

# ANÁLISE DA RESISTÊNCIA A MUDANÇAS NA IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO, BASEANDO-SE NAS MELHORES PRÁTICAS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

**Antônio Meijon de Souza**  
**Orientador: Marcus Augusto Silva**

## RESUMO

As mudanças são inevitáveis, o mundo passa por transformações todo o tempo, a organização por sua vez tem que se ajustar e assim mudar o seu contexto organizacional. As mudanças fatalmente encontrarão obstáculos que tem que ser superados, como por exemplo, a resistência. A proposta deste artigo é analisar resistência a mudanças á implantação de um sistema de TI (Tecnologia da Informação), que pode vir a gerar uma profunda mudança organizacional, e de extrema importância para o futuro do DERMG, que passa assim como toda a estrutura administrativa do Estado de Minas Gerais por uma grande reformulação de processos e mudança de cultura. Essa mudança sugerida pela implantação repercutiu com grande intensidade nas diversas áreas envolvidas, e neste artigo o enfoque foi à resistência a mudanças, através de uma análise visando identificar o tipo de resistência verificada, e as medidas tomadas pela equipe de projetos para o caso em questão, tendo como base o guia das melhores práticas de desenvolvimento de projetos PMBOK.

**Palavras-Chave:** Mudança organizacional, gestão de mudanças, resistência, gerenciamento de projetos.

## ABSTRACT

Changes are inevitable, the world goes through changes all the time, the organizations in turn, have to adjust and thus change its organizational context. Changes inevitably encounter obstacles that must be overcome, such as the resistance. The proposal of this paper is to analyze resistance to change will implement a system of IT (Information Technology), which could induce a deep organizational change, and of extreme importance for the future of DERMG, passing as well as all the administrative structure State of Minas Gerais for a major overhaul of processes and culture change. This change suggested by the deployment, passed with great intensity in the different areas involved, and in this article the focus was resistance to change, through an analysis to identify the type of resistance observed, and the measures taken by the project team for the case question, based on the best practice guide development projects PMBOK.

**Keyword:** Organizational change, change management, resistance, project management

## INTRODUÇÃO

Com o advento da globalização, as organizações estão sendo submetidas a muitas transformações, e nesse processo um aspecto se evidencia tal é o seu impacto, são as mudanças.

Segundo Kotter (apud Chu, 2003) a economia global proporciona tanto riscos quanto oportunidades, forçando as organizações a buscarem melhorias contínuas, não somente para competir, mas para sobreviver.

Não tendo alternativas, a não ser encarar a situação, elas são forçadas a mudar seu acultamento, quebrar seus paradigmas e implementar tais mudanças, e isso deixou de ser um fator competitivo, para conquistar novos mercados, e passou a ser um fator preponderante para a própria sobrevivência da organização.

E quando falamos em mudanças, não podemos deixar de focar a resistência, que é uma questão que a equipe de projetos tem que superar, para o alcance de seus objetivos.

Para embasar essa pesquisa, o PMBOK – Project Management Body of Knowledge, Guia das melhores práticas de gerenciamento de projetos.

O caso do estudo é a implantação de um Sistema de TI de Gestão de Infra-Estrutura Viária, que tem por finalidade básica gerir as várias áreas do DERMG, pois nesse momento é primordial para a instituição dispor de uma base de informações confiável, atualizada e que integre os sistemas existentes no DERMG e os sistemas corporativos do Estado de Minas Gerais, visando suporte e gestão dos serviços gerenciados pelas áreas setoriais da instituição.

O papel da tecnologia da informação (TI) nas organizações pode variar de simples suporte administrativo até uma posição estratégica (Henderson & Venkatraman, 1993; Mcfarlan, 1984). A função estratégica da TI tem ocupado posição destacada em organizações líderes que disputam mercados em crescente competição (Porter 2001).

O enfoque dado a essa pesquisa é o de demonstrar a resistência oferecida pelos envolvidos na questão, já que o objetivo principal dessa mudança é o de promover uma grande reformulação dos processos da Instituição, modernizando e sepultando muitos procedimentos já ultrapassados. A Instituição é uma Autarquia do Poder Executivo e utiliza métodos específicos de empresas do Poder Público, que nesse momento passam por atualizações, fato que trouxe a incerteza, a saída da zona de conforto, fatores geradores de resistência as mudanças. E então aqui será estabelecida uma mostra do tipo de resistência encontrada, com base teórica no PMBOK.

Capítulo IV, Ítem 4.6 do Controle integrado de Mudanças, além disso, apontar como a equipe de projetos lidou com a situação e quais as medidas tomou para superá-la.

