nós no burocrático?
- Como assim? Aí o cliente liga no atendimento e ele não pode resolver? Tem que passar para o burocrático? Isso não resolve o problema.
- Eu trabalho fazendo todo o processo, aí agora eu vou fazer só um pedaço?

Felipe notou que havia uma parte dos colaboradores que parecia concordar com as mudanças:

- Eu acharia ótimo, assim cada um faria o que gosta. Eu, por exemplo, preferia jamais ter que atender telefone.
- Acho mais organizado, cada um cuida do seu.
- Só de imaginar que eu não precisaria mais atender cliente reclamando, já fico feliz.
- Eu também entendo que é importante padronizar os serviços, afinal, somos a mesma empresa, independente de estarmos em Santa Catarina ou no Rio.

Assim os dias foram seguindo na Zubarrah, enquanto Felipe mantinha-se atento a todas as reações. Passados alguns dias após os colaboradores tomarem conhecimento sobre a mudança, ele notava que o assunto permanecia no foco das conversas.

- Estou tão feliz! Mal posso esperar a hora da mudança acontecer e eu não ter mais que atender telefone.
- Ué, como sabe que não vai precisar atender telefone? E se você for escalada justamente para ficar com essa parte?

- Nossa! Será? Agora fiquei com medo. Eu não tinha pensado nessa possibilidade.
- É bom pensar em todas as possibilidades. Mudanças vão acontecer e nunca sabemos se realmente são para melhorar. Eu vou continuar na minha por enquanto, esperar para ver.

Naquela tarde, Felipe foi para casa refletindo sobre o diálogo que ouviu entre as duas colaboradoras. Já tinha passado alguns dias e ele não sabia exatamente o que pensava a maioria dos colaboradores, talvez alguns já estivessem mais receptivos à ideia de mudar, mas poderiam, também, estar receosos ou ainda resistentes, talvez até mais resistentes que nos dias anteriores.

A verdade é que Felipe sabe que precisará mudar um processo e não está certo que poderá contar com o engajamento da equipe. Ele também acredita que os colaboradores podem ter razão e talvez o resultado da pesquisa geral provoque mudanças necessárias para os outros escritórios, mas esteja mascarando um resultado positivo que só seria diagnosticado por meio de uma pesquisa segmentada aplicada à realidade do escritório catarinense. Por outro lado, ele também sabe que a diretoria exige esta mudança no departamento de *customer service* e, por isso, ele precisa definir quais estratégias poderá utilizar para realizar a gestão desta mudança no escritório de Santa Catarina.

## 2 Notas de ensino

### 2.1 Objetivos educacionais do caso

O caso foi desenvolvido para proporcionar aos estudantes a discussão das variáveis constantes na gestão do dia-a-dia organizacional, com foco nos desafios do gestor de projetos, liderança, desenvolvimento de habilidades e gestão de mudança. Por meio da leitura e discussão do caso, espera-se que os estudantes desenvolvam as habilidades de interpretação, análise de cenário, identificação de teorias sobre reações individuais às mudanças, triângulo de talentos<sup>1</sup> e habi-

lidades do gestor de projeto, promovendo a capacidade de sugerir soluções para resolução do dilema.

### 2.2 Utilização recomendada

Este caso tem utilização recomendada para disciplinas de Gestão de Mudanças, Liderança e Gestão de Projetos em níveis de graduação e pós-graduação *lato sensu*. Pode, ainda, ser aplicado em cursos de extensão ou treinamentos relacionados às temáticas: liderança, gestão de projetos e gestão de mudanças.

### 2.3 Fonte de dados

As informações utilizadas na construção deste caso possuem elementos ficcionais baseados nas experiências profissionais que os autores vivenciaram com situações semelhantes. Os nomes dos personagens e da empresa são fictícios.

Nesse sentido, a obtenção das informações se deu por meio de experiências reais dos autores, relatos, interações e análises de fatos similares aos descritos nesse caso.

#### 2.3.1 Alternativas para análise do caso

No Quadro 2 apresenta-se uma sugestão de roteiro para aplicação e análise desse caso, ficando a critério do professor adotá-lo ou adaptá-lo da forma que melhor atender seus objetivos pedagógicos.

### 2.4 Questões para discussão

Imagine que você foi contratado para assumir este projeto no lugar de Felipe: o que você esperaria das pessoas envolvidas no processo de mudança?

