



C ONCEITOS DA GESTÃO DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS APLICADOS AO GERENCIAMENTO DE PROJETOS: UTILIZAÇÃO DO HCMBOK® EM UM PROJETO DE ENGENHARIA

Recebido: 13/12/2017

Aprovado: 16/04/2018

¹Holdai Ribeiro de Almeida Junior

² Américo da Costa Ramos Filho

RESUMO

Nos últimos anos, alguns autores se dedicaram a pesquisar sobre a necessidade de aplicar conceitos da Gestão de Mudanças (GM) ao Gerenciamento de Projetos (GP) afim de desenvolver melhores formas de lidar com questões humanas, gerando maior efetividade nas entregas do empreendimento. Visando contribuir com estas pesquisas, o presente estudo investigou a aplicação de conceitos da GM para este fim na utilização de um modelo específico sobre o tema em um projeto de engenharia de orçamento elevado, com alto valor agregado para a organização e com grande diversidade de *stakeholders*. Os dados obtidos a partir de entrevista semiestruturada foram analisados através de uma abordagem indutiva e, em seguida, de acordo com uma abordagem por correspondência, foram comparados a base teórica construída no próprio estudo e ao conteúdo teórico do HCMBOK®, gerando um sentido mais amplo para as respostas obtidas. Os resultados reforçaram o entendimento de que a aplicação dos conceitos de GM no GP permite o desenvolvimento de habilidades e técnicas para estabelecer um propósito comum quanto a mudança, identificar e analisar *stakeholders*, implementar uma comunicação efetiva, planejar e executar a transferência de conhecimento para os colaboradores da organização afetados pela mudança e motivar a equipe de projeto.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos. Gestão de Mudanças. Fatores Humanos em Projetos. Gerenciamento de Partes Interessadas em Projetos. Metodologias de Gestão de Mudanças em Projetos.

¹ Mestre pelo Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia (MPGE) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ, (Brasil). E-mail: hjrdiversos@gmail.com Orcid id: <https://orcid.org/0000-0003-0669-6988>

²Doutor em Administração pela Fundação Getúlio Vargas – FGV, São Paulo, (Brasil). E-mail: americoramos@id.uff.br Orcid id: <https://orcid.org/0000-0003-4643-9767>

CONCEPTS OF MANAGING ORGANIZATIONAL CHANGES APPLIED TO PROJECT MANAGEMENT: USING HCMBOK® IN AN ENGINEERING PROJECT

ABSTRACT

In recent years, some authors dedicated themselves to research on the need to apply concepts of Change Management (CM) to Project Management (PM) in order to develop better ways of dealing with human issues, generating greater effectiveness in the deliveries of the enterprise. Aiming to contribute to this research, the present study investigated the application of CM concepts for this purpose in the use of a specific model about the subject in a high budget engineering project with high added value for the organization and great diversity of stakeholders. The data obtained from semi-structured interview were analyzed through an inductive approach and then, according to a correspondence approach, the theoretical basis built in the study itself and the theoretical content of HCMBOK® were compared, generating a broader meaning for the answers obtained. The results reinforced the understanding that the application of CM concepts in PM allows the development of skills and techniques to establish a common purpose for change, to identify and analyze stakeholders, to implement effective communication, to plan and execute the transfer of knowledge to the organization's employees affected by the change and motivate the project team.

Keywords: Project Management, Change Management, Human Factors in Projects, Project Stakeholder Management, Project Change Management Methodologies.

1 INTRODUÇÃO

Recentemente o Gerenciamento de Projetos (GP) passou a observar com mais atenção as questões relacionadas ao comportamento do indivíduo e coloca-las como essenciais (Gonçalves, 2015), mas, segundo Hornstein (2015), mesmo os padrões de gerenciamento de *stakeholders* incluídos nas metodologias e boas práticas do GP, não abordam, com a profundidade adequada, as questões relacionadas a gestão do comportamento humano.

A lacuna existente entre o Gerenciamento de Projetos e o tratamento das questões humanas pode ser suprida com aplicação de conceitos da disciplina de Gestão de Mudanças Organizacionais. Rittenhouse (2015), colabora com esta afirmação ao argumentar que a aplicação de conceitos da Gestão de Mudanças (GM) permite ao gerente do projeto identificar, analisar e engajar de maneira mais efetiva os *stakeholders*, alcançando, em consequência, níveis mais elevados de controle de custos, prazos e escopo e diminuindo os riscos de desvios no empreendimento.

