Gerenciamento de Projetos pelo PMBoK 6ª. Edição

Nossas atividades Data Limite 10/11:

- Atividade Gerenciamento de Projetos Aula 1 e 2 (199 respostas):
 - https://forms.gle/A2rXDKbtnfMC2T496
- Atividade Gerenciamento de Projetos Aula 5 e 6 (187 respostas):
 - https://forms.gle/LU44iwpZxecjZpFC7
- Atividade Gerenciamento de Projetos Aula 7 (159 respostas)
 - https://forms.gle/Va8SiNQjx2j6XjYt9
- Atividade Gerenciamento de Projetos Aula 8,9 e 10 (179 respostas)
 - https://forms.gle/hugjnzgtjEymdPUEA
- Atividade Gerenciamento de Projetos Aula 11 e 12 (172 respostas)
 - https://forms.gle/a5jf2jH2m4Hsg9MF9
- Atividade Gerenciamento de Projetos Aula 13 (140 respostas)
 - https://forms.gle/UuemP2ApsY7L1QNo9

Resultado de nossas atividades:

- Atividade Gerenciamento de Projetos Aula 1 e 2:
 - https://docs.google.com/spreadsheets/d/1TQ9GaB051acEGU4_9BIDpTAVLqsBove3QUNqUUIUN94/edit?usp= sharing
- Atividade Gerenciamento de Projetos Aula 5 e 6:
 - https://docs.google.com/spreadsheets/d/1s_74iLVDEiZ22jOaBWjezioMfe0akiYXu3aoUJM_5JA/edit?usp=sharivg
- Atividade Gerenciamento de Projetos Aula 7
 - https://docs.google.com/spreadsheets/d/1hEvUl42hs5O3yJ1eSrNj6q65B7cSflfzXMVmXKDychk/edit?usp=sharing
- Atividade Gerenciamento de Projetos Aula 8,9 e 10
 - https://docs.google.com/spreadsheets/d/1RPNpdTPHVYVSPPEBi4XtHpF9_Mg0xcS0jXHnVkOVA9c/edit?usp= sharing
- Atividade Gerenciamento de Projetos Aula 11 e 12
 - https://docs.google.com/spreadsheets/d/1zzaHTitXGI1bv8PpJ7d7j5cUhd8O56gpIKWVo2VR5fA/edit?usp=sharing
- Atividade Gerenciamento de Projetos Aula 13
 - https://docs.google.com/spreadsheets/d/1P81ZOk6HI7tJE5FfW3yd1wlKu_9bbhRLaniZRvOolAQ/edit?usp=sharing

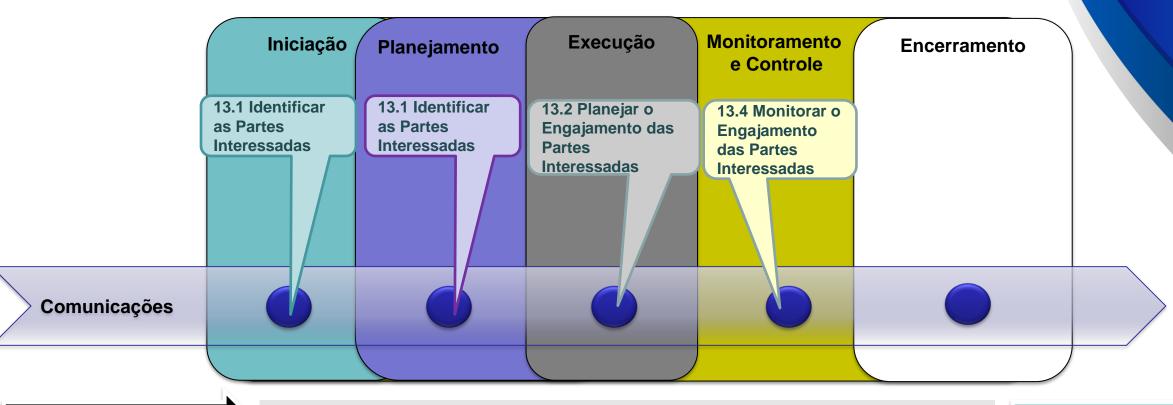
Programação

- Riscos e Aquisições 3/11
- Partes Interessadas (Não haverá atividade para essa matéria) – 10/11
- Data Final para Entrega das atividades 10/11
- Peso das atividades 6
- AV2 De 24 de novembro a 04 de dezembro Peso 4
- Recuperação De 07 de dezembro a 16 de dezembro



| | Iniciação | Planejamento | Execução | Monitoramento e Controle Encerramento | |
|------------------------|-----------|-----------------------------|-------------|---------------------------------------|--|
| Integração | 4.1 | 4.2 | 4.3 4.4 | 4.5 4.6 4.7 | |
| Escopo | | 5.1 5.2 5.3 5.4 | | 5.5 5.6 | |
| Cronograma | | 6.1 6.2 6.3 6.4 6.5 | | 6.6 | |
| Custos | | 7.1 72 7.3 | | 7.4 | |
| Qualidade | | 8.1 | 8.2 | 8.3 | |
| Recursos | | 9.1 9.2 | 9.3 9.4 9.5 | 9.6 | |
| Comunicações | | 10.1 | 10.2 | 10.3 | |
| Riscos | | 11.1 11.2 11.3 11.4 11.5 | 11.6 | 11.7 | |
| Aquisições | | 12.1 | 12.2 | 12.3 | |
| Partes interessadas | 13.1 | 13.2 | 13.3 | 13.3 | |

GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS DO PROJETO



Termo de abertura do projeto

Plano de gerenciamento do projeto

Documentos do projeto

Inclui os processos exigidos para identificar todas as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto, analisar as expectativas das partes interessadas, seu impacto no projeto e desenvolver estratégias de gerenciamento apropriadas para o engajamento eficaz das partes interessadas nas decisões e na execução do projeto.