Quais são os conhecimentos e as habilidades que Felipe possui e que podem auxiliá-lo a obter sucesso nesse projeto?

Considerando que a Zubarrah é uma multinacional, inserida em um ambiente global de alta competição e complexidade, que habilidades você acredita que um profissional como Felipe precisa ter para atuar nesse cenário?

Tempo	Ação	Objetivo de aprendizagem	Recurso necessário
10 min	<b>Abertura</b> [introdução sobre a aula, não necessariamente falar do assunto, mas sim do método de caso. Levantar possíveis vivências dos alunos em gestão de projetos. Divisão da turma em grupos: sugerimos até 05 alunos]	- Quebra-gelo; - Alinhamentos básicos iniciais;	n/a
20 min	<b>Leitura do caso</b> pelos alunos nos grupos. [professor precisa garantir a leitura do caso]	- Conhecimento do caso pelos alunos;	Caso disponível aos alunos (meio impresso e/ou digital)
10 min	<b>Discussão do caso</b> pelos alunos nos grupos. [o professor acompanha entre os grupos as discussões para anotar possíveis equívocos de entendimento e para nivelar no próximo passo]	- Nivelar e discutir percepções entre o pequeno grupo;	n/a
10 min	<b>Discussão do caso em plenário</b> (toda a turma) [momento em que o professor repassa rapidamente o caso, instigando que os alunos o narrem em tópicos]	- Nivelar o enredo e os sentimentos sobre o caso entre toda turma;	n/a
15 min	<b>Imagine que você foi contratado para assumir este projeto no lugar de Felipe: o que você esperaria das pessoas envolvidas no processo de mudança?</b> [o professor sugere que os alunos se coloquem, primeiro, no lugar dos colaboradores que atuavam no <i>customer service</i> da Zubarah, identificando se teriam ações cooperativas, resistentes ou de indecisão, posteriormente, o professor direciona a discussão para entender de que forma, na opinião dos alunos, Felipe pode lidar com cada uma dessas reações]	- Instigar os alunos a pensar estratégias para gerenciar as expectativas das partes interessadas, lidando com diferentes reações; <b>Foco: questão 01</b>	n/a
20 min	Conceito: Reações Individuais às Mudanças [neste momento o professor faz um link entre as falas e ações propostas pelos alunos e a teoria sobre as reações individuais às mudanças, com foco na reação de resistência, apresentando os sete estágios do modelo de resistência individual às mudanças proposto por Hernandez e Caldas (2001)]	- Apresentar base teórica e modelo de resistência individual às mudanças;	Canetão para quadro branco + Data show: slides de apoio.
10 min	Vamos falar do Felipe: o que vocês perceberam sobre ele? [o professor coletará as informações fornecidas pelos alunos e vai escrevendo no quadro, a fim de estruturar empiricamente o Triângulo de Talentos, sem que os alunos ainda conheçam o conceito]	- Extrair da turma elementos que compunham o Triângulo de Talentos do PMBOK <b>Foco: questão 02</b>	Canetão para quadro branco.
15 min	Conceito: Triângulo de Talentos [neste momento o professor faz um link das informações empíricas fornecidas pelos alunos no tópico anterior e apresenta o conceito, falando dos três elementos do triângulo].	- Apresentar o conceito do Triângulo de Talentos do PMI.	Canetão para quadro branco + Data show: slides de apoio.
10 min	<b>Pensando nas empresas que você conhece e, também, na realidade de multinacionais como a Zubarah, quais habilidades você acredita que essas empresas exigirão de gestores de projetos em nos próximos anos?</b> [momento para obter a opinião dos alunos sobre as tendências do mercado profissional]	- Extrair da turma elementos que compunham as habilidades para profissionais do futuro. <b>Foco: questão 03</b>	n/a
15 min	Conceito: Habilidades para Profissionais do Futuro [neste momento o professor estabelece um paralelo entre as respostas dos alunos e os resultados da pesquisa do Fórum Econômico Mundial]	- Apresentar as habilidades para profissionais do futuro elencadas pelo relatório do Fórum Econômico Mundial	Canetão para quadro branco + Data show: slides de apoio.
10 min	Entrega [individualmente, cada aluno deverá listar quais habilidades e talentos ele utilizaria se estivesse na situação de Felipe e quais habilidades e talentos individuais ele acredita que seriam importantes, mas sabe que precisa desenvolver/aprimorar]	- Promover autoanálise individual; - Validação do encontro.	n/a
10 min	Encerramento [professor gerar reflexões como: a importância da gestão de mudanças, aspectos comportamentais e o papel do líder neste processo] Sugere-se ainda vídeos complementares (a se utilizar conforme enfoque da aula), como por exemplo: <b>Caso da Natura – sobre gestão de mudança:</b> < <a href="https://www.youtube.com/watch?v=ay KQOD-HdY">https://www.youtube.com/watch?v=ay KQOD-HdY</a> > <b>TED O profissional do futuro – sobre competências e habilidades do futuro:</b> < <a href="https://www.youtube.com/watch?v=9G5mS_OKT0A">https://www.youtube.com/watch?v=9G5mS_OKT0A</a> >	- Reflexão, aplicabilidade e reapplicabilidade de conceitos.	Data show: Vídeo.