O objetivo deste relato é apresentar a aplicação prática dos conceitos da Gestão de Mudanças associados ao Gerenciamento de Projetos, desenvolvendo o tratamento das questões humanas e expandindo as possibilidades de sucesso dos empreendimentos de mudança. Afim de alcançar o objetivo, o pesquisador analisou a utilização do Human Change Management Body of Knowledge - HCMBOK® (Gonçalves & Campos, 2016) em um projeto de engenharia. O HCMBOK® é considerado por seus autores como um “guia de gestão de mudanças organizacionais em projetos” (Gonçalves & Campos, 2016).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Aplicação dos Conceitos da Gestão de Mudanças ao Gerenciamento de Projetos

A disciplina de gerenciamento de projetos se detém na realização de tarefas, no cumprimento de objetivos (Parker, Charlton, & Ribeiro, 2013; Pollack, 2016) e evita entrar em assuntos que dizem respeito ao fator humano (Parker et al., 2013), por outro lado, a gestão de mudanças aborda as questões do comportamento humano, do intelecto e da política (Mota, 2013; Pollack, 2016). Embora os conceitos filosóficos sejam de segmentos distintos e, em alguns aspectos, gerem conflitos, a utilização integrada das duas disciplinas é mais efetiva para a organização do que se abordadas separadamente (Pollack, 2016), ou seja, “gerenciamento de projetos e gestão de mudanças são dois lados da mesma moeda” (Jarocki, 2011, p. 64).

A disciplina de gestão de mudanças facilita a integração das atividades do gerenciamento de projetos ao abordar as questões comportamentais (Project Management Institute, 2016), além de contribuir com o desenvolvimento das habilidades do gerente de projetos na gestão das partes

interessadas, através de novas ferramentas e técnicas que complementam as existentes na disciplina de gerenciamento de projetos (Project Management Institute, 2016; Rittenhouse, 2015).

Gonçalves (2017), relata que, de acordo com suas observações, é crescente o grupo de indivíduos e organizações que se capacitam para a aplicação de conceitos da Gestão de Mudanças em projetos e em seguida implementam ações com este fim em seus empreendimentos. Esta constatação é reforçada pela pesquisa de Hornstein (2015), que identificou algumas organizações que já aplicam os conceitos da disciplinas de Gestão de Mudanças Organizacional ao Gerenciamento de Projetos, conscientes de que o alcance pleno dos objetivos estratégicos somente pode ser alcançado seguindo os processos ao mesmo tempo em que se cria significado para as pessoas envolvidas.

Para o presente estudo, o pesquisador analisou o conteúdo teórico do Human Change Management Body of Knowledge - HCMBOK® (Gonçalves & Campos, 2016), guia que se propõe integrar os conceitos da Gestão de Mudanças ao Gerenciamento de Projetos.

2.2. Human Change Management Body of Knowledge - HCMBOK®

O HCMBOK® é uma coleção de ferramentas, técnicas e boas práticas relacionadas com as questões de comportamento humano, elaborada para complementar a áreas de conhecimento de gerenciamento de partes interessadas (Gonçalves & Campos, 2016). De acordo com os mesmos autores, a abordagem do HCMBOK® permite a gestão estruturada dos *stakeholders* e oferece ao gerente de projetos, competências básicas para lidar com o fator humano nos empreendimentos sob sua direção.

O modelo do HCMBOK® é estabelecido em uma estrutura sequencial de fases e macroatividades (Gonçalves & Campos, 2016). Segundo os autores, este arranjo exerce um papel didático e não é exigência que seja aplicado na íntegra, ficando a cargo da liderança do projeto definir que macroatividades executar e em que ordem, sempre de acordo com a necessidade do empreendimento e, conforme afirma Gonçalves (2017), do nível de maturidade da organização em relação a Gestão de Mudanças.

