

# Aula 18 - Gestão de Mudanças

**Disciplina:** Gestão de Projetos Tecnológicos

**Prof.** Me. João Paulo Biazotto

# Áreas de Conhecimento Projeto

- Escopo
- Tempo
- Qualidade
- Recursos Humanos
- ...

# Ciclo de Vida do Projeto

- Como monitorar e manter registros de todos esses aspectos?



# Plano de Gerenciamento do Projeto







Documento que descreve como o projeto será **executado, monitorado, controlado e encerrado.**

Este plano garante que os projetos sejam entregues dentro do prazo, orçamento e com a qualidade esperada.








# Plano de Gerenciamento do Projeto

Redução de riscos, melhor alocação de recursos e maior **previsibilidade** dos resultados.

# Plano de Gerenciamento do Projeto

- Escopo 
- Tempo 
- Custos 
- Qualidade 
- ~~Recursos Humanos~~
- Comunicação 
- Riscos
- Mudanças
- ~~Aquisições~~
- Partes Interessadas 

# Plano de Gerenciamento do Projeto

- Escopo 
- Tempo 
- Custos 
- Qualidade 
- ~~Recursos Humanos~~
- Comunicação 
- Riscos
- Mudanças 
- ~~Aquisições~~
- Partes Interessadas 

# Plano de Gestão de Mudanças

Gestão de mudança é um conjunto estruturado de práticas que ajudam indivíduos, equipes e organizações a fazer a transição de um estado atual para um estado futuro no projeto.



# Plano de Gestão de Mudanças

- Componentes:
  - Objetivos da mudança
  - Estratégia de envolvimento
  - Comunicação, treinamento e métricas

# Plano de Gerenciamento de Mudança

No PMBOK 7, a mudança é um princípio transversal que afeta várias áreas de desempenho.

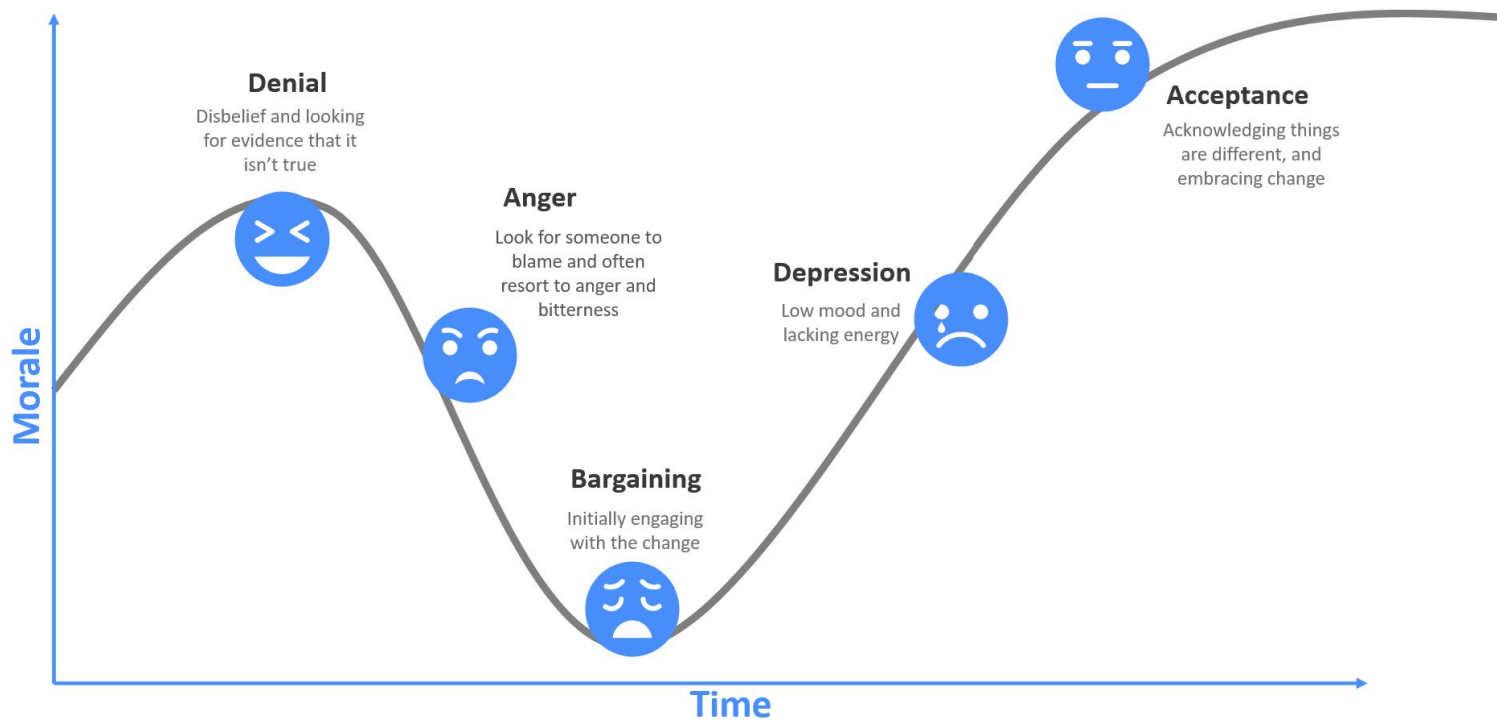
Está relacionada à gestão de stakeholders, ambiente organizacional e entrega de valor.