**Quadro 2: Sugestão para aplicação e análise do caso.**

Fonte: Elaborado pelos autores.

## 2.5 Indivíduos cooperativos ou resistentes? (Questão 1)

Os processos de mudança são quase inevitáveis ao longo da vida dos indivíduos, tanto no aspecto pessoal como em âmbito profissional. Não diferente disso, a vida das organizações e os processos que nela ocorrem também necessitam passar por transformações para que a empresa possa manter-se competitiva e em sintonia com seus públicos e o mercado em geral.

De acordo com Avey, Wernsing e Luthans (2008), a **resistência dos funcionários é, muito frequentemente**, reconhecida como um dos maiores obstáculos e ameaças para as organizações que tentam mudar algum processo, seja para acompanhar tendências ou para antecipar-se a elas.

Nesse contexto, muitos profissionais têm especializado-se em atuar com a gestão de mudanças, que pode ser classificada por conta do esforço que se faz necessário para sua realização e, também, pelo seu impacto, podendo, dessa forma, ter caráter tanto incremental, como inovador (Lanz & Tomei, 2013).

No caso de mudança incremental ou melhoria contínua, as mudanças são pequenas e, portanto, geralmente possuem escopo de prazo curto, porém, no conjunto das ações, exerce impacto no desempenho da organização (Lanz & Tomei, 2013). Já quando fala-se em mudança inovadora ou melhoria radical, ainda de acordo com Lanz e Tomei (2013), passa-se, então, a referir-se sobre uma ação de grande porte, com escopo de prazo longo e alto risco associado, uma vez que pode afetar a organização de forma radical.

Independente do tipo de mudança, se radical ou se incremental, todas provocam algum tipo de reação nos indivíduos envolvidos no processo. Considerando esse fato, Policarpo, Borges e Almada (2018, p. 04) argumentam que “compreender as reações dos indivíduos face aos processos de mudança pode ajudar a entender melhor as causas e consequências da sua ocorrência no ambiente organizacional”.

Para Bovey e Hede (2001), as reações dos indivíduos estão condicionadas às suas percepções que, por sua vez, condicionam-se ao seu crescimento e desenvolvimento pessoal, esses últimos, capazes de reduzir o nível de resistência à mudança organizacional. Os autores acrescentam,

ainda, que em um processo de mudança é necessário que a empresa, não foque apenas nos elementos técnicos, mas principalmente em seus elementos humanos (Bovey & Hede, 2001).

Esse contexto coloca o gestor do processo de mudança como personagem de destaque, uma vez que seria ele o responsável por compreender as reações e por ajudar os envolvidos a entender as causas e os efeitos das mudanças propostas. Ainda por essa perspectiva, o gestor também acaba tornando-se agente promotor da cooperação ou da resistência à mudança, de acordo com a forma que conduzirá o projeto.

Por outro lado, cabe ressaltar que não compete apenas ao gestor toda a responsabilidade pelas reações dos envolvidos, especialmente porque há outras variáveis que permeiam os processos de mudanças. De acordo com Marques, Borges e Almada (2018, p. 198-199), por exemplo, “quanto maior for o controle do trabalhador sobre a evolução das modificações, menor será sua resistência” e os autores acrescentam, ainda, que “quanto maior for o impacto gerado pela mudança, maior será a probabilidade de obter elevados níveis de resistência”.