As fases propostas pelo HCMBOK® são semelhantes às dos modelos de Gerenciamento de Projetos (GP) existentes, com exceção de duas inclusões: Fase de Aquisição, que nos modelos de GP geralmente compõe a fase de execução, mas no HCMBOK® foi destacada por possuir macroatividades específicas e; Fase de Produção, que não é considerada nos modelos de GP existentes e se faz necessária para garantir a consolidação da mudança implantada (Gonçalves & Campos, 2016).

Quanto as macroatividades, grande parte delas, por serem típicas de momentos específicos do empreendimento, são relacionadas a uma determinada fase, enquanto as demais devem ser cumpridas durante todo o ciclo de vida. Cada uma das macroatividades é composta por uma lista de atividades necessárias à aplicação bem-sucedida do HCMBOK®, e devem ser observadas com cuidado pelos líderes

do projeto, para que esse Corpo de Conhecimento realmente seja utilizado como um guia de gestão de mudanças aplicado ao gerenciamento de projetos (Gonçalves & Campos, 2016).

Para Gonçalves (2017), o grande mérito do HCMBOK® é permitir a incorporação das questões humanas ao corpo de conhecimento do Gerenciamento de Projetos, uma disciplina adotada principalmente por profissionais de áreas de ciências exatas, como engenharia e informática, que, de forma geral, possuem um pensamento lógico e cartesiano. O gerente de projetos se relaciona com diversas partes interessadas. Em consequência disto, necessita de habilidades para lidar nas dimensões comportamentais e políticas, de forma a promover o envolvimento adequado dos *stakeholders* no empreendimento e diminuir os riscos de insucesso (Jarocki, 2011; Lundy & Morin, 2013).

A aplicação de conceitos da Gestão de Mudanças permite as equipes de gerenciamento de projetos lidarem, de forma mais adequada, com as questões humanas que influenciam o empreendimento. Manter sob controle as ansiedades e resistências dos *stakeholders*, geradas pelas mudanças, aumentar a efetividade do gerenciamento e consequentemente as possibilidades de sucesso do projeto.

3 METODOLOGIA

Os dados para este relato foram coletados pelo pesquisador em entrevistas com o diretor responsável pelo empreendimento estudado. Em vista da preservação da identidade do executivo entrevistado e de sua organização (Gil, 2002), conforme lhe foi proposto, neste artigo seu nome não foi citado. As entrevistas ocorreram em setembro de 2017, sendo semiestruturadas, sem a imposição de possíveis respostas ao entrevistado, permitindo a ele discorrer sobre o tópico em questão (Laville & Dionne, 1999).

Com o objetivo de gerar familiaridade com as metodologias de Gerenciamento de Projetos e de Mudanças, publicadas até o momento da elaboração deste estudo (Marconi & Lakatos, 2009), foi realizada também pesquisa bibliográfica em livros, revistas e jornais da área de administração e publicações específicas dos temas citados. Como complemento a pesquisa bibliográfica, o pesquisador participou do treinamento fornecido pelo Human Change Management Institute (HUCMI) que possui por objetivo preparar profissionais para as certificações HCMBOK® – *Certified Professional* e HCMP® – *Human Change Management Professional*. Para melhor entendimento da aplicação prática do HCMBOK®, o coautor da obra, Vicente Gonçalves, concedeu entrevista, referente ao tema, ao pesquisador autor deste estudo.

O processo de análise iniciou-se com a abordagem indutiva segundo Thomas (2006), onde a transcrição original da entrevista foi minuciosamente estudada e sumarizada em categorias. Em seguida, através da abordagem de correspondência de padrões descrita por Trochim (1989), as categorias construídas foram confrontadas com o HCMBOK® e com a base teórica apresentada no estudo, permitindo observar como as macroatividades foram implementadas no projeto em questão.

4 RESULTADOS OBTIDOS E ANÁLISE

O empreendimento em estudo foi selecionado por se tratar de um projeto de orçamento elevado, com alto valor agregado para a organização e com grande diversidade de *stakeholders*, o que exigiu um trabalho planejado e consistente em relação as questões humanas. O empreendimento envolvia relacionamentos com líderes e colaboradores de outros grandes projetos, cujas entregas eram premissas para o projeto em questão, com órgãos governamentais, por se tratar de transporte público, com clientes e funcionários da organização e com diversas equipes de fornecedores nacionais e estrangeiros.

