

Conceitos da gestão de mudanças organizacionais aplicados à efetividade do gerenciamento de projetos: um estudo com gerentes seniores

Organizational change management concepts applied to the effectiveness of project management: a study with senior managers

Holdai Ribeiro Almeida¹

Américo da Costa Ramos Filho²

Resumo

Nos últimos anos, alguns autores se dedicaram a pesquisar sobre a necessidade de aplicar conceitos da Gestão de Mudanças (GM) ao Gerenciamento de Projetos (GP) afim de desenvolver melhores formas de lidar com questões humanas, gerando maior efetividade nas entregas do empreendimento. Visando contribuir com estas pesquisas, o presente estudo investigou como gerentes de projetos seniores aplicam conceitos da GM para este fim. Os dados obtidos a partir de entrevistas semiestruturadas foram analisados através de uma abordagem indutiva e, em seguida, de acordo com uma abordagem por correspondência, foram comparados a base teórica construída no próprio estudo, gerando um sentido mais amplo para as respostas obtidas. Os resultados reforçaram o entendimento de que a influência dos *stakeholders* determina o sucesso ou o fracasso de um projeto, porém, o fator humano ainda recebe pouca atenção, comparando-se ao esforço dedicado a outras áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos. Também, de acordo com os resultados, a aplicação dos conceitos de GM no GP permite o desenvolvimento de habilidades e técnicas para identificar e analisar *stakeholders*, motivar e engajar as equipes de projeto, construir coalizões administrativas, enfim, desenvolver competências necessárias para lidar com pessoas durante o ciclo de vida do projeto.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos. Gestão de Mudanças. Fatores Humanos. Partes Interessadas. Resistência à Mudança.

Abstract

In recent years, some authors have been dedicated to research on the need to apply concepts of Change Management (CM) to Project Management (PM) in order to develop better ways of dealing with human issues, generating greater effectiveness in the deliveries of the enterprise. Aiming to contribute to this research, the present study investigated how senior project managers apply CM concepts for this purpose. The data obtained from semi-structured interviews were analyzed through an inductive approach and then, according to a correspondence approach, the theoretical basis constructed in the study was compared, generating a broader sense for the responses obtained. The results reinforced the understanding that the influence of stakeholders determines the success or failure of a project, but the human factor still receives little attention, compared to the effort dedicated to other areas of knowledge in project management. Also, according to the results, the application of CM concepts in the PM allows the development of skills and techniques to identify and analyze stakeholders, motivate and engage project teams, build administrative coalitions, and develop skills needed to deal with people during the project life cycle.

Keywords: Project Management, Change Management, Human Factors, Stakeholders, Resistance to Change.

1 Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ). Rio de Janeiro, Brasil.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0669-6988>
holdaijr@gmail.com

2 Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ). Rio de Janeiro, Brasil.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4643-9767>
americodacostamos@gmail.com

1 Introdução

A mudança sempre esteve presente na história humana. A evolução dá-se por mudanças, sejam ambientais, sociais, comportamentais, tecnológicas ou de qualquer outra natureza. Na atualidade, devido ao rápido desenvolvimento das tecnologias de produção, informática e comunicação, as mudanças organizacionais são consideravelmente mais frequentes. Os mercados, antes separados pelas distâncias, se tornaram mais próximos, acirrando a competitividade e obrigando as organizações a implementar constantes inovações, a fim de se manterem a frente de seus concorrentes ou se defenderem de suas investidas, que podem ameaçar seu posicionamento no mercado ou até mesmo sua existência.

Os projetos, independente do seu porte ou natureza, são a principal ferramenta para implantação de mudanças nas organizações e, como afirma Andrade (2008), empresas de diversas naturezas, utilizam os projetos como ferramenta para cumprir seu planejamento estratégico, no que se refere a mudanças organizacionais. Desta forma, os projetos geralmente causam rupturas com a situação do momento e conseqüente resistência por parte daqueles que, de alguma forma, estão envolvidos com o objeto da mudança. Este fenômeno, não tratado devidamente, gera transtornos que podem causar os desvios e fracassos, comumente encontrados no ciclo de vida dos projetos, e o não atingimento pleno dos benefícios esperados.

Nas últimas décadas, duas disciplinas vêm se desenvolvendo nos ambientes corporativo e acadêmico com o intuito de suportar os processos de mudanças das organizações, mas possuindo diferenças conceituais, corpos de conhecimento próprios, origens diferentes e divergindo na forma em que a mudança organizacional deve ser conduzida (Pollack, 2016): a disciplina de Gestão de Mudanças (GM), descrita como sendo a maneira de “dar suporte, apoio e ajuda nas dimensões técnicas, comportamentais, sociais e emocionais aos que estão diretamente envolvidos no processo ou aos que serão impactados” (Mota, 2013, p.74) e; a disciplina de Gerenciamento de Projetos (GP), que possui seu foco no planejamento e controle de atividades para alcançar um objetivo dentro do prazo, orçamento e especificações definidas (Wysocki & McGary, 2003), considerando os indivíduos recursos limitados como os recursos técnicos

e financeiros (Lehmann, 2010). Parte dos autores pesquisados defende a aplicação conjunta dos conceitos de GM e GP nos empreendimentos. Segundo Pollack (2016), GP e GM devem ser utilizadas de forma integrada pelo gerente de projetos, aumentando as possibilidades de uma entrega mais efetiva e com maior aceitação.

Na aplicação de conceitos da GM no GP, o gerente de projetos atua além da tomada de decisão. Este profissional passa a ser intermediário junto as partes interessadas, entendendo suas expectativas e necessidades, em relação ao projeto e buscando o comprometimento de todos os envolvidos (Klein, 2016). Reforçando esta afirmação, Lundy & Morin (2013), concluíram, em suas pesquisas, que a habilidade de interação social do líder do projeto, somada a ações específicas com as partes interessadas, efetivamente atenua os comportamentos antagônicos ao empreendimento.

Diante do contexto apresentado e da hipótese de que a aplicação de conceitos da Gestão de Mudança ao Gerenciamento de Projetos contribui para o aumento da efetividade das entregas dos projetos, o presente estudo buscou analisar esta aplicação em Gerenciamento de Projetos de Engenharia e Tecnologia da Informação, empreendimentos que comumente potencializam questões lógicas e quantitativas, focando em custo, prazo e escopo (POLLACK, 2016) e evitando lidar com as questões humanas (PARKER et al., 2013). A investigação foi direcionada a responder a seguinte pergunta de pesquisa: Como gerentes seniores de Projetos de Engenharia e Tecnologia da Informação aplicam os conceitos de gestão de mudança organizacional ao gerenciamento de projetos para aumentar a efetividade das entregas? No processo de resposta à pergunta de pesquisa, o pesquisador explana o que a literatura existente possui sobre o tema, descreve a metodologia utilizada na pesquisa, apresenta as análises e resultados encontrados e finaliza com suas considerações finais.

