

Project Management Institute
Seção Regional Espírito Santo

Pergunte ao especialista

Atualmente estou trabalhando em um projeto que está passando por muitas mudanças. Gostaria de gerencia-las de forma mais eficaz. Que processos de gestão de mudanças vocês indicam para que eu me certifique que a mudança foi bem gerenciada?

Por: Larissa Motta

Respondido por **Armando Terribili Filho, PMI-ES**

O desafio do gerente na gestão de mudanças

As mudanças são inerentes aos projetos e podem ter várias origens, como: novas demandas que em geral são solicitadas durante a execução do projeto, novas expectativas de usuários, falhas de planejamento do projeto, medidas corretivas ou preventivas identificadas nos processos sobretudo de validação do produto/serviço que está sendo gerado, dentre outras.

Para que se tenha a dimensão exata na necessidade de se tratar “mudanças” em projetos, todos os 11 processos do grupo “Monitoramento e Controle” contidos na 5ª edição do Guia PMBOK® têm como saída “Solicitações de Mudança”, e também, em 5 processos dos 7 de “Execução”.

1. O Processo de Avaliação/Aprovação das Mudanças

As solicitações de mudanças nos projetos devem ter um processo formal (mesmo que seja simples) para atender as mudanças de objetivos do projeto e/ou de escopo e/ou de requisitos de qualidade. Neste processo, o solicitante deve descrever sua necessidade, justificando-a. Em seguida, o Gerente de Projetos com sua equipe deve fazer uma avaliação do impacto da mudança para o projeto. Essa avaliação deve envolver o impacto nos custos, prazos, riscos e qualidade. Por vezes, uma mudança pode afetar a produtividade da equipe, o andamento de outros projetos e comprometer a disponibilidade de recursos.

Deve-se lembrar que os custos de mudanças aumentam quando o projeto se aproxima do final (PMI, p. 40).

Com base nesta avaliação, cabe ao responsável pelas mudanças do projeto (pode ser o patrocinador ou um comitê de controle de mudanças) decidir por aceitar, postergar ou rejeitar a solicitação. Esse processo deve ter uma documentação mínima que permita identificar o conjunto de mudanças solicitadas no projeto, as avaliações, impactos e aprovadores, a fim de que se possa efetuar posteriormente análises do conjunto,

Project Management Institute Seção Regional Espírito Santo

possibilitando também, registrar os elementos mais relevantes na base de dados de Lições Aprendidas da organização.

Duas frases para reflexão:

- As organizações que não têm processo para gerenciar as mudanças em projetos, têm mínimas chances de terem projetos exitosos em termos de planejamento de prazo, custos e qualidade.
- Todo Gerente de Projeto que acata mudanças sem avaliação e negociação dos impactos (mesmo que não sejam tão significativos) tem grande chance de ser qualificado como incompetente, mesmo que o projeto atinja seus objetivos, por gastar mais que o estimado e despende mais tempo frente ao planejado.

2. O Processo de Gerenciamento das Mudanças

Para que as mudanças aprovadas sejam efetivamente incorporadas ao projeto e sejam gerenciadas de forma eficaz, tornam-se necessárias três ações fundamentais:

- **Comunicação.** Comunicar à equipe do projeto e às partes interessadas as mudanças que foram aprovadas e que ocorrerão no projeto, explicando os benefícios de acordo com o nível de interesse/compreensão das partes. Fornecer no transcorrer do projeto informações atualizadas do progresso das mudanças. Relembrando o austríaco Peter Drücker (2002, p. 126):

“Comunicação é percepção. Comunicação é expectativa. Comunicação impõe exigências. Comunicação e informação são coisas diferentes e, na verdade, totalmente opostas; no entanto, são interdependentes”.

