

Gestão da Mudança – como transformar adversidades em oportunidades e gerar valor novo nos projetos

André Luiz Dametto - HCMBOK-1-595

O uso da competência Gerenciamento de Projetos é cada vez mais comum nas organizações. Muitas empresas incorporaram esta disciplina gerencial como forma de inovar seus negócios, processos, produtos e modelos de Liderança. Apesar de ser notório o avanço das ferramentas técnicas, tais como cronogramas e orçamentos, grande parte dos projetos ainda termina com atraso e custando mais do que o orçamento inicial. De acordo com pesquisa do Stevens Institute, 85% dos projetos não cumprem o prazo, 70% superam o custo esperado, sendo que taxas de 200 a 300% não são incomuns.

Resta então uma pergunta: como podem os projetos ainda apresentarem tantas falhas dada a existência de tantas ferramentas técnicas e gerencias? A pergunta já traz em si a resposta: todos sabemos que projetos são feitos por pessoas e para pessoas, então é de se esperar que os fatores humanos sejam a principal alavanca, ou ofensor, na gestão de um projeto. Segundo pesquisa de Benchmarking do Project Management Institute Brasil, a principal causa de problemas em projetos é a falta de comunicação, atingindo 76% dos projetos analisados. Dada a importância do fator humano (ou *soft*) é importante que ele seja tão bem gerenciado quanto o aspecto técnico (ou *hard*) nos projetos.

A fim de equilibrar fatores *hard* e *soft* na Gestão de Projetos, a Gestão de Mudanças se revela como sendo a competência (conhecimentos, atitudes, ferramentas e práticas) para alcançar e superar os objetivos dos projetos, transformando adversidades em oportunidades. Dentre estas práticas de “gestão com equilíbrio” destacam-se: o mapeamento das pessoas afetadas pela mudança (*stakeholders*), a identificação e preparação do líder apoiador mais adequado para engajar estes *stakeholders*, além das ações de comunicação, treinamento e alinhamento constantes em todas as fases do projeto.

Uma dica para começar a incorporar esta competência no dia a dia dos seus projetos é reconhecer a mudança como um processo, entendendo que a implementação da mesma é apenas a parte final da transição. Antes dela, existem duas fases fundamentais: o reconhecimento da necessidade da mudança e o diagnóstico da mesma. Esta análise se dá em relação a aspectos como pessoas envolvidas, grau de resistência das mesmas, velocidade necessária de evolução, dentre outros quesitos. Assim como um avião precisa de combustível (força positiva) e vento contra (força negativa) para decolar, é somente neste equilíbrio de forças que as mudanças organizacionais em um projeto serão sustentadas. Outra recomendação é avaliar se as forças positivas sobrepõem as forças negativas.

Os resultados do investimento em ações de Gestão de Mudança são notórios. Segundo a consultoria britânica *Changefirst*, para cada R\$ 1 investido há um retorno médio de R\$ 6,50. A pesquisa *Best Practices in Change Management* revelou que 95% dos projetos pesquisados afirmam ter atingido ou excedido os objetivos quando realizaram uma gestão da mudança bem estruturada, contra 16% de sucesso em projetos sem este cuidado. E você, ainda está resistindo a contar com o poder da Gestão de Mudanças nos seus projetos? Eu asseguro que será um dos mais importantes investimentos em gestão que você terá feito. Transforme sua história!

André Luiz Dametto é professor do MBA de Gestão Estratégica de Pessoas da Escola de Engenharia da UFRJ, *coach* executivo e Sócio-Diretor da ALD Consultoria.

Certificado: HCMBOK-1-595