Plano de gerenciamento dos riscos

Plano de gerenciamento do projeto revisado

Registro dos riscos

Relatório de riscos

CONCEITOS-CHAVE DO GERENCIAMENTO DOS RISCOS DO PROJETO

- Todos os projetos têm partes interessadas que são afetadas ou podem afetar o projeto de forma positiva ou negativa.
- Algumas partes interessadas podem ter uma capacidade limitada para influenciar o trabalho ou os resultados do projeto; outras podem ter uma influência significativa no projeto e nos seus resultados esperados.
 Pesquisas acadêmicas e análises de desastres em projetos com alta visibilidade destacam a importância de uma abordagem estruturada para identificação, priorização e engajamento de todas as partes interessadas.
- A habilidade do gerente de projetos e da equipe para identificar corretamente e engajar todas as partes interessadas de maneira apropriada pode fazer a diferença entre o êxito e o fracasso do projeto.

CONCEITOS-CHAVE DO GERENCIAMENTO DOS RISCOS DO PROJETO

- Para aumentar a probabilidade de êxito, o processo de identificação e engajamento das partes interessadas deve começar assim que possível depoi, que o termo de abertura do projeto tiver sido aprovado, o gerente do projeto tiver sido designado e a equipe começar a ser formada.
- A satisfação das partes interessadas deve ser identificada e gerenciada como um objetivo do projeto.
- A chave para um engajamento eficaz das partes interessadas é o foco na comunicação contínua com todas as partes interessadas, incluindo os membros da equipe.
- Entender suas necessidades e expectativas, abordar as questões conforme elas ocorrem, administrar os interesses conflitantes e incentivar o engajamento apropriado das partes interessadas com as decisões e atividades do projeto.

CONCEITOS-CHAVE DO GERENCIAMENTO DOS RISCOS DO PROJETO

- O processo de identificar e engajar as partes interessadas para benefício do plé é iterativo.
- Embora os processos no Gerenciamento das Partes Interessadas do Projeto sejam descritos apenas uma vez, as atividades de identificação, priorização e engajamento devem ser revisadas e atualizadas rotineiramente e pelo menos nas seguintes ocasiões quando:
 - O projeto passa por diferentes fases em seu ciclo de vida,
 - As partes interessadas atuais não estão mais envolvidas no trabalho do projeto ou novas partes interessadas tornam-se membros da comunidade de partes interessadas do projeto, ou
 - Há mudanças significativas na organização ou na comunidade mais ampla de partes interessadas.

Visão Geral dos Processos

13.1 Identificar as Partes Interessadas

 O processo de identificar regularmente as partes interessadas do projeto e analisar e documentar informações relevantes sobre seus interesses, envolvimento, interdependências, influência e impacto potencial no sucesso do projeto.

13.2 Planejar o Engajamento das Partes Interessadas

 O processo de desenvolvimento de abordagens para envolver as partes interessadas do projeto, com base em suas necessidades, expectativas, interesses e potencial impacto no mesmo.

13.3 Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas

 O processo de se comunicar e trabalhar com as partes interessadas para atender suas necessidades e expectativas, lidar com questões e promover o engajamento das partes interessadas adequadas.

13.4 Monitorar o Engajamento das Partes Interessadas

 O processo de monitorar as relações das partes interessadas do projeto e adaptação de estratégias para engajar as partes interessadas através da modificação de planos e estratégias de engajamento.

TENDÊNCIAS E PRÁTICAS EMERGENTES NO ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS DO PROJETO

- As tendências e práticas emergentes para Gerenciamento das Partes Interessadas do Projeto incluem, mas não estão limitadas a: u Identificar todas as partes interessadas, não apenas um conjunto limitado;
 - Garantir que todos os membros da equipe estejam envolvidos em atividades de engajamento das partes interessadas;
 - Revisar a comunidade de partes interessadas regularmente, muitas vezes em paralelo com revisões de riscos individuais do projeto;
 - Consultar as partes interessadas que são mais afetadas pelo trabalho ou pelos resultados do projeto com o conceito de criação conjunta. A criação conjunta coloca mais ênfase em incluir as partes interessadas afetadas na equipe como parceiros; e
 - Capturar o valor do engajamento efetivo das partes interessadas, tanto positivo como negativo. O
 valor positivo pode se basear na consideração de benefícios derivados de níveis mais altos de
 apoio ativo das partes interessadas, especialmente aquelas de maior poder. O valor negativo pode
 ser derivado mensurando os verdadeiros custos de não engajar as partes interessadas com
 eficácia, o que leva a recalls de produtos ou perda de reputação organizacional ou de projeto.

13.1 IDENTIFICAR AS PARTES INTERESSADAS

Identificar as Partes Interessadas é o processo de identificar regularmente as partes interessadas do projeto e analisar e documentar informações relevantes sobre seus interesses, envolvimento, interdependências, influência e impacto potencial no sucesso do projeto. O principal benefício deste processo é que permite que a equipe do projeto identifique o direcionamento apropriado para engajamento de cada parte interessada ou grupo de partes interessadas. Este processo é realizado periodicamente ao longo do projeto, conforme necessário. As entradas, ferramentas e técnicas e saídas desse processo estão ilustradas na Figura ao lado.