# Ciclo de Vida da Mudança

Ciclo iterativo que visa garantir o engajamento e a adaptação à mudança.

- Diagnóstico
- Planejamento
- Implementação
- Monitoramento e reforço

# Ciclo de Vida da Mudança



# Técnica 1: ADKAR (Prosci)

## Conceitos:

- Awareness (consciência)
- Desire (desejo)
- Knowledge (conhecimento)
- Ability (habilidade)
- Reinforcement (reforço)

# Técnica 1: ADKAR (Prosci)



O modelo ADKAR. Fonte: Hiatt (2006). Elaboração: CEPED/UFSC (2022).

## Exemplo

Uma empresa de médio porte decide substituir o uso de planilhas e e-mails por uma ferramenta moderna de gestão de tarefas (como o **Jira** ou **Trello**). A mudança afeta cerca de **50 colaboradores** de áreas distintas (TI, marketing, vendas e suporte).

## A – Awareness (Consciência)

- Objetivo: Garantir que todos entendam por que a mudança é necessária.
- Ações:
  - Apresentação para toda a empresa com dados sobre perdas de produtividade com o sistema atual.
  - Relato de falhas causadas por prazos não acompanhados.
- Resultado Esperado: Todos os colaboradores reconhecem que o modelo antigo não é mais eficaz.



## D – Desire (Desejo)

- Objetivo: Estimular o desejo individual de participar e apoiar a mudança.
- Ações:
  - Reuniões por setor para escutar sugestões sobre a nova ferramenta.
  - Exibição de benefícios diretos, como notificações automáticas, rastreamento de progresso e visibilidade entre equipes.
- Identificação de “embaixadores da mudança” em cada setor para apoiar a adoção.
- Resultado Esperado: Os colaboradores se sintam motivados e vejam vantagens claras para seu trabalho diário.

## K – Knowledge (Conhecimento)

- Objetivo: Capacitar as pessoas sobre como utilizar a nova ferramenta.
- Ações:
  - Criação de tutoriais em vídeo e guias passo a passo.
  - Realização de treinamentos práticos por equipe, com simulações reais de tarefas.
- Resultado Esperado: Os usuários entendem como usar o sistema para suas demandas específicas.

# A – Ability (Habilidade)

- Objetivo: Garantir que os colaboradores consigam usar o sistema com confiança.
- Ações:
  - Disponibilização de suporte técnico dedicado nas primeiras semanas.
  - Exercícios supervisionados com casos reais.
  - Feedback individualizado e sessões de reforço para quem apresentar dificuldades.
- Resultado Esperado: A maioria dos usuários se sente confortável para usar a nova ferramenta no dia a dia.

# R – Reinforcement (Reforço)

- Objetivo: Evitar regressão e garantir que a mudança seja sustentada.
- Ações:
  - Reconhecimento público de equipes que melhor utilizarem a nova ferramenta.
  - Acompanhamento mensal dos indicadores de uso (ex: % de tarefas registradas e concluídas).
  - Inclusão do uso da ferramenta nos critérios de avaliação de desempenho.
- Resultado Esperado: O uso da ferramenta se torna parte do comportamento organizacional esperado.

# R – Reinforcement (Reforço)

- Objetivo: Evitar regressão e garantir que a mudança seja sustentada.
- Ações:
  - Reconhecimento público de equipes que melhor utilizarem a nova ferramenta.
  - Acompanhamento mensal dos indicadores de uso (ex: % de tarefas registradas e concluídas).
  - Inclusão do uso da ferramenta nos critérios de avaliação de desempenho.
- Resultado Esperado: O uso da ferramenta se torna parte do comportamento organizacional esperado.

