

Gestão do lado humano da mudança para o sucesso do PJe-JT

Melhores práticas mundiais para conduzir mudanças ousadas e vencer

Armando Kokitsu¹

Introdução

Gestão da mudança organizacional ou, simplesmente, Gestão da Mudança (GM) é um processo estruturado de aplicação de princípios, conhecimentos, técnicas e instrumentos, bem como de exercício de atitudes para gerenciar o lado humano de cada pessoa que precisa mudar sua forma de trabalhar, a fim de produzir os resultados desejados de um projeto ou iniciativa de mudança. Essa disciplina trata, por exemplo, da resistência das pessoas da organização (usuários e clientes internos do produto do projeto) à mudança nos seus hábitos de trabalho. Isso obsta a que uma mudança organizacional seja efetivamente implementada. Assim, é importante considerar o envolvimento e a atuação de dirigentes e gerentes, que precisam passar pelos seus próprios processos individuais de transição e, ao mesmo tempo, liderar e apoiar os processos individuais de transição das pessoas impactadas pela mudança.

A gestão da mudança organizacional abrange todas as atividades que uma organização precisa executar para com sucesso fazer com que as pessoas que utilizarão o produto de um projeto aceitem e adotem novas tecnologias e, principalmente, um novo modelo de trabalho.

Gestão da mudança é mais do que o gerenciamento técnico do projeto

De acordo com Bridges (2009),

Não se trata de mudanças, mas de transições. Não são a mesma coisa. *Mudança* é situacional: a movimentação para um novo local, a aposentadoria do fundador, a reorganização dos papéis da equipe, as revisões do plano de pensão. *Transição*, por outro lado, é psicológica; é um processo de três fases pelo qual as pessoas passam na medida em que internalizam e se conformam com os detalhes da nova situação que a mudança produz.

1. Analista judiciário e analista de sistemas do CSJT; mestre em Administração pela Universidade de Brasília (UnB); doutorando em administração pela *Universidad Nacional de Misiones*, Argentina; membro-fundador da *Association of Change Management Professionals* (ACMP: www.acmpglobal.org); líder da *Latin America and Caribbean Regional Network* da ACMP; professor convidado da Fundação Getúlio Vargas (FGV), da disciplina Mudança Organizacional do MBA em Gestão Estratégica e Econômica de Projetos; professor convidado do Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (IBMEC)-DF das disciplinas *Gestão de Comunicações e das Partes Interessadas* e *Sustentabilidade em Projetos*; certificado em três metodologias internacionais para liderança/gestão da mudança; membro-fundador do *Project Management Institute* (PMI)-DF.

Então, uma coisa é a mudança física, técnica, de procedimentos de trabalho; outra é a mudança interior, psicológica, comportamental, a que Bridges chamou de *transição*. Esta precisa ocorrer para que as mudanças organizacionais *físicas* realmente aconteçam e produzam os resultados desejados dentro do prazo e do orçamento – e a transição, regra geral, é mais difícil e mais lenta que a mudança física, além de requerer cuidados próprios, ou seja, ela deve ser vista como um processo (Figura 1).



Figura 1 – A mudança no aspecto humano deve ser compreendida como um processo.

O PMBOK², no capítulo *Ciclo de Vida e Organização do Projeto*, ao tratar das partes interessadas (seção 2.3 do guia), afirma que elas são pessoas ou organizações cujos interesses podem ser positiva ou negativamente afetados pela execução ou término do projeto, e que podem exercer influência sobre o projeto. Assevera também que “o gerente do projeto precisa gerenciar a influência das várias partes interessadas em relação aos requisitos do projeto para garantir um resultado bem-sucedido” (PMI, 2008). Uma parte interessada crítica são as pessoas que precisarão mudar sua forma de trabalhar ao utilizar o produto de um projeto. Por exemplo, um novo sistema informatizado, como o Processo Judicial Eletrônico da Justiça do Trabalho (PJe-JT).

Gestão da mudança contribui decisivamente para o sucesso de um projeto de mudança

Muitas vezes, quando uma organização tem um problema a resolver ou oportunidade de melhoria a explorar, a solução depende de uma mudança que afeta a forma de trabalhar das pessoas. Também é comum a organização se preocupar com a qualidade da solução técnica, como ao desenvolver e colocar em produção um sistema de informação, mas ser surpreendida com a dificuldade em obter os resultados esperados. Por que isso acontece? É como se uma

2. *Project Management Body of Knowledge*, publicação do *Project Management Institute*.

solução apresentasse dois lados (Figura 2). Um deles é a Qualidade da Solução (QS), no que se refere ao produto em si do projeto – por exemplo, a qualidade de um sistema de informação (*software* e *hardware*) como o PJe-JT –; o outro, a Qualidade da Aceitação da solução (QA), que pode variar desde a assimilação e o engajamento pleno e rápido até a resistência à mudança, com posterior abandono, ou mesmo rejeição, desde o início. Então, assim como a área de um retângulo é igual à multiplicação de seus lados, o sucesso de uma iniciativa de mudança depende do produto da multiplicação da Qualidade da Solução técnica (ex.: Sistema PJe-JT) pela Qualidade da Aceitação pelas pessoas e é proporcional a ele (ex.: o quanto o PJe-JT será aceito e efetivamente utilizado com proficiência pelas pessoas).