Nesse sentido, entende-se que as mudanças inovadoras ou melhorias radicais, possuem maior probabilidade de encontrarem resistência entre os envolvidos no processo, até mesmo porque nos casos de mudanças inovadoras, o controle que os colaboradores possuem sobre a evolução das modificações é bastante reduzido.

Hernandez e Caldas (2001) propõem um modelo de resistência individual às mudanças compreendido por sete estágios, conforme apresentado no Quadro 3.

De acordo com os autores, esses sete estágios podem resultar em quatro tipos diferentes de reações individuais, sendo elas: a) adoção espontânea da mudança; b) decisão para se superar a resistência à mudança; c) adoção de um comportamento resistente; d) indecisão (Hernandez, & Caldas, 2001).

Em qualquer um dos resultados oriundos desses sete estágios pelos quais o indivíduo pode passar, a atuação do gestor é importante e pode, tanto potencializar como minimizar a reação do indivíduo ao processo de mudança.

Por outra abordagem, o PMBOK (2017) atribui essa capacidade de gerenciamento do gestor às suas habili-

dades interpessoais para lidar com expectativas das partes interessadas, citando como principais habilidades: o estabelecimento de confiança, a solução de conflitos, a escuta ativa e, por fim, a superação da resistência à mudança.

Considerando esse contexto, independente da abordagem que se pretenda adotar, em todas elas evidencia-se

a necessidade do líder/gestor possuir talentos e competências que o auxiliarão a lidar com a gestão de mudança, enfrentando as reações das partes interessadas, sejam elas de cooperação e, principalmente, de resistência, sendo que as reações de resistência exigirão do gestor mais domínio de suas habilidades para gerenciar o projeto.

Nível	Estágio	Definição	Evidências no Caso
1	Exposição à Mudança ou Inovação	Contato inicial do indivíduo com a intenção da mudança ou com informações sobre ela.	Após uma semana de muitas especulações, comentários e clima tenso no escritório de Santa Catarina, uma nova reunião foi marcada por Marcos já com pauta definida: a nova estrutura no atendimento da Zubarah Shipping Express.
2	Processamento Inicial	Comparação dos atributos percebidos da mudança com as consequências previstas e com as expectativas, atitudes e comportamentos individuais adotados no passado.	- Será demissão, tenho certeza! Os clientes devem ter citado o nome de quem os atendia. Meu Deus! Eu pago aluguel e estou só na metade da faculdade, preciso desse emprego. - Ouvi dizer que outras empresas de navegação estão terceirizando, isso barateia o custo. Vão usar essa pesquisa para demitir pessoas. - Não há muito que se fazer, eles precisam é contratar mais gente. Estamos sobrecarregados!
3	Resposta Inicial	O indivíduo apresenta aceitação inicial ou rejeição inicial, que pode ter natureza ativa ou passiva.	A reunião foi encerrada com uma sensação de alívio por parte dos colaboradores, mas, também, com muita contrariedade ao resultado da tal pesquisa. Todos tinham convicção que seus clientes ficavam satisfeitos com os serviços prestados, por isso não entendiam como podiam ter sido tão mal avaliados.
4	Processamento Estendido	O indivíduo avalia, mais cuidadosamente, os atributos da mudança proposta, tentando reconciliar as inconsistências encontradas entre esses atributos e o seu conhecimento, com o objetivo de diminuir a sua dissonância.	- Não tem lógica, nossos clientes têm sido muito bem atendidos. - Eu acharia ótimo, assim cada um faria o que gosta. Eu, por exemplo, preferia jamais ter que atender telefone.
5	Aceitação e Resistência Emocionais	Formam-se as emoções, estados mentais que surgem como resultado de comparações conscientes e inconscientes, geralmente de natureza automática, entre a situação real e a situação almejada.	- Estou tão feliz! Mal posso esperar a hora da mudança acontecer e eu não ter mais que atender telefone. - É bom pensar em todas as possibilidades. Mudanças vão acontecer e nunca sabemos se realmente são para melhorar.
6	Integração	O indivíduo tenta integrar todas as emoções e respostas cognitivas geradas no estágio anterior.	- Nossa! Será? Agora fiquei com medo. Eu não tinha pensado nessa possibilidade.
7	Conclusão	Nessa etapa, o indivíduo pode adotar quatro diferentes possibilidades de comportamentos: a) resistência; b) decisão de superar a resistência; c) indecisão; d) adoção (ou teste) da mudança.	- Eu vou continuar na minha por enquanto, esperar para ver.

