

# 10 Dicas para Gestão da Mudança Sustentável

por Peter Tarhanidis, PMP no PMI

em [http://blogs.pmi.org/blog/voices\\_on\\_project\\_management/](http://blogs.pmi.org/blog/voices_on_project_management/)



Os gerentes de projetos devem incluir o gerenciamento de mudanças em seus planos de gerenciamento de projetos a fim de reduzir o risco de fracasso. Devemos discutir como:

- Os gerentes de projetos podem tornar-se agentes de mudança;
- Gerenciar mudanças para apoiar os objetivos de negócio da organização;
- Aproveitar mudanças externas para construir vantagens competitivas e desenvolver capacitações organizacionais.

Vamos discutir como os gerentes de projetos podem potencializar impactos positivos duradouros em suas organizações por meio de projetos.

As disciplinas de gerenciamento de mudanças devem ser integradas aos grupos de processos de gerenciamento de projetos, para obter sucesso e sustentar a mudança após o projeto.

A seguir, estão resumidas as 10 dicas para incluir o gerenciamento de mudanças nos planos de gerenciamento de projetos:

1. Reúna os requisitos durante a fase de iniciação para articular um plano de gerenciamento de mudanças como parte da abertura do projeto.

2. Elabore o plano das atividades de trabalho usando uma abordagem como o Modelo de 8 Passos de John Kotter.
3. Envolver as partes interessadas desde o início para compreender suas expectativas e obter seu apoio.
4. Inclua o gerenciamento de mudanças nos planos de risco, escopo, orçamento, comunicação e recursos humanos.
5. Defina os agentes da mudança dentre os integrantes da equipe do projeto ou contrate especialistas no assunto para impulsionar a mudança, envolvendo pessoal técnico e líderes organizacionais.
6. Alinhe o plano de comunicação e o gerenciamento de mudanças de modo a facilitar a absorção da mudança.
7. Obtenha vitórias rápidas (*quick wins*) para servirem de exemplos dos bons resultados da mudança, trazendo credibilidade.
8. Obtenha *feedback* durante a execução, possibilitando oportunidades de modificar a abordagem e impulsionar os resultados da mudança desejada.
9. Sustente a mudança através do desenvolvimento de um plano de transição, que pode incluir treinamento e conscientização. Certifique-se de que seja realizada uma avaliação de sustentabilidade em períodos pré-definidos após a implementação para avaliar seus resultados.
10. Celebre os resultados. As celebrações devem reconhecer indivíduos e equipes que adotaram os novos comportamentos desejados, ajudando a reforçando os exemplos a serem imitados.

Como consultor em gestão de mudanças, eu uso essas dicas para me ajudar a passar do planejamento estratégico para implementação tática e operações sustentáveis.

Certa vez, uma organização implantou um novo provedor de gerenciamento de serviços para melhorar suas operações de TI. Quando o novo provedor foi implementado, as melhorias esperadas não se concretizaram e a expectativa do *Business Case* também não.

Fui contratado para analisar os processos de negócios e desenvolver um plano de melhoria para restaurar a prestação de serviços. Comecei analisando a cadeia de valor principal, obtendo requisitos das partes interessadas. Com base na avaliação das melhores práticas e as atividades que prejudicam a prestação de serviços, desenvolvi um plano inicial de melhoria de gestão, baseado em reengenharia de processos, reorganizando recursos e reimplantando a governança.

Durante o planejamento da implementação, segui cada um dos passos mencionados anteriormente para garantir que eu estava conduzindo adequadamente a gestão da mudança, envolvendo as partes interessadas e garantindo que a organização seria capaz de sustentar as novas formas de trabalho depois de terminar a minha missão.

**Qual dos passos acima você acha mais valioso para garantir uma mudança sustentável?**