Como resultado de relevância teórica e prática, o estudo integra conceitos e aplicações de duas disciplinas com a mesma finalidade, porém com origens, estruturas e focos diferentes: Gestão de Mudanças (GM) e Gerenciamento de Projetos (GP), criando um referencial para que os profissionais da área possam lidar melhor com o fator humano em projetos, aumentando as perspectivas de sucesso dos processos de mudança.

2 Fundamentação teórica

A explanação teórica aborda os conceitos básicos da mudança organizacional, apresentando a definição, os diversos fatores que a compõem, a complexidade derivada desta diversidade, o impacto sobre os indivíduos e suas reações. Em seguida são descritos os conceitos relacionados ao Gerenciamento de Projetos (GP) e evidenciado o nível de atenção dispensado a Gestão de *Stakeholders*, nos meios acadêmico e corporativo, comparado com as demais áreas de conhecimento em GP. Finalizando, o pesquisador apresenta o que os autores pesquisados argumentam a respeito da aplicação de conceitos da Gestão de Mudanças ao Gerenciamento de Projetos, sua motivação e efeitos positivos.

2.1 Mudança organizacional

A mudança organizacional é qualquer modificação em um dos componentes ou no relacionamento da organização com o ambiente, que venha a trazer impactos ao seu desempenho (Lima & Bressan, 2003), ou seja, é a alteração da situação atual da organização para uma situação desejada pelos seus dirigentes e necessária a sua continuidade, geralmente motivada pelas circunstâncias ambientais (Lewin, 1947; Rebecka & Indradevi, 2015).

2.2 Entendendo a mudança

A complexidade da mudança organizacional se evidencia ao observar três esferas que interagem com a organização e podem provocar mudanças através de forças contrárias ou a favor dela. O ambiente externo a organização, em que as forças de pressão têm sua origem nos indivíduos externos ou mesmo outras organizações; o ambiente interno da organização, onde as pressões podem vir de grupos de trabalhadores ou de novas tecnologias de trabalho implantadas ou necessárias; a esfera individual que corresponde aos interesses de cada indivíduo que pertence a organização (Pilati, 2003).

Esta heterogeneidade de fatores é reforçada por Kisil (1998, p.3) ao afirmar que a mudança organizacional implica em entender que “mudar é um processo

que envolve pessoas, organizações e sistemas sociais [...] requer que se conheça a razão de mudar e as forças desestabilizadoras do atual ‘*status quo*’ [...] significa que se conheça de onde está partindo e onde se quer chegar”. A complexidade muitas vezes se apresenta na dificuldade enfrentada para se persuadir as pessoas a abraçarem a iniciativa, no tempo necessário para que haja a adaptação às novas tecnologias, estruturas, atividades e pensamentos. Situação que pode vir a ser frustrante para os líderes dedicados ao empreendimento (Edmonds, 2011).

Geralmente, o indivíduo tende a se comportar de acordo com o ambiente no qual está inserido, desta forma, a mudança envolve um aspecto situacional das pessoas por alterar estruturas que são, em maior ou menor grau, uma extensão da personalidade e utilizadas como delimitadoras do comportamento. Como consequência, a mudança também ameaça o equilíbrio da organização por causar instabilidade no indivíduo e na coletividade (Amorim, 2003). Para Kotter (2013), a mudança sempre trará um custo para a organização, a dor é inevitável quando um grupo de indivíduos é obrigado a se ajustar a situações de transformação. No entanto, a gestão das mudanças pode reduzir consideravelmente as frustrações e perdas advindas do processo.

2.3 Reações a mudanças

Ao decidir mudar, a organização contrapõe a estabilidade e a mudança, impactando em interesses e valores pessoais (Motta, 1997), provocando o surgimento de emoções e reações diversas e até então impensadas, que vão desde a aceitação até as resistências mais incisivas (Cançado & Santos, 2014; Motta, 1997). Para o indivíduo cujo ambiente e rotina serão alterados, o processo de mudança é ambigualmente promissor e ameaçador. Esta pessoa, necessariamente precisará reformular sua forma de pensar, agir e se comunicar (Motta, 1997), enfrentando certos níveis de desconforto devido aos esforços pela adaptação (Rafferty & Jimmieson, 2016) e, dependendo do grau de mudança, existe sempre a possibilidade de relacionamentos serem afetados, pessoas próximas seguirem destinos diferentes, atividades se findarem e outras surgirem, cargos e funções desaparecerem, contratações e desligamentos ocorrerem (Garvin & Roberto, 2005).

Rafferty e Jimmieson (2016) sugerem que as percepções relacionadas as mudanças organizacionais impulsionam mais as emoções negativas, e estas podem se transformar em ações de resistência ao processo. Fatores como modificações no ambiente de trabalho que interfiram consideravelmente na vida profissional do indivíduo e o desconforto gerado pela necessidade de adaptação pessoal as novas estruturas, valores e estratégias, são apontados, por estes autores, como causas comuns da tendência maior de emoções negativas relacionadas aos empreendimentos de mudança.

A expectativa da mudança irrigada por emoções negativas, pode conduzir o indivíduo a um patamar semelhante ao luto antecipatório (Gonçalves & Campos, 2016), definido como um estado de intenso sofrimento pela perspectiva de perda significativa ou falecimento de um ente querido, é como uma viagem para a morte que é constituída por inúmeras perdas ligadas ao passado, presente e futuro (Overton & Cottone, 2016). No ambiente organizacional, o luto pode se instalar como consequência de percepções, muitas vezes equivocadas, relacionadas a mudança a ser implantada, causando desmotivação, estagnação e conflitos, fundamentados no instinto de sobrevivência (Gonçalves & Campos, 2016).

De maneira geral as pessoas não gostam da mudança, mesmo aquelas que entendem que esta deva ocorrer podem não concordar com a direção seguida, não visualizar necessidade de se mudar tanto, enfim, sempre haverá pessoas resistentes que reagirão fortemente contra o processo e se estas forem influentes na organização, poderão convencer outros a tomarem as mesmas atitudes contrárias (Desmond, 2016). A força dos sentimentos que provocam a resistência é expressa pelo fato de que, segundo Cummings *et al.* (2015), mesmo conscientes de que poderão trazer consequências negativas sobre si e sofrer represarias dentro da organização, os indivíduos resistentes assumem posturas e atitudes de enfrentamento ao processo de mudança.

2.4 Gerenciamento de projetos

Um elemento se apresenta como universal nos processos de mudança organizacional: os projetos. Para Gonçalves e Campos (2016), os empreendimentos de

mudança devem ser estruturados em projetos e as atividades da gestão de mudança fortemente relacionadas as do gerenciamento de projetos. Os autores são categóricos em afirmar que não existe mudança sem projetos e que qualquer projeto é necessariamente uma mudança. Shirey (2013) reforça esta posição ao comparar a gestão de mudanças sem o gerenciamento de projetos a uma embarcação sem o leme.