Com base nas análises realizadas, não se identificou a aplicação de todas as macroatividades descritas pelo HCMBOK®, no projeto em questão. Este fato se justifica pela possibilidade do entrevistado ter apresentado apenas situações de maior relevância e omitido outras ações, ou mesmo, intencionalmente não ter empregado todo o corpo de macroatividades, já que os próprios autores, Gonçalves e Campos (2016), ressaltam a possibilidade de não se utilizar o HCMBOK® na íntegra, cabendo a cada liderança entender quais ferramentas e técnicas melhor se adequam ao seu empreendimento. A seguir são discutidos os fatos mais significativos no projeto em questão, associados a fatores humanos, assim como, as ações empregadas, a base teórica relacionada e as macroatividades correspondentes.

4.1. Envolvimento da Alta Diretoria no Processo

Macroatividade aplicada: 2.2.1 Definir e preparar o patrocinador para o projeto

Em um projeto é imprescindível definir e preparar uma pessoa que possua autoridade para requerer e conduzir a mudança, intervindo no empreendimento sempre que necessário, apoiando as atividades de comunicação, gerindo conflitos e promovendo o engajamento dos *stakeholders* (Gonçalves & Campos, 2016). Estes mesmos autores, definem este indivíduo como o Patrocinador do projeto.

Devido ao porte do empreendimento estudado, o próprio Presidente da Organização foi o Patrocinador, e segundo o entrevistado, por ser o primeiro projeto da organização a aplicar os conceitos da Gestão de Mudanças através do HCMBOK®, o envolvimento do executivo mais alto da empresa foi peça fundamental para a confiança dos demais líderes na metodologia.

Segundo Gonçalves (2017), justamente a articulação com os níveis mais altos da organização é geralmente uma lacuna no operacional do Gerenciamento de Projetos e da própria Gestão de Mudanças. O fato do Patrocinador deste projeto ter compreendido e sustentado a aplicação do HCMBOK®, permitiu a dedicação de esforços no tratamento das questões humanas que tanto interferem no andamento de um empreendimento, afirmou o executivo.

4.2. Definição de um Propósito Comum

Macroatividade aplicada: 2.2.3 Definir o Propósito e a Identidade do Projeto.

O entrevistado relatou a ausência inicial de um propósito comum entre os *stakeholders*, principalmente entre sua equipe e as equipes dos demais empreendimentos, cujas entregas eram premissas para o projeto em questão. Segundo o próprio entrevistado, como consequência, não havia entendimento quanto a priorização de ações, integração de atividades e entregas parciais necessárias a continuidade dos trabalhos. Como solução, promoveu-se a conscientização, entre os componentes das equipes envolvidas, de que os esforços deveriam apontar para uma única finalidade, que era o produto composto pelas entregas de todos os projetos e os benefícios que traria às organizações envolvidas e seus clientes. As ações, em prol desta conscientização, envolveram as esferas gerenciais e o corpo técnico das equipes, iniciando pela integração dos responsáveis pelos cronogramas, os planejadores de cada projeto.

Para Gonçalves e Campos (2016), a ausência de um propósito bem definido e entendido por todos os *stakeholders*, provoca um baixo índice de adesão, podendo gerar desvios ou o fracasso do empreendimento. Por outro lado, um propósito claro possui a capacidade de conduzir as pessoas a um envolvimento intenso, gerando esforços direcionados e oportunos (Gonçalves & Campos, 2016). A perspectiva clara do resultado do processo, permite à liderança tomar decisões coerentes com os objetivos, fornece aos envolvidos os motivos pelos quais se comprometer e facilita a coordenação das atividades necessárias ao empreendimento (Kotter, 2013).

4.3. Identificação e Análise dos Stakeholders

Macroatividade aplicada: 2.2.4 Mapear e Classificar *Stakeholders*.