Entradas

- .1 Termo de abertura do projeto
- .2 Documentos de negócios
- Business case
- Plano de gerenciamento de benefícios
- .3 Plano de gerenciamento do projeto
- Plano de gerenciamento das comunicações
- Plano de engajamento das partes interessadas
- .4 Documentos do projeto
- Registro das mudanças
- Registro das questões
- Documentação dos requisitos
- .5 Acordos
- .6 Fatores ambientais da empresa
- .7 Ativos de processos organizacionais

Ferramentas e Técnicas

- . 1 Opinião especializada
- .2 Coleta de dados
- Questionários e pesquisas
- Brainstorming
- .3 Análise de dados
- Análise das partes interessadas
- Análise de documentos
- .4 Representação de dados
- Representação/mapeamento das partes interessadas
- .5 Reuniões

Saídas

- .1 Registro das partes interessadas
- .2 Solicitações de mudança
- .3 Atualizações do plano de gerenciamento do projeto
- Plano de gerenciamento dos requisitos
- Plano de gerenciamento das comunicações
- Plano de gerenciamento dos riscos
- Plano de engajamento das partes interessadas
- .4 Atualizações de documentos do projeto
- Registro de premissas
- Registro das questões
- Registro dos riscos

Análise das partes interessadas

- A análise das partes interessadas resulta em uma lista de partes interessadas e informações relevantes, como suas posições na organização, funções no projeto, "participações", expectativatitudes (seus níveis de apoio ao projeto) e interesse nas informações sobre o projeto. As participações das partes interessadas podem incluir, mas não estão limitadas a, uma combinação o
 - Interesse. Uma pessoa ou um grupo pode ser afetado por uma decisão relacionada ao projeto ou seus resultados.
 - Direitos (direitos legais ou morais). Os direitos legais, como saúde e segurança ocupacional,
 podem ser definidos na estrutura de leis de um país. Os direitos morais podem envolver conceitos de proteção de locais históricos ou sustentabilidade ambiental.
 - Propriedade. Uma pessoa ou um grupo tem a propriedade legal de um ativo ou imóvel.
 - Conhecimentos. Conhecimento especializado, que pode beneficiar o projeto com a entrega mais eficaz de objetivos do projeto, resultados organizacionais ou conhecimento das estruturas de poder da organização.
 - Contribuição. Fornecimento de verbas ou outros recursos, incluindo recursos humanos, ou apoio ao projeto de formas mais intangíveis, como advocacia na forma de promoção dos objetivos do projeto ou em atuação como um buffer entre o projeto e as estruturas de poder da organização e sua política.

Matriz de poder/interesses, matriz de poder/influência ou matriz de impacto/influência.

- Cada uma dessas técnicas apoia um grupo de partes interessadas de acordo com:
 - o nível de autoridade (poder),
 - nível de preocupação sobre os resultados do projeto (interesse),
 - capacidade de influenciar os resultados do projeto (influência), ou
 - capacidade para causar mudanças no planejamento ou na execução do projeto.
- Esses modelos de classificação são úteis para projetos pequenos ou para projetos com relacionamentos simples entre as partes interessadas e o projeto, ou dentro da própria comunidade de partes interessadas.

Matriz de poder/interesses, matriz de poder/influência ou matriz de impacto/influência.

| Poder de Influência entre as Partes | | Roberto Silva | Rosana Leite | Manuel Gonçalves | Rodrigo Vilela | Maria Antonieta | Grupo Comercial 1 | Grupo Comercial 2 | Grupo Comercial 3 |
|-------------------------------------|----------|---------------|--------------|------------------|----------------|-----------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Roberto Silva - CEO | <u></u> | | F | | Р | | F | F | F |
| Rosana Leite - Gerente Produto | <u> </u> | | | Р | | F | F | Р | Р |
| Manuel Gonçalves - Técnico TI | 8 | F | | | Р | | | | |
| Rodrigo Vilela - Gerente Comercial | <u> </u> | Р | | Р | | | | F | |
| Maria Antonieta - Secretária | <u> </u> | | | F | | | F | F | F |
| Grupo Comercial 1 – 5 indivíduos | <u> </u> | | | | | | | F | Р |
| Grupo Comercial 2 – 5 indivíduos | 8 | | | | | | | | F |
| Grupo Comercial 3 – 10 indivíduos | <u></u> | | | - | | | F | Р | |

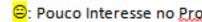
Legenda:

F: Influência Forte

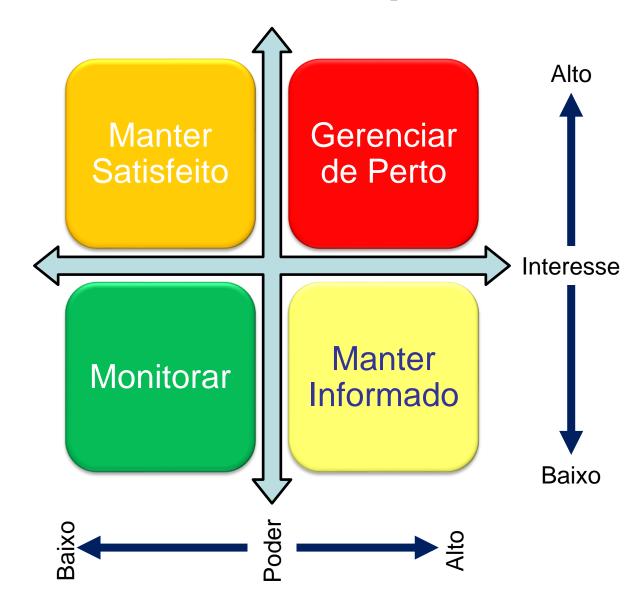
P: Influência Pequena

--: Sem Influência





Um modelo mais simples



13.2 PLANEJAR O ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

Planejar o Engajamento das Partes Interessadas é o processo de desenvolvimento de abordagens para envolver as partes interessadas do projeto, com base em suas necessidades, expectativas, interesses e potencial impacto no projeto. O principal benefício é que fornece um plano acionável para interagir com eficácia com as partes interessadas. Este processo é realizado periodicamente ao longo do projeto, conforme necessário. As entradas, ferramentas e técnicas e saídas desse processo estão ilustradas na Figura ao lado

Entradas

- .1 Termo de abertura do projeto.2 Plano de gerenciamento do projeto
- Plano de gerenciamento dos recursos
- Plano de gerenciamento das comunicações
- Plano de gerenciamento dos riscos
- .3 Documentos do projeto
- Registro de premissas
- Registro das mudanças
- Registro das questões
- Cronograma do projeto
- Registro dos riscos
- Registro das partes interessadas
- .4 Acordos
- .5 Fatores ambientais da empresa
- .6 Ativos de processos organizacionais

Ferramentas e Técnicas

- .1 Opinião especializada
- .2 Coleta de dados
- Benchmarking
- .3 Análise de dados
- Análise de premissas e restrições
- · Análise de causa-raiz
- .4 Tomada de decisões
- Priorização/classificação
- .5 Representação de dados
- Mapeamento mental
- Matriz de avaliação do nível de engajamento das partes interessadas
- .6 Reuniões

Saídas

. 1 Plano de engajamento das partes interessadas

Matriz de avaliação do nível de engajamento das partes interessadas.