Define-se projeto como um empreendimento temporário que agrega recursos para realização de atividades interligadas e estruturadas sequencialmente, com o objetivo de gerar um produto ou serviço, de acordo com as especificações desejadas pelo cliente, dentro do escopo, orçamento e tempo acordados (Turner, 2008; Wysocki & McGary, 2003; Project Management Institute, 2013).

Embora as pesquisas acadêmicas e o desenvolvimento dos processos formais, referentes ao gerenciamento de projetos, tenham iniciado em meados do século XX, a humanidade realiza estes empreendimentos desde a antiguidade (Morris, 2011; Valle *et al.*, 2014). Os mesmos autores argumentam que a capacidade humana de desenvolver projetos complexos e trabalhosos se comprova em grandes realizações ao longo da história, como as pirâmides do Egito, a Muralha da China, as cidades antigas da Mesopotâmia, o Coliseu em Roma, entre outras. Segundo Valle *et al.* (2014), independente do porte, da época e da metodologia utilizada, qualquer empreendimento que requeira planejamento e organização para cumprir um objetivo específico é considerado um projeto gerenciado.

O Gerenciamento de Projetos é a aplicação de um conjunto de habilidades, técnicas e ferramentas baseadas em princípios administrativos amplamente aceitos pelas comunidades acadêmica e prática. Este gerenciamento visa efetuar o planejamento, execução e controle de atividades específicas, a fim de entregar um determinado produto ou serviço requisitado, cumprido o escopo, orçamento e prazo acordados (Turner, 2008; Wysocki & McGary, 2003; Project Management Institute, 2013). Turner (2008), completa a definição ao afirmar que o gerenciamento de projetos é transformar um propósito em realidade.

Os projetos da atualidade tiveram sua origem no segmento aeroespacial, seguindo posteriormente pelas esferas da engenharia e tecnologia de informação e comunicação, setores que potencializam questões lógicas e quantitativas, focando geralmente em custo, prazo e

escopo (Pollack, 2016). A disciplina de gerenciamento de projetos se detém na realização de tarefas, no cumprimento de objetivos (Parker *et al.*, 2013; Pollack, 2016) e evita entrar em assuntos que dizem respeito ao fator humano (Parker *et al.*, 2013).

Na academia, a ênfase nas questões relacionadas ao fator humano em projetos é pequena em relação a áreas como custos, prazos e tempo. Nguyen *et al.* (2017), realizaram uma pesquisa em âmbito mundial, entre alunos e professores de programas de graduação e especialização em gerenciamento de projetos, para entender como as áreas de conhecimento em projetos são ensinadas. Entre outras constatações, observaram que as áreas de risco, custo e tempo recebem maior prioridade de ensino, enquanto a área de *stakeholders* é a nona (9^a) entre as dez (10) descritas pelo Project Management Institute (2013).

2.5 Aplicação dos conceitos de gerenciamento de mudanças ao gerenciamento de projetos

A maioria dos projetos atuais gera alterações no ambiente organizacional que impactam nos indivíduos, levando a necessidade de se lidar com os aspectos comportamentais e sociais da mudança (Mota, 2013). Para se garantir o sucesso do empreendimento, de acordo com Gonçalves e Campos (2012), lidar com o fator humano, em grande parte dos projetos, também é uma atribuição exclusiva do gerente do projeto.

A disciplina de gestão de mudanças facilita a integração das atividades do gerenciamento de projetos ao abordar as questões comportamentais (Project Management Institute, 2016), além de contribuir com o desenvolvimento das habilidades do gerente de projetos na gestão das partes interessadas, através de novas ferramentas e técnicas que complementam as existentes na disciplina de gerenciamento de projetos (Rittenhouse, 2015; Project Management Institute, 2016). A utilização dos conceitos e ferramentas da gestão de mudanças é capaz de melhorar os resultados do gerenciamento de projetos ao reforçar os processos de identificação e análise das partes interessadas, de planejamento e realização da comunicação, de desenvolvimento de cronogramas e orçamentos e de outras áreas de conhecimento da disciplina de gerenciamento de projetos (Rittenhouse, 2015).

Apesar desta possível e necessária aplicação, as metodologias mais conhecidas e as literaturas existentes sobre projetos, dedicam pouco espaço a questão do fator humano (Gonçalves & Campos, 2016; Hornstein, 2015). Hornstein (2015), complementa a afirmação argumentando que, mesmo a recente ampliação de padrões de gerenciamento de projetos com a gestão de *stakeholders*, não supre esta lacuna. Estes padrões ampliados ainda não abordam especificamente questões relacionadas as capacidades necessárias a gestão de mudanças e comportamento.

Com o desenvolvimento tecnológico e a globalização, cada vez mais projetos estão influenciando no ambiente onde são realizados, impactando mais intensamente os *stakeholders* e, com isto, aumentando a complexidade do empreendimento (Mota, 2013). Neste contexto, Klein (2016), alerta para a negligência dos fatores humanos que pode fazer com que “a história de sucesso do gerenciamento de projetos termine onde ele atende pessoas reais e complexidade social”.

A aplicação de conceitos da Gestão de Mudanças permite as equipes de gerenciamento de projetos lidarem, de forma mais adequada, com as questões humanas que influenciam o empreendimento. Suportar apropriadamente estas questões, viabiliza o controle das ansiedades e resistências dos *stakeholders*, desenvolvendo a efetividade do gerenciamento e aumentando as possibilidades de sucesso do projeto.

3 Procedimentos metodológicos

Método é o conjunto de procedimentos sistemáticos que permite que a pesquisa seja realizada com rigor, aplicando os recursos adequados e corrigindo os desvios ao longo do caminho, garantindo o alcance do objetivo e a veracidade do conhecimento construído (LAVILLE; DIONNE, 1999; MARCONI; LAKATOS, 2009). Com esta perspectiva, a seção em curso descreve as atividades realizadas para o desenvolvimento do estudo.

3.1 Tipo de pesquisa

Considerando que foram investigados fenômenos complexos que envolvem pessoas (profissionais de

gerenciamento de projetos) com diferentes experiências no seu ofício, e não há como mensurar estes eventos estatisticamente, o estudo se justifica como qualitativo com base na afirmação de Creswell (2014), que escreve sobre a utilização desta pesquisa quando se pretende estudar indivíduos, discernir circunstâncias e detalhar situações que somente o próprio indivíduo pode detalhar.

Com base nos critérios de taxonomia de classificação proposta por Vergara (2007), esta pesquisa será classificada quanto aos fins como descritiva, e quanto aos meios como de campo. Pesquisa descritiva porque visa evidenciar a forma como os gerentes de projetos seniores aplicam as metodologias de gestão de mudança em seus projetos, de maneira a torna-los mais efetivos. Pesquisa de campo, pois o pesquisador realizou entrevistas com gerentes de projetos seniores, buscando compreender como empregaram as técnicas de gestão de mudança organizacional nos empreendimentos sob sua responsabilidade.