De acordo com o Project Management Institute (2013), o processo de identificação e análise das partes interessadas é a base do gerenciamento de *stakeholders* e, segundo Mdletye et al. (2014), fundamental para o sucesso do projeto. Desenvolver esta atividade permite compreender mais efetivamente as atitudes, reações e motivações de cada envolvido (Rebeka & Indradevi, 2015; Wisse & Sleebos, 2016), possibilitando gerir os impactos do empreendimento de mudança, minimizando o desconforto causado aos *stakeholders* (Wisse & Sleebos, 2016) e, segundo Gonçalves e Campos (2016), prevendo possíveis resistências e conflitos.

Pelas características e restrições no projeto em estudo, segundo o entrevistado, muitos *stakeholders* eram, inicialmente, resistentes ao empreendimento. O entrevistado relatou ainda que, devido ao alto impacto que o projeto causaria nos ambientes interno e externo da organização, existia uma dificuldade peculiar de lidar com todas as questões humanas envolvidas. Neste contexto, foi fundamental o trabalho de identificação dos *stakeholders* e posterior classificação afim de direcionar mais esforços aqueles que eram chave, que poderiam influenciar mais fortemente a direção do empreendimento.

Lewin (1951), argumenta que os elementos sociais vinculados ao empreendimento, tais como grupos e subgrupos de indivíduos, a transição dos indivíduos entre os grupos, canais e barreiras de

comunicação, fatores motivadores ou desestimuladores, papéis assumidos por cada elemento em relação aos outros, assim como a importância e o grau de influência dos elementos em potenciais mudanças, devem ser profundamente analisados pelos líderes do projeto, de forma que nenhuma das ações necessárias ao empreendimento seja ignorada.

4.4. Avaliação do Clima para a Realização do Empreendimento

Macroatividade aplicada: 2.2.9 Avaliar a pré-disposição do clima para a mudança e seus impactos.

Para o entrevistado, naturalmente as pessoas são direcionadas pelo seu interesse próprio e cabe a liderança do projeto conciliar os interesses pessoais dos *stakeholders* com os objetivos do empreendimento. Nesta linha de pensamento, o entrevistado relatou seus esforços em observar e avaliar o comportamento dos *stakeholders* e como estes enxergavam o projeto. Esta observação era realizada intencionalmente nas reuniões e em contatos informais, buscando o sentimento real dos indivíduos para então traçar as estratégias afim de fomentar o engajamento de todos.

Ao se aprofundar no estudo destes sentimentos, é possível compreender mais efetivamente atitudes específicas tomadas por cada indivíduo, entender os motivos que levam as pessoas a experimentarem o estresse da mudança em maior ou menor grau e suas consequentes reações (Rebeka & Indradevi, 2015; Wisse & Sleebos, 2016) e atuar na gestão da mudança de forma que o processo não seja demasiadamente doloroso para os envolvidos (Wisse & Sleebos, 2016). É fundamental, para o êxito dos esforços de mudança, que as percepções individuais e coletivas sejam levadas em consideração pela liderança, assim como, seus impactos no decorrer do empreendimento (Mdletye et al., 2014).

4.5. Planejamento da Gestão de Mudanças

Macroatividade aplicada: 2.2.10 Estabelecer um plano de ação de Gestão de Mudanças.

Não há uma fórmula simples para o sucesso do gerenciamento da mudança (Lehmann, 2017). O modelo é a representação da realidade em uma escala reduzida e, como consequência, não possui a capacidade de prever todas as circunstâncias em um evento de mudança (Pinto & Souza, 2009), devendo ser adaptado de acordo com o ambiente e as reações dos envolvidos no empreendimento a fim de se tornar um orientador para a implantação das modificações organizacionais propostas (Lehmann, 2017). Neste contexto, Gonçalves e Campos (2016) argumentam sobre a necessidade de um plano de ação conduzindo as atividades referentes as questões humanas do projeto, desde a iniciação, passando pela execução e encerramento do empreendimento, até a sustentação da mudança. Estes mesmos autores destacam a estrutura flexível e modular do HCMBOK®, criada especificamente para permitir a adaptabilidade a cada projeto, cabendo a equipe de gerenciamento estabelecer no plano de ação, de acordo com as características do corpo de *stakeholders*, quais ferramentas aplicar e em que sequência as utilizar.