- Uma matriz de avaliação do nível de engajamento das partes interessadas permite a comparação entre os níveis de engajamento atuais das partes interessadas e os níveis o engajamento desejados requeridos para a entrega bem-sucedida do projeto.
- O nível de engajamento das partes interessadas pode ser classificado conforme a seguir:
 - Desinformado. Sem conhecimento do projeto e impactos potenciais.
 - Resistente. Cientes do projeto e dos impactos potenciais, mas resistentes a quaisquer mudanças que possam ocorrer como resultado do trabalho ou dos resultados do projeto.
 Essas partes interessadas não apoiarão o trabalho ou as saídas do projeto.
 - Neutro. Cientes do projeto, mas não apoiam nem resistem.
 - Apoiadora. Cientes do projeto e dos impactos potenciais e apoiadoras do trabalho ou de seus resultados.
 - Líderes. Cientes do projeto e dos impactos potenciais e engajadas ativamente para garantir que o projeto tenha êxito.

Matriz de avaliação do nível de engajamento das partes interessadas

- Na Figura abaixo, C representa o nível de engajamento atual de cada parte interessada e D inditale nível que a equipe do projeto avaliou como essencial para garantir o êxito (desejado) do projeto.
- A lacuna entre atual e desejado para cada parte interessada direcionará o nível de comunicação necessário para engajar com eficácia a parte interessada.
- O fechamento dessa lacuna entre atual e desejado é um elemento essencial de monitoramento do engajamento das partes interessadas.

| Parte interessada | Desinformada | Resistente | Neutra | Apoiadora | Lidera |
|---------------------|--------------|------------|--------|-----------|--------|
| Parte interessada 1 | С | | | D | |
| Parte interessada 2 | | | С | D | |
| Parte interessada 3 | | | | D C | |

13.3 GERENCIAR O
ENGAJAMENTO DAS PARTES
INTERESSADAS

Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas é o processo de se comunicar e trabalhar com as partes interessadas para atender suas necessidades e expectativas, lidar com questões e promover a participação das partes interessadas adequadas. O principal benefício deste processo é permitir que o gerente de projetos aumente o nível de apoio das partes interessadas e minimize a sua resistência. Este processo é realizado ao longo do projeto. As entradas, ferramentas e técnicas e saídas desse processo estão ilustradas na Figura ao lado

Entradas

- 1 Plano de gerenciamento do projeto
- Plano de gerenciamento das comunicações
- Plano de gerenciamento dos riscos
- Plano de engajamento das partes interessadas
- Plano de gerenciamento de mudanças
- .2 Documentos do projeto
- Registro das mudanças
- Registro das questões
- Registro das lições aprendidas
- Registro das partes interessadas
- .3 Fatores ambientais da empresa
- .4 Ativos de processos organizacionais

Ferramentas e Técnicas

- .1 Opinião especializada
- .2 Habilidades de comunicação
- Feedback
- .3 Habilidades interpessoais e de equipe
- Gerenciamento de conflitos
- Consciência cultural
- Negociação
- Observação/conversação
- Consciência política
- .4 Regras básicas
- .5 Reuniões

Saídas

- .1 Solicitações de mudança
- .2 Atualizações do plano de gerenciamento do projeto
- Plano de gerenciamento das comunicações
- Plano de engajamento das partes interessadas
- .3 Atualizações de documentos do projeto
- Registro das mudanças
- Registro das questões
- Registro das lições aprendidas
- Registro das partes interessadas

13.4 MONITORAR O ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

Monitorar o Engajamento das Partes Interessadas é o processo de monitorar as relações das partes interessadas do projeto e adaptação de estratégias para engajá-las através da modificação de planos e estratégias de engajamento. O principal benefício desse processo é que mantém ou incrementa a eficiência e eficácia das atividades de engajamento das partes interessadas à medida que o projeto se desenvolve e o seu ambiente muda. Este processo é realizado ao longo do projeto. As entradas, ferramentas e técnicas e saídas desse processo estão ilustradas na Figura ao lado

Entradas

- .1 Plano de gerenciamento do projeto
- Plano de gerenciamento dos recursos
- Plano de gerenciamento das comunicações
- Plano de engajamento das partes interessadas
- .2 Documentos do projeto
- Registro das questões
- Registro das lições aprendidas
- Comunicações do projeto
- Registro dos riscos
- Registro das partes interessadas
- .3 Dados de desempenho do trabalho
- .4 Fatores ambientais da empresa
- .5 Ativos de processos organizacionais

Ferramentas e Técnicas

- .1 Análise de dados
- Análise de alternativas
- Análise de causa-raiz
- Análise das partes interessadas
- .2 Tomada de decisões
- Análise de decisão envolvendo critérios múltiplos
- Votação
- .3 Representação de dados
- Matriz de avaliação do nível de engajamento das partes interessadas
- .4 Habilidades de comunicação
- Feedback
- Apresentações
- .5 Habilidades interpessoais e de equipe
- Escuta ativa
- Consciência cultural
- Liderança
- Rede de relacionamentos
- Consciência política
 Reuniões

Saídas

- .1 Informações sobre o desempenho do trabalho
- .2 Solicitações de mudança
- .3 Atualizações do plano de gerenciamento do projeto
- Plano de gerenciamento dos recursos
- Plano de gerenciamento das comunicações
- Plano de engajamento das partes interessadas
- .4 Atualizações de documentos do projeto
- Registro das questões
- Registro das lições aprendidas
- Registro dos riscos
- Registro das partes interessadas





Mudança Organizacional



Porque mudar?