3.2 Sujeitos de pesquisa e critério de seleção

Para este estudo foram selecionados Gerentes de Projetos de Engenharia ou Tecnologia da Informação, sendo utilizados os seguintes critérios de perfil:

- Experiência de mais de cinco anos em equipes de gerenciamento de projetos;
- Pós-graduado em cursos relacionados a gerenciamento de projetos e/ou certificado pelo Project Management Institute (PMI®) e/ou treinado em gerenciamento de projetos em organizações onde atuou;
- Participação no gerenciamento de projetos com orçamento superior a R\$ 1.000.000,00, com duração superior a um ano e com alto valor agregado para a organização cliente do empreendimento.

Estes profissionais possuíam experiência em organizações de diferentes segmentos tais como tecnologia da informação, transporte urbano, consultoria, entre outras. Atuaram em diversos estados do país, mas principalmente no Rio de Janeiro e São Paulo. A diversidade de segmentos de mercado e localidades, em que os profissionais pesquisados obtiveram sua experiência, permitiu a visão da

aplicação dos conceitos da GM em Gerenciamento de Projetos de maneira ampla, ou seja, com *stakeholders* de culturas organizacionais diferentes.

Os profissionais foram definidos pela técnica de tipicidade ou julgamento, que consiste na seleção de indivíduos, considerados pelo pesquisador como típicos da população em estudo e capazes de expressar sua experiência no tema em questão (Laville & Dionne, 1999; Malhotra, 2011; Vergara, 2007). No decorrer das entrevistas e das análises preliminares, o pesquisador verificou a saturação teórica das informações obtidas, conforme descrito por Glaser e Strauss (1967), e limitou a amostragem a seis (6) indivíduos. Em vista da preservação da identidade destes indivíduos e de suas organizações (Gil, 2002), conforme lhes foi proposto, seus nomes foram substituídos por um identificador constituído pela letra “E” e por um número inteiro sequencial a partir do algarismo “0”.

3.3 Coleta de dados

As entrevistas ocorreram no período de setembro a novembro de 2017 e tiveram duração média de 50min. Foram semiestruturadas, sem a imposição de possíveis respostas aos entrevistados, permitindo a eles discorrerem sobre o tópico em questão (Laville & Dionne, 1999). Houve alterações na ordem das perguntas planejadas e acréscimo de novas perguntas no decorrer de cada entrevista, conforme o pesquisador entendeu ser mais adequado para obter as informações necessárias (Laville & Dionne, 1999). Como na entrevista semiestruturada as respostas não seguem um padrão (Laville & Dionne, 1999), as reuniões foram gravadas, com a devida autorização dos entrevistados, para facilitação da transcrição e análise, sem o objetivo de serem divulgadas na íntegra ou em partes pelo pesquisador.

3.4 Tratamento e análise de dados

Com relação às técnicas empregadas na análise de dados do presente estudo, foi utilizada a abordagem indutiva segundo Thomas (2006). Esta abordagem consiste principalmente na leitura minuciosa dos dados brutos,

analisando seu conteúdo e derivando-os em conceitos baseados na interpretação do pesquisador. Os resultados obtidos foram informações, em um formato resumido, com ligações claras aos objetivos da pesquisa, segmentando e categorizando os elementos relevantes e possibilitando a elaboração de uma teoria sobre as experiências e os processos descritos pelos gerentes de projetos entrevistados.

A fase seguinte envolveu a interpretação das informações, que consistiu em atribuir às respostas um sentido mais amplo, vinculando-as a um padrão existente (Marconi & Lakatos, 2009). Para este fim, foi utilizada a abordagem de correspondência de padrões descrita por Trochim (1989), onde as respostas categorizadas foram comparadas a base teórica construída.

3.5 Limitações do método

Segundo Laville e Dionne (1999), a flexibilidade das entrevistas semiestruturadas, onde é permitido ao pesquisador alterar a ordem das perguntas planejadas ou incluir novas perguntas conforme melhor lhe aprouver, acarreta falta de padronização nas respostas e possível desvio no foco central da pesquisa. A ausência de padrão dificulta a interpretação dos dados obtidos e o desvio de foco gera um volume de informações inúteis.

Outra limitação advém pelo fato do autor deste estudo ser profissional de Gerenciamento de Projetos de Tecnologia da Informação e Engenharia e ter atuado em projetos de organizações de diversos segmentos. Thomas (2006) alerta que os resultados, na abordagem indutiva, podem ser influenciados pelas experiências e pressupostos do pesquisador, cabendo ao mesmo buscar a imparcialidade durante o tratamento dos dados.

4 Apresentação e discussão dos resultados

A sequência de análises através da abordagem indutiva segundo Thomas (2006) e a abordagem de correspondência de padrões descrita por Trochim (1989), demonstrou que a aplicação, em Gerenciamento de Projetos (GP), de conceitos da disciplina de Gestão

de Mudança Organizacional (GM) permite observar o grau de importância atribuído ao gerenciamento de *stakeholders*, pela organização, em comparação com as demais áreas de conhecimento em GP, definidas pelo Project Management Institute (2013), examinar o nível de influência dos *stakeholders* no ciclo de vida do empreendimento e identificar campos de atuação que possam ampliar o tratamento das questões humanas que causam danos ao andamento do projeto (Figura 1).



Figura 1: Conceitos da Gestão de Mudança Aplicados ao Gerenciamento de Projetos

Fonte: Elaborado pelo Autor.

4.1 Nível de importância atribuído às áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos

No intuito de compreender as dificuldades das equipes de gerenciamento quanto ao suporte para o tratamento do fator humano nos projetos, os entrevistados foram questionados sobre quais áreas de conhecimento geralmente recebem maior atenção e prioridade por parte das organizações e qual a atenção dispensada ao gerenciamento de *stakeholders* (Figura 2).

Tanto as declarações dos entrevistados quanto os autores pesquisados confirmam que as áreas de Escopo, Tempo e Custo são as que recebem maior atenção no ciclo de vida do projeto. O entrevistado E5, por exemplo, enfa-

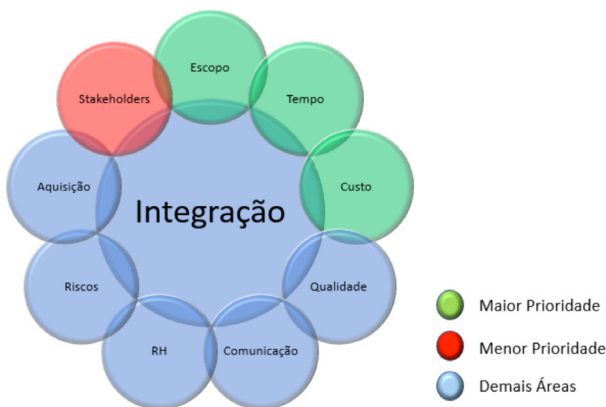


Figura 2: Nível de Importância atribuído às Áreas de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos

Fonte: Elaborado pelo Autor.

tizou sua posição, em relação a atenção dispendida a estas áreas, ao expressar “respondendo sem pensar muito” antes de citá-las. Ao contrário da priorização destas áreas, de acordo com as pesquisas de Nguyen *et al.* (2017) e o posicionamento dos entrevistados, a área de conhecimento de gerenciamento de *stakeholders*, a que diz respeito às questões humanas em projetos, é uma das menos priorizadas, tanto no ensino quanto nas organizações. O entrevistado E1 se aprofundou na exposição deste cenário ao afirmar que as organizações, ou os seus líderes, reconhecem a necessidade de se dedicar as questões humanas, mas não o fazem na prática.