**Quadro 3:- Sete estágios que compõem o modelo de resistência individual às mudanças proposto por Hernandez e Caldas (2001) e as passagens identificadas no caso.**

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos estágios definidos por Hernandez e Caldas (2001).

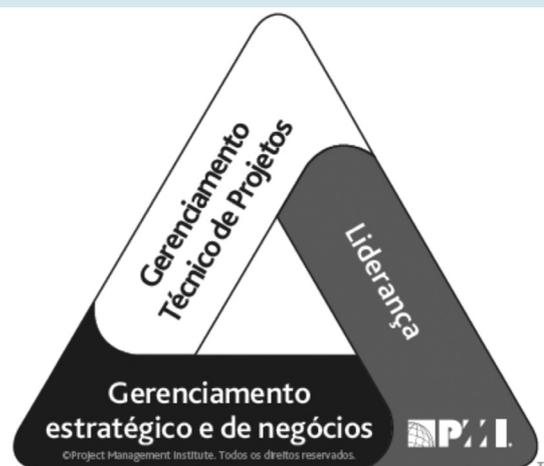
## 2.6 Triângulo de talentos (Questão 2)

O Triângulo de Talentos, apresentado na sexta edição do PMBOK (2017), representa o conjunto de habilidades críticas que as organizações têm exigido dos profissionais que atuam no gerenciamento de projetos. O triângulo é formado pelo conjunto ideal de habilidades: Gerenciamento Técnico de Projetos, Liderança e Gerenciamento Estratégico e de Negócios, conforme ilustrado na Figura 1.

No Quadro 4 apresenta-se a definição de conjunto de habilidades do Triângulo de Talentos, apontando as passagens do caso em que essas habilidades são evidenciadas.

Com base no PMBOK (2017), mesmo que as habilidades técnicas de gerenciamento sejam imprescindíveis para o processo de gerenciamento de projetos e de programas, apenas elas não seriam suficientes para suprir as necessidades das organizações que estão cada vez mais globais e inseridas em ambientes altamente competitivos, o que os tornam, também, ambientes complexos.

Por conta disso, as organizações têm exigido, cada vez mais, que os gestores de projetos atuem utilizando habilidades adicionais tanto de liderança como de inteligência de negócios para, dessa forma, oferecer apoio aos objetivos estratégicos de longo alcance das empresas (PMBOK, 2017).



**Figura 1: Triângulo de Talentos do PMI**

Fonte: PMBOK (2017, p. 57).

Ao considerar esse contexto, observa-se que a situação relatada no caso vem ao encontro das boas práticas sugeridas pelo PMBOK (2017), uma vez que a empresa busca promover mudanças em seu departamento para alcançar a satisfação de seus clientes e, com isso, manter-se competitiva. Para promover as mudanças necessárias, a empresa buscou um profissional especializado e espera que ele tenha habilidades para gerenciar o projeto de mudança e, por consequência, apoiar os objetivos da Zubarah.

Habilidades-chave	Definição	Evidências no caso
Gerenciamento Técnico de Projetos	Conhecimento, habilidades e comportamentos relativos a domínios específicos de gerenciamento de projetos, programas e portfólios. Os aspectos técnicos da execução da sua função.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Felipe domina sistemas de projetos, tem facilidade de gerir a comunicação das equipes e é um defensor das boas práticas do PMBOK.</li> <li>- decidiu fazer uma especialização em Gestão de Projetos.</li> <li>- a importância do levantamento de riscos, acompanhamento de indicadores de qualidade e, é claro, um bom e bem feito escopo de projeto.</li> </ul>
Liderança	Conhecimento, habilidades e comportamentos necessários para orientar, motivar e dirigir uma equipe, para ajudar uma organização a atingir suas metas de negócio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Felipe era um experiente gestor de projetos, que provava a cada parceria com Carolina que tinha uma habilidade fantástica em relacionamento interpessoal e engajamento de grupo.</li> <li>- já durante a especialização, Felipe fez formação em coaching.</li> </ul>
Gerenciamento Estratégico e de Negócios	Conhecimento e expertise no setor e na organização, de forma a melhorar o desempenho e fornecer melhor os resultados do negócio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Logo que realizou os primeiros estudos, ficou evidente para Felipe a total resistência da equipe de Santa Catarina para esta mudança.</li> </ul>

**Quadro 4: Triângulo de Talentos de acordo com o PMBOK (2017) e as evidências de cada habilidade no caso.**

Fonte: Elaborado pelos autores com base no PMBOK (2017).