- O objetivo de qualquer projeto mudança é a melhoria de performance no estado futuro:
 - Aumento de Receita
 - Redução de Custos
 - Aumento de Eficiência
 - Redução de Riscos
 - Cumprir regulamentações
 - Atender expectativas dos clientes

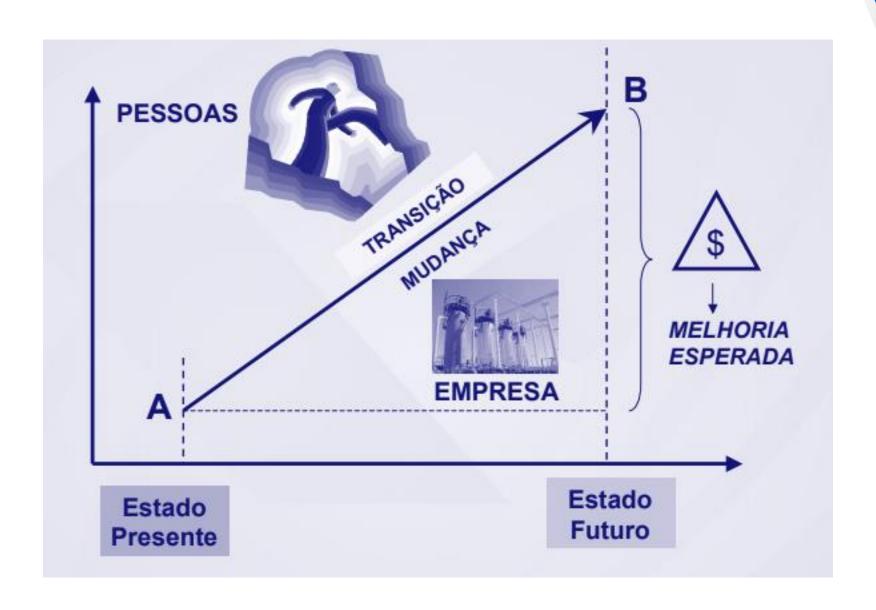
- Para atingir esta melhoria será necessário realizar mudanças em:
 - Processos
 - Sistemas
 - Ferramentas
 - Funções
 - Estrutura Organizacional

O sucesso de um projeto de mudança

- Atingir objetivos do Projeto
- Concluir projeto no prazo e orçamento
- Obtenção do Retorno do Investimento (ROI)

- Fatores de Risco "comportamentais"
 - Resistência dos afetados pela mudança
 - Compromisso dos executivos patrocinadores
 - Inconsistência com a cultura

Mudança x Transição

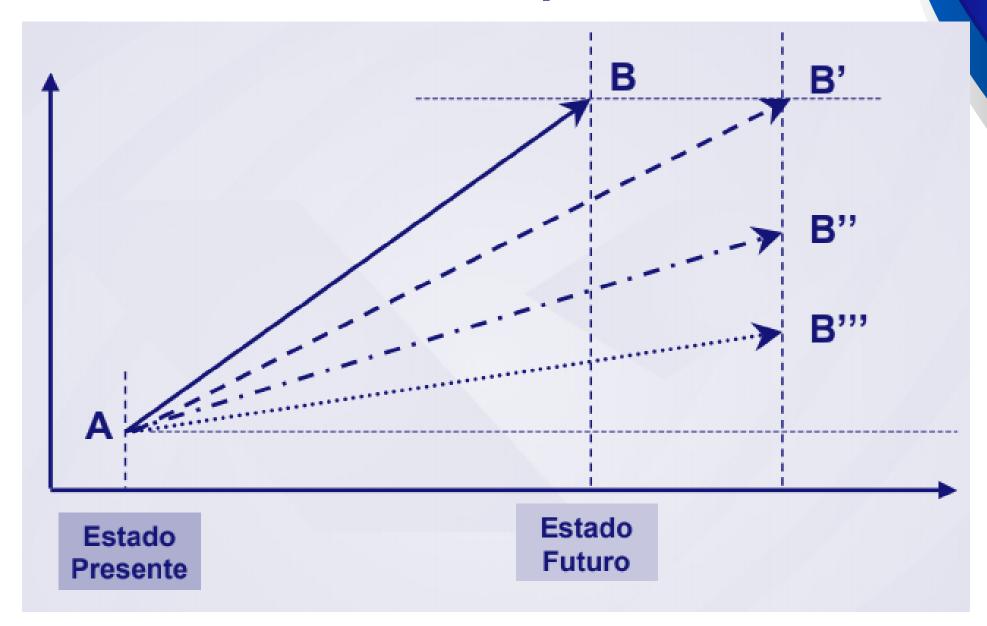


O valor (ROI) da melhoria

Fatores "pessoais" afetam o resultado final obtido na mudança

| Velocidade de adoção | Quão rápido a mudança será implementada? |
|-----------------------|--|
| Nível de utilização | Quantos terão mudado efetivamente? |
| Efetividade de adoção | Qual o nível de eficácia obtido na mudança? |

Efeitos dos fatores "pessoais"



RESISTÊNCIA ÀS MUDANÇAS

 Comportamento apresentado pelos individuos, grupos categorias de funcionários que não suportam as mudanças que as organizações pretendem implementar