Figura 2 – Resultado como produto da multiplicação da qualidade da solução pela qualidade da aceitação.

Estudo (HAY GROUP, 2001) mostrou que muitas iniciativas de mudança apresentam resultados que ficam aquém das expectativas e que as maiores dificuldades para mudar uma organização têm relação com as pessoas. Ele cita uma pesquisa sobre eficácia organizacional do Instituto de Psicologia do Trabalho da Universidade de Sheffield na Inglaterra que mostrou, entre as indústrias de fabricação, melhores práticas de gestão de pessoas aumentarem a produtividade em 18% e a lucratividade em 19%. Os pesquisadores descobriram também que essas práticas prediziam melhor o desempenho da companhia do que a estratégia, a tecnologia ou a pesquisa e desenvolvimento.

A gestão da mudança não apenas reduz a resistência das pessoas à mudança como contribui para que elas se comprometam com o sucesso dela. Estudo realizado por pesquisadores da McKinsey (LACLAIR e RAO, 2002) mostra o seguinte:

- há correlação direta entre eficácia da gestão da mudança e o *gap* entre ROI³ esperado e ROI obtido ($R^2 = 0,7$)⁴;

3. ROI: Acrônimo em inglês de *Return On Investment*, ou seja, retorno do investimento.

4. O coeficiente de determinação R^2 é usado no contexto de modelos estatísticos cujo principal propósito é prever resultados futuros. Regra geral: quanto maior o valor de R^2 entre 0 e 1, maior a probabilidade de prever o futuro com base no modelo. Um $R^2 = 0,7$ pode ser interpretado assim: cerca de 70% de variação da variável dependente podem ser explicados pela variável independente.

- projetos que apresentaram valores altos em fatores que contribuem para a gestão da mudança alcançaram 143% do resultado esperado, ou seja, além da expectativa;
- projetos que apresentaram valores baixos em fatores que contribuem para a gestão da mudança alcançaram apenas 35% do resultado esperado.

A pesquisa sugere que a maioria das organizações não apresenta pontos fortes nos três níveis da organização (gerentes em alto nível, em nível intermediário e empregados da linha de frente). Cerca de 73% das organizações pesquisadas apresentaram pontos fracos em um ou dois níveis, ou seja, cerca de apenas 28% eram fortes em todos os três níveis (11 de 40). Os autores do artigo afirmam que “Organizações que tiveram problemas em um ou dois níveis da organização conseguiram, todavia, todos ou a maioria dos retornos esperados das iniciativas de mudança”. Em outras palavras, organizações que tiveram problemas em apenas um nível conseguiram 129% do valor esperado, enquanto organizações que tiveram problemas em dois níveis gerenciais alcançaram 68% do resultado esperado da iniciativa.

Portanto, não é necessário às organizações ter pontos fortes em gestão das mudanças nos seus três níveis organizacionais (alto, intermediário e da linha de frente) para melhorar e obter parte dos resultados esperados com os projetos. Por outro lado, se a organização deseja alcançar 100%, ou até 143%, de retorno do resultado esperado, ela deve investir no atendimento de todos os fatores para o sucesso das mudanças em todos os três níveis.

É interessante observar que o fato de 11 organizações (cerca de 28% das organizações pesquisadas) terem obtido 143% de retorno em relação ao valor do resultado esperado sugere que as organizações esperam menos do que realmente é possível conseguir. Prosseguindo com esse raciocínio, as organizações que apresentaram problemas em dois níveis gerenciais e que conseguiram 68% do resultado **esperado** provavelmente alcançaram bem menos de 68% do valor de melhoria ou retorno **possível**. Em outras palavras (ou números), se você aplica a regra de três para os valores abaixo, você obtém o valor ao redor de 48 para x:

$$\frac{68}{143} = \frac{x}{100} \rightarrow x = \frac{68 \cdot 100}{143} \quad (1)$$

Em outras palavras, organizações que capturaram 68% do valor esperado provavelmente capturaram em torno de 48% do valor possível. A equação 1 indica que aparentemente a maioria das organizações desconhece o potencial da gestão da mudança como instrumento estratégico para aumentar consideravelmente o valor de retorno dos seus projetos.

Pesquisas mostraram que, apesar do maior estudo e aplicação da disciplina gerenciamento de projetos, muitas iniciativas de mudança organizacional continuavam a apresentar resultados aquém do esperado. Essas pesquisas constataram que em tais projetos faltava melhor gerenciamento do lado humano da mudança (Figura 3).

O último “CHAOS Report 2009” mostrou um decréscimo das taxas de sucesso de projetos de tecnologia, com somente 32% de todos os projetos com entregas no prazo e orçamento com o escopo previsto, 44% com falhas de prazo, orçamento e objetivos e 24% com falha total, cancelados antes do término e nunca utilizados. Fonte: *The Standish Group*.