Na mão inversa a praticada pelas organizações, tanto os autores pesquisados, dentre eles Kisil (1998), Mdletye *et al.* (2014) e Klein (2016), quanto os indivíduos entrevistados pelo pesquisador, entendem que qualquer empreendimento de mudança organizacional envolve pessoas e, conseqüentemente, deve-se lidar com as questões humanas para obtenção do sucesso planejado. Os entrevistados E5 e E6 expressaram sucintamente os pareceres dos demais entrevistados ao afirmar que a gestão de *stakeholders* é parte fundamental de um projeto. Na mesma direção, Klein (2016) reforça a opinião dos entrevistados ao declarar que a desatenção aos fatores humanos, por parte dos líderes dos empreendimentos, pode fazer com que o sucesso dos projetos sempre seja prejudicado pelas questões de comportamento social.

4.2 Influência dos stakeholders no gerenciamento de projetos

Costa *et al.* (2016), Gonçalves (2015), Gonçalves e Campos (2016) estabelecem que o fator humano exerce forte influência no rumo de um projeto, conduzindo-o ao sucesso, gerando desvios ou, até mesmo, levando-o ao fracasso. Estes mesmos autores afirmam que a compreensão deste fato cresce entre os líderes das organizações e também cresce a consciência de que uma maior atenção deve ser dispendida para o tratamento deste fenômeno.

Os entrevistados neste estudo, em conformidade com as argumentações dos autores citados no parágrafo anterior, afirmaram que a influência das reações dos *stakeholders* é uma realidade no dia a dia dos empreendimentos, trazendo consigo oportunidades, quando são atitudes positivas, e riscos quando atitudes negativas. Estes mesmos profissionais, expressaram suas posições quanto a influência dos *stakeholders* nas quatro fases básicas de um projeto (Início, Organização e Preparação, Execução do Trabalho e Encerramento), propostas pelo Project Management Institute (2013), assim como, nas áreas de conhecimento em Gerenciamento de Projetos, também definidas pelo Project Management Institute (2013). Encerrando as declarações a respeito da influência dos *stakeholders*, os entrevistados comentaram sobre os tipos de resistências encontrados nos ambientes dos projetos (Figura 3).



Figura 3. Influência dos Stakeholders no Gerenciamento de Projetos

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Em relação a influência nas fases básicas do projeto, duas foram destacadas como as que recebem maior interferência por parte dos *stakeholders*: a de Organização e Preparação, que, segundo os entrevistados, é a fase em que os desejos e anseios dos envolvidos são refletidos no planejamento detalhado do projeto e, de acordo com Lewin (1947, 1951, 1958), é o estágio em que começam a surgir resistências por ser o momento em que os objetivos são claramente definidos, estratégias de ação são traçadas e meios para realização das atividades são planejados; a fase de Execução do Trabalho, é, para os entrevistados, a que está mais exposta a influência dos *stakeholders*, onde ocorrem os maiores problemas e o maior desgaste da equipe de gerenciamento de projetos na gestão dos envolvidos. Parte do estágio da mudança organizacional denominado de “movimentação” por Lewin (1951, 1958), corresponde a fase de Execução do Trabalho em projetos e, segundo Kakucha (2015), é neste estágio que ocorre a transformação interna dos indivíduos, onde podem surgir incertezas em relação ao futuro e consequentes resistências.

No que diz respeito a influência nas áreas de conhecimento de gerenciamento de projetos, a de escopo, descrita por Wysocki e Mcgary (2003), por Sotille *et al.* (2007) e pelo Project Management Institute (2013), foi considerada pelos entrevistados como uma das áreas mais influenciáveis pelos *stakeholders*. Por ser a área de conhecimento onde são determinadas as mudanças provocadas pelo empreendimento, segundo os próprios entrevistados, há muita interferência por parte dos *stakeholders* em decorrência de possíveis impactos de ganho ou perda de poder, espaço, funções, entre outros elementos. Diretamente ligada ao escopo, por garantir o custeio das entregas definidas neste, a área de gerenciamento de custos, descrita por Barbosa *et al.* (2008), Wysocki e Mcgary (2003) e pelo Project Management Institute (2013), é representação de poder e fortemente afetada por interesses pessoais, além dos processos envolverem muita negociação e contato interpessoal, de acordo com a opinião dos entrevistados.

Para os autores pesquisados, como Cançado e Santos (2014), Motta (1997), Bailey e Raelin (2015), o processo de mudança conduz a organização e os indivíduos a uma condição desconhecida, gerando sentimento de insegurança e perda. Diante deste quadro, segundo

os mesmos autores, as reações individuais podem ser diversas e imprevisíveis, podem ser atitudes de aceitação ou rejeição. De forma geral, as pessoas interpretam os riscos de mudança como maiores que os riscos de permanecer na posição atual (Edmonds, 2011), preferem se manter no conhecido do que enfrentar o desconhecido (Desmond, 2013). Os entrevistados relataram sentimentos de resistência como ódio, inveja e indiferença. Já Edmonds (2011), Vakola (2016), Gonçalves e Campos (2016) exemplificam diversas formas de resistência dos *stakeholders*, tais como: não se dedicar ao processo de mudança, possuir comportamento e atitudes agressivas ou comportamento de oposição mais sutil, não assumir o empreendimento como prioridade, ser instável no seu apoio, entre outros.

4.3 Campos de aplicação dos conceitos da gestão de mudanças ao gerenciamento de projetos

Rua *et al.* (2015), Mota (2013), Gonçalves e Campos (2012) argumentam que o gerenciamento de projetos da atualidade exige a capacidade do líder de tratar das questões comportamentais e sociais oriundas do processo de mudança organizacional. Em conformidade com os autores citados, os entrevistados no estudo, ressaltaram a importância de lidar com os *stakeholders* de um projeto e descreveram os campos em que os conceitos de Gestão de Mudanças (GM) podem ser aplicados ao Gerenciamento de Projetos (GP) para este fim (Figura 4).