RESISTÊNCIA ÀS MUDANÇAS

- É um sintoma, originário de diferentes causas:
 - Medo do desconhecido, das falhas e das consequências adversas
 - Práticas, hábitos e relacionamentos enraizadas ("sempre fizemos assim")
 - Sair da zona de conforto, sair do familiar, seguro e controlável
 - Falta de confiança em si e nos outros
 - Aversão a mudanças impostas
 - Aversão a surpresas
 - Relutância dos gerentes em lidar com dificuldades
 - Interesses próprios e alterações no poder e influência tais como perda ou mudança do papel na organização
 - Falta de respeito e confiança no promotor da mudança
 - Ceticismo do resultado pelas experiências e falhas passadas

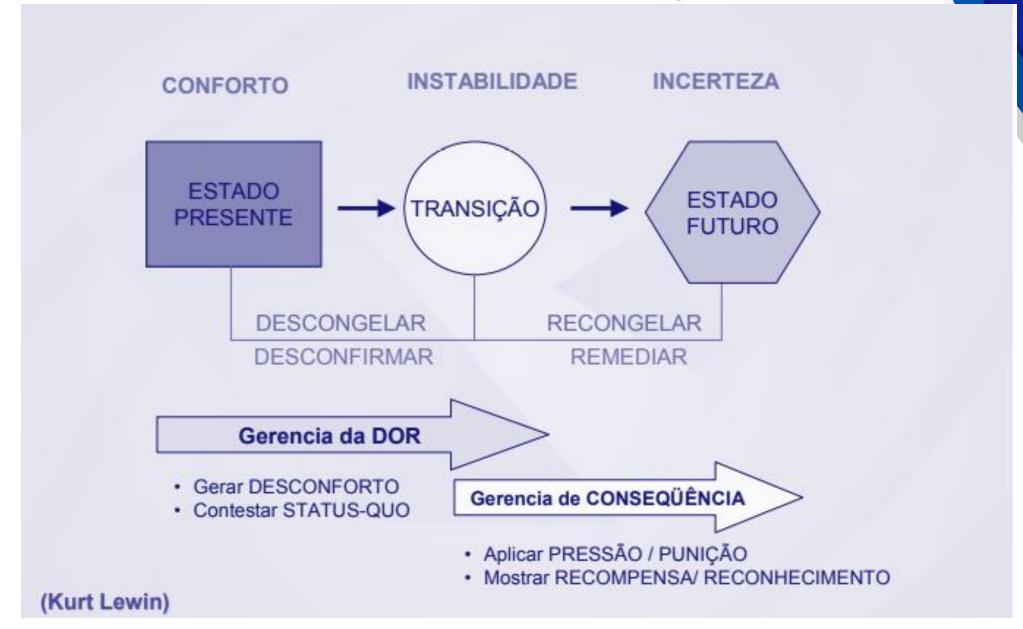
PROJETOS DE MUDANÇA



Comunicação x Stakeholders



O Processo de Mudança



Stakeholders

- São os indivíduos e organizações que estão ativamente envolvidos no projeto, ou cujos interesses podem ser afetados, positiva ou negativamente, pela implementação do Projeto.
- Papéis dos Stakeholders em uma Mudança
 - PATROCINADOR (SPONSOR) →Poder de legitimar a mudança
 - ALVOS (TARGETS) → Afetados pela mudança
 - GERENTES/ SUPERVISORES (Quando atuam como patrocinadores) → "COACH 's" da mudança
 - AGENTE DE MUDANÇA → Responsável pela mudança

Análise dos riscos associados à mudança

Custo do Fracasso **ALTO** Problema / Oportunidade Custo do Projeto Compromisso dos Queda de Moral Sponsors Perda de confiança Resistência dos Alvos Inconsistência com a cultura Histórico de mudanças Capacidade dos Agentes de Mudança BAIXO RISCO ALTO Fatores de Risco para o Fracasso

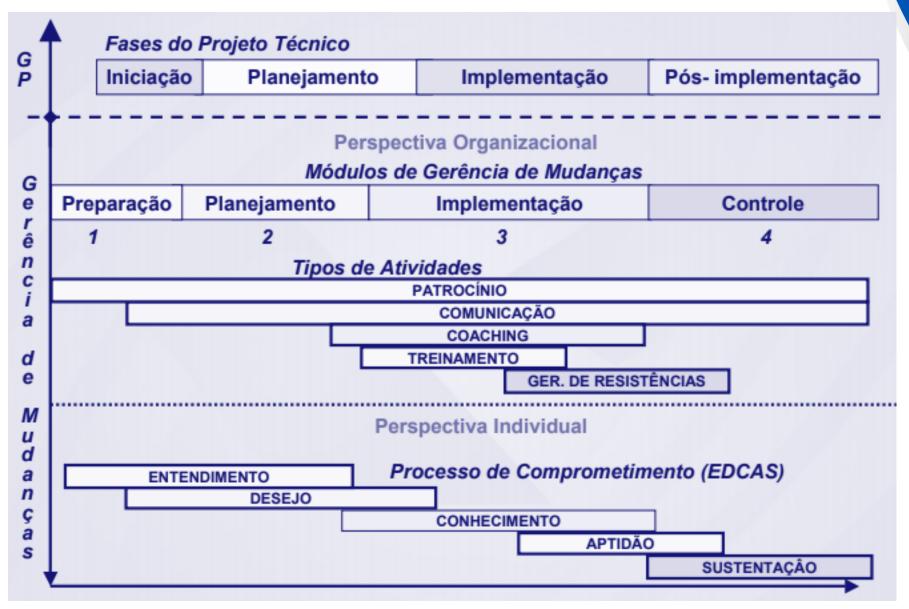
O Papel do Gerente de Projeto na Mudança



Como fazer o Gerenciamento de Mudanças?