Um estudo de 2005, em 200 empresas, revelou uma clara conexão entre Gestão da Mudança e a alta performance e o alto grau de maturidade em gerenciamento de projetos. Problemas humanos (comportamentais, culturais e políticos) causaram 59% das falhas nos projetos. Fonte: *PriceWaterHouseCoopers*.

Figura 3 – Deficiências em projetos devido a problemas humanos e à falta de gestão da mudança (extraído com permissão do material didático do curso de Mudança Organizacional da FGV).

Pesquisa internacional⁵ realizada em 65 países com cerca de 2 mil projetos em organizações privadas, públicas e acadêmicas concluiu que, quando se aplica gestão da mudança em nível excelente, em comparação com projetos onde ela não foi aplicada ou foi aplicada de forma pobre, a quantidade de projetos de mudança organizacional que:

- alcançam ou superam os objetivos é cerca de seis vezes maior;
- cumprem ou adiantam o cronograma é mais de quatro vezes maior;
- não ultrapassam ou gastam menos do que o orçamento previsto é mais de uma vez e meia maior.

Princípios para gestão da mudança organizacional

É essencial promover a abertura e a confiança, que aumentam as chances de sucesso do projeto, bem como garantir a alocação de um ou mais membros da equipe para gestão da mudança organizacional (isso inclusive demonstra e sinaliza que a organização leva a sério o aspecto humano da mudança).

Pessoas a serem impactadas pela mudança devem receber os recursos e apoio ao longo de todo o seu processo. Há princípios que, quando compreendidos e adotados, ajudam a comunicar e ganhar dos envolvidos a aceitação quanto à necessidade de uma mudança organizacional que seja eficaz e realizada dentro do cronograma e do orçamento. Seguir estes princípios para gestão da mudança é fundamental para o sucesso de um projeto de mudança ousada como o PJe-JT:

- A resposta certa não é suficiente – Reconhecer que não basta uma solução e um projeto tecnicamente excelente se os clientes/usuários da solução não adotarem efetivamente a mudança.
- As ações do patrocinador e líderes falam mais alto do que as palavras – Os patrocinadores e líderes precisam demonstrar apoio ativo e visível ao projeto. Os objetivos da gestão da mudança organizacional vão além da mera obtenção de

5. PROSCI. *Best practices in change management* – 2009 edition.

recursos (assinatura do termo de abertura do projeto ou autorização para alocação orçamentária) e buscam garantir o exercício da liderança e o apoio ativo e visível, ao longo de todo o projeto, a começar pelos dirigentes de mais alto nível interessados no seu sucesso.

- Comprometimento por meio da participação – Envolvidos no projeto devem ser encorajados a abertamente participar de diálogos sobre as mudanças organizacionais e seus impactos, para que suas opiniões e sugestões sejam consideradas no planejamento. Isso fortalecerá o comprometimento das pessoas com a execução do plano e a adoção da mudança.
- Comunicação, emissores e receptores – Identificar mudanças que impactarão a organização e quem será impactado como resultado da implementação do projeto. Identificar os emissores mais adequados. Explicar aos receptores porque as mudanças são importantes e quando precisam acontecer. Assegurar que as mudanças e seus impactos são adequadamente compreendidos por todos e que há um plano de comunicação/*marketing* abrangente para lidar com as preocupações dos envolvidos. Comunicar mensagens uma vez não é suficiente. Repetir cada mensagem várias vezes, para cada envolvido, por diferentes canais de comunicação.
- Cultura da organização – Considerar a cultura da organização, o histórico de mudanças anteriores e os valores dos colaboradores para adequar a metodologia adotada para a gestão da mudança e os instrumentos a serem utilizados. “Árvores velhas têm raízes profundas”, e o grau de comprometimento da organização com o passado pode dificultar a mudança.
- Mudança é um processo – Os objetivos para a gestão da mudança organizacional devem ser realistas e mensuráveis, e o progresso deve ser compartilhado com todos os principais envolvidos. O planejamento, para ser efetivo, deve ser estruturado e todos os planos acordados quanto aos objetivos, papéis e recursos para a gestão da mudança organizacional.
- Mudança incremental vs. radical – Dimensionar adequadamente a estratégia e as atividades para a gestão da mudança, considerando-se o tamanho e a complexidade da mudança, bem como a cultura da organização. Reconhecer que a velocidade de transição é diferente de indivíduo para indivíduo. Levar em conta o fenômeno de saturação de mudanças para definir o ritmo apropriado de implantação da mudança.
- Mudança organizacional é a soma de mudanças individuais – Reconhecer que a organização muda à medida que cada indivíduo e todos os envolvidos mudam sua forma de trabalhar, ao efetivamente adotarem uma inovação técnica.
- Não comunique apenas à razão; conquiste o coração – Mudar também é emocional (e muitas vezes é, principalmente, emocional). Conquiste o coração levando em conta o que a mudança significa para cada pessoa.
- *Status quo* e resistência – A resistência é inevitável. Compreender quão poderoso é o estado atual que faz as pessoas manterem sua maneira antiga de trabalhar e qual a causa-raiz da resistência, que pode variar muito de uma pessoa para outra. Facilitar a ação, removendo obstáculos que dificultam a adoção da mudança e ouvindo *feedbacks* construtivos. Usar abordagens criativas para prevenir a resistência, antes que prejudique o projeto. Reconhecer e premiar a mudança e o sucesso.

