

Liderando Projetos com Gestão de Mudanças Organizacionais

Jorge Bassalo

Strategy Consulting

Sócio-Diretor

Resumo – O artigo destaca a atuação da Gestão de Mudanças Organizacionais em um Projeto de Implementação de um sistema ERP, e o papel das diversas lideranças envolvidas no processo de transição da transformação organizacional, oriunda da mudança da tecnologia da informação. Após a sensibilização das principais lideranças do projeto sobre a importância da sincronização entre elas é que a Gestão de Mudanças Organizacionais pode realmente alcançar o respaldo necessário para desempenhar o seu papel e mostrar o seu valor.

Palavras-chave: Gestão de Mudanças Organizacionais, GMO, ERP, Lideranças, Transformação Organizacional, Racional, Emocional.

Introdução

Em agosto de 2010, iniciou-se em uma empresa do setor bancário, a implementação dos módulos da folha de pagamento de um novo ERP. Para respeitar as integrações existentes com os módulos da folha, vários outros módulos foram implementados paralelamente. Os objetivos principais da empresa com a implantação do projeto eram “Inovação” e “Eficiência Operacional”. Inovação, uma vez que este tipo de solução, que atingiu milhares de colaboradores no país e fora dele, era um modelo novo dentro da plataforma tecnológica utilizada pela empresa, a qual proporcionou uma nova relação entre as áreas Gestoras do Negócio e a área da Tecnologia da Informação. Eficiência Operacional, em

decorrência das melhores práticas globais em processos empresariais que estavam inseridas na solução adquirida.

A consultoria responsável pela implementação, em conjunto com a empresa, tomou algumas decisões importantes para alinhar o projeto com os seus objetivos, e uma das principais decisões foi aportar ao projeto a prática de Gestão de Mudanças Organizacionais (GMO).

Pretendemos, neste artigo, evidenciar como a GMO contribuiu com o empreendimento ao alinhar as expectativas e suportar as decisões das principais lideranças do projeto em torno de um objetivo único – o sucesso da implantação.

Contexto

A abordagem do trabalho de GMO busca apresentar a mudança como um processo que, através das áreas de conhecimento¹ (mobilização, comunicação, levantamento dos impactos organizacionais e treinamento), tem suas atividades planejadas, executadas e monitoradas.

Um dos primeiros passos em projetos desta natureza é a sensibilização dos principais líderes envolvidos. O termo líder dentro de um projeto é bem amplo, e essa liderança possui interesses divergentes por representarem entidades diferentes – empresa e consultoria implementadora. O papel da GMO é mostrar a essas lideranças que, apesar de possíveis conflitos por interesses divergentes, todos precisam trabalhar em prol do sucesso do projeto.

Dentro de um processo natural de tomada de decisões existem duas dimensões que precisam ser entendidas. A primeira é a racional ou técnica – que resulta do uso da razão. Nesta dimensão encontram-se as pessoas das áreas de negócio, preocupadas principalmente com estratégias vinculadas a estrutura organizacional. A segunda dimensão é a emocional – que resulta do comportamento das pessoas. Aqui, aqueles que trabalham com aspectos humanos e emocionais, estão mais preocupados com o engajamento das pessoas.

Em geral, o chamamento à ação pode ser feito de duas formas: repassando energia com o filtro do medo, o que exige controle externo e funciona apenas a curto prazo, ou com o filtro da aspiração, caso em que os funcionários substituem o controle externo pela autodisciplina, dando margem a um processo sustentável e de longo prazo (TANURE, p.31).

Um processo de transformação somente se legitima se a liderança envolvida consegue lidar bem com as dimensões racional e emocional, que consiga integrar as competências e habilidades de gestor às de líder. Para isso, é necessário que a liderança possua a visão de futuro da companhia e, de posse desta referência, ele possa gerar credibilidade e assim conseguir mobilizar os integrantes do empreendimento.

A mudança é um processo dinâmico e não uma série de eventos. A dinâmica pode ser sutil e muito mais difícil de gerenciar do que os eventos. A desativação de uma fábrica é um evento. O ânimo variável das pessoas na fábrica diante da desativação é uma dinâmica. A dinâmica será influenciada e direcionada por comportamentos e atitudes, ambientes, ideias e relacionamentos (DUCK, p.13).