- **Gerenciamento de Conflitos.** Atentar para a equipe do projeto e as partes interessadas, com ênfase nos “formadores de opinião” para que apoiem a mudança, a fim de manter a equipe coesa, impedindo que agendas ocultas ou vaidades pessoais comprometam a evolução do projeto. Buscar *feedbacks* informais, pois a “Rádio Peão” pode ser um termômetro da aceitação e do moral da equipe. Pinto, Fenzi e Fregnan (2013, p. 464) afirmam:

“No ambiente de trabalho de hoje, agitado e em constante mudança, a capacidade de lidar de modo eficaz uma conversa difícil tornou-se uma competência-chave. Aprender a conduzir esse tipo de conversa contribuirá para criar uma atmosfera positiva em sua equipe, um prerequisite importante para o sucesso da própria equipe”. (tradução nossa).

- **Documentação.** A documentação do projeto deve ser atualizada a cada solicitação aprovada, incluindo cronogramas, orçamento, valores de contingência e planos do

Project Management Institute Seção Regional Espírito Santo

projeto. Thomsett (2010, p. 173) ressalta sobre a documentação de controle de projeto:

“Como cada projeto é diferente, não há nível exato de documentação para todos os casos. Isso tem que ser ditado pela necessidade e pelas particularidades do projeto e da organização”. (tradução nossa).

3. Considerações Finais

Em síntese, gerenciar as mudanças de um projeto requer a existência de processos apropriados. Do Gerente de Projetos é exigido conhecimento técnico em gerenciamento de projetos. Isso é condição necessária, mas não suficiente, pois há competências comportamentais que impactam a gestão de mudanças, como: assertividade, negociação, comunicação e liderança.

Assertividade para recomendar ou exigir que toda e qualquer mudança seja submetida a um processo de avaliação/aprovação. Negociação para obter um bom acordo de expansão do orçamento, extensão de prazos e obtenção de recursos. Comunicação para garantir que as mudanças sejam entendidas e acatadas por todos, e finalmente, liderança para impulsionar a equipe no atingimento do objetivo comum, por meio da confiança e da motivação dos profissionais.

Para ser um exímio Gerente de Projetos e gerenciar de forma eficaz as mudanças de um projeto, não basta ter um diploma de curso superior, de pós-graduação e uma certificação profissional, pois é necessária experiência. Além disso, são imprescindíveis as “atitudes” de liderança, compromisso, comunicação e de espírito de equipe. Para alguns, essa mudança se faz necessária e urgente, pois impactam todos os projetos!

Project Management Institute Seção Regional Espírito Santo

Referências:

DRÜCKER, Peter. **O melhor de Peter Drücker**: obra completa. São Paulo, Nobel, 2002.

PINTO, Donatella; FENZI, Mauro; FREGNAN, Ezio. **Project and People Management**: uma guida operativa. Milano: Mc Graw-Hill, 2013.

PMI, Project Management Institute. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)**.5. ed. Pennsylvania: Project Management Institute, 2013.

THOMSETT, Michael C. **The little Black book of Project Management**. 3. ed. New York: American Management Association, 2010.

Nosso especialista:



Armando Terribili Filho é o diretor Executivo da [IMPARIAMO](http://www.impariamo.com.br/) (<http://www.impariamo.com.br/>), pós-doutor e doutor em Educação pela Universidade Estadual Paulista e mestre em Administração de Empresas. Professor em cursos de pós-graduação da Universidade Positivo (Curitiba), ESIC (Curitiba) e UNIVALI (SC). Detém as certificações PMP do PMI desde 2003 e ITIL. Tem publicações científicas nos EUA, Itália, Espanha, Portugal, Argentina, Chile, Colômbia, Costa Rica, México e Brasil. Autor dos livros: “Indicadores de Gerenciamento de Projetos”, “Gerenciamento de Projetos em 7 passos” e “Gerenciamento dos Custos em Projetos” da coleção Grandes Especialistas Brasileiros. Coautor de “Lessons Learned em Gerenciamento de Projetos”. Trabalhou na Unisys Brasil por 26 anos e empresas como Alcan, Spal (Coca-Cola em São Paulo), J.W. Thompson e Copebrás. Como Diretor de Projetos na Unisys foi certificado nos EUA como Black Belt, atuando no programa Six Sigma Lean, gerenciando projetos internacionais. Foi professor titular doutor da FAAP na Fac. Administração, MBA e pós-graduação, com atuação por mais de 10 anos na instituição.