- Continuidade da mudança depende de reforço – Mudança duradoura depende de ações planejadas de reforço e sustentação, até que os novos hábitos façam parte da cultura organizacional. Na falta desse reforço, as pessoas tendem a voltar aos antigos hábitos e sistema de trabalho.

Abordagem estruturada para gestão da mudança

Um dos fatores que contribuem para o sucesso de um projeto de mudança de grande impacto comportamental como o PJe-JT é adotar uma abordagem estruturada para a gestão da mudança com base nos seguintes princípios:

- assimilar conhecimento prático para a gestão da mudança e elaborar um plano bem orquestrado que inclua um modelo e processo claramente definidos;
- desenvolver a estrutura e a equipe com as habilidades adequadas para gerenciar a mudança;
- realizar uma análise pré-mudança (avaliações situacionais);
- planejar a gestão da mudança desde o início, junto e integrado com o planejamento do gerenciamento técnico do projeto;
- estabelecer metas para a gestão da mudança organizacional em termos específicos para realizar os resultados desejados;
- identificar e mitigar riscos potenciais que acompanham a gestão da mudança organizacional;
- disponibilizar instrumentos adequados para realizar as avaliações, planejar e executar os planos para a gestão da mudança conforme o modelo e o processo adotados (metodologia);
- nomear indivíduos para atividades e tarefas específicas, tornando-os responsáveis pelas metas de gestão da mudança organizacional e pelos resultados desejados;
- tornar as mudanças permanentes, institucionalizando-as, para que se tornem parte da cultura da organização por meio de ações planejadas (sistêmicas e estruturais) de reforço.

Ao se falar em estruturação da gestão da mudança, deve-se lembrar que a mudança organizacional é resultado da soma de mudanças de indivíduos. Assim, é importante adotar-se um modelo que facilite a compreensão do processo de transição individual pelo qual cada envolvido precisa passar para mudar. Com base na análise de pesquisas internacionais e na literatura sobre gestão da mudança que apresenta modelos como o ADKAR (HIATT, 2006), o *The Change Management 101 Model* (NELSON e AARON, 2005) e o modelo de estágios de comprometimento (NELSON e AARON, 2008), bem como em reflexões sobre o papel do diagnóstico organizacional, criou-se o Modelo CoMCHal (KOKITSU, 2011/2012. Figura 4). Este modelo mostra como o processo de mudança individual ocorre e de que modo ferramentas organizacionais podem ser aplicadas para apoiar os envolvidos na passagem de uma fase para a fase seguinte do processo, até que a mudança seja internalizada.

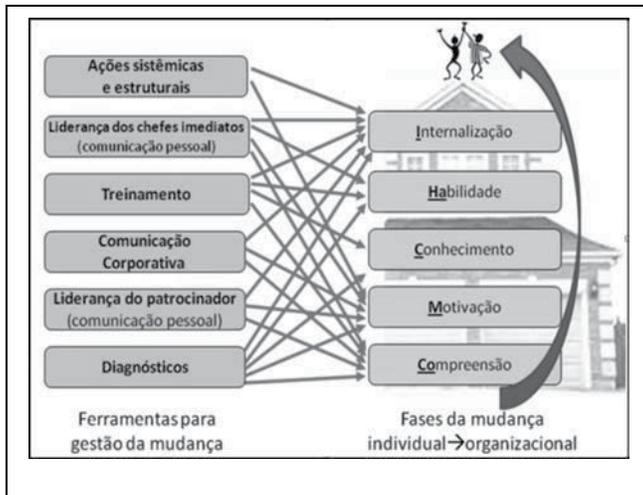


Figura 4 – Modelo CoMCHal de processo de mudança individual que conduz à mudança organizacional com ferramentas para apoiar os envolvidos na transição pelo processo.

O modelo pode ser assim compreendido: na Figura 4, à direita, na segunda coluna, há cinco fases pelas quais cada envolvido no projeto precisa passar, até que a mudança desejada na forma de trabalhar se torne um hábito e faça parte de sua cultura. O indivíduo precisa passar por cada fase na sequência, de modo que a fase anterior é pré-requisito para a seguinte. Assim, o envolvido precisa primeiro Compreender racionalmente o que é a mudança planejada (ex.: projeto PJe-JT) e as razões para se mudar. Porém, isso não é suficiente, ele precisa em seguida ter Motivação, ou seja, querer mudar sua forma de trabalhar. Aqui predominam as emoções de cada envolvido resultantes não apenas da sua compreensão racional sobre a mudança, mas também de vários outros fatores relacionados com sua pessoa (ex.: história profissional, pessoal, valores, circunstâncias atuais). Uma vez que o envolvido esteja motivado o suficiente, a próxima fase é o de assimilação do Conhecimento necessário para mudar (ex.: aprender a usar o novo sistema de informação PJe-JT). Mas muitas vezes não basta um treinamento que forneça conhecimento teórico. Para aplicar esse conhecimento, ele precisa desenvolver a Habilidade, que é adquirida com certo tempo, por meio da prática. Por outro lado, o desenvolvimento da habilidade pode não ser suficiente para que o envolvido adote a inovação de modo duradouro e espontâneo. A literatura mostra casos em que, por falta de reforço e ações sistêmicas e estruturais de sustentação da mudança, os envolvidos naturalmente abandonaram a nova forma de trabalhar para retornarem à antiga. Finalmente, e não menos importante, para que o novo comportamento profissional desejado pela organização realmente se torne um hábito natural, uma atitude do envolvido, é necessário haver a Internalização da mudança. É relevante observar que a referência deve ser sempre a pessoa do envolvido. Portanto, diferentemente de alguns modelos que denominam essa fase de Reforço ou Sustentação – termo que foca ações organizacionais externas ao indivíduo que podem não ser eficazes – o Modelo CoMCHal adota o termo Internalização, o qual pressupõe que, do ponto de vista do envolvido, a mudança efetivamente passou a ser parte natural dele como profissional e como pessoa. Esse é o resultado que se quer obter e verificar.