Atividades de Gerenciamento de *Stakeholders* refere-se a um conjunto de atividades consideradas, pelos entrevistados, como práticas comuns na gestão de *stakeholders*. São ações como: *Identificação das partes interessadas*, que, de acordo com o Project Management Institute (2013), é a base do gerenciamento de *stakeholders* e, segundo Mdletye *et al.* (2014), fundamental para o sucesso do projeto; *Engajamento e Acompanhamento de Stakeholders*, descritas pelos entrevistados como ações que visam o envolvimento dos *stakeholders* no decorrer do projeto, o que é apoiado por Mdletye *et al.* (2014), Pilati (2003) e Sirkin *et al.* (2005) quando afirmam ser vital a participação e o empenho dos colaboradores para o sucesso do empreendimento; *Lidar com Comportamento*

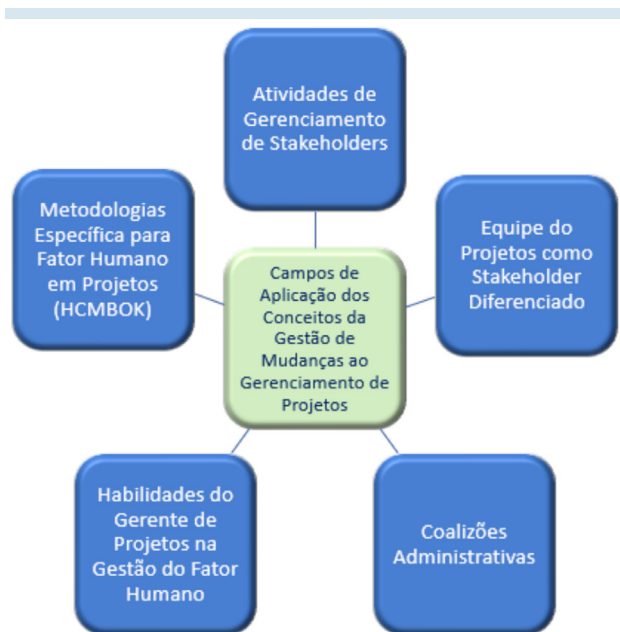


Figura 4: Campos de Aplicação dos Conceitos da Gestão de Mudanças ao Gerenciamento de Projetos

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Negativo dos Stakeholders, fundamental na gestão de um empreendimento de mudança (Andersén & Andersén, 2014). Os líderes do projeto devem avaliar diligentemente quais envolvidos no processo podem ser resistentes e os seus motivos para isto (Hernandez & Caldas, 2001).

A equipe do projeto é considerada pelos entrevistados como um grupo de *stakeholders* demandantes de abordagem diferenciada. Nas entrevistas, foram destacados três elementos a serem desenvolvidos especificamente para o cuidado com esta equipe: *Motivação*, parte dos entrevistados possui como estratégia central, para manter a equipe do projeto engajada, processos semelhantes aos propostos por Kotter (2013) e Gupta (2011). Particionam as entregas do projeto em objetivos menores que possam ser alcançados, permitindo demonstrar o desempenho do empreendimento, a promoção de celebrações de vitórias parciais e a busca de soluções, em conjunto, para a recuperação de prazos prejudicados por entregas parciais atrasadas; *Visão*, de acordo com os entrevistados, a visão do empreendimento como um todo, dos benefícios que serão incorporados, das mudanças que serão implementadas, dos impactos que serão causados, entre outros fatores, é a base para que a equipe do projeto se mantenha engajada no empreendimento; *Senso de Urgência*, Kakucha (2015), Shirey (2013) e Farkas (2013), definem senso de

urgência como a percepção dos *stakeholders* de que a mudança, embora dolorosa e incerta, é menos arriscada a sobrevivência do que a permanência no estado atual da organização. Para os profissionais consultados no estudo, o sentimento da equipe deve ser de que haverá mais vantagens em seguir em frente, mesmo diante das dificuldades existentes, do que permanecer na situação do momento.

Os entrevistados discorreram sobre as questões políticas envolvendo os projetos e destacaram o papel importante que estas exercem nos empreendimentos. Segundo os mesmos, qualquer mudança impacta em algum *stakeholder* e, conseqüentemente, a liderança do projeto necessita de alianças administrativas fortes e abrangentes, de forma a receber suporte adequado para lidar com os impactos sem haver desvios no fluxo das atividades. As coalizões administrativas estáveis e resistentes que envolvam os líderes da organização, assim como, os *stakeholders* chaves para o projeto, são essenciais para a sustentação do empreendimento de mudança (Kotter, 2013; Gupta, 2011), estimulando o espírito de cooperação e compromisso em direção a um mesmo objetivo (Farkas, 2013).

As habilidades do Gerente de Projetos, na gestão do fator humano, devem ser desenvolvidas para lidar com um ambiente de interações humanas heterogêneas e promover o engajamento dos *stakeholders* chaves (Jarocki, 2011; Lundy & Morin, 2013). Os entrevistados se ativeram a duas habilidades primordiais para o gerenciamento dos *stakeholders*: *Boa Comunicação*, permite a liderança do projeto construir uma base de confiança e visão do empreendimento, além de receber opiniões que podem ser utilizadas na avaliação do desempenho do projeto e na correção de possíveis desvios (Farkas, 2013). Nesta linha de pensamento, para os pesquisados, é importante o estabelecimento de um canal de comunicação transparente que abranja todos os *stakeholders* identificados e analisados; *Inteligência Emocional*, segundo os entrevistados E2 e E5, os líderes dos projetos devem desenvolver a capacidade de compreender os sentimentos próprios e os dos outros, derivando a empatia e a sensibilidade emocional, sem as quais não se pode lidar com as questões humanas.

Metodologias específicas para questões humanas em gerenciamento de projetos, dentre os autores pesquisados, são metodologias que aplicam os princípios e ferramentas

da disciplina Gestão de Mudança ao Gerenciamento de Projetos. O entrevistado E5 aplicou o *Human Change Management Body of Knowledge – HCMBOK®* (Gonçalves & Campos, 2016) no gerenciamento de um grande projeto de engenharia, em uma organização de transporte público privada. Segundo E5, a aplicação de um método específico e estruturado para a gestão dos *stakeholders* foi essencial para o sucesso do projeto. O mesmo entrevistado ainda afirmou que o método direcionou a equipe de gerenciamento do projeto a planejar melhor as reuniões e comunicações com os *stakeholders*, a observar e avaliar o comportamento das pessoas, a influenciar de forma mais efetiva e a compreender melhor as reações dos envolvidos no empreendimento.

5 Considerações finais

Este estudo objetivou analisar a aplicação, em Gerenciamento de Projetos (GP) de Engenharia e Tecnologia da Informação, de conceitos da disciplina de Gestão de Mudanças (GM), respondendo a seguinte pergunta de pesquisa: Como gerentes seniores aplicam os conceitos de gestão de mudança organizacional ao gerenciamento de projetos para aumentar a efetividade das entregas?