Nesse caso, Felipe possui um currículo que comprova sua experiência e sua constante busca por conhecimentos necessários para o gerenciamento técnico de projetos. Porém, para conduzir a situação, será preciso que ele equilibre, também, sua liderança e o gerenciamento estratégico e de negócios.

Por habilidade de liderança, entende-se a capacidade que o gestor possui para orientar, dirigir e motivar sua equipe, fazendo uso de seus talentos para negociação, resiliência, resolução de problemas, comunicação, pensamento crítico e, também, suas habilidades interpessoais (PMBOK, 2017). É necessário, ainda, que o gerente de projetos saiba “estudar os comportamentos e as motivações das pessoas”, compreendendo que “o denominador comum em todos os projetos são as pessoas” (PMBOK, 2017, p. 60).

Já o conjunto de habilidades que envolve o gerenciamento estratégico e de negócios está diretamente relacionado ao apoio para o alinhamento estratégico da empresa e para a promoção de inovação, ou seja, o gestor precisa tomar decisões que apoiem a estratégia geral da empresa e, para isso, ele deve lançar mão de conhecimentos práticos de outras funções, como finanças ou marketing, por exemplo, e pode, também, fazer uso de expertise relacionada ao produto ou ao setor em que está atuando (PMBOK, 2017).

Em outras palavras, para que o gestor de projetos possa desenvolver o conjunto de habilidades de gerenciamento estratégico e de negócios, ele precisa conhecer muito bem o mercado com o qual está atuando e, também, a empresa e os objetivos da empresa para a qual está prestando seus serviços, só dessa forma é que ele poderá gerenciar adequadamente um projeto alinhado com a missão, a visão e os valores organizacionais envolvidos no projeto.

## 2.7 Pensando as habilidades do futuro (questão 03)

Além das habilidades já elencadas no PMBOK, há diversos outros estudos e pesquisas que se dedicam a investigar assuntos relacionados às habilidades e às competências dos profissionais. Isso se justifica, também, porque muito embora as capacidades técnicas do gerente sejam essenciais para o sucesso da entrega de projetos, os

aspectos não técnicos, como as características comportamentais, também têm se mostrado importantes (Amollo & Omwenga, 2017).

As competências estão relacionadas às ações que criam valor perante novas circunstâncias, gerando vantagem competitiva para as organizações e está associada à autoridade e aos meios e recursos para exercer essa autoridade, ou seja, a competência está presente nas empresas que defrontam-se com mudanças contínuas para adaptar-se ao mercado, bem como para as tomadas de decisão (Barbieri, 2016).

Pensando nesse contexto que envolve a promoção das competências, ou seja, as constantes mudanças no mercado onde as organizações estão inseridas, observa-se que é crescente o destaque que as discussões sobre as competências e habilidades dos profissionais têm ganhando.

Em 2016 o Fórum Econômico Mundial publicou o relatório intitulado “O futuro dos empregos: emprego, competências e estratégia da força de trabalho para a Quarta Revolução Industrial” que apresenta os resultados de uma pesquisa realizada com empresas de atuação global, localizadas em diversos países com economias desenvolvidas ou em desenvolvimento.

Entre outros resultados, o relatório apresenta uma relação de habilidades que são esperadas dos profissionais para que atendam as necessidades das profissões do futuro, considerando que os respondentes imaginaram como futuro o ano de 2020. No Quadro 05 apresentam-se as habilidades elencadas e suas respectivas definições.

Muito embora o Quadro 05 apresente diversas habilidades que já foram citadas no Triângulo de Talentos do PMBOK (2017), uma vez que o foco da pesquisa do Fórum Econômico Mundial está nas necessidades do futuro, outras habilidades permeiam os resultados da pesquisa.

Isso pode ser atribuído às mudanças de mercado ocasionadas pela era da robótica avançada, da automação no transporte, da aprendizagem automática e da inteligência artificial que, associadas aos fatores socioeconômicos, geopolíticos e demográficos, impactarão de forma direta o mundo do trabalho, tanto por conta de profissões novas que surgirão, enquanto outras desaparecerão, como por conta do hall de habilidades que o mercado exigirá dos profissionais (Pati, 2016).