É como a construção de uma casa que serve de pano de fundo do modelo na Figura 4. Para edificá-la, deve-se primeiro construir a fundação, e depois o piso, as paredes, a laje e, por fim, o telhado, que representa o sucesso da mudança internalizada. Caso a organização conduza a mudança de um modo que os envolvidos pulem uma ou mais fases, isso provavelmente trará consequências negativas traduzidas em retrabalhos, perda de tempo, desperdícios de recursos ou resultados deficientes. Bom momento para lembrar o seguinte ditado: “Você pode não pagar agora, mas pagará mais caro depois”. Ou pior, voltando ao exemplo da casa: assim como ela poderá desabar com uma fundação ou paredes fracas, o projeto poderá fracassar ou apresentar resultados aquém do possível ou com mais tempo (atraso) ou recursos do que seria necessário, por não se lidar adequadamente com o lado humano da mudança, como as pesquisas internacionais têm registrado.

Planos de ação para a gestão da mudança devem ser elaborados e executados considerando-se modelos como o CoMCHal. Assim, evitam-se desperdícios, que ocorrem, por exemplo, quando um envolvido é enviado para treinamento sem compreender o que é a mudança e suas razões e sem motivação para aprender.

Na figura 4, do lado esquerdo, na primeira coluna, têm-se os vários tipos de ferramentas organizacionais que podem ser utilizados. Cada um está ligado por uma seta à fase do lado direito, pela qual o envolvido precisa passar. A seta relaciona o tipo de ferramenta que, a princípio, é o mais adequado para apoiar a transição do envolvido para a fase apontada.

Diagnóstico aqui não é considerado apenas um meio tradicional de coletar dados para planejar ações ou verificar a eficácia de ações executadas para a gestão da mudança (HOWARD, 1994). Mais do que isso, ele faz parte do Modelo CoMCHal, porque, além de fornecer informações para o uso das demais ferramentas, é, por si só, considerado um instrumento de intervenção para mudança individual e desenvolvimento organizacional.

A aplicação de diagnósticos faz com que os colaboradores reflitam sobre a mudança e suas consequências para a organização e para eles mesmos, contribuindo para as transições individuais necessárias dos envolvidos no processo da mudança organizacional. Diagnósticos valorizam os colaboradores, na medida em que a organização sinaliza que considera importante o que eles pensam e que deseja aperfeiçoar seus planos de ação levando em conta suas ideias e sentimentos (retroalimentação). Diagnósticos são oportunidades para a participação dos envolvidos, que leva ao engajamento para o sucesso do projeto de mudança, desde que os dados levantados sejam utilizados para a tomada de decisões corretivas ou de melhoria. Além disso, diagnósticos perguntam se o envolvido está ou não planejando ou aplicando uma boa prática e são uma ferramenta educativa, sem ser impositiva, ao apresentar e recomendar ações complementares (boas práticas), bem como fazê-lo refletir, por meio de perguntas, sobre a possibilidade de adotá-las.

Nesse aspecto, diagnósticos são úteis para todas as fases de transição, desde a compreensão até a internalização (Figura 4).

No nível de macroprocesso para gestão da mudança organizacional, existem vários modelos, entre os quais o Kokitsu (KOKITSU, 2012), representado pela Figura 5, que complementa o modelo CoMCHal para a gestão da mudança individual e se apoia nos princípios do modelo de Kotter para a liderança da mudança (KOTTER, 1996 e 2002), considerando-se não apenas a racionalidade como principalmente as emoções dos envolvidos durante um processo de mudança (KOTTER, 2002).

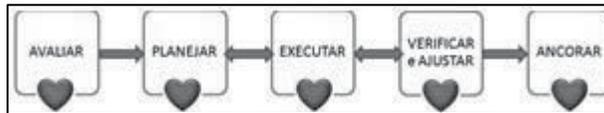


Figura 5 – Modelo Kokitsu para gestão da mudança organizacional.