O entrevistado descreveu que para o processo de planejamento das ações da Gestão de Mudanças, foi destinado considerável esforço e tempo. Além do empenho dos entrevistados e suas equipes neste processo, o Departamento de Recursos Humanos da organização também foi envolvido permitindo um planejamento amplo e de qualidade. Segundo o entrevistado, a dedicação no planejamento foi um diferencial ao se colocar as ações em prática.

4.6. Tratamento das Diferenças Culturais entre Fornecedores e Equipe do Projeto

Macroatividade aplicada: 2.3.2 Avaliar riscos de choques culturais entre fornecedores e equipe.

Segundo Gonçalves (2017), poucas organizações possuem preocupação em gerir choques culturais entre equipes de fornecedores e os membros do projeto, embora seja crescente o número de empresas que estão identificando os efeitos negativos destes choques. Gonçalves e Campos (2016) recomendam que os fornecedores sejam vistos como pertencentes a equipe de projeto e que as diferenças culturais sejam discutidas antes de acontecerem conflitos por conta delas.

No caso específico do projeto em estudo, segundo os entrevistados, os riscos inerentes as diferenças culturais eram potencializadas por haver diversos fornecedores de diferentes nacionalidades. Ações específicas foram empreendidas, tais como, orientação formal da equipe quanto as questões culturais, contratação de profissionais com experiência internacional e manutenção de membros da equipe junto aos fornecedores, em seus países de origem, enquanto desenvolvimento e produção de suas entregas.

4.7. Transferência de Conhecimento aos Colaboradores da Organização

Macroatividade aplicada: 2.4.3 Planejar e executar a gestão da aprendizagem.

Para Gonçalves e Campos (2016), a gestão da aprendizagem é essencial para o estabelecimento da mudança na organização. De acordo com os mesmos autores, a transferência de conhecimento, além do preparo profissional, promove o sentimento de segurança nos *stakeholders* e minimiza os impactos psicológicos das alterações do ambiente organizacional. Os treinamentos são uma ótima oportunidade para ampliar a interação com os futuros operadores das entregas do projeto, reforçando os principais pontos da mudança e gerando um clima propício para o bom andamento das implantações (Gonçalves & Campos, 2016).

Para o entrevistado, a gestão do aprendizado foi um dos pontos fortes do projeto em questão. Dentre as ações para o treinamento dos colaboradores da organização, foram realizadas palestras, treinamentos formais, acompanhamento de atividades técnicas do projeto e participação em reuniões para compartilhamento de experiências das equipes do projeto. A estrutura desenvolvida para os treinamentos foi de tal forma efetiva que possibilitou à organização utilizar os mesmos modelos para treinamento de

novos colaboradores, mesmo após o encerramento do projeto, declarou o entrevistado ao concluir este tema na entrevista.

4.8. Comunicação no Empreendimento

Macroatividade aplicada: 2.8.1 Planejar e Gerir a Comunicação.

O canal de comunicação com os indivíduos envolvidos no processo de mudança é essencial para construir a credibilidade e a compreensão da visão do empreendimento, as pessoas somente se comprometem com o que entendem e acreditam (Gupta, 2011). De acordo com Gonçalves e Campos (2016), a comunicação é uma das tarefas mais significativas e difíceis de um projeto. Segundo os mesmos autores, o objetivo maior da comunicação é mobilizar os *stakeholders*, mantendo-os alinhados e focados nas metas do empreendimento.

Nesta linha de pensamento, o entrevistado afirmou que uma comunicação adequada é fundamental para o engajamento dos *stakeholders*. Segundo o entrevistado, o exercício da comunicação, no projeto em estudo, foi planejado com base em certos propósitos, tais como, sensibilização quanto aos objetivos e atividades do projeto, orientação referente a segurança na realização dos trabalhos, suporte as tomadas de decisão em qualquer nível e influência para comportamentos sociais condizentes com a cultura da organização.

4.9. Motivação da Equipe

Macroatividade aplicada: 2.8.4.2 Gerir a Motivação.

Segundo Gonçalves e Campos (2016), há uma relação direta entre a motivação da equipe de projeto e o seu nível de desempenho. O entrevistado relatou que esta visão determinou o alto grau de esforço empregado na motivação da equipe. De acordo com o mesmo, as ações voltadas a este fim, se basearam na celebração de conquistas parciais, na transparência na divulgação dos indicadores de resultados do projeto à equipe e no tratamento, em conjunto, dos desvios surgidos ao longo do empreendimento, encontrando soluções adequadas a todos os envolvidos.