Conjunto de Habilidades	Habilidade/Capacidade	Definição
Habilidades Cognitivas	Flexibilidade cognitiva	Habilidade para gerar ou usar diferentes conjuntos de regras para combinar ou agrupar as coisas de maneiras diferentes.
	Criatividade	Habilidade para avançar com ideias incomuns ou inteligentes sobre um determinado tópico ou situação, ou para desenvolver formas criativas de resolver um problema.
	Raciocínio lógico	Habilidade para combinar informações para formar regras gerais ou conclusões (inclui encontrar uma relação entre eventos aparentemente não relacionados) e/ou aplicar as regras gerais para problemas específicos para produzir respostas que façam sentido.
	Sensibilidade ao problema	Habilidade para dizer quando algo está errado ou é suscetível ao erro. Não envolve resolver o problema, reconhecendo apenas que há um problema.
	Raciocínio matemático	Habilidade para escolher os métodos matemáticos corretos ou fórmulas para resolver um problema
	Visualização	Habilidade de imaginar como algo vai parecer e se mover entorno ou quando suas partes são separadas ou rearranjadas
Habilidades Físicas	Destreza manual e de precisão	Habilidade para coordenar precisamente movimentos para dominar, manipular ou montar objetos.
	Força física	Habilidade para exercer a força muscular máxima para levantar, empurrar, puxar ou transportar objetos.
Habilidades de Conteúdo	Aprendizado ativo	Habilidade para compreender as implicações de novas informações, tanto para resolução de problemas atuais e futuros quanto para tomada de decisão.
	Expressão oral	Habilidade de conversar com outras pessoas para transmitir informações de forma eficaz.
	Compreensão de leitura	Habilidade de compreender frases escritas e parágrafos em documentos relacionados com o trabalho.
	Expressão escrita	Habilidade para comunicar, eficazmente, por escrito conforme apropriado para as necessidades do público.
	Alfabetização TIC	Habilidade para fazer uso de tecnologia digital, ferramentas de comunicação e redes de acesso, gerenciar, integrar, avaliar e criar informações.
Habilidades de Processos	Escuta ativa	Habilidade para dar total atenção ao que outras pessoas estão dizendo, tendo tempo para entender que está sendo pontuado, fazer perguntas conforme for apropriado e não interromper em momentos inapropriados.
	Pensamento crítico	Habilidade de usar a lógica e o raciocínio para identificar os pontos fortes e fracos de soluções alternativas, conclusões ou abordagens para os problemas.
	Auto Monitoramento e os Outros	Habilidade para monitorar/avaliar o desempenho de si mesmo e dos outros indivíduos ou organizações para fazer melhorias ou tomar medidas corretivas.
Habilidades Multifuncionais	Resolução de problemas complexos	Capacidades desenvolvidas usadas para resolver problemas novos e mal definidos em configurações complexas do mundo real.
Habilidades Gerenciais	Gestão de Recursos Financeiros	Determinar como o dinheiro será gasto para realizar o trabalho e contabilizar esses gastos.
	Gestão de Recursos Materiais	Obtenção e observação para o uso apropriado de equipamentos, instalações e materiais necessários para realizar determinado trabalho.
	Gestão de Pessoas	Motivar, desenvolver e dirigir as pessoas enquanto elas trabalham, identificando as melhores pessoas para o trabalho.
	Gerenciamento de tempo	Gerenciar seu próprio tempo e o tempo dos outros.

**Quadro 5: Relação de habilidades profissionais para os empregos do futuro**

Fonte: Relatório do Fórum Econômico Mundial (2016).

(Continua...)