O estudo e aplicação da gestão da mudança de uma forma estruturada contribui para o sucesso de mudanças ousadas, como o PJe-JT, que impactam a forma de trabalhar das pessoas. Ela propicia vários benefícios (Figura 6), entre os quais:

- A. A gestão da mudança acelera a mudança por meio da aceitação e a obtenção mais rápida dos benefícios da mudança.
- B. A gestão da mudança reduz o impacto durante a implementação e minimiza a queda na produtividade, que tipicamente ocorre durante projetos de mudança.
- C. A organização começa a ver melhores resultados em relação às expectativas baseadas na sua história.
- D. A gestão da mudança assegura a continuidade dos resultados desejados.

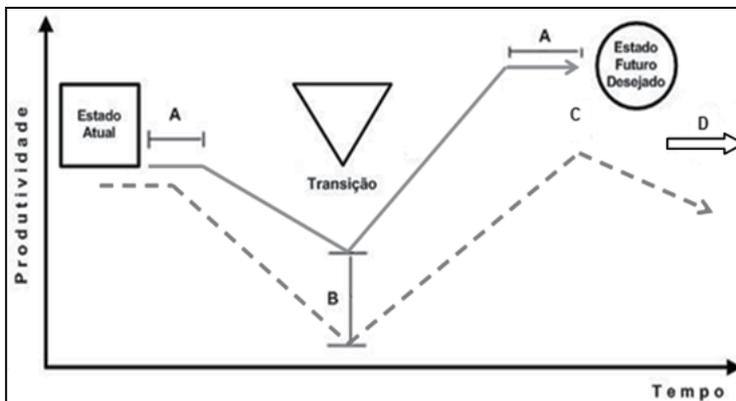


Figura 6 – Benefícios de aplicação da Gestão da Mudança.

Exemplos de boas práticas de gestão da mudança na implementação do PJe-JT

Se por um lado não se tem notícia de existir algum programa institucional já implantado na Justiça do Trabalho, com desenvolvimento ou adoção de uma metodologia para aplicação estruturada de gestão da mudança, por outro têm sido observadas ações que, conforme a literatura internacional, estão alinhadas com as melhores práticas mundiais. Na Tabela 1, o autor apresenta algumas delas, com exemplos selecionados de forma aleatória entre as notícias veiculadas no ano passado na seção sobre o projeto PJe-JT do portal do CSJT, bem como as relaciona com as fases e as ferramentas do modelo CoMCHal apresentadas neste artigo:

Tabela 1 – Exemplos de boas práticas e a sua relação com o modelo CoMCHAI de fases de transição individual e tipos de ferramentas organizacionais utilizadas.

BOAS PRÁTICAS	FASES DO MODELO COMCHAI	FERRAMENTAS DO MODELO
<ul style="list-style-type: none"> • Legislação (prática necessária no setor público) • Eventos em que se explicam as razões e os benefícios resultantes da mudança PJe-JT, com discurso e palestras de <ul style="list-style-type: none"> - Patrocinador maior, ou seja, líder de mais alto nível interessado no sucesso do projeto (presidente do CSJT, ministro João Oreste Dalazen, discursou em 3/10/2012 em evento de instalação no Espírito Santo do PJe-JT); - Outros líderes e pares (magistrados), bem como especialistas que apresentam resultados de diagnósticos e ganhos potenciais com o PJe-JT (Ex. II Fórum Gestão Judiciária do TRT 1ª Região – RJ) 	<p>Compreensão e Motivação</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnósticos • Liderança do patrocinador • Liderança dos chefes imediatos
<ul style="list-style-type: none"> • Assimilação do conhecimento para utilizar o PJe-JT por meio de treinamentos presenciais ou a distância: <ul style="list-style-type: none"> - cursos no CSJT e TRTs - manuais - vídeos demonstrativos - curso autoinstrucional (Ex.: “TRT-PA/AP agradece ao TRT-CE por apoio na implantação do PJe-JT”, materiais no portal do CSJT, “Escola Judicial do TRT-DF/TO disponibiliza material do PJe-JT”) 	<p>Conhecimento e Habilidade</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento (também mentoria e <i>coaching</i>) • Liderança do chefe imediato
<ul style="list-style-type: none"> • Ações de alteração do sistema de trabalho e da estrutura organizacional que favoreçam, reforcem e sustentem a mudança, de modo que faça parte da nova cultura da instituição: <ul style="list-style-type: none"> - legislação do PJe-JT, tais como a Lei nº 11.419, Resolução CSJT nº 94, termos de acordo de cooperação técnica, atos para criação de comitês e grupos de trabalho; - alinhamento da estrutura organizacional com o novo sistema de trabalho; - projeto de lei para a criação de estrutura organizacional e funções comissionadas para gerentes de projetos ou membros de equipes de desenvolvimento e manutenção do PJe-JT. 	<p>Internalização</p>	<p>Ações sistêmicas e estruturais</p>

Como medir o sucesso da aplicação de gestão da mudança

Gestão profissional e efetiva significa, entre outras coisas, usar indicadores. Mas que indicadores podem ser utilizados em gestão da mudança?