- Um Gerenciamento Eficaz requer duas perspectivas:
 - Perspectiva Organizacional:
 - Que processo e ferramentas nós (*) temos que usar para auxiliar os indivíduos a realizarem de forma bem sucedida a Mudança?
 - Uma metodologia estruturada, alinhada com as fases do projeto:
 - Módulos: Preparação, Planejamento, Implementação e Controle da Mudança
 - Atividades: Patrocínio, Comunicação, Coaching, Treinamento, Gerência de Resistências
 - Perspectiva Individual
 - Como cada indivíduo consegue fazer a sua mudança de forma eficaz?
 - Uma metodologia estruturada para trabalhar as resistências e desenvolver o comprometimento dos Alvos Processo
 - EDCAS : Entendimento, Desejo, Conhecimento, Aptidão e Sustentação

Metodologia de Gerência de Mudanças



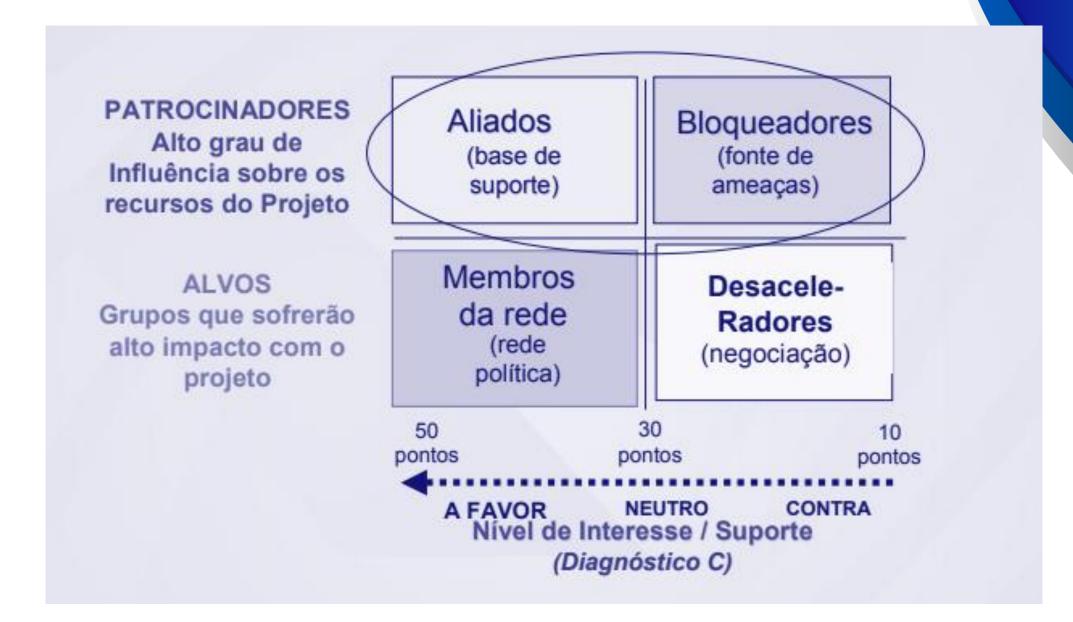
Módulo 1 – Preparação da Mudança



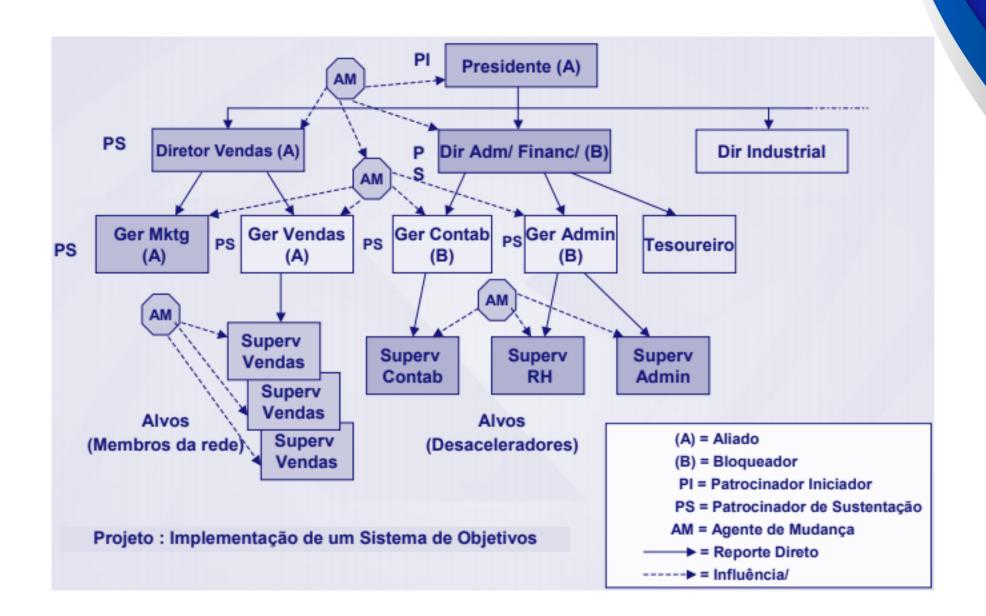
Riscos da Mudança



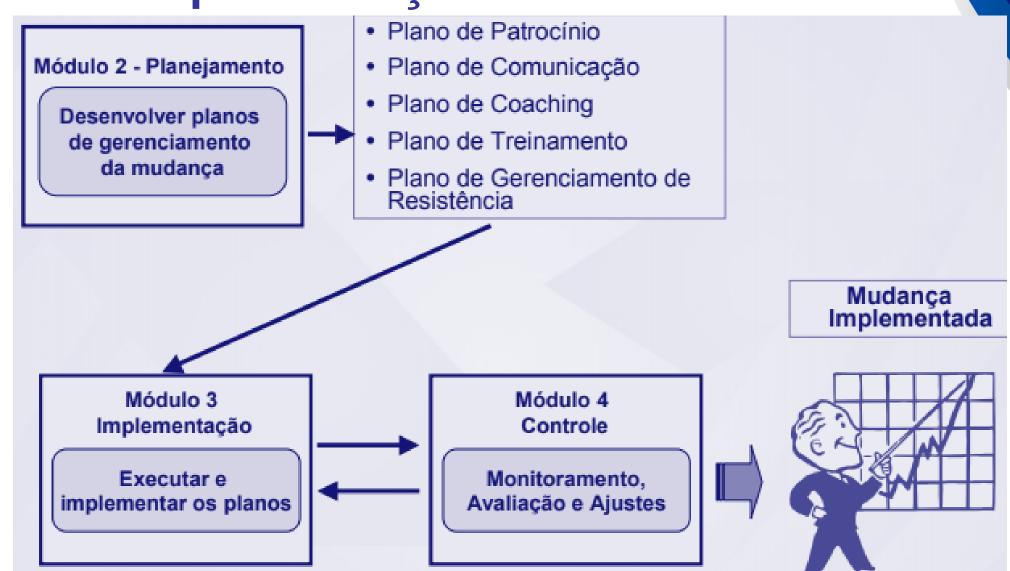
Análise dos Stakeholders



Modelo de Patrocínio (Exemplo)