## **1- REFERENCIAL TEÓRICO**

A gestão da Tecnologia da Informação (TI) hoje tem seu foco alterado na velocidade em que se tornam mais indispensáveis a gestão do conhecimento para as técnicas de processos de negócios de uma organização. Utilizando os conceitos de otimização (melhores práticas) em TI, que buscam orientar e organizar os processos da organização para atingir um resultado planejado.

A aplicação dessas técnicas tem por objetivo obter baixo custo nas operações efetuadas, diminuindo o tempo gasto na realização dos processos, aumentarem a qualidade, seja do produto ou serviço, oferecendo a redução ou eliminação de riscos durante a execução dos projetos. A partir disso se torna aplicável o conceito de gerenciamento de projetos, usando as melhores práticas.

Mudança é sair de uma situação atual para outra, no gerenciamento de projetos ela pode estar associada aos conceitos de novos produtos, serviços, transformações de imagem, e as mudanças são feitas através das pessoas, e essas mudando seu comportamento, mudam a forma de atuar da empresa.

A Gestão de mudanças contempla os processos, ferramentas e técnicas para gerenciar

os vários aspectos envolvidos em um processo de mudança a fim de que os resultados previstos sejam atingidos e da forma mais eficaz possível. O objetivo essencial do Gerenciamento da mudança é ter uma abordagem equilibrada dos aspectos técnicos e organizacionais, visando minimizar as possíveis resistências e obter uma transformação mais eficaz, completa e em menor tempo. O processo da gestão de mudanças é algo extremamente complexo e dinâmico. Envolve uma transição da situação atual para uma situação definida no escopo do projeto. Esta etapa deve ser coordenada de forma integrada entre os objetivos esperados, agentes de mudança, público alvo, processos de negócios/trabalho, tecnologia, pessoas, cultura da organização. O papel da gestão de mudanças é o de promover um equilíbrio entre o lado humano e o lado técnico da questão, objeto da mudança.

### **1.1- As dificuldades e resistências nas mudanças**

“O mundo odeia mudanças. No entanto, é a única coisa que tem trazido progresso”  
Charles Franlin Kettering (1876-1958) Inventor americano e co-fundador da Delco Eletronics.

Embora o desejo de mudança seja forte, as circunstâncias onde mais facilmente se pode detectar o medo de perdas, são aquelas que envolvem perda material, perda de apoio afetivo, perda de segurança social e outros tipos de perdas.

Aprisionadas pelo medo de tantas possibilidades de perdas, a maioria das pessoas prefere se manter inerte, ao invés de correr riscos para transformar em ganhos, as questões que geram a necessidade de mudar. Um indivíduo para gerar mudanças precisa agir, e, esta ação advém de um comportamento das necessidades pessoais para lidar com as situações. É também baseada em crenças e valores que formam sua identidade e o norteiam neste mundo; além disso, o conecta com a consciência do “algo maior”. (DAHIS, 2007)

Essas citações são apenas exemplos de uma infinidade de outras afirmações já ocorridas e que acontecem a toda hora. Elas são frutos do que se pode chamar de “paralisia de paradigmas”.

Paradigmas são crenças / valores que nós temos e que fazem parte do nosso modo de ser pessoal e profissional. No entanto, quando estamos sob o efeito da “paralisia de paradigmas”, atuam como filtros nos impedindo, de ver com clareza novas idéias, as mudanças que se fazem necessárias para incorporar as novas realidades. (COSTA, 2009)

Ainda analisando a resistência a mudanças, é oportuna a citação de Maquiavel em O Príncipe no século XVI, numa afirmação onde parece clara a essência da principal forma de resistência :

“Não existe nada mais difícil de fazer, nada mais perigoso de conduzir, ou de êxito mais incerto do que tomar a iniciativa de introduzir uma nova ordem de coisas, porque a inovação tem inimigos em todos aqueles que se tem saído bem sob as condições antigas, e defensoras não muito entusiásticos entre aqueles que poderiam sair-se bem na nova ordem das coisas”. Maquiavel

Interessante como uma afirmação feita há tanto tempo atrás pode nos parecer tão atual, mas ao que parece a resistência a mudanças faz parte do ser humano desde os primórdios da civilização, pois a certeza adquirida com um determinado processo que funciona e é usado há muito tempo com bons resultados, dificilmente será colocado de lado por quem o executa, pois ele tem certeza que já funciona, enquanto um novo método além de não ter sua eficácia totalmente comprovada até pelo pouco tempo em que ela é utilizada, traz também a incerteza, a insegurança por não dominar inteiramente a nova técnica.

## **1.2- Gerenciamento de projetos**

O PMI, Instituto de Gerenciamento de Projetos, é uma organização sem fins lucrativos que tem o intuito desenvolver e divulgar melhores práticas de desenvolvimento de projetos, e tem mais de 260 mil associados em mais de 170 países.