Quando se quer implantar uma mudança como o PJe-JT, o que falta para que um sistema de informação (*software* e *hardware*) realmente funcione e produza os resultados organizacionais desejados? Resta às pessoas serem motivadas e capacitadas para utilizá-lo. Contudo, o que caracteriza o sucesso do lado humano da mudança? Quais parâmetros podem variar, para mais ou para menos, ao longo do tempo? Basicamente, três parâmetros ou indicadores:

- **Velocidade de adoção:** quão rapidamente as pessoas adotam a mudança?
- **Grau de utilização:** quantos ou qual o percentual de empregados está usando a nova solução, considerando-se o total dos que deveriam utilizá-la?
- **Proficiência:** os indivíduos estão trabalhando da nova maneira com o nível planejado de habilidade e desempenho?

Os indicadores citados são aqueles que podem – e idealmente devem – ser monitorados ao longo dos primeiros meses. Por exemplo, após se colocar um sistema de informação em funcionamento. Assim, evita-se que a organização meramente suponha que a instalação, configuração e ativação de um sistema de informação signifique que automaticamente as pessoas (ex.: técnicos, usuários internos e externos) passem a utilizá-lo da melhor forma, de modo permanente. A literatura mostra que muitas vezes essa suposição se mostra equivocada, daí porque é importante observar – e de alguma forma medir – os três indicadores apresentados periodicamente, ao menos de amostras representativas do universo em que se quer implantar a inovação com sucesso e de maneira duradoura.

Ganhos potenciais

As duas primeiras fases do modelo CoMCHal são críticas para a gestão da mudança: compreender racionalmente e motivar emocionalmente. Nesse aspecto, faz muito sentido registrar em um local de fácil acesso e divulgar repetidas vezes, por diferentes canais, quais são os benefícios. Por exemplo, o ganho estimado potencial a ser obtido com a automação de uma atividade manual pelo PJe-JT.

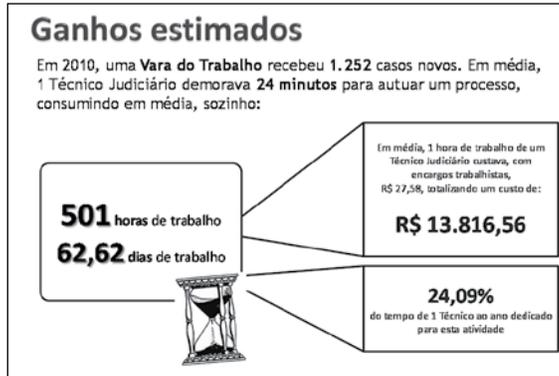


Figura 7 - Ganho potencial ao se automatizar um trabalho de autuação feito manualmente por um Técnico Judiciário em um ano.

Obs.: Neste dado, a empresa de consultoria considerou que as informações referentes aos valores de salário tomaram como base a tabela de cargos e salários, utilizando a média da faixa B de todos os cargos empregados para o cálculo. As horas de trabalho contaram como valor de 260 dias úteis e carga horária semanal de 40 horas.

A disseminação de informações quantitativas e qualitativas quanto aos ganhos a serem obtidos com a agilização dos processos, redução de custos e menor impacto ambiental (ex.: grande redução no uso de papel e economia de espaço, Figura 8) contribuem para a compreensão racional, motivação emocional e, portanto, para um maior e mais rápido engajamento das pessoas na adoção do PJe-JT.

A questão do menor impacto ambiental merece destaque. A Resolução nº 103 do CSJT aprova o Guia Prático para a inclusão de critérios de sustentabilidade nas contratações de bens e serviços no âmbito da Justiça do Trabalho do primeiro e segundo grau. Um dos princípios para o desenvolvimento sustentável é refletir sobre a real necessidade de um órgão público comprar um material cuja produção ou uso impacta o meio ambiente. No caso de um processo físico, a compra de papel está sendo muito reduzida com a implantação do PJe-JT (além do papel, outros materiais e aparelhos acessórios utilizados na produção dos processos físicos também passam a ser desnecessários, e a redução de sua compra, uso e diminuição de sua produção pelo mercado para atender à demanda da Justiça do Trabalho propiciam menor impacto ambiental e o desenvolvimento sustentável).

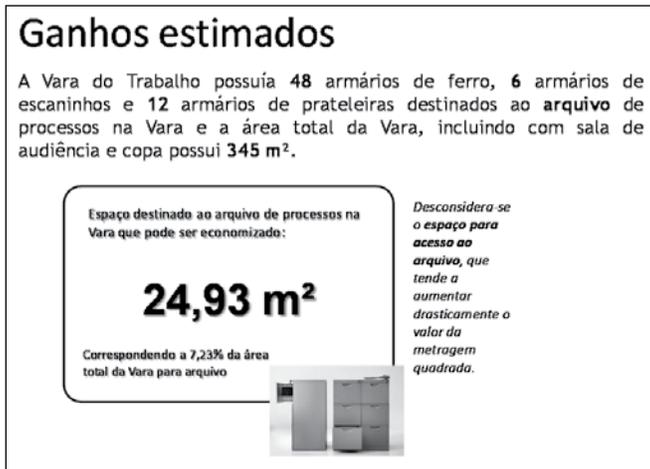


Figura 8 – Exemplo de ganho potencial em economia de espaço resultante da implantação do PJe-JT estimado por uma empresa de consultoria.

Conclusão

Pesquisas internacionais mostram que projetos ousados de mudança que impactam consideravelmente a forma de trabalhar das pessoas encontram dificuldades não apenas no seu gerenciamento técnico, mas principalmente na forma de lidar com o lado humano da mudança com ocorrência de problemas de resistências à mudança, aumento não previsto de despesas, atrasos, maior estresse das pessoas impactadas e resultados deficientes.

O estudo e a aplicação de uma gestão estruturada da mudança contribuem para minimizar os problemas e para que uma organização alcance os resultados desejados de melhoria dentro de prazos, muitas vezes apertados, e do orçamento previsto, com maior eficiência e realização plena dos objetivos de modo duradouro.

Uma abordagem profissional na aplicação da gestão da mudança que abrange o estudo em maior ou menor grau de princípios, modelos, processos estruturados, técnicas e uso de ferramentas organizacionais permite a gerentes, assessores e às próprias pessoas impactadas compreenderem como líderes e liderados passam por um processo de transição interior durante um processo de mudança organizacional. Esse conhecimento contribui para um melhor diagnóstico da situação e o planejamento de ações adequadas e em tempo hábil que evitem ou minimizem dificuldades e maximizem a probabilidade de sucesso de um projeto de mudança.

Projetos ousados de mudança como o PJe-JT – que impacta dezenas de milhares de pessoas, altera muitas rotinas de procedimentos e fluxos de trabalho e demanda o aprendizado de novos conhecimentos sobre como utilizar um sistema de informação inovador – têm muito a ganhar com uma abordagem profissional e estruturada de gestão da mudança.

A gestão estruturada do lado humano da mudança ou Gestão da Mudança, entre outras coisas, permite à organização poupar tempo ao adotar um processo previamente definido e utilizar ferramentas como listas de verificação para selecionar, planejar e executar ações para engajar os envolvidos e quem precisa mudar sua forma de trabalhar. Mesmo quando sabemos,

consciente ou intuitivamente, o que deverá ser feito, a Gestão da Mudança nos ajuda a não esquecer (afinal, somos seres humanos imperfeitos) e rapidamente definir o que precisa ser feito, em que sequência, quando, por quem e como, benefício particularmente importante em condições adversas de pouco tempo para realização do projeto ou estabelecimento de metas ousadas de implantação.

Hoje, principalmente em países desenvolvidos, existem grandes empresas transnacionais líderes em seus segmentos de mercado que possuem equipes dedicadas e vice-presidentes corporativos em Gestão da Mudança. No setor público, há vários casos de adoção da Gestão da Mudança, como nos tribunais do Estado de Oregon (EUA), que conta com o programa *Organizational Change Management*⁶.

Uma Gestão da Mudança adequada contribui para o sucesso do projeto PJe-JT, que está propiciando redução de custos, melhor uso dos recursos públicos, maior agilidade no atendimento dos cidadãos usuários da Justiça do Trabalho e menor impacto ambiental. Na verdade, é mais do que isso, na medida em que o PJe-JT colabora para definitivamente mudarmos o paradigma de um mundo baseado em um modelo econômico capitalista insustentável para um novo modelo de desenvolvimento socioeconômico sustentável, em prol da qualidade de vida não apenas da nossa, mas também das futuras gerações.

Referência bibliográfica

BRIDGES, William. *Managing transitions: making the most of change*. 3. ed. Filadélfia: Da Capo Press, 2009. Harvard Business School Publishing, 2002.

HAY GROUP. *Engage employees and boost performance*, 2001.

HIATT, Jeffrey M. *ADKAR: a model for change in business, government and our community*. Prosci Research, 2006.

HOWARD, Ann and Associates. *Diagnosis for organizational change: methods and models*. Nova Iorque: The Guilford Press, 1994.

KOKITSU, Armando. Gestão da mudança organizacional integrada à gestão de projetos para o sucesso do projeto. *Revista MundoPM - Project Management*, dez. 2011/jan. 2012.

_____. Gestão da mudança organizacional integrada à gestão de projetos para o sucesso do projeto. Apostila de Mudança Organizacional. Curso MBA em Gestão Estratégica e Econômica de Projetos, FGV, jul. 2012.

KOTTER, John P. *Liderando mudança*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KOTTER, John P.; COHEN, Dan S. *The heart of change*. eBook.

LACLAIR, Jennifer A.; RAO, Ravi P. Helping employees embrace change. *McKinsey Quarterly*, n. 4, 2002.

NELSON, Kate; AARON, Stacy. *The change management pocket guide*. Change Guides, LLC, 2005.

6. <http://courts.oregon.gov/oregonecourt/ProgramAreas/Pages/OrganizationChangeManagement.aspx>

_____. *The eight constants of change: what leaders need to know to drive change and win.* Cornerstone Leadership Institute, 2008.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, INC. *PMBOK. 4.* ed. 2008.

PROSCI. *Best practices in change management - 2009 edition.*