Habilidades Sociais	Coordenando com os outros	Ajustar ações em relação às ações dos outros.
	Inteligência emocional	Estar ciente das reações dos outros e entender por que eles reagem assim
	Negociação	Reunir os outros e tentar reconciliar as diferenças
	Persuasão	Persuadir os outros a mudar de opinião ou comportamento.
	Orientação de serviço	Procurar ativamente maneiras de ajudar as pessoas.
	Treinar e ensinar os outros	Ensinar os outros como fazer alguma coisa.
Habilidades em Sistemas	Julgamento e tomada de decisão	Considerando os custos e benefícios relativos a ações potenciais para escolher o mais adequado.
	Análise de sistemas	Determinar como um sistema deve funcionar e como as mudanças nas condições, nas operações e no ambiente afetarão os resultados.
Habilidades Técnicas	Equipamento de Manutenção e Reparação	Realizar manutenção de rotina no equipamento e determinar quando e que tipo de manutenção é necessário e / ou reparar máquinas ou sistemas usando as ferramentas necessárias.
	Equipamento de Operação e Controle	Observar medidores, mostradores ou outros indicadores para garantir que a máquina esteja funcionando corretamente; operações de controle de equipamentos ou sistemas.
	Programação	Escrever programas de computador para vários fins.
	Controle de qualidade	Realização de testes e inspeções de produtos, serviços ou processos para avaliar a qualidade ou o desempenho.
	Tecnologia de Design e Experiência do Usuário	Gerar ou adaptar equipamentos e tecnologia para atender às necessidades do usuário.
	Solução de Problemas	Determinar as causas dos erros operacionais e decidir o que fazer a respeito.

**(Continuação) Quadro 5: Relação de habilidades profissionais para os empregos do futuro**

Fonte: Relatório do Fórum Econômico Mundial (2016).

Ao pensar nas habilidades que a pesquisa está prevendo para os profissionais do futuro e considerando que Felipe está prestando serviço para uma multinacional, ou seja, empresa com atuação global que possui características bastante semelhantes às empresas que responderam a pesquisa, é muito possível que essas habilidades já estejam, em algum nível, sendo exigidas de profissionais como Felipe.

Também ao pensar na trajetória profissional desse gestor, que sempre fez questão de manter-se atualizado e de estar em constante aperfeiçoamento profissional, acredita-se que ter conhecimento prévio das habilidades que as empresas tendem a exigir de profissionais como ele em um futuro próximo, pode ajudá-lo a antecipar-se às exigências organizacionais e, dessa forma, promover o desenvolvimento daquelas habilidades que ele ainda não possui, podendo utilizar dessas habilidades, também,

para conduzir o processo de mudança no departamento de *customer service* da Zubarah.

**Nota**

- 1 O Triângulo de Talentos representa o conjunto de habilidades críticas que as organizações globais têm demandado dos profissionais de projetos (PMBOK, 2017).

**Referências**

Amollo, B. A. & Omwenga, J. (2017). Influence of the project manager's technical skills on research and development project outputs in Kenya Industrial research and development institute, *International Journal of Small Business and Entrepreneurship Research*, 5(3), p. 63-73.

- Avey, J. B., Wernsing, T., & Luthans, F. (2008). Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44 (1), p. 48-70. DOI: <https://doi.org/10.1177/0021886307311470>
- Barbieri, U. F. (2016). *Gestão de Pessoas nas Organizações: conceitos básicos e aplicações*. São Paulo: Atlas.
- Bovey, W. H. & Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. *Leadership & Organization Development Journal*, 22 (8), p.372-382. DOI: <https://doi.org/10.1108/01437730110410099>
- Hernandez, J. M. C. & Caldas, M. P. (2001, abr./jun.). Resistência à mudança: uma revisão crítica. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 41(2).
- Lanz, L. Q. & Tomei, P. A. (2013). Gestão de mudança no projeto de um novo produto: o caso do fundo garantidor para investimentos. *Revista de Gestão e Projetos*, São Paulo, 4 (2), p. 73-99.
- Marques, A. L., Borges, R. S. G., & Almada, L. (2018). Resistir ou cooperar? Analisando os fatores que influenciam as reações individuais à mudança organizacional. *Revista de Administração da UFMS*, Santa Maria, 11(2), p. 195-212.
- Pati, C. 10 competências que todo profissional vai precisar até 2020. (2016). *Revista Exame*, jan. Recuperado de < <https://exame.abril.com.br/carreira/10-competencias-que-todo-profissional-vai-precisar-ate-2020/>>. Acesso em 19 de nov. de 2018.
- PMI – Project Management Institute. (2017). *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos* (Guia PMBOK®). 6A ed. EUA: PMI.
- Policarpo, R. V. S., Borges, R. S. G., & Almada, L. (2018, maio./ago.). Liderança e reações individuais à mudança organizacional. *Revista Ciências Administrativas*, Fortaleza, 24 (2), p. 1-19.
- World Economic Forum. (2016). *The Future of Jobs: employment, skills and workforce strategy for the Fourth Industrial Revolution*. San Francisco.