Neste artigo foi utilizado o PMBOK Guide, que significa Project Management Body of Knowledge, (Guia do Conjunto de conhecimentos em Gerenciamento de Projetos), o conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos é a soma dos conhecimentos intrínsecos à profissão de gerenciamento de projetos.

O guia é subdividido em nove áreas do conhecimento enumeradas da seguinte forma: Escopo, tempo, integração, custos, qualidade, recursos, humanos, comunicações, riscos, aquisições.

Fazendo uso dessa rica referência teórica, na seqüência é necessário verificar a definição de projeto, que de acordo com o guia das melhores práticas:

Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. (PMBOK,2004)

Temporário significa que todos os projetos possuem um início e um final definidos. O final é alcançado quando os objetivos do projeto tiverem sido atingidos, quando se tornar claro que os objetivos do projeto não serão ou não poderão ser atingidos ou quando não existir mais a necessidade do projeto e ele for encerrado. Temporário não significa necessariamente de curta duração; muitos projetos duram vários anos. Em todos os casos, no entanto, a duração de um projeto é finita, pois, diferentemente de processos, projetos não são esforços contínuos e repetitivos. Um projeto cria entregas exclusivas, que são produtos, serviços ou resultados. Os projetos podem criar: Um produto ou objeto produzido, quantificável e que pode ser um item final ou um item componente, uma capacidade de realizar um serviço, como funções de negócios que dão suporte à produção ou à distribuição, um resultado, como resultados finais ou documentos. A singularidade é uma característica importante das entregas do projeto.

## **1.3- Elaboração Progressiva**

A elaboração progressiva é uma característica de projetos que integra os conceitos de temporário e exclusivo. Elaboração progressiva significa desenvolver em etapas e continuar por incrementos. Por exemplo, o escopo do projeto será descrito de maneira geral no início do projeto e se tornará mais explícito e detalhado conforme a equipe do projeto desenvolve um entendimento mais completo dos objetivos e das entregas.

## **1.4- Projetos e planejamento estratégico**

Os projetos são um meio de organizar atividades que não podem ser abordadas dentro dos limites operacionais da organização. Eles são, portanto, freqüentemente utilizados como meio de atingir o plano estratégico de uma organização, seja a equipe do projeto formada por funcionários da organização ou um prestador de serviços contratado.

O Gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do mesmo a fim de atender aos seus requisitos. O gerenciamento é realizado através da aplicação e da integração dos seguintes processos de gerenciamento: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento. O gerente de projetos é a pessoa responsável pela realização dos objetivos do projeto.

Gerenciar um projeto inclui: Identificação das necessidades, estabelecimento de

objetivos claros e alcançáveis, balanceamento das demandas conflitantes de qualidade, escopo, tempo e custo, adaptação das especificações, dos planos e da abordagem às diferentes preocupações e expectativas das diversas partes interessadas.

Os gerentes de projetos frequentemente falam de uma “restrição tripla” – escopo, tempo e custo do projeto, gerenciamento de necessidades conflitantes do projeto. A qualidade do projeto é afetada pelo balanceamento desses três fatores. Projetos de alta qualidade entregam o produto, serviço ou resultado solicitado dentro do escopo, no prazo e dentro do orçamento. A relação entre esses fatores ocorre de tal forma que se algum dos três fatores mudar, pelo menos outro fator provavelmente será afetado. Os gerentes de projetos também gerenciam projetos em respostas as incertezas. Um risco do projeto é um evento ou condição incerta que, se ocorrer, terá um efeito positivo ou negativo em pelo menos um objetivo do projeto.

É importante observar que muitos processos dentro do gerenciamento de projetos são iterativos devidos á existência, e necessidade, de uma elaboração progressiva em um projeto durante todo o ciclo de vida do projeto. Isto, conforme uma equipe de gerenciamento de projetos aprende mais sobre um projeto, poderá gerenciar com um nível maior de detalhes.

O termo “gerenciamento de projetos” às vezes é usado para descrever uma abordagem organizacional ou gerencial do gerenciamento de projetos e de algumas operações já em andamento, que podem ser redefinidas como projetos, o que também é chamado “gerenciamento de projetos”. Uma organização que adota essa abordagem define suas atividades como projetos de acordo com a definição de projeto. Tem havido uma tendência nos últimos anos de se gerenciar mais atividades em mais áreas de aplicação usando o gerenciamento por projeto.

Isso não significa dizer que todas as operações podem ou devem ser organizadas em projetos. A adoção do “gerenciamento por projeto” também está relacionada á adoção de uma cultura de gerenciamento de projetos.