Afim de atingir o objetivo do estudo o pesquisador buscou as relações existentes entre a GM e o GP através do referencial teórico, investigou, em campo, a maneira como os gerentes de projetos seniores utilizam os conceitos da gestão de mudanças nas suas atividades profissionais diárias e descreveu a forma que a aplicação destes conceitos contribui para a ampliação da efetividade das entregas dos projetos, relacionando o referencial teórico com as categorias de informação extraídas das declarações dos pesquisados.

O produto da investigação em campo, reforçou o posicionamento dos autores pesquisados na afirmação de que o fator humano em projetos ainda recebe pouca atenção entre os líderes das organizações. O estudo demonstrou que os entrevistados estão em linha com a literatura analisada, pois declararam, de forma quase unânime, ser as áreas de conhecimento de custo, tempo e escopo as que recebem a priorização dos executivos, consequentemente, obrigando aos líderes de projetos a

não dedicarem, ao gerenciamento dos *stakeholders*, os esforços que consideram adequados.

Os resultados convergem para o entendimento de que o sucesso ou o fracasso de um empreendimento de mudança está intimamente ligado ao tratamento dispensado às questões humanas. Neste contexto o pesquisador recomenda aos líderes dos projetos que apliquem os conceitos da Gestão de Mudanças ao Gerenciamento de Projetos. A aplicação destes conceitos proporciona o desenvolvimento de habilidades e técnicas para identificar e analisar *stakeholders*, motivar e engajar a equipe de projeto, construir coalizões administrativas, enfim, lidar com as pessoas de maneira adequada ao andamento do empreendimento. Estas práticas possuem o potencial de minimizar ou eliminar resistências das partes interessadas que causam desvios ou até mesmo o insucesso.

Sintetizando a resposta à pergunta de pesquisa, o estudo demonstrou que os entrevistados, aplicam os conceitos da GM ao dedicar mais atenção aos fatores humanos nos projetos sob sua liderança. Como primeiro passo, avaliam o grau de importância atribuído, pela organização, ao gerenciamento de *stakeholders*, em comparação as demais áreas de conhecimento. Em seguida, examinam o nível de influência dos colaboradores no ciclo de vida do empreendimento e finalmente atuam em campos específicos para o tratamento das questões humanas que causam danos ao andamento do projeto.

Como proposta para novos estudos, o pesquisador sugere uma investigação sobre as ações que devem ser adotadas pelos gerentes de projetos para garantir a consolidação da mudança após a realização da mesma. A própria definição de projeto o apresenta como um empreendimento temporário, ou seja, possui seu final determinado, geralmente na entrega da mudança planejada. Neste contexto, ações que devem ser tomadas durante a execução do projeto, com o objetivo de garantir que não haja retrocesso na mudança, não são comuns na literatura ou na prática do Gerenciamento de Projetos.

Referências

Amorim, F. C. B. de. (2003). Sistemas Integrados de Gestão Empresarial e Mudança Organizacional. *Pensamento & Realidade*, (13), 84–96.

- Andersén, J., & Andersén, A. (2014). Deconstructing resistance to organizational change: a social representation theory approach. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(3), 342–355. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2012-0582>
- Andrade, E. C. S. de. (2008, julho). Lições Aprendidas e Aprendizagem Organizacional - Um Estudo de Caso em Organizações com Escritório de Projetos. *Mundo Project Management*, (21), 14–23.
- Bailey, J. R., & Raelin, J. D. (2015). Organizations Don't Resist Change, People Do: Modeling Individual Reactions to Organizational Change Through Loss and Terror Management. *Organization Management Journal*, 12(3), 125–138. <https://doi.org/10.1080/15416518.2015.1039637>
- Barbosa, C., Abdollahyan, F., Dias, P. R. V., & Longo, O. C. (2008). *Gerenciamento de Custos em Projetos* (2º ed). Rio de Janeiro: FGV Editora.
- Cançado, V. L., & Santos, T. M. C. (2014). Reação à Mudança Organizacional: A Implantação do Lean Thinking na Empresa Beta. *Revista Gestão & Tecnologia*, 14(1), 100–125.
- Costa, A. de B. M., Gouvêa, C. A. K., & Filho, F. L. F. (2016). A gestão de stakeholders como fator crítico de sucesso na implementação de um sistema ERP. *Revista Eletrônica Produção em Foco*, 6(1). Recuperado de <http://www.sociesc.org.br/producaoemfoco/index.php/producaoemfoco/article/view/349>
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens* (3º ed). Porto Alegre: Penso.
- Cummings, S., Bridgman, T., & Brown, K. G. (2015). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human Relations*, 69, 33–60.
- Desmond, C. (2013). Management of change. *IEEE Engineering Management Review*, 41(3), 12–13. <https://doi.org/10.1109/EMR.2013.2274674>
- Desmond, C. (2016). Project to design and implement significant process change. *IEEE Engineering Management Review*, 44(Third Quarter), 16–17. <https://doi.org/10.1109/EMR.2016.2595080>
- Duarte, R. (2002). Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. *Cadernos de pesquisa*, 115(1), 139–54.
- Edmonds, J. (2011). Managing Successful Change. *Industrial and Commercial Training*, 43(6), 349–353. <https://doi.org/10.1108/00197851111160478>
- Farkas, M. G. (2013). Building and sustaining a culture of assessment: best practices for change leadership. *Reference Services Review*, 41(1), 13–31. <https://doi.org/10.1108/00907321311300857>
- Garvin, D. A., & Roberto, M. A. (2005). Change Through Persuasion. *Harvard Business Review*, 83, 26–33.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4º ed). São Paulo: Atlas.
- Gonçalves, V. (2015). Gestão de Mudanças 3G - O Fator Humano na Liderança de Projetos do Terceiro Milênio. *Mundo Project Management*, (61), 38–40.
- Gonçalves, V., & Campos, C. (2012). *O Fator Humano na Liderança de Projetos*. Rio de Janeiro: Brasport.
- Gonçalves, V., & Campos, C. (2016). *O Fator Humano na Liderança de Projetos* (3º ed). Rio de Janeiro: Brasport Livros e Multimídia Ltda.
- Gupta, P. (2011). Leading Innovation Change - The Kotter Way. *International Journal of Innovation Science*, 3(3), 141–150. <https://doi.org/10.1260/1757-2223.3.3.141>
- Hernandez, J. M. da C., & Caldas, M. P. (2001). Resistência à mudança: uma revisão crítica. *Revista de Administração de Empresas*, 41(2), 31–45.
- Hornstein, H. A. (2015). The Integration of Project Management and Organizational Change Management is Now a Necessity. *International Journal of Project Management*, 33(2), 291–298. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.08.005>
- Jarocki, T. L. (2011). *The Next Evolution - Enhancing and Unifying Project and Change Management: The Emergence One Method for Total Project Success* (2º ed). Princeton-NJ: Brown & Williams Publishing.
- Kakucha, W. N. (2015). The Role of Charismatic Leadership in Change Management Using Kurt Lewin's Three Stage Model. *The International Journal of Business & Management*, 3(10), 634.
- Kisil, M. (1998). *Saúde e Cidadania. Gestão da Mudança Organizacional*. São Paulo: Fundação Peirópolis Ltda. Recuperado de http://gestao.saude.riopreto.sp.gov.br/wiki/images/a/ae/Saude_cidadania_vol2.pdf
- Klein, L. (2016). Towards a Practice of Systemic Change — Acknowledging Social Complexity in Project Management. *Systems Research and Behavioral Science*, 33(5), 651–661. <https://doi.org/10.1002/sres.2428>
- Kotter, J. P. (2013). *Liderando Mudanças* (2º ed). Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.