A estratégia descrita pelo entrevistado se baseia, em parte, em uma das ações propostas por Gonçalves e Campos (2016) para a motivação da equipe, que propõe reconhecer e celebrar pequenas vitórias. Esta proposta está em conformidade com as argumentações de Kotter (2013) e Gupta (2011), que defendem o estabelecimento de objetivos fracionados, afim de evidenciar o desempenho do empreendimento durante sua execução, desenvolvendo na equipe a percepção de confiabilidade, desfazendo questionamentos quanto ao sucesso das mudanças e fortalecendo as ações de eliminação de resistências.

4.10. Benefícios da Aplicação do HCMBOK® no Gerenciamento do Projeto

Segundo o entrevistado, a incorporação, à rotina da gestão do projeto, de um método estruturado direcionado às demandas dos *stakeholders*, foi essencial para o sucesso do empreendimento. Este método direcionou a equipe de gerenciamento no desenvolvimento da sensibilidade em relação as pessoas, permitindo abordagens adequadas no tratamento das mudanças organizacionais introduzidas. A aplicação HCMBOK® também propiciou o melhor planejamento de reuniões e procedimentos de comunicação com os *stakeholders*, permitiu observar e avaliar o comportamento das pessoas e influenciou de forma efetiva na compreensão das reações dos envolvidos no empreendimento.

5 CONCLUSÕES/CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este relato objetivou descrever a utilização de um modelo específico de aplicação dos conceitos da disciplina de Gestão de Mudanças (GM) em Gerenciamento de Projetos (GP), afim de demonstrar como podem ser aplicados os conceitos de GM ao GP, desenvolvendo o tratamento das questões humanas e expandindo as possibilidades de sucesso dos empreendimentos de mudança.

O produto da investigação em campo, reforçou o posicionamento dos autores pesquisados na afirmação de que a aplicação de conceitos da GM ao GP de forma estruturada amplia as possibilidades de sucesso do empreendimento. Neste contexto o pesquisador recomenda aos líderes dos projetos que apliquem os conceitos da Gestão de Mudanças ao Gerenciamento de Projetos através de modelos específicos sobre o tema, ou desenvolvidos pela própria equipe de gerenciamento, relacionando padrões de autores específicos da GM, como Kotter (2013) ou Lewin (1951), a metodologia de Gerenciamento de Projetos utilizada.

A aplicação destes conceitos proporciona o desenvolvimento de habilidades e técnicas para estabelecer um propósito comum quanto a mudança, identificar e analisar *stakeholders*, implementar uma comunicação efetiva, tratar as diferenças culturais entre fornecedores e a organização, planejar e executar a transferência de conhecimento para os colaboradores da organização afetados pela mudança e motivar a equipe de projeto.

O pesquisador não identificou práticas na execução do empreendimento em questão que tivessem como objetivo garantir a consolidação da mudança após o encerramento do projeto, o que é destacado dentre os autores pesquisados como relevante para o atingimento dos objetivos da mudança. Como proposta para novos estudos, o pesquisador sugere uma investigação sobre as ações que devem ser adotadas para garantir a consolidação da mudança após a realização da mesma. A própria definição de projeto o apresenta como um empreendimento temporário, ou seja, possui seu final determinado, geralmente na entrega da mudança planejada. Neste contexto, ações que devem ser tomadas durante a

execução do projeto, com o objetivo de garantir que não haja retrocesso na mudança, não são comuns na literatura ou na prática do Gerenciamento de Projetos.