## Técnica 2 - PDCA

O PDCA é uma abordagem cíclica de melhoria contínua, usada para implementar mudanças de forma estruturada e sustentável.

## Técnica 2 - PDCA

O PDCA é uma abordagem cíclica de melhoria contínua, usada para implementar mudanças de forma estruturada e sustentável.

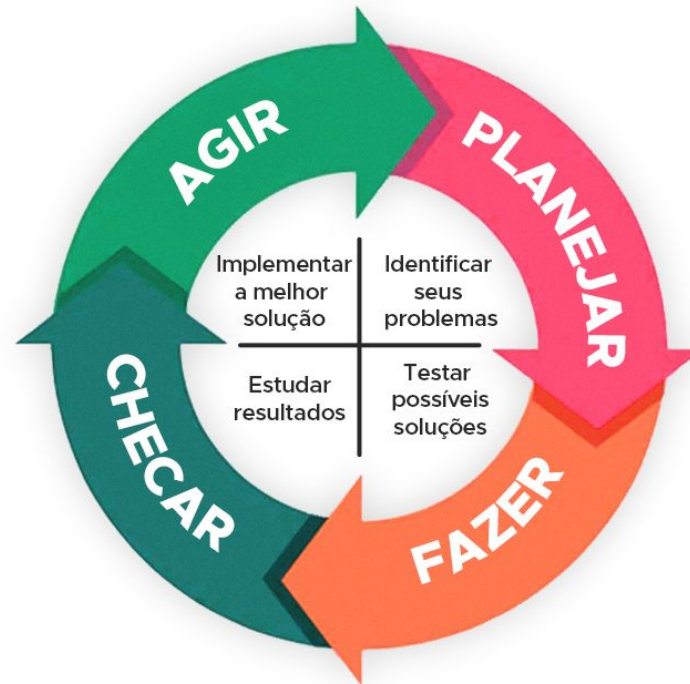
## Técnica 2 - PDCA

O PDCA é uma abordagem cíclica de melhoria contínua, usada para implementar mudanças de forma estruturada e sustentável.

- Plan (planejar)
- Do (fazer)
- Check (checar)
- Act (agir)



# Técnica 2 - PDCA



## Exemplo

Uma empresa de desenvolvimento de software deseja implementar uma política formal de home office híbrido, permitindo que os colaboradores trabalhem até 3 dias por semana remotamente. O objetivo é melhorar a qualidade de vida, sem comprometer a produtividade ou a colaboração entre equipes.

## P – PLAN (Planejar)

- Objetivo: Entender o problema, estabelecer metas e planejar a execução da mudança.
- Ações:
  - Realização de uma pesquisa interna com os colaboradores sobre preferências de trabalho remoto.
  - Análise de indicadores de produtividade e comunicação de equipes nos últimos meses.
  - Estabelecimento de critérios: elegibilidade por função, dias permitidos, metas de desempenho, e ferramentas de controle.
  - Elaboração do plano-piloto de home office para dois departamentos: Desenvolvimento e Marketing.

## D – DO (Executar)

- Objetivo: Colocar em prática o plano definido, em pequena escala ou piloto.
- Ações:
  - Comunicação oficial da nova política aos setores envolvidos.
  - Treinamento dos gestores sobre como conduzir equipes híbridas (metas, reuniões, feedback).
  - Implantação de ferramentas colaborativas (Google Workspace, Slack, Jira).
  - Início da operação híbrida com 30 colaboradores dos setores-piloto.

## C – CHECK (Verificar)

- Objetivo: Medir os resultados e comparar com o que foi planejado.
- Ações:
  - Aplicação de pesquisas semanais de clima e produtividade.
  - Avaliação de dados dos sistemas de controle de tarefas (cumprimento de prazos, retrabalho, bugs).
  - Entrevistas com líderes e RH sobre os desafios percebidos.

## A – ACT (Agir)

- Objetivo: Corrigir desvios e padronizar a prática bem-sucedida.
- Ações:
  - Ajuste nas diretrizes: reforço de encontros presenciais mensais e rotinas intersetoriais.
  - Ampliação do home office para os setores de Suporte e Administrativo.
  - Criação de um guia de boas práticas de trabalho remoto.
  - Inclusão do modelo híbrido na política oficial da empresa.

# DÚVIDAS?