## **2- GESTÃO DE MUDANÇAS**

A Gestão de mudanças, consiste nos processos, ferramentas e técnicas para gerenciar os vários aspectos envolvidos em um processo de mudança a fim de que os resultados previstos sejam atingidos e da forma mais eficaz possível. O objetivo essencial do Gerenciamento da mudança é ter uma abordagem equilibrada dos aspectos técnicos e organizacionais, visando minimizar as possíveis resistências e obter uma transformação mais eficaz, completa e em menor tempo. O processo da gestão de mudanças é algo extremamente complexo e dinâmico. Envolve uma transição da situação atual para uma situação desejada, definida no escopo do projeto.

Esta etapa deve ser coordenada de forma integrada entre os objetivos esperados, agentes de mudança, público alvo, processos de negócios e trabalho, tecnologia, pessoas, cultura da organização. O papel da gestão de mudanças é o de promover um equilíbrio entre o lado humano e o lado técnico da questão. Quando são promovidas mudanças na empresa, elas impactam vários aspectos como cultura e métodos de trabalho, tecnologias e formas como as pessoas interagem entre si e nos processos sobre os quais passarão a atuar. Na verdade a empresa não muda, as pessoas é que mudam e operacionalizam as mudanças nas entidades. O mais importante e crítico desafio em uma mudança é conseguir o comprometimento das pessoas para com os resultados a serem atingidos e que consigam se sentir agentes

importantes no processo.

O processo de mudança exige liderança, e a escolha do líder é de extrema importância para a condução do processo e para a resolução de conflitos durante a mudança. Este líder não é para dizer às pessoas o que elas devem fazer, mas para coordenar o processo. As mudanças são complexas, tem várias facetas, e para se conseguir uma solução adequada é necessário se conseguir uma troca e não vencer pela imposição de cima para baixo, pois uma solução obtida em conjunto é uma das formas de se obter o comprometimento das pessoas com a mudança.

A comunicação é um dos mecanismos mais importantes para ajudar as pessoas a se motivarem e se adaptar às mudanças dos processos e novas formas de trabalho. Um processo de comunicação saudável é uma atividade de extrema importância na sustentação do projeto.

### **2.1- Resistência conforme PMBOK**

A resistência é uma questão colocada como fator a ser superado pela equipe de projetos, com a ajuda do gerente, por meio da sua preocupação com a motivação e inspiração da equipe, que traz energia necessária para combater a resistência às mudanças.

Em uma gestão estratégica das mudanças, devem-se tomar algumas iniciativas na tentativa de atenuar a resistência, como a motivação, o incentivo, procurar mostrar aspectos interessantes de ganho, procurando assim vencer as resistências, conseguindo ações individuais ou coletivas positivas para a mudança e para o projeto.

Para se entender melhor o processo de resistência, no Capítulo IV do PMBOK, (item 4.6 – Controle Integrado de Mudanças) são identificados objetivos principais: Identificar e avaliar mudanças, oferecer oportunidades para avaliar e melhorar o projeto no que tange às mudanças, comunicar as partes interessadas todas as mudanças que ocorrerem.

### **2.2- Controle Integrado de Mudanças**

O processo Controle é realizado desde o início do projeto até o seu término. O controle de mudanças é necessário porque raramente a execução dos projetos segue com exatidão o plano de gerenciamento. O plano de gerenciamento do projeto, a declaração de escopo do projeto, e outras entregas precisam ser mantidos através do gerenciamento contínuo e cuidadoso das mudanças, rejeitando ou aprovando essas mudanças, de forma que as mudanças aprovadas sejam incorporadas a uma linha de base revisada. O processo Controle Integrado de Mudanças inclui as seguintes atividades de gerenciamento de mudanças em níveis diferentes de detalhes, com base no término da execução do projeto: Identificação de que uma mudança precisa ocorrer ou ocorreu, controle dos fatores que poderiam dificultar o controle integrado de mudanças de forma que somente mudanças aprovadas sejam implementadas, revisão e aprovação das mudanças solicitadas, gerenciamento das mudanças aprovadas quando e conforme ocorrem, regulando o fluxo de mudanças solicitadas, manutenção da integridade das linhas de base liberando somente as mudanças aprovadas para serem incorporadas aos produtos ou serviços do projeto e mantendo sua configuração e sua documentação de planejamento relacionadas, revisão e aprovação de todas as ações preventivas e corretivas recomendadas, controle e atualização do escopo, custo, orçamento, cronograma e requisitos de qualidade, com base nas mudanças aprovadas, por meio da coordenação das mudanças em todo o projeto. Por exemplo, uma mudança proposta do cronograma frequentemente afetará o custo, o risco, a qualidade e o pessoal, documentação do impacto total nas mudanças solicitadas, validação do reparo do defeito, controle da qualidade do projeto de acordo com as normas, com base nos relatórios de qualidade.