REFERÊNCIAS

- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4^o ed). São Paulo: Atlas.
- Gonçalves, V. (2015). Gestão de Mudanças 3G - O Fator Humano na Liderança de Projetos do Terceiro Milênio. *Mundo Project Management*, (61), 38–40.
- Gonçalves, V. (2017, setembro 1). O Fator Humano na Liderança de Projetos - HCMBOK.
- Gonçalves, V., & Campos, C. (2016). *O Fator Humano na Liderança de Projetos* (3^o ed). Rio de Janeiro: Brasport Livros e Multimidia Ltda.
- Gupta, P. (2011). Leading Innovation Change - The Kotter Way. *International Journal of Innovation Science*, 3(3), 141–150. <https://doi.org/10.1260/1757-2223.3.3.141>
- Hornstein, H. A. (2015). The Integration of Project Management and Organizational Change Management is Now a Necessity. *International Journal of Project Management*, 33(2), 291–298. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.08.005>
- Jarocki, T. L. (2011). *The Next Evolution - Enhancing and Unifying Project and Change Management: The Emergence One Method for Total Project Success* (2^o ed). Princeton-NJ: Brown & Williams Publishing.
- Kotter, J. P. (2013). *Liderando Mudanças* (2^o ed). Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.
- Laville, C., & Dionne, J. (1999). *A Construção do Saber: Manual de Metodologia da Pesquisa em Ciências Humanas*. Belo Horizonte; Porto Alegre (RS): Ed. da UFMG : ARTMED.
- Lehmann, S. (2017). Bridging Strategies and Action: Towards a Method for Change Management in Danish Emergency Management Organizations. *Journal of Change Management*, 17(2), 138–154. <https://doi.org/10.1080/14697017.2017.1301060>
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. Oxford, England: Dorwin Cartwright.
- Lundy, V., & Morin, P.-P. (2013). Project Leadership Influences Resistance to Change: The Case of the Canadian Public Service. *Project Management Journal*, 44(4), 45–64. <https://doi.org/10.1002/pmj.21355>
- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2009). *Fundamentos da Metodologia Científica* (6^o ed). São Paulo: Editora Atlas S. A.
- Mdletye, M. A., Coetzee, J., & Ukpere, W. I. (2014). Do People's Perceptions of Change have an Influence on the Status of Change? Lessons from the Department of Correctional Services of South Africa. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(4), 32–46. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n4p32>
- Mota, E. B. (2013, setembro). Stakeholders e Gestão da Mudança - Uma Abordagem Comportamental. *Mundo Project Management*, (52), 74–78.
- Parker, D., Charlton, J., & Ribeiro, A. (2013). Integration of Project-based Management and Change Management - Intervention Methodology. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(5), 534–544.

Pinto, M. C. S., & Souza, C. L. C. de. (2009). Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira. *Revista de Administração Pública*, 43(3), 609–635.

Pollack, J. (2016). The need for integration between organizational project management and change management (Vol. 2016-December, p. 1245–1249). Apresentado em International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management, Bali - Indonesia.

Project Management Institute. (2013). *Um Guia Do Conhecimento Em Gerenciamento De Projetos (PMBOK)* (5º ed). Atlanta - EUA: PMI Publications.

Project Management Institute. (2016). *Gerenciando Mudanças nas Organizações - Um Guia de Práticas*. São Paulo: Saraiva.

Rebeka, E., & Indradevi, R. (2015). A Study on Perception of Employees during Change in an Organization. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(1), 72–79. [https:// doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n1p72](https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n1p72)

Rittenhouse, J. (2015). Improving Stakeholder Management Using Change Management Tools. Apresentado em PMI Global Congress Proceedings, Orlando, Florida, USA: Project Management Institute. Recuperado de <http://www.pmi.org/learning/library/improve-stakeholder-management-9901>

Thomas, D. R. (2006). A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data. *American Journal of Evaluation*, 27(2), 237–246. <https://doi.org/10.1177/1098214005283748>

Trochim, W. M. (1989). Outcome Pattern Matching and Program Theory. *Evaluation and program planning*, 12(4), 355–366.

Wisse, B., & Sleebos, E. (2016). When Change Causes Stress: Effects of Self-construal and Change Consequences. *Journal of Business and Psychology*, 31(2), 249–264.

Como referenciar em APA:

Almeida, H., & Ramos, A. (2018). Conceitos da Gestão de Mudanças Organizacionais Aplicados ao Gerenciamento de Projetos: Utilização do HCMBOK em um Projeto de Engenharia. *Revista IPTEC*, 6(2), 59-71. doi:10.5585/iptec.v6i2.148

Para acessar este artigo: <http://dx.doi.org/10.5585%2Fiptec.v6i2.148>