Como, então, facilitar o engajamento destas lideranças? A prática de GMO vem mostrando que as lideranças, quando bem aparelhadas, podem fazer a diferença em projetos desta natureza.

¹ Utilizamos a expressão áreas de conhecimento como uma analogia ao emprego do termo pelo PMBOK, ao descrever as áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos.

Como a Liderança foi preparada

Hoje, nenhum líder pode dar-se ao luxo de ser indiferente ao desafio de engajar os empregados no trabalho de criação do futuro. O engajamento talvez fosse irrelevante na economia industrial e opcional na economia do conhecimento, mas, agora, é o nome do jogo (HAMEL, p. 136).

A primeira atividade de GMO neste projeto foi montar o plano de trabalho de Gestão de Mudanças. Ao identificarmos a equipe do projeto nos seus diferentes níveis (exemplo de um comitê de projeto – Anexo), os primeiros líderes a serem trabalhados foram os gestores do projeto ERP. Tanto o gestor do projeto por parte da empresa, quanto o da implementadora, necessitaram de atenção inicial. Afinal, eles eram os responsáveis pela liberação dos membros que participariam das atividades de GMO, e se eles não entendessem os benefícios do trabalho, por certo não facilitariam a liberação das equipes do projeto. Ao mesmo tempo, envolvemos também integrantes da área de gestão de pessoas e de RH.

Neste momento, foram traçados os principais objetivos para o desenvolvimento do produto Plano de Trabalho de GMO que foi entregue:

- Apresentação da estratégia de atuação de GMO definida para o projeto;
- Fornecimento de uma visão geral das atividades de GMO;
- Apresentação do cronograma de trabalho de GMO alinhado com o cronograma do projeto;

- Alinhamento do escopo de trabalho, incluindo papéis e responsabilidade, da equipe de GMO.

Para dar subsídio aos objetivos traçados, algumas atividades foram desenvolvidas pela equipe de GMO:

- Formação de parcerias com os gestores do projeto apresentando o trabalho de Gestão de Mudanças. Neste momento, foi importante o alinhamento das expectativas quanto a realização do trabalho e a utilização dos membros do projeto e a validação dos papéis e responsabilidade de GMO conseguindo, desta forma, a obtenção do patrocínio dos gestores para inclusão de atividades de GMO no cronograma geral do projeto;

- Na formação da equipe de GMO foi alcançado o envolvimento da equipe de gestão de pessoas, e dois funcionários da empresa foram acrescentados à equipe de Gestão de Mudanças;

- Na explicação da metodologia que foi aplicada foram valorizadas suas entregas e os gestores convencidos de sua utilidade.

A estratégia inicial foi fundamental para o engajamento dos gestores de projeto e trouxe a segurança necessária para que juntos (gestores e equipe GMO) pudessem envolver os líderes estratégicos do comitê. Para isso, algumas medidas foram tomadas para que a liderança estratégica pudesse confiar nos gestores do projeto e equipe GMO. Conforme Li (p. 27), compartilhar sempre para construir confiança. Na essência de qualquer relacionamento próspero está a confiança.

A primeira medida a ser tomada foi o Mapeamento dos *Stakeholders*². Essa etapa foi importante para que a equipe de GMO percebesse o que pensavam, sentiam e queriam os membros do projeto e pudesse planejar a sua continuidade. Havia uma diversidade de interesses e era necessário encontrar a paixão que movia aquele grupo.

Imagina-se que o presidente ou o principal líder de uma empresa seja a melhor pessoa para liderar processos de transição de mudança. Pelos mais variados motivos, nem sempre esse dirigente consegue desempenhar esse papel. Cabe à equipe de GMO identificar, sugerir e potencializar líderes que venham a colocar a sua paixão a serviço do projeto. Por possuir a credibilidade e o poder que o projeto necessitava, foi nomeado o diretor de negócios institucionais como *sponsor*³ – ele foi o principal defensor do projeto. Enquanto o líder opera mais na mobilização das pessoas, o gestor cuida essencialmente da eficiência operacional da empresa, e o líder transformador integra essas duas perspectivas (TANURE, p.32). Desde o início da interação, este diretor era exercitado a ter sempre percepções reais do projeto, porque somente assim ele poderia adotar as ações na mesma proporção.

Com a equipe de liderança mais reconhecida na sua importância (*sponsor*, gestores do projeto e equipe GMO) foi possível planejar a segunda medida – desenvolvimento dos Planos de Mobilização e Comunicação. Nesta etapa, foi detalhada e

documentada a estratégia de mobilização e comunicação do projeto e orientada a execução e monitoramento das ações de mobilização para os diferentes grupos de *stakeholders*, de acordo com os impactos do projeto para a organização. Algumas ações de mobilização foram bastante valorizadas pelos funcionários, como *Team Building*⁴, criação da rede de mudanças e pesquisa de clima organizacional, além de alguns *workshops/palestras* direcionados.

A empresa passou a ver os integrantes do projeto como um time, e isso facilitou bastante a comunicação durante todo o processo. Ao longo da implementação, toda a equipe se fez presente e constante na sala de projeto – a transformação ocorreu de fato.

Conclusões e Lições Aprendidas

A Gestão de Mudanças foi preponderante no auxílio às lideranças do projeto. A liderança transformadora potencializa alguns aspectos intangíveis. A medição da intangibilidade, através da mudança de padrões de pensamento e atitudes ou envolvimento do funcionário, como exemplo, é difícil de ser feita. Porém os resultados indiretos são sentidos na medida em que se tenha uma equipe mais focada nos objetivos corporativos da companhia. Mas o sucesso alcançado não pode ser medido apenas por aspectos intangíveis. Alguns legados foram deixados para a empresa como

² De maneira mais ampla, compreende todos os envolvidos em um projeto, sejam diretamente ou indiretamente ligados ao empreendimento.

³ Principal patrocinador do projeto.

a importância do envolvimento da liderança potencializando transformações sustentáveis, além da valorização do uso de um método específico para gerir transições de mudança e processos bem estruturados de comunicação para disseminar a informação.

Referências

1. ARIELY, D. Previsivelmente Irracional. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
2. DUCK, D.J. O Monstro das Mudanças nas Empresas. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
3. HAMEL, G. O Que Importa Agora – Como Construir Empresas à Prova de Fracassos. Rio de Janeiro: Campus, 2012.
4. LI, C. Liderança Aberta. São Paulo: Évora, 2011.
5. MOON, Y. Diferente. Rio de Janeiro: Best Business, 2011.
6. PMBOK®. Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos. Quarta Edição.
7. TANURE, B. HSMManagement. Julho/Agosto 2011.

Sobre o Autor:



Jorge Bassalo

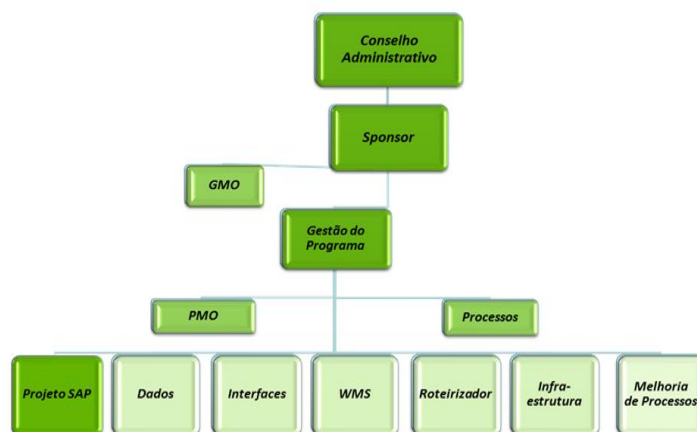
Sócio-Diretor

jorge.bassalo@strategyconsulting.com.br

Minicurrículo

Consultor de Gestão de Mudanças Organizacionais, mestre em Administração de Empresas com ênfase em comportamento organizacional, professor de pós-graduação. Experiência consolidada na área de tecnologia da informação, tendo participado de diversas implementações de projetos.

ANEXO



⁴ Importante ferramenta capaz de reforçar e desenvolver conhecimento e coesão entre membros de uma organização.