As mudanças propostas podem exigir estimativas de custos, sequências de atividades

do cronograma, datas do cronograma, recursos necessários e análise de alternativas de respostas a riscos, novos ou revisados. Essas mudanças podem exigir ajustes no plano de gerenciamento do projeto, na declaração do escopo do projeto ou em entregas do projeto. O sistema de gerenciamento de configuração com controle de mudanças fornece um processo eficiente, eficaz e padronizado para gerenciar centralmente dentro de um projeto. O gerenciamento de configuração com controle de mudanças inclui a identificação, documentação e controle das mudanças feitas na linha de base. O nível aplicado de controle de mudanças depende da área de aplicação, da complexidade do projeto específico, dos requisitos de contratos e do contexto e ambiente em que o projeto é realizado.

Todo projeto possui uma Gerência de Configuração que é um procedimento documentado qualquer usado para aplicar orientação e supervisão técnica/administrativa com o objetivo de: Identificar e documentar as características físicas funcionais de um item ou sistema, controlar qualquer mudança que venha ocorrer nessas características, registrar e relatar a mudança e seu estágio de implementação, auditar os itens e sistemas para verificar o atendimento aos requisitos. Em muitas áreas de aplicação, a gerência de configuração é um subconjunto do sistema de controle de mudanças e é usado para assegurar que a descrição do produto do projeto está correta e completa. Já em algumas outras áreas de aplicação, o termo *gerência de configuração* é usado para designar um sistema rigoroso de controle

A aplicação em todo o projeto do sistema de gerenciamento de configuração, incluindo os processos de controle de mudanças, realiza três objetivos principais: Estabelece um método evolutivo para identificar e solicitar mudanças nas linhas de base estabelecidas de forma consistente e para avaliar o valor e a eficácia dessas mudanças, oferece oportunidades para validar e melhorar continuamente o projeto ao considerar o impacto dessas mudanças, fornece o mecanismo para a equipe de gerenciamento de projetos comunicar todas as mudanças de forma consistente as partes interessadas.

Algumas das atividades de gerenciamento de configuração incluídas no processo de controle integrado de mudanças são: Identificação da configuração. Fornecimento de base a partir da qual a configuração de produtos é definida e verificada, os produtos e documentos são denominados, as mudanças são gerenciadas e a contabilidade é mantida, contabilidade do andamento da configuração. Captura armazenamento e acesso às informações de configuração necessárias para gerenciar produtos e informações sobre produtos de uma forma eficaz, auditoria e verificação da configuração. Estabelecimento de que os requisitos funcionais e de desempenho definidos na documentação de configuração foram atendidos.

Todas as mudanças solicitadas e documentadas precisam ser aceitas ou rejeitadas por uma autoridade dentro da equipe de projetos ou por uma organização externa que represente o iniciador, patrocinador ou cliente. O processo de controle integrado de mudanças muitas vezes inclui um comitê de controle de mudanças, responsável pela aprovação ou rejeição das mudanças solicitadas. As funções e responsabilidades desses comitês são definidas claramente nos procedimentos de controle de configuração de controle de mudanças, e são acordadas com o patrocinador, com o cliente e com outras partes interessadas. Muitas organizações grandes possuem uma estrutura de comitê em vários níveis, dividindo as responsabilidades entre os comitês. Se o processo estiver sendo fornecido por meio de um contrato, então algumas mudanças propostas precisariam ser aprovadas pelo cliente.

Para um controle eficaz das mudanças ocorridas no projeto, no Controle Integrado de Mudanças, são descritas as Entradas, Ferramentas e técnicas e as saídas:

### *2.2.1- Controle Integrado de Mudanças: Entradas*

- . Plano de gerenciamento de projeto
- . Mudanças solicitadas
- . Informações sobre o desempenho do trabalho
- . Ações preventivas recomendadas
- . Ações corretivas recomendadas
- . Reparo de defeito recomendado
- . Entregas

#### 2.2.2- *Controle Integrado de Mudanças: Ferramentas e Técnicas*

- . Metodologia de gerenciamento de projetos.

A metodologia de gerenciamento de projetos define um processo que auxilia uma equipe de gerenciamento de projetos na implementação do controle integrado de mudanças do projeto.

- . Sistema de informações do gerenciamento de projetos.

O sistema de informações do gerenciamento de projetos, um sistema automatizado, é usado pela equipe de gerenciamento de projetos para auxiliar na implementação de um processo de controle integrado de mudanças do projeto, facilitar o feedback do projeto e controlar as mudanças em todo o projeto.

- . Opinião especializada.

A equipe de gerenciamento de projetos usa a opinião especializada das partes interessadas que fazem parte do comitê de controle de mudanças para controlar e aprovar todas as mudanças solicitadas em relação a qualquer aspecto do projeto.

#### 2.2.3- *Controle Integrado de mudanças: Saídas*

- . Solicitações de mudanças aprovadas
- . Solicitações de mudanças rejeitadas
- . Plano de gerenciamento do projeto ( atualizações)
- . Declaração do escopo do projeto (atualizações)
- . Ações corretivas aprovadas
- . Ações preventivas aprovadas
- . Reparo do defeito aprovado
- . Reparo do defeito validado
- . Entregas

### **3- RESISTÊNCIA/FORMAS DE RESISTÊNCIA**

Ainda que sejam adotadas todas as ferramentas e técnicas recomendadas pelo guia PMBOK, não se tem a certeza de sucesso no empreendimento, pois não se pode deixar de lado o fato que as mudanças mexem com as pessoas, e são elas as responsáveis por tais mudanças, as empresas não mudam, mudam as pessoas e aí sim elas tem o poder de efetuar



tais mudanças. As mudanças trazem consigo, medo, incerteza, saída da zona de conforto, perda de poder, e isso mexe muito com as pessoas e todos esses fatores acabam gerando uma resistência, o que se não for diagnosticado a tempo, e não tiver um tratamento adequado por parte da equipe de projetos, este pode vir a não conseguir êxito. Assim, cabe ao líder do projeto, manter em observação todos os passos na execução do projeto, para que caso haja atitudes de resistência, sejam identificadas e tratadas a tempo. Várias formas de resistência podem ser observadas durante a execução de um projeto, tais como :

- **Resistência Ativa**

Na resistência ativa, o participante provoca erros ou danos deliberadamente, configurando sabotagem do processo. Essa forma é a de mais fácil identificação, pois a resistência é expressa clara e diretamente. No entanto, sua gerência é muito difícil, já que o indivíduo está determinado, sua opinião está formada contra a idéia ou ação proposta.

- **Retraimento pessoal**

No retraimento pessoal, a resistência não é tão clara, pois o retraimento configura uma forma de ação em que o participante diminui seu ritmo de trabalho. A baixa produtividade, que visa atrasar e prejudicar o projeto, poderá ser confundida com inabilidade ou dificuldade de aprendizado. A gerência, nesse caso, precisa estar atenta na análise do comportamento para a identificação da resistência.

- **Resistência Passiva**

O indivíduo que apresenta esse tipo de resistência segue, em geral, as normas e os procedimentos, mas exprime constante protesto e dificulta a aprendizagem, inconscientemente. Não colabora com o processo, apesar de não sabotá-lo diretamente.

- **Indiferença**

Similar á resistência passiva, na indiferença, o indivíduo tem reação apática e perda de interesse pelo trabalho. Faz somente o que lhe é ordenado, mas sem protestar.

- **Resignação Passiva**

Caracteriza-se pela aceitação. É um tipo de reação de colaboração mediante pressão. O indivíduo ou grupo resignado somente produz sobre supervisão e controle. Isso denota que a mudança não foi implementada com sucesso e poderá haver retrocesso ou desuso.

- **Cooperação voluntária**

Essa é a reação esperada pelo gestor que implementa uma idéia ou ação. Nesse estágio, a colaboração é entusiástica e o apoio é incondicional. Ocorre quando o indivíduo ou o grupo acredita e confia na ação.

O ambiente ideal para as mudanças seria sem resistência, isso pode acontecer quando o estágio atual que a organização e as pessoas estão passando favorecem ou inibem a resistência. Alguns fatores ideais para manutenção e preparação da mudança são: clima de coesão, motivação/satisfação, alto grau de conhecimento no assunto, confiança, gestão participativa e ativa, crescimento e expansão.

Interessante notar que existem várias formas de resistir a uma situação, e nem sempre

a forma explícita é a mais utilizada, até passível de entendimento, porque dessa forma explícita, o indivíduo fica demasiadamente exposto e atrai para si toda a carga de contramedidas, e de certa forma é o mais fácil para ser tratado pela equipe de projetos.

Quando o risco da não aceitação da mudança é muito alto, o comportamento do grupo tende para a sobrevivência, e então não apresenta resistência á mudança.

Uma forma de se trabalhar a resistência, é a de planejar cuidadosamente a mudança e implementar de forma eficiente , dessa forma os envolvidos se tornarão mais seguros , outro fator de extrema importância é a comunicação, o plano de comunicação é imprescindível, explicar com clareza e riqueza de detalhes facilita o entendimento. O desconhecimento pode levar que as pessoas tirem suas próprias conclusões, ou descubram de outras formas, o que os leva a conclusões distorcidas dos objetivos.

Bernardo, Cláudio Gonçalves (A resistência a mudanças em uma organização. Uma análise á luz do processo controle integrado de mudanças do PMBOK3).

#### **4- METODOLOGIA**

A metodologia utilizada nesse trabalho foi de pesquisa bibliográfica com material publicado em livros, revistas, redes eletrônicas, e também de pesquisa documental, além de entrevistas com pessoas envolvidas no processo descrito, assim como o material gerado pelos estudos de viabilidade efetuados pela empresa que foi a responsável pelo projeto, formando assim o material do estudo de caso proposto neste artigo.

Sendo assim, para a contextualização do enredo em que desenvolveu o caso objeto dessa pesquisa, em 2003 o Governo do Estado de Minas Gerais implementou um novo modelo de gestão pública denominado Choque de Gestão. Este modelo se baseia em 2 pilares fundamentais: de um lado, o equilíbrio fiscal e a recuperação da capacidade de investimento estatal; de outro, a modernização e inovação da Gestão Pública.

No segundo pilar, quando da modernização da Gestão Pública, os vários órgãos componentes da estrutura organizacional do Governo, foram impelidos a tomar atitudes no sentido de alinhar-se as novas diretrizes, e dentre as iniciativas de fortalecimento institucional para atingir seus objetivos, considerou-se necessário que o DERMG dispusesse de um plano diretor rodoviário (PDR), e a implantação de um sistema integrado de gestão de infraestrutura viária ( SGIV) . É primordial para a instituição dispor de uma base de informações confiável, atualizada e que integre os sistemas existentes no DERMG e os sistemas corporativos do estado, visando suporte e gestão dos serviços gerenciados pelas áreas setoriais da instituição.

As premissas que orientaram a elaboração desse estudo foram o levantamento prioritário das áreas técnicas do DERMG envolvidas com a elaboração e acompanhamento dos programas estruturadores, com foco no diagnóstico dos processos, aplicativos, bases de dados e infra-estrutura tecnológica das áreas fim. Houve uma ativa participação dos profissionais responsáveis pelas áreas fim do DERMG no fornecimento das informações para estruturação dos relatórios, com prioridade para a proposição de sistemas de informações transacionais que estruturam uma infra-estrutura mínima e indispensável para o fornecimento de informações de gestão. Verificou-se um baixo nível de integração entre os vários processos informatizados no órgão, inclusive aqueles relacionados com a atividade fim. Ainda nesse estudo, foi constatada a existência de uma comunicação formal com todas as diretorias envolvidas, salientando a importância do projeto a ser desenvolvido. A partir dessa

comunicação foi percebida a resistência, talvez por tentativas anteriores frustradas, projetos semelhantes desenvolvidos em Governos anteriores e que não atingiram seus objetivos, certamente surgiu pela ameaça que representa a implantação de tal sistema, podendo significar a perda de poder para alguns deles.

Não ficou evidente no estudo, que houve uma adequada gestão de mudanças visando obter menor resistência por parte dos envolvidos, e assim aumentar as chances de êxito do projeto, No capítulo IV, no item 4.6, no Controle Integrado de Mudanças, as atividades de gerenciamento de mudanças são descritas claramente, e nesse estudo, não foram identificadas atitudes nesse sentido por parte dos responsáveis.

A comunicação é um dos mecanismos mais importantes para ajudar as pessoas a se motivarem e se adaptar às mudanças dos processos e novas formas de trabalho, Um processo de comunicação saudável é uma atividade de extrema importância na sustentação do projeto. Ao que parece, no caso apresentado, não foi feito o uso de forma adequada da comunicação. A simples emissão de um comunicado formal, convocando aos responsáveis pelas diversas áreas para apresentar o projeto que a ser desenvolvido, definitivamente não é o suficiente para se assegurar que o projeto obtenha êxito no aspecto relacionado a resistência .

A Gestão de mudanças consiste nos processos, ferramentas e técnicas para gerenciar os vários aspectos envolvidos em um processo de mudança a fim de que os resultados previstos sejam atingidos e da forma mais eficaz possível. O objetivo essencial do Gerenciamento da mudança é ter uma abordagem equilibrada dos aspectos técnicos e organizacionais, visando minimizar as possíveis resistências e obter uma transformação mais eficaz, completa e em menor tempo.

Apesar de não terem sido identificadas atitudes no sentido de se realizar uma adequada gestão dessa mudança proposta, não houve em momento algum por parte dos envolvidos “funcionários” a negativa em fornecer informações, o que se pôde observar é que houve resistência de outra forma, o que pode-se chamar de uma resistência passiva, não houve em nenhum momento a negativa em fornecer a informação.

Ficou assim evidenciada que a implantação certamente teria transcorrido de outra forma se as práticas descritas no processo de Controle Integrado de Mudanças, tivessem sido utilizadas de uma forma mais abrangente.

## **5- CONCLUSÃO**

A proposta dessa pesquisa realizada no âmbito da estrutura organizacional do DERMG foi a de analisar o impacto gerado pela implantação de um sistema de TI, que na verdade traz consigo uma profunda mudança de cultura no Órgão. Com relação ao caso da implantação do sistema, objeto desse estudo, foi verificada a ausência de um plano de comunicação eficiente, não houveram esclarecimentos suficientes e de forma apropriada no sentido de informar aos envolvidos, o que conforme demonstrado anteriormente contribuiria favoravelmente no sentido de se minimizar uma possível resistência á implantação e conseqüente uso do sistema de gestão.

Foi verificada uma resistência identificada como passiva, de forma um pouco retraída, mas ativa, e de acordo com a equipe de projetos, ela ainda existe, e não há por parte dos sponsors (dono do projeto) do projeto nenhuma ação para minimizar ou debelar a ação desses grupos.

A equipe de projetos está cumprindo seu cronograma, o projeto será entregue dentro do planejado, mas não se pode afirmar que após a implantação ele alcançará os resultados desejados pela direção do Órgão.

Ainda de acordo com a equipe, apesar de a direção não ter tomado nenhuma ação para lidar com a situação, o sistema entrará em operação, e não se darão alternativas aos resistentes, o que talvez nos leve a crer que até por instinto de sobrevivência, eles se adequarão aos novos processos, ou serão afastados.

Vendo tal situação pelo prisma do guia das melhores práticas no gerenciamento de projetos, ficou evidenciada a ausência de atitudes no sentido de se utilizar as práticas previstas na avaliação deste risco, na mitigação, enfim tratar a situação com maior atenção, contribuindo assim para o aumento das chances de sucesso do empreendimento, já que a resistência é uma reação prevista em qualquer tipo de mudança, se configurando um risco que deve ser avaliado e tratado.

Através do referencial, pode-se concluir que por se tratar de uma organização do poder público estadual, onde muitas situações são impostas pela alta direção, onde as decisões são tomadas de forma autoritária, por assim dizer, não houve uma preocupação em se avaliar o risco de se enfrentar uma resistência por parte dos envolvidos que na verdade são as pessoas que irão desempenhar o novo papel.

Isso pode ser atribuído a uma comunicação falha, por parte do dono do projeto, que apesar de ter contratado para o desenvolvimento do projeto, uma empresa que faz uso das melhores práticas do gerenciamento de projetos para executar seus trabalhos, os responsáveis pela encomenda ainda não compartilham dessa visão no gerenciamento, e ainda fazem uso do tipo de Administração Burocrática e Hierárquica.

Isso pode ser compreendido se levarmos em conta que toda a administração do Estado de Minas Gerais passa por uma profunda mudança cultural, portanto trata-se de uma fase de transição, e este projeto, se não é o primeiro, é um dos primeiros a ser desenvolvido em acordo com as melhores práticas do PMBOK no âmbito do DER/MG, louve-se a iniciativa e que a Administração atente para os erros desse projeto e que doravante todos os seguintes adotem as melhores práticas de gerenciamento de projetos atentando e utilizando as experiências adquiridas para aplicação nos projetos futuros.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERNARDO, Cláudio Gonçalves. **A Resistência a Mudanças em uma organização. Uma análise á luz do processo Controle Integrado de Mudanças do PMBOK3.**
- CASTELLS, MANUEL. **A sociedade em rede.** São Paulo: Paz e Terra. v. 1.
- DUHAN, S.; LEVY, M.; POWELL, P. **Information Systems Strategies in Knowledge-based SME's: the role of core competencies.** *European Journal of Information Systems*, v. 10, n. 1, p. 25-40, 2001.
- HERNANDEZ, José Mauro da Costa e CALDAS, P Miguel. **Resistência á mudança: uma revisão crítica.** *RAE – Revista da Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, nº 2, p. 31 – 45, abr/jun. 2001.
- HAMPTON, David R. **Administração Contemporânea: teoria, prática e casos.** São Paulo: Makron Books, 1992.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A Guide to Project Management Body of Knowledge.** 3. ed. Atlanta, Geórgia, USA; Project Management Institute, 2004.

RABELO, Ricardo J. 2007 **Gestão de Mudanças, Avaliação de Desempenho de Sistemas**.  
SELDIN, Renata; RAINHO, Maria Lucia F e CAULLIRAUX, Heitor Mansur. **O papel da cultura organizacional na implantação de sistemas integrados de gestão – uma abordagem sobre resistência e mudanças**. XXIII ENEGEP, Minas Gerais, out. 2003.