- Laville, C., & Dionne, J. (1999). *A Construção do Saber: Manual de Metodologia da Pesquisa em Ciências Humanas*. Belo Horizonte; Porto Alegre (RS): Ed. da UFMG : ARTMED.
- Lehmann, V. (2010). Connecting Changes to Projects Using a Historical Perspective: Towards Some New Canvases for Researchers. *International Journal of Project Management*, 28(4), 328–338. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.01.011>
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: II. Channels of Group Life; Social Planning and Action Research. *Human Relations*, 1(2), 143–153. <https://doi.org/10.1177/001872674700100201>
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. Oxford, England: Dorwin Cartwright.
- Lewin, K. (1958). Group Decision And Social Change. In In: *Maccoby, Eleanor E.; Newcomb, Theodore M. ; Hartley, Eugene L. Readings in Social Psychology* (3^o ed, p. 197–211). Oxford, England: Henry Holt.
- Lima, S. M. V., & Bressan, C. L. (2003). Mudança Organizacional: Uma Introdução. In in: *LIMA, S. M. V. Mudança Organizacional - Teoria e Gestão* (p. 17–63). Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Lundy, V., & Morin, P.-P. (2013). Project Leadership Influences Resistance to Change: The Case of the Canadian Public Service. *Project Management Journal*, 44(4), 45–64. <https://doi.org/10.1002/pmj.21355>
- Malhotra, N. (2011). *Pesquisa de Marketing, Foco na Decisão* (3^o ed). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2009). *Fundamentos da Metodologia Científica* (6^o ed). São Paulo: Editora Atlas S. A.
- Mdletye, M. A., Coetzee, J., & Ukpere, W. I. (2014). Do People's Perceptions of Change have an Influence on the Status of Change? Lessons from the Department of Correctional Services of South Africa. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(4), 32–46. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n4p32>
- Morris, P. W. G. (2011). A Brief History of Project Management. In In: *Morris et al. The Oxford Handbook of Project Management* (p. 15–36). New York: Oxford University Press.
- Mota, E. B. (2013, setembro). Stakeholders e Gestão da Mudança - Uma Abordagem Comportamental. *Mundo Project Management*, (52), 74–78.
- Motta, P. R. (1997). *Transformação Organizacional - A Teoria e a Prática de Inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora.
- Nguyen, L. D., Chih, Y.-Y., & Soto, B. G. de. (2017). Knowledge Areas Delivered in Project Management Programs: Exploratory Study. *Journal of Management in Engineering*, 33(1). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000473](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000473)
- Overton, B. L., & Cottone, R. R. (2016). Anticipatory Grief: A Family Systems Approach. *The Family Journal*, 24(4), 430–432. <https://doi.org/10.1177/1066480716663490>
- Parker, D., Charlton, J., & Ribeiro, A. (2013). Integration of Project-based Management and Change Management - Intervention Methodology. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(5), 534–544.
- Pilati, R. (2003). O Comprometimento do Trabalhador e a Mudança Organizacional. In in: *LIMA, S. M. V. Mudança Organizacional - Teoria e Gestão* (p. 267–289). Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Pollack, J. (2016). The need for integration between organizational project management and change management (Vol. 2016-December, p. 1245–1249). Apresentado em International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management, Bali - Indonesia.
- Project Management Institute. (2013). *Um Guia Do Conhecimento Em Gerenciamento De Projetos (PMBOK)* (5^o ed). Atlanta - EUA: PMI Publications.
- Project Management Institute. (2016). *Gerenciando Mudanças nas Organizações - Um Guia de Práticas*. São Paulo: Saraiva.
- Rafferty, A. E., & Jimmieson, N. L. (2016). Subjective Perceptions of Organizational Change and Employee Resistance to Change: Direct and Mediated Relationships with Employee Well-being. *British Journal of Management*, 00, 1–17. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12200>
- Rebeka, E., & Indradevi, R. (2015). A Study on Perception of Employees during Change in an Organization. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(1), 72–79. <https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n1p72>
- Rittenhouse, J. (2015). Improving Stakeholder Management Using Change Management Tools. Apresentado em PMI Global Congress Proceedings, Orlando, Florida, USA: Project Management Institute. Recuperado de <http://www.pmi.org/learning/library/improve-stakeholder-management-9901>
- Rua, M., Tavares, S., & Marinho, W. (2015, julho). Gestão de Mudanças Organizacionais - Um Estudo de Caso de Sucesso na Indústria Brasileira de Mineração. *Mundo Project Management*, (63), 24–33.

- Shirey, M. R. (2013). Lewin's Theory of Planned Change as a Strategic Resource: *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 43(2), 69–72. <https://doi.org/10.1097/NNA.0b013e31827f20a9>
- Sirkin, H. L., Keenan, P., & Jackson, A. (2005). The Hard Side of Change Management. *Harvard Business Review*, 83(10), 108.
- Sotille, M. A., Menezes, L. C. de M., Xavier, L. F. da S., & Pereira, M. L. S. (2007). *Gerenciamento do Escopo em Projetos*. Rio de Janeiro: FGV Editora.
- Thomas, D. R. (2006). A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data. *American Journal of Evaluation*, 27(2), 237–246. <https://doi.org/10.1177/1098214005283748>
- Trochim, W. M. (1989). Outcome Pattern Matching and Program Theory. *Evaluation and program planning*, 12(4), 355–366.
- Turner, J. R. (2008). *The Handbook of Project-Based Management* (3^o ed). New York: McGraw-Hill Education.
- Vakola, M. (2016). The Reasons Behind Change Recipients' Behavioral Reactions: a Longitudinal Investigation. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 202–215. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2013-0058>
- Valle, A. B., Cierco, A. A., Soares, C. A. P., & Finocchio, J. (2014). *Fundamentos do Gerenciamento de Projetos* (3^o ed). Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Vergara, S. C. (2007). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração* (9^o ed). São Paulo: Editora Atlas S. A.
- Wysocki, R. K., & McGary, R. (2003). *Effective Project Management: Traditional, Adaptive, Extreme* (3^o ed). Indianapolis, Ind: Wiley Pub.