Módulos 2, 3 e 4 – Planejamento, Implementação e Controle



Módulo 4 - Controle



Processo EDCAS – Gerenciamento individual

ENTENDIMENTO: Envolve informação sobre a natureza da mudança, por quê ela está sendo feita e os riscos para de negócio de não mudar. Deve incluir ainda informação sobre os fatores internos e externos que criaram a necessidade da mudança bem como o QIDPAM, "Qual a Importância Disso Para Mim".

DESEJO: Representa a decisão de suportar e engajar-se na mudança. Reflete uma escolha pessoal baseada em um numero de fatores que incluem a natureza da mudança e como a mudança irá impactar os funcionários, sua percepção da organização, sua situação pessoal e seus motivadores próprios.

CONHECIMENTO: Inclui a informação, treinamento e educação necessários para conhecer como mudar. Envolve informação sobre modelos, processos, sistemas, ferramentas, comportamentos, habilidades, papéis e técnicas necessárias para implementar a mudança nas operações.

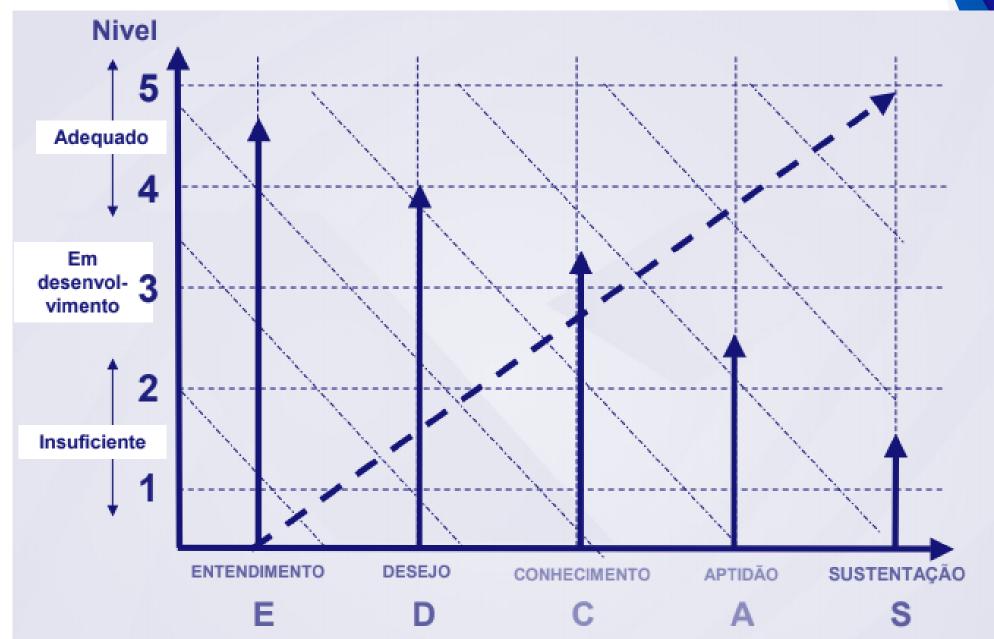
APTIDÃO: é a que permite a realização ou **execução** da mudança, transformando conhecimento em ações. É alcançada quando os funcionários demonstram a **capacidade** real de implementar a mudança.

SUSTENTAÇÃO: representa os fatores internos e externos que **sustentam** a mudança.

Podem incluir reconhecimento, recompensas e celebrações baseadas no **atingimento** bem sucedido dos objetivos de negócio ou de marcos-chave do projeto.

Pode incluir uma satisfação pessoal pelo seu próprio resultado.

Processo EDCAS – Gerenciamento individual



Modelo de Comprometimento com a Mudança



Gerentes patrocinadores – "Coaching" da Mudança

- Importância do "Coaching"
 - Torna mais eficaz a INFLUÊNCIA que o Gerente ou Supervisor exerce sobre o funcionário (subordinado direto)
 - Permite uma via de comunicação face-a-face e em grupos entre os funcionários e as pessoas que eles MAIS CONFIAM, seus superiores imediatos.
 - Facilita a transmissão de mensagens ou esclarecimento sobre aspectos PESSOAIS da mudança
 - Cria uma oportunidade de FEEDBACK dos funcionários sobre os esforços de mudança

Conclusões

Faça a Gerência de Mudanças "certo" desde o início

Eliminar muitas causas de resistência antes que aconteçam

Espere resistência

Não se surpreenda, é inevitável, planeje e aja prontamente

Trabalhe as causas-raiz de resistência – ação proativa

- ✓ Falta de percepção da necessidade da mudança?
- ✓ Resultado de pouco desejo pela mudança?
- ✓ Falta de conhecimento (ou medo) de não ter a capacidade (competência) para realizar a mudança?
- √ Barreiras de habilidade provocando a resistência?
- ✓ Pouco reconhecimento ou sustentação da mudança?

Enfoque-a formalmente

Incorporar gerência de resistência em todas as fases da estratégia e do planejamento

Conheça os 8 passos de Kotter para as mudanças de gestão:

