
Uma Análise à Gestão da Mudança Organizacional no
Banco Central do Brasil

Alexandre Santos Lobão

Dissertação

Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos

Orientado por

Eduardo André da Silva Oliveira

2018

Resumo

Este projeto objetivou realizar uma análise comparativa entre as práticas de gestão de mudanças do Banco Central do Brasil (BCB) e as melhores práticas descritas no estado da arte, além de avaliar o viés da organização (*'hard'*, focado na eficiência organizacional, ou *'soft'*, focado nas competências pessoais e organizacionais) e oferecer sugestões de melhoria.

Inicialmente foram levantadas 93 melhores práticas, oriundas de artigos mais referenciados na Web of Science, artigos indicados pelo orientador e pelo BCB, interrompendo-se a pesquisa quando se atingiu a saturação de dados. Estas melhores práticas foram resumidas em 30 práticas genéricas e categorizadas conforme seu viés.

Para a análise das práticas na organização, foram utilizadas fontes de dados primárias e secundárias oriundas do S-UP, um programa de transformação composto por 11 projetos e dezenas de outras ações. Foram realizadas entrevistas com todos os gerentes (*purposeful sampling*) e alguns colaboradores afetados pelo programa (*convenience sampling*).

Como resultados verificou-se que a) das 30 melhores práticas indicadas pela literatura, oito são realizadas de forma completa pelo BCB e 12 de forma incompleta; que b) a organização tem um viés *hard*; e sugeriu-se c) reforçar as 12 práticas realizadas de forma incompleta e implementar 6 novas práticas de viés *hard* ou neutro.

Concluiu-se que a maior deficiência da organização é pensar em gestão de mudanças apenas ao final dos projetos, para facilitar a adoção das mudanças, quando o estado da arte indica que ela deve iniciar antes do planejamento dos projetos.

Além dos contributos para a organização, foi definido um processo para garantir o rigor da análise, com descrições e registos detalhados que permitem seguir o “rastro de decisão” e repetir o processo em outras organizações, dando ensejo a futuros estudos de caso ou dissertações para definir um processo genérico para avaliação de maturidade em gestão de mudanças.

Palavras-chave

Gestão de Mudanças, Melhores Práticas, Estudo de Caso, Metodologia para Diagnóstico, Mudança Organizacional

Abstract

The goal of this work is to compare Banco Central do Brasil (BCB) practices in change management with the best practices in the state of the art, as well as accessing the organizational bias (hard, focused on the organization efficiency, or soft, focused on people and organizational competencies) and suggesting improvements.

The research recorded 93 best practices from the most referenced articles in the Web of Science and from articles suggested by the organization and the student's preceptor, until achieving data saturation. These practices were grouped and categorized according to their bias.

The practices of the organization were accessed using primary (interviews) and secondary (documents, reports, manuals and other sources) data sources, from "S-UP", a program comprising 11 projects and dozens of other actions. The interviews included all managers involved (purposeful sampling) and some of the employees, chosen by convenience sampling.

The results indicated that a) of the 30 best practices indicated in the literature, eight are performed completely by the BCB, and 12 incompletely; that b) the organization has a 'hard' bias; and suggested to (c) reinforce the 12 best practices that are incomplete and implementing six new 'hard' and 'neutral' best practices.

One of the conclusions of this project is that the biggest organization problem, in regard of organizational change management practices, is to think that "change management" is something you do only in the last stages of a project, to support the adoption of the project deliverables.

Besides the contributions to the organization, this study sought to define a process that guarantees the analysis technical accuracy so one could follow the "decision trail" and repeat the process in other organizations. This process also may be used as basis for future studies aiming to define a generic process to assess an organization change management maturity.

Keywords

Change Management, Best Practices, Case Study, Methodology for Diagnosis, Organizational Change

Índice

Resumo	i
Palavras-chave	i
Abstract	ii
Keywords	ii
Índice	iii
Índice de Tabelas e Figuras	v
Abreviaturas e Glossário	vi
1. Introdução/Enquadramento	1
1.1. Objetivos	3
2. Estado da Arte	4
2.1. O Conceito de Mudança Organizacional	4
2.2. O Conceito de Gestão da Mudança Organizacional	5
2.3. Breve Histórico sobre Gestão de Mudanças	6
2.4. As Bases do Estudo sobre Mudanças Planeadas	8
2.5. A Abordagem <i>Soft</i>	9
2.6. A Abordagem <i>Hard</i>	12
2.7. Comparação entre Abordagens	13
3. Abordagem Metodológica	15
3.1. Procedimentos para Levantamento Bibliográfico	16
3.2. Procedimentos para Recolha de Dados Secundários	17
3.3. Procedimentos para Recolha de Dados Primários	18
3.4. Procedimentos de Análise dos Dados	21
4. Apresentação e Discussão dos Resultados	32
4.1. Resumo da Análise de Dados	32
4.2. Visão Geral dos Resultados	33
4.3. Viés da Organização	36

4.4. Quais as Melhores Práticas Implementadas na Organização	37
4.5. Que Outras Melhores Práticas Poderiam ser Implementadas na Organização	39
5. Conclusões	40
5.1. Síntese das Principais Conclusões	40
5.2. Implicações Teóricas	41
5.3. Implicações para a Prática	41
5.4. Forças e Limitações	42
5.5. Sugestões para Investigação Futura	42
6. Referências	43
Anexo 1 - Processo de Referência para a Gestão de Mudanças.....	45
Anexo 2 – Lista de Melhores Práticas	46
Anexo 3 – Categorização das Melhores Práticas	54
Anexo 4 – Consolidação das Melhores Práticas	62
Anexo 5 – Questões a serem Respondidas na Etapa de Recolha de Dados	65
Anexo 6 – Análise da MGPRO.....	69
Anexo 7 Análise dos Documentos do BCB.....	73
Anexo 8 – Questões Respondidas pela Análise de Dados Secundários.....	92
Anexo 9 – Perfis por Questão a ser Respondida.....	95
Anexo 10 - Roteiros de Entrevista por Perfil.....	98
Anexo 11 – Modelo de Consentimento Informado para a Realização de Entrevistas	104
Anexo 12 – Datas e Durações das Entrevistas	105
Anexo 13 – Transcrição das Entrevistas.....	106
Anexo 14 – Questões Respondidas pela Análise de Dados Primários.....	149
Anexo 15 – Sugestões de melhores práticas para o BCB.....	153

Índice de Tabelas e Figuras

Tabela 1	Comparação entre Teorias de Mudança	14
Tabela 2	Comparação entre etapas dos métodos hard e soft de gestão de mudanças, com definição de etapas de referência	45
Tabela 3	Tempo de resposta médio por questão para cada perfil de entrevistado ..	30
Tabela 4	Visão consolidada das melhores práticas realizadas na organização, por viés	33
Tabela 5	Visão consolidada das melhores práticas realizadas na organização, por origem da informação	33
Tabela 6	Melhores práticas realizadas na organização em relação às previstas na literatura, por etapa do processo de referência.....	34
Tabela 7	Melhores práticas, categorizadas por etapa do processo de referência e por viés - <i>hard</i> (H), <i>soft</i> (S) ou ambos.....	54
Tabela 8	Melhores práticas consolidadas e renumeradas por etapa do processo de referência, categorizadas por viés - <i>hard</i> (H), <i>soft</i> (S) ou ambos.....	62
Tabela 9	Questões a serem respondidas na recolha de dados.....	65
Tabela 10	Questões respondidas pela análise das fontes de dados secundárias	92
Tabela 11	Questões a serem respondidas pela análise de dados primários, por perfil do entrevistado.....	95
Tabela 12	Dados das entrevistas realizadas	105
Tabela 13	Questões respondidas pela análise das fontes de dados primários.....	149
Figura 1	Relação entre Gestão de Mudança e Gestão de Projeto.....	7
Figura 2	Etapas do método para o levantamento bibliográfico	17
Figura 3	Etapas do método para recolha de dados secundários	18
Figura 4	Etapas do método para recolha de dados primários	19

Abreviaturas e Glossário

- Asfis: Assessoria de Projetos da Fiscalização, área responsável por todas as atividades de acompanhamento e apoio aos gerentes de projeto dentro da Difis.
- BCB: Banco Central do Brasil, instituição brasileira responsável por assegurar a estabilidade do poder de compra da moeda e um sistema financeiro sólido e eficiente.
- Benefícios de programa: “Ganhos proporcionados aos *stakeholders* internos e externos por meio da incorporação das entregas de um programa, projeto ou iniciativa aos processos de trabalho” (BCB, 2017c, p.8).
- Capacidade organizacional: “Mobilização de competências profissionais e recursos que possibilita gerar produtos ou prestar serviços de acordo com determinados critérios” (BCB, 2017c, p.8).
- Cofis: Comitê de Consultoria da Fiscalização, equipa composta por gestores dos departamentos da Difis responsável pela definições estratégicas da área.
- Comun: Departamento de Comunicação do BCB.
- Decon: Departamento de Supervisão de Conduta do BCB.
- Degef: Departamento de Gestão Estratégica, Integração e Suporte da Fiscalização, responsável por buscar sinergia entre os departamentos da Difis e conduzir o programa S-UP, analisado neste trabalho.
- Depog: Departamento Planeamento, Orçamento e Gestão (DEPOG) do BCB.
- Desig: Departamento de Monitoramento do Sistema Financeiro do BCB.
- Desuc: Departamento de Supervisão de Cooperativas e Instituições Não Bancárias do BCB.
- Desup: Departamento de Supervisão Bancária do BCB.
- Deinf: Departamento de Informática do BCB, responsável pelo desenvolvimento de sistemas informáticos corporativos.
- Difis: Área dentro do BCB conhecida como “área de Fiscalização” ou “área de Supervisão”. É onde ocorreu o S-UP, programa analisado neste trabalho, e é composta por cinco departamentos (Decon, Degef, Desig, Desuc e Desup) e é gerenciada pelo Diretor de Fiscalização.
- Espro: Escritório de projetos corporativo, área no BCB responsável pela definição de metodologia de gestão de projetos, portfólio e programas, orientação e consultoria às áreas quanto ao uso da metodologia.
- EAP: Sigla de Estrutura Analítica do Projeto, é a “representação gráfica do escopo que descreve de forma hierárquica o trabalho a ser executado para produzir as

entregas do projeto” (BCB, 2017c, p.9). É o resultado do processo de decompor as entregas e o trabalho a serem realizados em um projeto em partes menores que os compõe, até o nível de detalhe que se julgue ser suficiente para permitir o gerenciamento adequado da execução do projeto.

- Entrega de projeto: “Produtos ou serviços gerados por projetos, iniciativas e processos” (BCB, 2017c, p.9).
- MGPRO: Metodologia de gestão de programas, portfólio e projetos do BCB.
- Programa: “Grupo de projetos sinérgicos gerenciados por meio de uma estrutura temporária para desenvolver capacidades e gerar benefícios que possibilitem alcançar o futuro desejado” (BCB, 2017c, p.12).
- MSU: Manual da Supervisão, que reúne o conjunto de procedimentos realizados em todos os tipos de supervisão realizados pelo BCB e que orienta o trabalho dos supervisores.
- SFN: Sigla de Sistema Financeiro Nacional Brasileiro, trata-se do ambiente das instituições financeiras reguladas pelo BCB, incluindo os mercados monetário, de crédito, de capitais, de câmbio, de seguros privados, de contratos de capitalização, previdência complementar aberta e de previdência fechada (BCB, 2017d).
- *Stakeholder*: também conhecido como “parte interessada”, é o “indivíduo, grupo ou organização que possa afetar, ser afetado, ou sentir-se afetado por uma decisão, atividade, ou resultado de um projeto ou programa (PMBOK, Quinta Edição). São partes interessadas nas atividades de uma organização que possuem poder ou apresentam demandas legítimas ou urgentes que exigem da organização respostas, negociações ou mudanças” (BCB, 2017c, p.13).
- Tranche: “Divisão temporal e material do programa, composta de um conjunto de projetos estruturados para desenvolver capacidades e gerar benefícios que possibilitem alcançar o futuro desejado” (BCB, 2017c, p.13).
- S-UP: Nome do programa que foi piloto de aplicação da metodologia de gestão de programas na Difis, que teve como objetivo implantar um novo modelo de supervisão na área. Na primeira tranche, era conhecido como Programa Modelo de Supervisão.

1. Introdução/Enquadramento

O Banco Central do Brasil (BCB) é uma autarquia federal do governo brasileiro, sendo o elemento central do Sistema Financeiro Nacional (SFN) brasileiro. A instituição tem competência exclusiva para autorizar a emissão de moeda no Brasil, definir regulações para instituições financeiras em geral e realizar a fiscalização destas instituições, de entre outras atividades associadas à gestão do SFN e ao controlo da inflação.

As raízes da organização remontam à criação do Banco do Brasil pelo rei Dom João VI (que à época era Príncipe Regente do Brasil), sendo o seu estabelecimento formal decretado pela Lei nº 4.595, de dezembro de 1964 (Banco Central do Brasil [BCB], 2017a).

Desde a sua criação o BCB investiu continuamente no desenvolvimento e aplicação de mecanismos que permitam um melhor acompanhamento e controlo do SFN, como forma de garantir o cumprimento da sua missão: “Assegurar a estabilidade do poder de compra da moeda e um sistema financeiro sólido e eficiente” (BCB, 2017b).

Este investimento em inovações se tornou particularmente importante nos anos 80 e início dos anos 90, quando o país sofreu com uma hiperinflação que chegou a 80% em apenas um mês. Neste contexto, o SFN assumiu um dinamismo nunca visto, com o aparecimento de diversas novas modalidades de instituições financeiras e o desenvolvimento pelos bancos de soluções tecnológicas automatizadas que colocaram o sistema bancário do país entre os mais desenvolvidos do mundo.

Para fazer frente a este dinamismo, o BCB investiu fortemente na formação dos seus funcionários e na criação de novas regulações, tecnologias e processos para monitorar e avaliar a estabilidade das instituições financeiras.

O resultado deste investimento é que, atualmente, o BCB é a instituição do Governo Federal Brasileiro que possui o maior percentual de funcionários com grau de mestres e doutores, além de ser a instituição com a maior maturidade em Gerenciamento de Projetos do serviço público, e uma das mais avançadas nesta área, considerando organizações públicas e privadas em todo o país.

Apesar destas conquistas, a rápida evolução tecnológica do setor financeiro traz desafios crescentes ao BCB, em especial à área de Supervisão do SFN. Estes desafios incluem desde a maior quantidade de informações a serem gerenciadas, tratadas e analisadas, até à necessidade de desenvolver formas para supervisionar as novas modalidades de instituições financeiras e de formas de circulação de moedas que surgem constantemente.

No esforço para fazer frente a tais desafios, o BCB iniciou em 2016 o programa “S-UP”, um piloto da nova metodologia de gestão de programas que visa promover grandes alterações na área de Fiscalização.

Estas alterações envolvem mudança de processos de trabalho, de tecnologias sendo utilizadas e da própria cultura organizacional no que tange à forma como os responsáveis por realizar a supervisão em instituições devem perceber e realizar seu trabalho.

Para tanto, o programa envolve (no mínimo) duas tranches¹. A primeira delas foi iniciada efetivamente em 2016, com 11 projetos que envolvem cinco departamentos dentro da área de fiscalização e outros três fora dela, a serem executados num período de dois anos. A segunda tranche, que também irá durar dois anos, iniciou com nove projetos.

Os projetos em questão afetam a forma de trabalho de cerca de mil pessoas a trabalhar em 10 estados diferentes, pelo que o sucesso do programa depende, em grande parte, da mudança cultural que deverá se estabelecer durante a execução do programa.

Estes projetos e o próprio programa são geridos através dos princípios e procedimentos ditados pela MGPRO - Metodologia de Gerenciamento de Projetos, de Programas e de Portfólio Corporativos do BCB. Esta metodologia, que conta com mais de 10 anos de amadurecimento e está em sua versão 5.0.

A partir da versão 4.0 a MGPRO passou a incluir conceitos e definições de gestão de programas baseados na MSP – *Managing Successful Programmes* (IT Governance UK, 2018), metodologia de governança de projetos desenvolvida pelo governo do Reino Unido, inclusive diversas recomendações associadas à gestão de mudanças como a necessidade de se definir um Gerente de Mudanças para cada programa (BCB, 2017c).

Sobre a MGPRO e a gestão de projetos no BCB, cabe destacar que em dezembro de 2017 a instituição foi avaliada quanto à maturidade em gerenciamento de projetos, seguindo o modelo de maturidade Prado-MMGP, e obteve índice de 4,52 em escala cuja nota máxima é 5. No âmbito do Governo, foram avaliadas 1.495 projetos de 65 organizações, sendo a média nacional nesta escala para a área de gestão pública no Brasil de 2,63 (Prado, 2016). Além disso, o escritório de projetos do BCB foi premiado como o melhor do Brasil em 2014, segundo a Revista Mundo PM, principal veículo brasileiro sobre o tema (Mundo PM, 2014).

¹ Tranche: Divisão temporal e material do programa, composta de um conjunto de projetos estruturados para desenvolver capacidades e gerar benefícios que possibilitem alcançar o futuro desejado.” (BCB, 2017c)

No entanto, as recomendações sobre gestão de mudança estão dispersas dentro da MGPRO, sendo difícil a avaliação quanto à sua abrangência e completude. Isso dificulta a apreensão pelos gerentes de mudança das melhores práticas e gera dúvidas sobre o que a organização espera que realizem, e como atuem para tal. Além disso, a organização não realizou um estudo aprofundado sobre gestão de mudanças que permita verificar quais as melhores práticas já em uso e quais deveriam ser seguidas.

Este trabalho visa suprir este *gap* através da análise das ações de gestão de mudança realizadas pelo BCB e compará-las com o sugerido no estado da arte.

1.1. Objetivos

Este trabalho objetiva realizar uma análise à gestão de mudança organizacional no Banco Central do Brasil; sendo um estudo de caso único que utiliza como unidade de análise o programa piloto S-UP, realizado na área de Fiscalização da organização.

Espera-se que este estudo, ainda que restrito a uma instituição específica, possa trazer contributos associados à consolidação das melhores práticas de diversos pesquisadores e ao processo para avaliar o alinhamento da instituição a estas melhores práticas, podendo assim servir de base para outros estudos semelhantes.

1.1.1. Objetivos específicos

Foram definidas três questões de investigação como objetivos específicos:

- O BCB tem um viés *hard* ou *soft* na sua gestão de mudanças?
- Entre as melhores práticas de gestão de mudança organizacional indicadas pela literatura, quais são seguidas pelo BCB?
- Que outras melhores práticas poderiam ser utilizadas pelo BCB em programas de transformação organizacional, conforme seu viés?

2. Estado da Arte

2.1. O Conceito de Mudança Organizacional

Revisões da literatura sobre mudança organizacional comprovam (Tsoukas & Chia, 2002) que a maior parte dos estudos acadêmicos assume a visão de que mudança é “a transição entre o estado corrente para um estado futuro” (Association of Change Management Professionals [ACMP], 2014, p.7) ou, de maneira um pouco mais completa, “um processo de transição com múltiplos e variados eventos que suportam o objetivo de mover uma organização e seus *stakeholders* de um estado atual para um estado futuro” (Project Management Institute [PMI], 2013, p.12).

Este conceito pressupõe que a entidade que está a passar por mudanças - seja uma pessoa ou uma organização - assume diferentes posições de estabilidade, antes e depois da mudança. A partir deste pressuposto, as pesquisas se concentram em descrever e entender os motivadores da mudança (antes da mudança), as forças que fazem com que ela aconteça (durante a mudança) e suas consequências (após a mudança).

Esta visão, contudo, não é unânime: Tsoukas e Chia acreditam que esta visão não faz justiça à natureza íntima das mudanças, que são “fluidas, onipresentes, sem limites definidos e indivisíveis” (Tsoukas & Chia, 2002, p. 570). Os autores ressaltam que, assim como a mudança é inerente ao ser humano, também o é nas organizações compostas por seres humanos, que nada mais seriam que tentativas de institucionalizar determinados significados e regras dos fluxos naturais de ação dos indivíduos de forma a canalizar seus esforços para o atingimento de determinado objetivo.

Segundo esta visão, as organizações seriam um padrão emergente a partir da mudança inerente das interações entre seus componentes, ou seja, a mudança não seria uma transição entre estados de uma organização, mas sim parte essencial de sua constituição. Desta forma, as organizações precisariam se concentrar não em “realizar” mudanças, mas sim prover mecanismos para permitir que os padrões de comportamento que permitam uma melhor eficiência possam ser institucionalizados e, com isso, levados a outras áreas onde possam ser reaproveitados (e não “replicados”, uma vez que são adaptados conforme cada área).

Os argumentos de Tsoukas e Chia sobre o que se convencionou chamar de “mudanças emergentes” são atraentes, mas neste trabalho foi adotada a visão de mudança como uma transição entre estados, e que como tal pode ser planejada e executada, uma vez que a unidade de análise escolhida para este estudo foi o programa “S-UP” do BCB, que é um conjunto de projetos e ações estruturadas para a realização de mudanças planejadas.

Estabelecido, portanto, que por “mudança organizacional” entende-se “mudança organizacional planejada” no escopo deste trabalho, é importante também definir o que se entende por gestão da mudança organizacional.

2.2. O Conceito de Gestão da Mudança Organizacional

Segundo o PMI, Project Management Institute, organização sem fins lucrativos fundada em 1969 e que atualmente está presente em mais de 80 países, com quase três milhões de profissionais associados, as organizações de sucesso não evoluem de maneira aleatória, mas sim através de estratégias dinâmicas e bem definidas que visam responder de maneira efetiva a eventos emergentes (internos à organização) e às mudanças que ocorrem no ambiente externo à organização, como tendências, eventos antecipados ou inesperados, mudanças nos clientes, fornecedores ou concorrentes, e outras (PMI, 2013).

O PMI entende que Gestão de Mudanças é “a prática de aplicar uma abordagem estruturada para realizar a transição de uma organização de um estado atual para um estado futuro, para atingir benefícios esperados. A gestão de mudanças facilita a transição da organização e seus *stakeholders* para que o estado futuro se mantenha” (PMI, 2013, p.7).

Vale destacar que as publicações do PMI, ainda que não tenham o status de acadêmicas, são produzidas através de um processo de desenvolvimento que busca o consenso entre voluntários e profissionais convidados, e passam por etapas de revisão, avaliação, verificação da completude e da correção das informações sendo, portanto, documentos que passam por diversas validações por pares.

Já a Associação de Profissionais de Gestão de Mudança (ACMP) define a gestão de mudança como “a aplicação de conhecimentos, habilidades, capacidades, metodologias, processos, ferramentas e técnicas para realizar a transição de um indivíduo ou grupo de um estado corrente para um estado futuro, de forma a atingir os benefícios esperados e os objetivos da organização” (ACMP, 2014, p. 76).

Ainda que tenha a mesma essência da definição do PMI, esta última destaca algumas das diferentes dimensões em que se pode estudar a gestão de mudanças: conhecimentos, habilidades, capacidades, metodologias, processos, ferramentas e técnicas.

Esta multiplicidade de possíveis ângulos se reflete nos trabalhos acadêmicos que versam sobre o assunto, onde são encontrados desde estudos em nível micro (pessoal), como por exemplo sobre as habilidades interpessoais dos líderes para facilitar a mudança, ou sobre como diminuir a resistência psicológica dos afetados pelas mudanças; até estudos em nível macro (organizacional), que sugerem processos ou metodologias que visam conduzir a organização do estado atual para o futuro.

Em qualquer dos casos, vale destacar, o foco da gestão de mudanças é integrar e alinhar o componente humano da organização com as mudanças de processos, estruturas ou ferramentas direcionadas pela gestão estratégica e promovidas pela gestão de projetos.

Para que se tenha a base teórica necessária à resposta das questões colocadas como objetivo deste trabalho, além da definição do que é gestão de mudanças é importante que se conheça o histórico da área e as vertentes atuais de estudo, como apresentado a seguir.

2.3. Breve Histórico sobre Gestão de Mudanças

Os primeiros estudos estruturados sobre como promover mudanças de forma planeada remontam às décadas de 30 e 40 do século passado, com os trabalhos de psicólogos como Kurt Lewin (que formalizou um processo para representação da psicologia dos indivíduos e grupos; e as forças que impelem suas mudanças) e Abraham Maslow (que estudou os fatores motivadores que impelem as pessoas à autorrealização).

Nas décadas de 50 e 60, estes conceitos da área das ciências comportamentais começaram a ser utilizados para criar mudanças planeadas em organizações, no que passou a ser conhecido como “desenvolvimento organizacional” ou “efetividade organizacional” (Bradford & Burke, 2005).

A ideia basilar do Desenvolvimento Organizacional é que as mudanças não podem ser realizadas sem um envolvimento real daqueles que realizam o trabalho. A ênfase, portanto, das ações nesta área é a de “identificar e facilitar processos efetivos de mudança, assumindo que os processos adequados irão levar aos melhores resultados” (Bradford & Burke, 2005, p.22). O Desenvolvimento Organizacional sugere que o uso de suas práticas leva “a organizações mais humanistas, com maior ênfase no desenvolvimento humano, liberdade, criatividade e empoderamento” (Bradford & Burke, 2005) o que, em última instância, leva a maior eficiência e ao crescimento da organização.

Na década de 80, serviços de “reengenharia de processos de negócio” começaram a ser oferecidos por companhias que ofereciam consultoria nas áreas de contabilidade e de gestão de empresas. Nesta época é que se começou a utilizar o termo “gestão de mudanças” para designar estes serviços de “reengenharia de processos objetivando ganho econômico” (Bradford & Burke, 2005). Segundo o autor, a grande diferença da Gestão de Mudanças em relação ao Desenvolvimento Organizacional é que o foco desta é na organização, e não nas pessoas. Desta forma, o foco da Gestão de Mudanças seria a utilização de técnicas de planeamento e Gestão de Projetos para identificar e promover mudanças. Estas técnicas seriam conduzidas por gerentes e executivos, com o apoio de consultores externos, e

utilizariam técnicas de motivação e participação para garantir *buy-in*, o comprometimento dos demais membros da organização.

Esta relação entre a Gestão de Mudanças e a Gestão de Projetos foi explicitada de forma simples e objetiva por Kokitsu (2012), conforme apresentado na Figura 1:

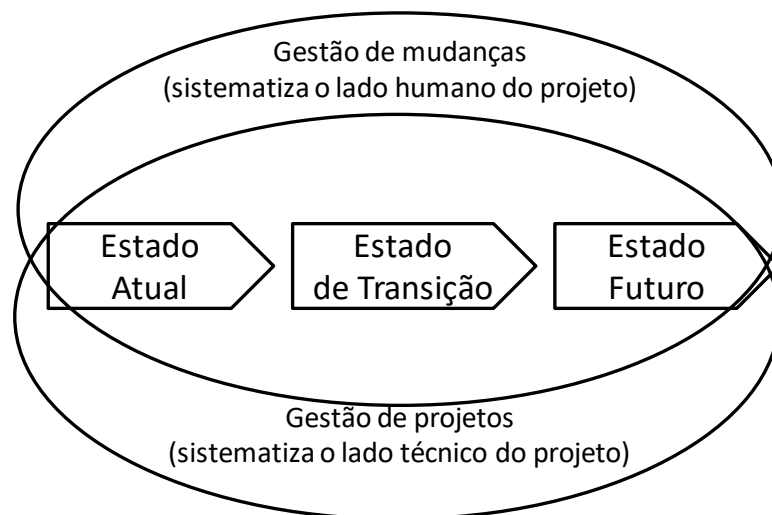


Figura 1. Relação entre Gestão de Mudança e Gestão de Projeto. Adaptado de “Gestão da Mudança Organizacional Integrada à Gestão de Projetos para o Sucesso do Projeto” por A. Kokitsu, 2012, janeiro, Mundo PM - Project Management, 42, p.33. Copyright 2012 by A. Kokitsu.

Até meados da década de 90 o foco da Gestão de Mudanças se manteve o de motivar as pessoas para as mudanças que a organização estava a promover, ou seja, o direcionador da mudança continuava a ser a parte técnica – os projetos de transformação de processos e ferramentas de trabalho - sendo que os esforços junto aos funcionários da organização centrados em facilitar a sua adaptação às mudanças.

A mudança desta mentalidade foi marcada pela publicação, em 1995, do artigo *Leading change – Why Transformation Efforts Fails*, de John Kotter, seguido da publicação do seu livro *Leading Change* no ano seguinte.

Em seus trabalhos, o autor retoma conceitos da psicologia humanista e transpessoal do início do século passado e da área de Desenvolvimento Organizacional e propõe um processo de oito etapas centrado nas pessoas, e não mais os processos ou ferramentas, para orientar as mudanças planejadas em organizações.

As ideias de Kotter foram tão impactantes que seu livro foi considerado pela revista Time como um dos 25 livros mais influentes na área de Gestão de Negócios (Time, 2011), e inaugurou uma nova linha de estudos, com uma visão mais *soft*, da gestão de mudanças.

Obviamente, os estudos sobre o lado *hard* da gestão de mudanças também continuaram a evoluir, com o desenvolvimento de metodologias próprias, como o processo de seis etapas proposto por Michael Beer e outros autores no artigo *Why change programs don't produce change* (Beer, Eisenstat, & Spector, 1990).

Não faltaram, obviamente, estudos que procurassem reunir as melhores práticas das linhas *soft* e *hard* da gestão de mudanças, como o apresentado no artigo *Cracking the Code of Change* (Beer & Nohria, 2000).

Sendo uma área complexa, que envolve a promoção de mudanças comportamentais nos funcionários de forma alinhada com as mudanças estruturais que a gestão organizacional acredita serem necessárias, é natural que não haja uma única resposta.

Nos tópicos a seguir estes temas são aprofundados, como forma de melhor embasar a análise do caso de estudo em questão.

2.4. As Bases do Estudo sobre Mudanças Planeadas

As sementes do que hoje se entende como “mudanças planeadas” foram plantadas com os estudos de Kurt Lewin sobre a assim chamada “Psicologia Topológica”.

A ideia central dos estudos de Lewin é que tanto o comportamento dos indivíduos quanto o de grupos de indivíduos, por extrapolação, são determinados por um conjunto de fatos; e que este comportamento pode ser entendido como resultante dos eventos que afetam o indivíduo ou, ainda, como função do espaço vital onde a pessoa está inserida, sendo este espaço vital composto pelo ambiente que cerca a pessoa e os fatores internos (motivação, desejos etc.) da própria pessoa (Lewin, 1973).

Para o escopo deste estudo, vale destacar as palavras de Lewin que reforçam porque a sua Teoria de Campo foi a base de muito o que foi feito por pesquisadores nas décadas seguintes na área das mudanças planeadas: “De acordo com a Teoria de Campo, todas as mudanças são devidas a determinadas forças (entidades dirigentes). Quanto à força que produz a mudança na estrutura cognitiva, é conveniente distinguir dois tipos: uma que é resultado da própria estrutura do campo cognitivo, e outra que resulta de determinadas valências (necessidades e motivações)” (Lewin, 1965, p.95).

O próprio Lewin oferece uma explicação alternativa sobre este ponto, sem o uso dos jargões da Psicologia Topológica: “Existem dois meios de produzir a mudança desejada. Um supõe uma mudança das necessidades ou interesses da pessoa; o outro deixa necessidades ou interesses mais ou menos intactos, e compele o indivíduo a fazer uma ação não desejada pela força direta ou construindo uma constelação onde outras necessidades mais fortes contrabalançam o efeito da primeira necessidade” (Lewin, 1965, p.88).

De forma simples e direta, o autor deixou clara a dicotomia que até os dias atuais permeia muitos estudos da gestão de mudanças: ou são trabalhados os interesses do indivíduo, como forma de promover uma mudança cultural que se deseja na organização (a abordagem *soft*); ou se transforma a organização de forma a compelir o indivíduo a se adaptar à mudança desejada (a abordagem *hard*).

Além disso, diversos outros conceitos propostos por Lewin persistem, como a ideia de que, para conseguir mudanças efetivas, é necessário atuar sobre os padrões de comportamento do grupo em um processo de três passos:

1. Descongelar (se necessário) os padrões de atuação do grupo, diminuindo as resistências à mudança;
2. Mover o grupo para um novo estado através das diversas ações necessárias à realização da mudança; e
3. Congelar o grupo neste novo estado, garantindo que há novas forças em ação que evitem o regresso ao estado anterior (Lewin, 1947).

Este processo é de especial importância pois explicita conceitos que precisam ser ativamente trabalhados na gestão de mudanças, como a diminuição da resistência à mudança e a necessidade de a gestão continuar a trabalhar para que as mudanças se consolidem, mesmo após a conclusão dos projetos de transformação que mudaram a estrutura, processos e/ou ferramentas da organização.

Sobre as fundações destes estudos diversos pesquisadores aprofundaram metodologias para gestão de mudanças com características *soft*, *hard* ou ambas. Nas seções a seguir são apresentados alguns dos principais estudos nesta área.

2.5. A Abordagem *Soft*

Um dos primeiros trabalhos a indicar a ideia de iniciar mudanças através da atuação junto às pessoas que compõe uma empresa, ao invés de principiar com a reengenharia de processos de negócio, foi produzido por Phillips (1983), que indicou que as mudanças nas organizações passam por um processo de quatro fases:

1. Criar um senso de preocupação que mostre a toda a organização que a mudança é imperativa;
2. Desenvolver um comprometimento especificamente associado à mudança a ser realizada, com uma visão compartilhada de onde a empresa deve chegar para superar o problema indicado na primeira fase;
3. Promover a mudança; e
4. Reforçar e consolidar o novo curso.

Nestas quatro fases é fácil reconhecer a influência do processo de três etapas para promover mudanças descrito por Kurt Lewin.

Ainda que Phillips tenha sido um dos pioneiros, o trabalho mais conhecido na abordagem *soft* da gestão de mudanças foi produzido mais de uma década depois, por John Kotter (1996), que influenciou toda uma geração de gestores e inspirou muitos estudos na área.

A partir da experiência reunida em uma década de trabalho em mais de cem companhias que promoviam projetos de mudança, Kotter (1996) produziu um processo de oito passos para transformar uma organização que minimiza os riscos de insucesso e de retorno à situação anterior à mudança, descrito a seguir – já com as melhorias sugeridas no estudo mais recente do autor (Kotter, 2012).

1. Estabelecer um senso de urgência: examinar o ambiente da empresa, identificar e discutir crises já existentes ou potenciais, além de oportunidades maiores de desenvolvimento da organização. Kotter (1995, p.62) indica que “apenas quando 75% dos gestores da companhia está honestamente convencido de que o continuar a fazer negócios da maneira atual é totalmente inaceitável” é que a organização está preparada para a mudança, e que “qualquer valor menor que este (percentual) pode produzir sérios problemas nas etapas seguintes do processo”.
2. Criar uma coligação administrativa poderosa: Segundo o autor, é necessário reunir um grupo de líderes de todos os níveis que reúnam entre si poder suficiente para evitar bloqueios, que tenham grande credibilidade, conhecimento e experiência. Este grupo precisa atuar como uma equipa integrada, fora da hierarquia da empresa, com um objetivo comum que faça sentido para todos e com o qual estejam emocionalmente comprometidos (Kotter, 1996, 2012).
3. Formular uma visão estratégica e desenvolver ações para capitalizar sobre a grande oportunidade: A visão precisa ser simples, direta, possível de ser explicada em menos de cinco minutos por qualquer um da organização. Esta visão irá direcionar os esforços de mudança, e deve apresentar um futuro imaginável, desejável e com objetivos possíveis de serem atingidos. Quem define a visão é a coligação administrativa, mas ela deve ser comunicada e receber ideias de membros da hierarquia formal (Kotter, 2012).
4. Comunicar a visão e a estratégia para atrair uma crescente armada de voluntários: É necessário realizar um esforço amplo e contínuo de comunicação, para garantir que a todos na organização seguem o mesmo rumo. Kotter (1996) sugere uma lista de

atividades a serem realizadas para uma comunicação, que inclui abrir linhas de comunicação de duas vias, ensinar novos comportamentos pelo exemplo, repetição, utilização de múltiplas vias para garantir que a informação flui na organização, etc. O autor sugere que 10% da organização é o suficiente para criar uma rede de voluntários que viabilizará as mudanças (Kotter, 2012).

5. Dar poder para que as pessoas ajam para viabilizar a visão, removendo barreiras à mudança: A equipa de projeto e a rede de voluntários devem atuar para remover barreiras que incluem estruturas formais que atrapalham a ação, a falta de conhecimentos ou habilidades dos funcionários, sistemas de pessoal ou de informação que dificultam a execução das ações, e até mesmo chefes que dificultem ações cujo foco é implementar a ação.
6. Celebrar vitórias significativas a curto prazo: Não se trata, simplesmente, de “esperar que coisas boas aconteçam”, mas sim organizar um cronograma de metas a serem atingidas e comemoradas, para garantir que o moral continua alto, as pessoas continuam a acreditar na visão, diminuir as resistências e realizar eventuais pequenos ajustes na visão e estratégia. As metas devem mostrar algum ganho visível de desempenho e estar claramente alinhadas com a visão a ser atingida. Além disso, a organização deve recompensar o esforço dos empregados envolvidos nestas vitórias.
7. Manter o ritmo e o aprendizado, não declarar vitória cedo: Não “comemorar a vitória” assim que as principais mudanças foram implementadas; ao invés disso, usar a credibilidade atingida com o sucesso para realizar mais ajustes em sistemas, processos de trabalho e mesmo na estrutura organizacional, além de garantir que as pessoas mais alinhadas com a visão estão assumindo as posições-chaves. Este passo é importante para evitar que as pessoas retornem aos antigos hábitos, a armada de voluntários se dissolva aos poucos e a mudança seja revertida.
8. Institucionalizar as mudanças estratégicas na cultura organizacional: Esta etapa é longa, e inclui manter o diálogo aberto sobre as mudanças que foram realizadas; ajustar processos de promoção e trocar pessoas que não tenham se adaptado à nova forma de trabalho; explicitar e comunicar continuamente as vantagens da nova abordagem em relação à anterior; e alterar normas para reforçar a nova cultura.

É importante ressaltar que estas etapas não são sequenciais, acontecendo muitas vezes sobreposições entre diversas delas; e que o processo de mudança leva um grande tempo, sendo que tentativas de pular etapas ou acelerar o processo “criam apenas a ilusão de velocidade e nunca produzem um resultado satisfatório” (Kotter, 1995, 59).

Em um caminho que por vezes segue etapas similares, mas com foco mais forte na organização e processos de trabalho do que nas pessoas, estão as abordagens *hard* de mudança planejada, vistas na seção a seguir.

2.6. A Abordagem *Hard*

A partir dos trabalhos de Phillips (1983) e outros pioneiros, Michael Beer, Eisenstat e Spector (1990) fizeram uma análise aprofundada de informações de seis grandes companhias, incluindo centenas de entrevistas com funcionários de diversos níveis hierárquicos, como forma de determinar o grau de revitalização efetivamente promovido pelas mudanças planejadas e quais os fatores que mais influenciaram nestes resultados.

Como resultado destes estudos, Beer e seus colegas desenvolveram o conceito de “alinhamento de tarefas” (*task alignment*), indicando que transformar o contexto organizacional para que um novo contexto, impondo novas responsabilidades, papéis e relacionamentos, seria a forma mais eficiente de promover a mudança esperada.

Além disso, um ponto significativo do trabalho de Beer é que para que as mudanças tenham maior chance de serem bem sucedidas, elas devem ocorrer a partir da “periferia” da organização, sendo cada equipa uma célula que funcione de maneira eficiente na geração de resultados alinhados com a visão estratégica da organização, focando sua energia no trabalho a ser realizado, ao invés de conceitos por vezes abstratos como “cultura organizacional” e “empoderamento dos funcionários”.

Seguindo esta ideia geral, o autor sugere um processo de seis passos para a gestão da mudança organizacional com foco no alinhamento de tarefas:

1. Mobilizar energia e comprometimento por meio da identificação conjunta de problemas de negócios e suas soluções. A equipa envolvida nesta etapa deve ser composta por *stakeholders* de todos os níveis hierárquicos da organização, como forma de permitir um melhor diagnóstico da situação atual.
2. Desenvolver uma visão compartilhada de como deve ser a organização e a gestão da empresa para melhorar sua competitividade. Para que esta visão seja mais representativa, o grupo responsável por defini-la deve ser maior que o da etapa anterior, e se reunir fora do ambiente de trabalho, para reforçar a participação de colaboradores de diferentes níveis hierárquicos.
3. Construir o consenso para a nova visão, a competência para realizá-la e a coesão para mover a organização em sua direção. Capacitar colaboradores e gerentes a atuar dentro do que se espera para a nova visão, com uma liderança forte apoiando os

- gerentes que querem ajudar na mudança, e aconselhando (ou substituindo, quando se perceber que não se adaptarão à nova forma de trabalho) aqueles que não o fazem.
4. Começar a mudança por atividades em todos os departamentos, sem que seja imposta de cima. Departamentos e equipas precisam rever papéis, responsabilidades e processos de trabalho conforme sua visão de como melhor podem atuar dentro da visão esperada – e não serem forçadas por uma política geral da organização – como forma de aumentar o comprometimento de todos.
 5. Institucionalizar a mudança por meio de políticas, sistemas e estruturas formais. Uma vez que a nova abordagem já está estabelecida, as pessoas certas estão em seus lugares e as organizações das equipas funcionando, é o momento de ajustar sistemas informáticos, regulações internas e reestruturações.
 6. Monitorar e ajustar as estratégias em resposta aos obstáculos encontrados no processo de mudança. Beer acredita que o propósito maior da mudança organizacional é estabelecer um sistema bem definido (e compartilhado por todos, não exclusivo dos dirigentes) para monitorar como a organização se comportou após a mudança e avaliar padrões de comportamento para criar uma organização capaz de aprender e se adaptar continuamente.

Considerando que um dos objetivos deste trabalho é avaliar se o BCB têm um viés mais *soft* ou mais *hard*, além de conhecer as duas abordagens é importante que se detalhem as diferenças entre elas, o que é realizado no tópico a seguir.

2.7. Comparação entre Abordagens

As teorias de mudança têm como objetivo comum levar a organização de um estado atual para um estado futuro, de maneira estruturada. A diferença entre as abordagens *soft* e *hard* está no foco de cada teoria.

Sirkin, Keenan, e Jackson (2005, p. 99) indicam que a diferença entre as teorias está nos fatores que cada uma leva em consideração, sendo que “fatores *soft* não influenciam diretamente os produtos de muitos programas de mudança”, uma vez que “se focam em questões como cultura, liderança e motivação”, enquanto os fatores *hard* “possuem três características diferentes: as organizações conseguem medi-los, podem facilmente comunicar sua importância e os negócios podem influenciar estes elementos rapidamente” (Sirkin et al., 2005, p. 100).

Beer e Nohria (2000) aprofundam a questão, indicando que a linha *hard* da gestão de mudanças é baseada no valor econômico e na eficiência da organização (“Teoria E”), enquanto a linha *soft* estabelece que a mudança deve ser baseada nas capacidades

organizacionais e de seus membros (“Teoria O”). Os autores estabelecem uma tabela comparativa entre as teorias de mudança organizacional, adaptada na Tabela 1:

Tabela 1

Comparação entre Teorias de Mudança

Dimensões da mudança	Teoria “E” (<i>hard</i>)	Teoria “O” (<i>soft</i>)
Objetivos	Maximizar o retorno dos investidores	Desenvolver as capacidades organizacionais
Liderança	Gerenciar a mudança de cima para baixo (<i>top-down</i>)	Encorajar a participação de baixo para cima (<i>bottom-up</i>)
Foco	Enfatizar estruturas e sistemas	Construir a cultura corporativa: Comportamentos e atitudes dos empregados
Processo	Planear e estabelecer programas	Experimentar e evoluir
Sistema de recompensas	Motivar através de incentivos financeiros	Motivar através de comprometimento – usar pagamento como uma troca justa
Uso de consultores	Consultores analisam problemas e moldam soluções	Consultores apoiam para que gerentes moldem suas próprias soluções

Nota: Fonte: Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review*, May-Jun 2000 (p. 90).

Ainda em relação à comparação entre teorias, vale a pena destacar as similaridades entre os processos de mudanças sugeridos por Beer et al. (1990) e Kotter (1996, 2012), vistos nos tópicos anteriores: ambos conduzem a organização por etapas semelhantes para a promoção da mudança, com a diferença de o foco estar mais nas pessoas, no caso da abordagem *soft*, ou nos processos, estrutura e responsabilidades, no caso da abordagem *hard*.

Estas similaridades já sugerem, por si só, a possibilidade de comparar as abordagens através de etapas similares organizadas cronologicamente, o que traria o benefício de facilitar a comparação entre as práticas de diferentes teorias entre si e com as práticas da organização.

Desta forma, a abordagem metodológica objetivou a categorização das melhores práticas não apenas conforme seu viés, mas também de acordo com a etapa onde ocorrem.

3. Abordagem Metodológica

A construção do modelo para análise das questões deste trabalho foi realizada após uma pesquisa bibliográfica, com ênfase nas principais teorias e escolas relacionadas à gestão de mudança organizacional.

Como resultado, foi avaliado que, no que tange à sugestão de processos para a realização de mudanças planejadas em organizações, há dois modelos conceituais principais: A Teoria E, também conhecida como *hard*, que segue a linha de que a mudança é baseada no valor econômico e na eficiência da organização; e a Teoria O, ou *soft*, que diz que a mudança deve ser baseada nas capacidades organizacionais e de seus membros (Beer & Nohria, 2000).

Há uma grande quantidade de artigos que sugerem abordagens e melhores práticas para a gestão de mudanças alinhadas a cada uma destas teorias.

A partir deste entendimento, a análise objeto deste trabalho foi centrada em compreender a forma como o Banco Central do Brasil se alinha às principais correntes de pensamento na área de gestão de mudanças, e a partir desta avaliação indicar que melhores práticas sugeridas na literatura poderiam ser seguidas na organização para promover melhorias em seus processos.

Este trabalho, portanto, é um estudo de caso único, o do Banco Central do Brasil, sendo que a unidade de análise foi o programa “S-UP”, que está sendo realizado na área de Fiscalização, um programa piloto para mudanças em grande escala na organização que servirá de modelo para futuros programas.

O estudo teve um propósito de avaliação formativa, uma vez que busca “melhorar um programa, política ou produto, com o objetivo de melhorar, formar a coisa a ser estudada, sem intenção de generalizar” (Patton, 2002, p. 220). Considerando-se que o objetivo deste estudo era entender a experiência vivida pela organização, de forma a dar-lhe um significado e buscar a sua melhoria e oferecer apoio à decisão, o método utilizado foi qualitativo.

Para a consecução dos objetivos, foi realizada uma investigação em três etapas:

1. Levantamento bibliográfico, onde foram levantadas e consolidadas as melhores práticas da literatura;
2. Levantamento de dados secundários, com a busca de evidências da realização de melhores práticas na documentação do BCB;
3. Levantamento de dados primários através de entrevistas semi estruturadas para avaliar a realização de outras melhores práticas, além de avaliar a percepção dos membros da organização em relação à gestão de mudanças.

3.1. Procedimentos para Levantamento Bibliográfico

O primeiro passo para o estudo foi o levantamento bibliográfico das melhores práticas associadas à Gestão de Mudança Organizacional. Para tal levantamento, iniciou-se o registo das melhores práticas constantes das fontes bibliográficas mais significativas da área, utilizadas como base do Referencial Teórico deste projeto; as melhores práticas sugeridas por organizações de mercado nas áreas de gestão de projetos e gestão de mudanças; e ainda fontes bibliográficas utilizadas pelo BCB, sugeridas pelo Escritório de Planeamento e pelo Escritório de Projetos da organização.

Após este levantamento inicial, utilizou-se a pesquisa do Web of Science (<http://apps.webofknowledge.com>) com o termo “*change management*” (pesquisado entre aspas); restringindo-se as categorias para *management* e *business* e ordenando-se por resultados por *Times Cited*, como forma de buscar os artigos mais citados. Foram selecionados cinco artigos utilizando-se este critério, dentre os que mais pareciam se adequar aos objetivos do trabalho. Foram ignorados artigos de outras áreas (onde *change management* se referia a mudanças climáticas, por exemplo) e artigos muito concentrados em questões muito específicas do processo de mudança ou de competências comportamentais (por exemplo, sobre perfis de liderança que facilitam a mudança). Repetiu-se este passo, com a seleção de mais cinco artigos, até que se atingisse a saturação de dados, ou seja, as melhores práticas listadas nos novos artigos já haviam sido referenciadas em artigos anteriormente analisados. Esta pesquisa foi realizada de 20 de outubro a 15 de dezembro de 2017.

Com o propósito de permitir a categorização das melhores práticas conforme a etapa de um típico processo de mudança organizacional, foi criado um quadro que sintetiza as etapas dos processos de gestão de mudanças *hard* sugerido por Beer et al. (1990) e *soft* sugerido por Kotter (1996, 2012); definindo-se um “processo de referência” genérico, alinhado às duas teorias ([Anexo 1](#)).

A seguir, cada melhor prática levantada foi categorizada conforme a etapa do processo de referência em que deveria ser aplicada (podendo o ser em mais de uma etapa) e conforme seu alinhamento (viés) ser mais *soft* ou *hard*, podendo ser ambos. Isto foi realizado como forma de organizar as melhores práticas e, com isso, oferecer a base para uma consolidação daquelas que tivessem a mesma essência.

A Figura 2 ilustra as etapas realizadas até a criação da lista de melhores práticas categorizadas por etapa do processo de referência e por viés.

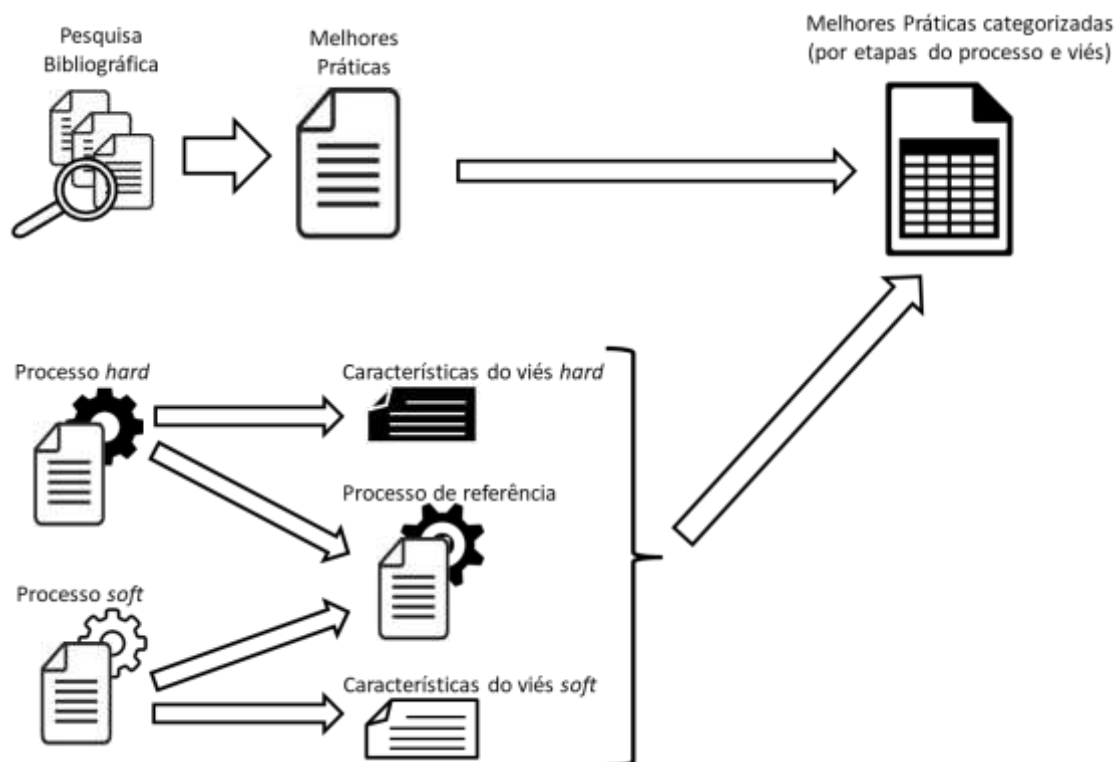


Figura 2. Etapas do processo de investigação para o levantamento bibliográfico

A partir desta lista categorizada, foram avaliados os relacionamentos entre as melhores práticas e foi produzida uma nova lista, com melhores práticas que consolidavam aquelas levantadas no levantamento bibliográfico inicial.

O objetivo de se criar uma lista com práticas consolidadas foi permitir que a recolha de dados fosse mais direcionada, concentrando-se nos pontos essenciais das melhores práticas da área de gestão de mudanças, e não em detalhes mais específicos de uma ou outra proposta dos diversos autores que discorreram sobre o assunto.

3.2. Procedimentos para Recolha de Dados Secundários

A partir da lista consolidada de melhores práticas, realizada no passo anterior do processo investigativo, foi possível realizar a definição de perguntas diretivas que deveriam ser respondidas durante a etapa de levantamento de dados primários e secundários do estudo.

O objetivo da produção destas questões foi orientar a recolha de dados, permitindo que o pesquisador se focasse nos pontos que realmente estivessem relacionados com as questões de investigação que são objeto deste trabalho.

Com estas questões prontas, foi iniciada a etapa de recolha de dados secundários, com a solicitação ao BCB dos documentos que poderiam conter evidências da utilização das melhores práticas objeto de cada questão, incluindo sua metodologia (MGPRO). Estes documentos foram levantados junto a membros do Escritório de Projetos (ESPRO) do Departamento Planejamento, Orçamento e Gestão (Depog) do BCB, e junto ao gerente de

programa e ao gerente de mudanças do programa S-UP, a partir de uma solicitação formal junto à organização.

A análise documental se iniciou com a avaliação da MGPRO. Além de buscar responder às questões propostas, também foi avaliado se a metodologia, em geral, possuía elementos que permitiriam relacioná-la com a linha *hard* ou *soft*.

O passo seguinte da análise documental incluiu documentos variados de acompanhamento do programa e dos projetos que o compunham, além de outros documentos fornecidos pelo BCB, sendo registradas as respostas para cada questão proposta anteriormente.

O diagrama na Figura 3 ilustra as etapas do método de trabalho realizadas desde a consolidação da lista melhores práticas produzida a partir do levantamento bibliográfico, até a análise dos dados secundários.

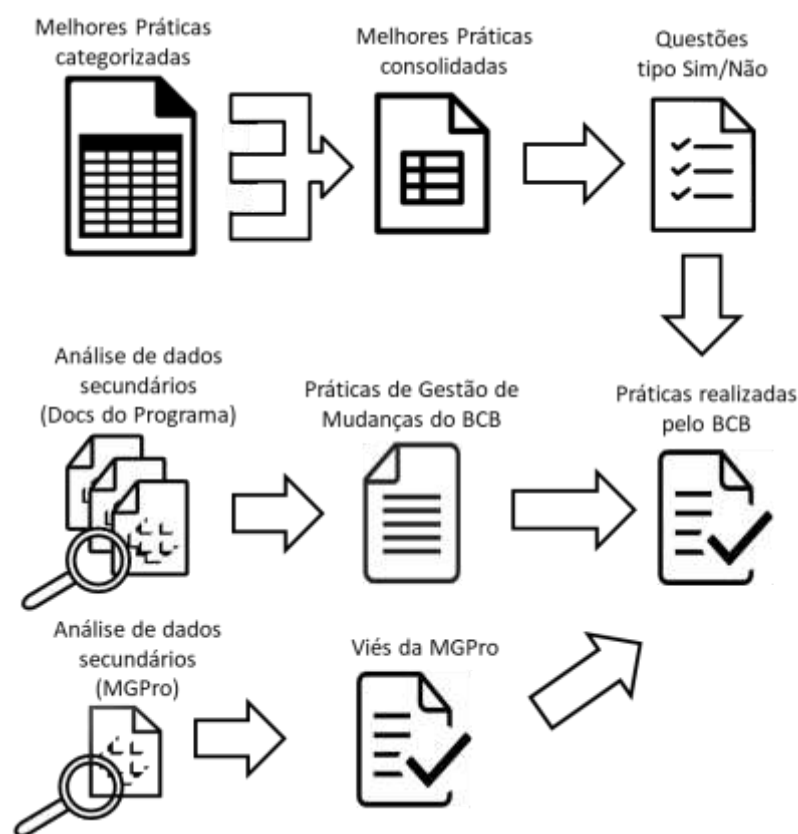


Figura 3. Etapas do processo de investigação para recolha de dados secundários

3.3. Procedimentos para Recolha de Dados Primários

A partir das questões que não puderam ser respondidas pela análise documental, foram produzidos roteiros de entrevistas organizados por perfil de atuação no processo de mudança, que permitiram levantar se as melhores práticas são utilizadas na organização. Além das perguntas mais diretivas, foi incluída uma pergunta mais aberta com o fito de levantar informações sobre eventuais melhores práticas não abrangidas no roteiro das

entrevistas, além de levantar informações que permitissem perceber a visão que os funcionários de diferentes perfis têm sobre a gestão de mudanças na organização. Por fim, foram incluídas três perguntas abertas nos roteiros de entrevista dos gerentes de programa e de mudanças, com o fito de ajudar a perceber como a organização enxerga a gestão de mudanças e esclarecer alguns pontos que não ficaram claros na análise dos documentos.

O diagrama na Figura 4 ilustra as etapas do método de trabalho realizadas desde o fim da recolha de dados secundários até a análise dos dados primários.

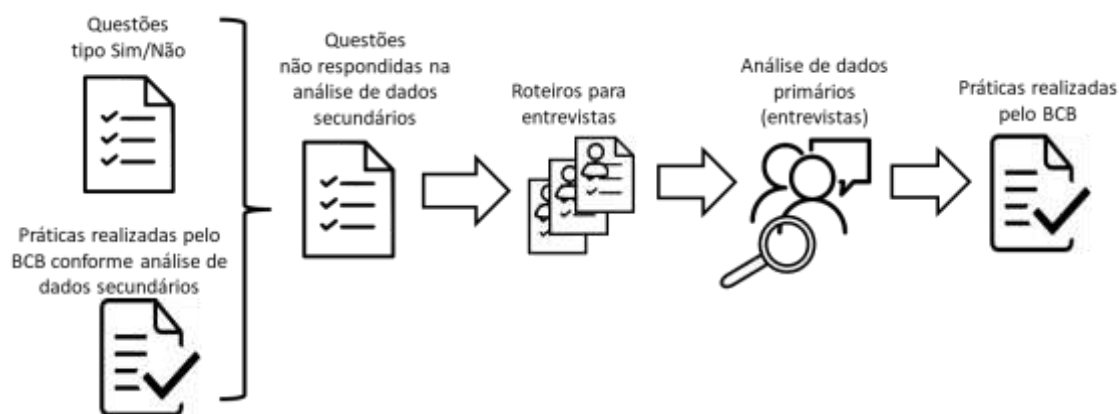


Figura 4. Procedimentos para recolha de dados primários

Com o uso destes roteiros foi realizada a etapa de recolha de dados empíricos primários qualitativos, através da realização de entrevistas. A base de amostragem considerada incluiu todos os gerentes dos projetos do programa S-UP (com exceção dos projetos S-TIC e CMS, nos quais o investigador estava diretamente envolvido antes da realização deste mestrado, para evitar viés), todos os membros da Asfis (assessoria para gestão de projetos da área de Fiscalização do BCB), o coordenador da área responsável pela comunicação na área de Fiscalização do BCB, o gerente de programa e o gerente de mudanças, sendo que a amostragem foi realizada de forma não probabilística, conforme a técnica de *purposeful sampling*. Além disso, foram entrevistados alguns funcionários que foram afetados pelos projetos que fazem parte do programa, selecionados conforme a técnica de *convenience sampling*.

Por fim, a lista categorizada das melhores práticas produzida anteriormente foi completada com a definição sobre se a melhor prática é ou não utilizada na organização, com indicação de qual documento ou entrevista confirma a definição.

A partir das informações levantadas e categorizadas foram realizadas as análises e produzidas as conclusões do trabalho.

Quanto às questões de confidencialidade e de ética das entrevistas, foi oferecida a garantia de sigilo sobre as informações fornecidas nas entrevistas. No início de cada

entrevista foi dada a informação de que a entrevista seria gravada e que poderia ser interrompida a qualquer momento; e que após a entrevista a transcrição seria enviada para aprovação do entrevistado, que poderia escolher não divulgar alguma parte das respostas ou a sua totalidade.

Esta etapa de levantamento de informações do estudo se iniciou em outubro de 2017 e se estendeu até junho de 2018.

Para garantir o rigor e a qualidade das informações, buscou-se seguir os quatro valores que Sandelowski (1986) apresenta como guias para endereçar a validade e a confiabilidade na pesquisa qualitativa:

- Valor real (*truth-value*): Sandelowski indica que o pesquisador precisa estar imerso na realidade dos participantes, de forma a permitir que se identifiquem com o estudo, estabelecendo um laço de confiança. No caso da pesquisa em questão, considerando que o pesquisador não apenas é funcionário do BCB mas também conhece pessoalmente boa parte dos envolvidos, esta identificação já está realizada. Para evitar excessivo envolvimento, o pesquisador concentrou-se em aspectos objetivos do levantamento de informações, como sugere Sandelowski, estabelecendo claramente os limites da pesquisa e de cada questão a ser apurada.
- Aplicabilidade: Para garantir que as informações levantadas representam a realidade de maneira fidedigna, a subjetividade deve ser reduzida. Para tanto, foram criados roteiros de entrevista bastante objetivos, e foram entrevistados todos os funcionários de cada um dos perfis selecionados, exceto o de “membro de equipa”. No caso deste perfil, foram selecionados funcionários aleatoriamente, para evitar o assim chamado “viés de elite” (os mais interessados ou articulados são os primeiros a participar).
- Consistência: Todos os passos realizados foram registrados de forma a permitir que outros pesquisadores possam seguir o “rastro de decisão” utilizado neste trabalho. Para tanto, foi descrita a lógica de trabalho de cada passo dos procedimentos realizados e seus resultados foram registrados.
- Neutralidade: Sandelowski indica que a ausência de viés é conseguida quando os três valores anteriores são atingidos: Dados com significado, válidos (*truth-value*); ameaças ao rigor reduzidas com o uso de saturação de dados e o processo de trabalho registrado para permitir a sua validação por terceiros. Além disso, foram utilizadas as técnicas de *expert review* em duas dimensões diferentes: enquanto o processo e a validade acadêmica foram validados pelo orientador e pela banca que avaliou esta

dissertação, as informações sobre a organização e os achados foram validados pelos participantes das entrevistas e pelo Escritório de Projetos do BCB.

4. Levantamento e Análise dos Dados

Nesta seção descrevem-se os resultados intermediários das etapas de levantamento bibliográfico, análise de dados secundários e análise de dados primários, como forma de explicitar a consistência e permitir a avaliação do trabalho investigativo, uma das condições básicas descritas por Sandelowski (1986) para garantir o rigor da pesquisa realizada.

Os resultados levantados em cada uma destas etapas oferecem a base necessária para a resposta às questões de investigação propostas como objetivo deste trabalho.

4.1. Levantamento bibliográfico.

4.1.1. Lista base de melhores práticas

Seguindo os procedimentos para levantamento bibliográfico, foram avaliados 45 artigos científicos e documentos (como manuais e guias) de mercado.

Muitas destas fontes não incluíam melhores práticas dentro do escopo procurado por este trabalho, seja por não mencionarem melhores práticas, concentrarem-se em estatísticas, referenciarem apenas melhores práticas de outros artigos, ou ainda mencionarem melhores práticas em nível interpessoal (como competências, habilidades, conhecimentos ou atitudes esperadas de líderes ou de equipes; ou ainda como diminuir resistência a nível de equipe) que facilitavam a mudança.

O esforço de levantamento continuou até que se atingisse a saturação de dados: quando houve uma sequência de cinco artigos que continham melhores práticas que seriam válidas para o escopo do trabalho, mas que já haviam sido mencionadas de forma semelhantes em outros artigos, e que não continham nenhuma nova melhor prática, o levantamento foi dado como concluído.

O resultado desta etapa de levantamento foram 93 melhores práticas, descritas no [Anexo 2](#), que foram consolidadas nas etapas seguintes do processo de trabalho.

4.1.2. Produção do processo de referência.

Para permitir categorizar as melhores práticas por etapa, foi criado um processo de referência com etapas genéricas, que permitem relacionar os processos *hard* e *soft* de gestão de mudanças organizacionais.

Esta categorização tem um duplo objetivo: facilitar a consolidação das melhores práticas a partir de sua concentração por etapas, e oferecer ao BCB, nas conclusões apresentadas neste trabalho, uma lista mais organizada de melhores práticas, que possa servir de base para a criação de sua própria metodologia de gestão de mudanças.

A Tabela 2 ([Anexo 1](#)) apresenta as etapas do processo de referência criado e as etapas das linhas *hard* e *soft* correspondentes, utilizando como base o processo *hard* sugerido por Beer et al. (1990) e o processo *soft* sugerido por John Kotter (1996, 2012).

Vale reforçar o que já foi descrito na seção de referencial teórico: as etapas descritas na [Tabela 2](#), ainda que sigam uma certa ordem cronológica, sobrepõe-se em diversos momentos, não devendo de maneira alguma ser entendidas como etapas estritamente sequenciais ou estanques.

Há, no entanto, atividades que acontecem fortemente durante todas as etapas do processo (como, por exemplo, atividades de comunicação ou de busca por patrocínio dos níveis estratégicos), pelo que se optou por incluir uma “etapa” final no processo de referência que pudesse agrupar as melhores práticas que tenham tal característica.

4.1.3. Categorização da lista de melhores práticas.

A partir da lista base de melhores práticas e do [processo de referência](#), foi produzida uma tabela categorizada de melhores práticas, onde cada linha indica o alinhamento das melhores práticas (*hard*, *soft* ou ambas), e a etapa dentro do processo de referência em que a melhor prática acontece de maneira mais intensa.

A categorização por etapas foi relativamente simples de ser realizada, uma vez que na maioria das vezes foi possível relacionar diretamente as ações descritas nas melhores práticas com as ações descritas nos artigos que serviram de base para a criação do processo de referência. Em alguns casos, as melhores práticas se enquadravam em mais de uma etapa, de forma que isso foi refletido na tabela; e para algumas situações específicas foi necessário definir critérios para categorização das melhores práticas, descritos mais adiante nesta seção.

Já a categorização quanto ao alinhamento *soft* ou *hard* demandou uma análise mais profunda, uma vez que as diferenças entre as abordagens, ainda que claras em alguns pontos, tornam-se difusas e outros. Para resolver esta questão, além das diferenças descritas no [tópico 2.7. Comparação entre abordagens](#), foram seguidos as seguintes diretrizes:

- As melhores práticas deveriam ser avaliadas uma a uma, conforme sua essência. Não se assumiu que uma melhor prática seria *hard* apenas por ter sido mencionada em um artigo sobre mudanças na linha *hard*, uma vez que não existe um método puramente *hard* ou *soft*, qualquer método é um mix das duas abordagens, tendenciando mais para um lado ou para o outro. Desta forma, melhores práticas mais focadas em melhoria de processos, mais objetivas e mensuráveis foram classificadas como *hard*, e aquelas mais voltadas para mudanças culturais, mais subjetivas e menos mensuráveis foram classificadas como *soft*.

- Melhores práticas que estabelecem a criação de indicadores para acompanhamento das diversas dimensões da mudança, por serem focadas em medições e melhorias de eficiência, foram consideradas como sendo da linha *hard*. Como a definição e levantamento dos valores iniciais dos indicadores deve ser realizada na etapa de planejamento (etapa 4 do [processo de referência](#)), ainda que o acompanhamento destes indicadores continue até a etapa final, decidiu-se por estabelecer que tais melhores práticas seriam categorizadas na etapa 4.
- Melhores práticas sobre comunicação e patrocínio foram categorizadas como sendo de ambas as linhas uma vez que estas componentes são descritas como essenciais em artigos sobre gestão de mudança tanto da linha *hard* quanto da *soft*. Estas melhores práticas foram agrupadas na etapa 8 (“atividades que acontecem durante todo o processo”) do [processo de referência](#), pois ainda que haja momentos específicos em que possa ocorrer a necessidade de maior comunicação, são necessárias durante todo o processo de mudança.
- Em alguns casos, determinadas melhores práticas são recomendadas tanto pela linha *hard* quanto pela linha *soft*, variando apenas a etapa. Por exemplo, a linha *hard* prevê a substituição de gerentes de linha que possam oferecer resistência à mudança nas primeiras etapas do processo, enquanto a linha *soft* prevê esta substituição quando a mudança está em suas etapas finais, quando se constatou que realmente os gerentes não se adaptaram à nova forma de trabalho. Nestes casos, as melhores práticas foram duplicadas na tabela de categorização, aparecendo nas duas etapas conforme suas respectivas linhas (*soft* ou *hard*).
- Outra diferença observada entre os métodos *hard* e *soft* é quanto à definição de por onde a mudança de inicia: melhores práticas que estabelecem que a mudança deve ser definida no nível estratégico e os colaboradores apenas “precisam ser convencidos” que a mudança é urgente foram classificadas como sendo da linha *hard*, considerando que seu foco é mais na organização que em seus colaboradores. Similarmente, melhores práticas foram classificadas como *soft* quando estabeleciam a identificação conjunta de problemas de negócios e soluções, ou seja, a decisão pela mudança inicia-se em todos os níveis, sendo priorizado portanto o componente humano da organização.
- Seguindo raciocínio semelhante, foi observado que o método *hard* de Beer et al.(1990) visa não apenas realizar uma mudança, mas criar uma organização que aprende, capaz de se adaptar a novas mudanças mais facilmente, e para isso sugere práticas que

facilitam a comunicação entre o nível estratégico e os níveis mais operacionais da organização, que possam ser continuamente utilizados mesmo após a mudança em questão ser concluída. Assim, as melhores práticas que especificamente mencionam a transformação organizacional e a criação destes canais de comunicação entre níveis foram classificadas como sendo da linha *hard*. Quanto às etapas, por ser um esforço contínuo em todo o processo de mudança, foram classificadas como acontecendo em todas as etapas.

A partir destes critérios, as melhores práticas constantes do [Anexo 2](#) foram analisadas e foi produzida a tabela de melhores práticas categorizadas, apresentada no [Anexo 3](#).

4.1.4. Consolidação das melhores práticas.

A categorização por etapas, realizada na etapa anterior, ofereceu um primeiro nível de agrupamento das melhores práticas levantadas na literatura. Isto permitiu uma melhor visualização de possíveis relacionamentos entre elas e, com isso, a escrita de melhores práticas que consolidassem as principais ideias em declarações mais genéricas.

O resultado foi a produção de uma nova lista com trinta melhores práticas consolidadas, apresentada no [Anexo 4](#).

Além da descrição da melhor prática, cada linha da tabela apresentada no [Anexo 4](#) indica a orientação da melhor prática (linha *hard*, *soft* ou ambas) e a etapa correspondente no [processo de referência](#).

4.2. Análise de dados secundários.

4.2.1. Produção das questões para o levantamento de dados do BCB.

A partir da lista consolidada de melhores práticas, realizada no passo anterior do processo investigativo, foi possível realizar a definição de perguntas relevantes que deveriam ser respondidas durante a etapa de levantamento de dados primários e secundários do estudo.

O objetivo da produção destas questões foi orientar o levantamento de dados, permitindo que o pesquisador se focasse nos pontos que realmente estivessem relacionados com as questões de investigação que são objeto deste trabalho.

O resultado foi a produção de 28 questões a serem respondidas que avaliam tanto a execução ou não de uma melhor prática, quanto seu viés. As questões produzidas estão no [Anexo 5](#), que inclui para cada questão as seguintes informações:

- Quais os números das melhores práticas consolidadas (conforme [Anexo 4](#)) cujo uso seria avaliado pela questão.
- A questão em si, que permitiria a avaliação que se deseja realizar.

- As possíveis respostas para cada pergunta. Sendo perguntas diretivas, as respostas eram do tipo “Sim ou Não” ou alternativas (“a ou b”). Em alguns casos, há perguntas compostas, onde a resposta positiva a uma primeira questão leva a um detalhamento na forma de alternativas.
- O significado de cada resposta, de forma alinhada com as questões de investigação deste trabalho.

Quanto ao significado das respostas, foi tomado o cuidado de se analisar adequadamente cada resposta, evitando-se a simplificação de assumir que a não realização de uma determinada prática de viés *soft* indicaria um viés *hard* para a organização. Por exemplo, se utilizar métricas de produtividade é uma boa prática *hard*, a não utilização destas métricas pode indicar um viés *soft*, caso seja uma opção da organização não as utilizar, ou pode indicar que a organização tem um viés *hard* mas não realiza a boa prática. Nestes casos, a coluna de significado da resposta incluiu as duas possibilidades.

As questões não respondidas e aquelas que chegaram a respostas inconclusivas (como no exemplo citado) na etapa de análise documental foram incluídas nos roteiros de entrevistas do levantamento de dados primários.

4.2.2. Análise da MGPRO.

A recolha de dados secundários iniciou-se com a avaliação da metodologia de gestão de programas do BCB, a MGPRO, como forma de prover um entendimento em nível geral sobre como a organização vê a gestão de mudanças e verificar se algumas das questões propostas no passo anterior poderiam ser respondidas, conforme descrito no [Anexo 6](#).

Através a análise da MGPRO percebeu-se as práticas de gestão de mudanças sugeridas e as responsabilidades definidas não são suficientes para avaliar se a metodologia do BCB segue uma linha *soft* ou *hard* na gestão de mudanças.

Esta conclusão não gerou prejuízo para as questões de investigação propostas para este trabalho, uma vez que a avaliação sobre o alinhamento da organização foi realizada conforme as práticas adotadas pela instituição.

4.2.3. Análise de documentos do programa S-UP.

Os documentos enviados pelo BCB fazem parte de cinco grandes grupos:

- [Documentos do programa da Tranche 1](#), que são aqueles que registam o planeamento, execução e controlo das atividades de gestão da Tranche 1 do programa, conforme o previsto pela MGPRO, que ocorreu entre 2015 e 2017.
- [Documentos do programa da Tranche 2](#), que são aqueles que registam o planeamento da Tranche 2 do programa, conforme o previsto pela MGPRO.

- [Documentos de projetos da Tranche 1](#), que incluem os documentos de gestão de projetos relativos aos projetos da primeira tranche do programa, que foram executados entre 2015 e 2017.
- [Documentos de projetos da Tranche 2](#), que incluem os documentos de gestão de projetos relativos aos projetos da segunda tranche do programa, cuja execução se iniciou em 2018.
- [Documentos do Projeto Avançar](#), que precedeu o programa S-UP e que realizou um grande levantamento junto aos colaboradores da área sobre melhores práticas de trabalho e quais os fatores necessários para conseguir executá-las.

A primeira etapa da avaliação destes documentos consistiu em analisar cuidadosamente cada um dos documentos, destacando as práticas de gestão de mudança neles registradas. Neste ponto, não houve preocupação em restringir a análise apenas às melhores práticas registradas nos passos anteriores, mas sim registrar ao máximo as práticas realizadas, para permitir uma análise mais ampla da organização.

Alguns esclarecimentos sobre pontos específicos da documentação, sobre a organização e sobre o programa S-UP foram realizados via [correio eletrônico](#).

O [Anexo 7](#) registra os achados relativos à gestão de mudança em todos os documentos analisados. Os principais achados foram:

- De maneira geral, não houve em nível de projetos preocupações com a gestão de mudanças, exceto a partir do momento em que os projetos realizavam suas entregas. Foi realizado, para este momento, um [Plano de Transição](#) que incluía as ações que visavam preparar as equipes para a entrada em funcionamento dos novos sistemas, processos ou ferramentas.
- As ações associadas à gestão de mudança restringiram-se, quase que totalmente, a ações de comunicação e de treinamento; e mesmo nestas foram bastante restritas: as ações de comunicação visavam a maior parte das vezes a mera divulgação dos trabalhos realizados, sem o estabelecimento de um canal de comunicação de duas vias, para receber feedback dos colaboradores, e as ações de treinamento, exceto no caso do projeto CMS, não tinham um cunho comportamental ou motivacional, mas meramente técnica.
- Em alguns projetos foram observadas boas práticas de gestão de mudanças, como uma maior participação dos colaboradores na definição das questões a serem resolvidas e nas soluções a serem desenvolvidas. Ainda que haja grande diversidade de tipos de projetos (que vão desde projetos para desenvolver sistemas de informação

ou de análise de dados até projetos para capacitar equipas ou desenvolver novos processos de trabalho), o que torna o aproveitamento de melhores práticas difícil ou pouco intuitivo, ainda assim é seguro afirmar que não houve uma análise cruzada entre projetos buscando avaliar quais as melhores práticas de gestão de mudanças realizadas para replicação nos demais.

- De maneira geral, a maior parte dos achados indica que a organização tem um viés *hard* em sua gestão de mudanças, seguindo a crença de que deve-se mudar ferramentas, processos de trabalho e atribuições, e que os colaboradores irão mudar suas atitudes para se adaptar às mudanças realizadas.
- O [Projeto Avançar](#), ainda que não seja parte do programa S-UP, quando analisado em conjunto com este pode ser considerado uma boa prática de gestão de mudanças *soft*, uma vez que houve grande participação os colaboradores na definição das questões a resolver, melhores práticas a serem realizadas e fatores necessários para a realização destas práticas. No entanto, ainda que as ideias dos colaboradores tenham sido utilizadas como insumo para a definição de alguns projetos (como registado em documentos de Plano de Projeto), este relacionamento não foi divulgado amplamente para os colaboradores, mostrando que a organização não teve a preocupação em reforçar este ponto, o que seria uma boa prática para motivar os colaboradores ao lhes dar a sensação de que participaram na construção da mudança.

A partir da análise dos documentos e da MGPRO, foi possível responder a algumas das questões que foram definidas no [Anexo 5](#), conforme descrito a seguir.

4.2.4. Resposta às questões elaboradas.

A análise dos documentos realizada nos dois passos anteriores leva a crer que o BCB é uma organização com viés *hard*, conforme a visão de Beer e Nohria (2000) de que o ênfase da organização está em planear e estabelecer programas, com foco em estruturas e sistemas, e não em experimentar e evoluir, com foco em construir uma cultura corporativa.

Ainda assim, ao cruzar as práticas associadas à gestão de mudanças realizadas pela organização com as questões para avaliação da organização definidas no [Anexo 5](#) deste documento, percebe-se que há diversas práticas *soft* que são realizadas pela organização.

Avaliando as respostas às questões, conforme registado no [Anexo 8](#), percebe-se que das 28 questões elaboradas para avaliação da organização, 13 puderam ser respondidas a partir da análise dos dados secundários. Destas 13, há uma indicação de que duas boas práticas não são realizadas e sete boas práticas *hard* são realizadas, sendo duas destas

realizadas de forma incompleta. Quanto às práticas *soft*, apenas uma boa prática é realizada de forma completa, e outras três são realizadas de forma incompleta.

A análise documental permitiu responder parte das perguntas elaboradas de forma a permitir uma resposta mais adequada às questões de investigação propostas neste trabalho. As demais questões foram utilizadas para compor os roteiros de entrevistas que foram utilizados na etapa de levantamento de dados primários, conforme descrito a seguir.

4.3. Análise de dados primários.

4.3.1. Preparação dos roteiros de entrevista.

Para definir os roteiros de entrevista, cada uma das perguntas que não puderam ser respondidas de forma conclusiva no [Anexo 8](#) foi relacionada a um ou mais perfis de atuação no programa, conforme as responsabilidades descritas no documento “Termo de Atribuições e Responsabilidades” enviado pelo BCB.

Como resultado foi criada uma tabela relacionando as perguntas não respondidas e os papéis correspondentes, conforme apresentado no [Anexo 9](#).

A partir desta tabela foram produzidos os roteiros de entrevista, separados por perfil, constantes no [Anexo 10](#).

Em cada roteiro foi incluída uma última questão, aberta, que visou levantar eventuais melhores práticas que foram realizadas, segundo a visão dos entrevistados, e que não estariam incluídas nas questões diretivas. Além disso, foram incluídas perguntas para os gerentes de mudanças e de programa que visavam esclarecer alguns pontos da documentação e perceber melhor qual a visão da organização sobre a gestão de mudanças.

4.3.2. Realização e resultados das entrevistas.

A avaliação dos dados secundários, realizada nos passos anteriores, permitiu não apenas coletar evidências da realização de melhores práticas na organização, mas também diminuir a quantidade de questões a serem respondidas nas entrevistas que foram realizadas.

A partir das perguntas que foram criadas a partir das melhores práticas consolidadas ([Anexo 5](#)), excluindo-se aquelas já respondidas pela análise de dados secundários ([Anexo 8](#)), foi criada uma tabela com perguntas a serem respondidas pelo levantamento de dados primários através de entrevistas, indicando quais os perfis dos profissionais que mais provavelmente teriam respostas para estas questões, conforme o [Anexo 9](#).

A partir desta tabela, as perguntas foram reorganizadas por perfil dos profissionais, de forma a comporem roteiros de entrevistas para cada papel, constantes do [Anexo 10](#). No caso do Gerente de Programa e do Gerente de Mudanças, papéis centrais, foram incluídas mais algumas perguntas introdutórias que visavam esclarecer alguns pontos obscuros da

documentação e permitir uma melhor compreensão do quanto estes profissionais estão alinhados com os conceitos de gestão de mudanças.

É importante ressaltar que as etapas anteriores do método permitiram a sistematização das informações a serem levantadas durante as entrevistas e as questões específicas para este levantamento, não sendo necessário, portanto, que fossem realizadas etapas típicas da Teoria de Campo (*grounded theory*) para a procura e a contextualização de padrões e estruturas para a categorização dos dados a serem levantados.

Sendo, portanto, um levantamento de dados primário com foco em análise temática, foi tomada a liberdade de se suprimir das transcrições das entrevistas as declarações que não eram relativas ao objeto do trabalho ou que não acrescentassem novas informações, como por exemplo: a apresentação inicial do tema da dissertação aos entrevistados e suas apresentações pessoais, as digressões dos entrevistados sobre temas não relacionados ao objeto desta dissertação e repetições da mesma informação por vezes realizadas pelos entrevistados.

Para a realização das entrevistas, foi contatada a chefia do Degef, departamento responsável pela gestão dos demais departamentos dentro da Área de Fiscalização do Banco Central do Brasil e foram repassados os perfis dos profissionais que deveriam ser entrevistados, além de um modelo de e-mail explicando o objetivo das entrevistas e o sigilo e confidencialidade que seriam respeitados àqueles que se dispusessem a responder às entrevistas.

A chefia do Degef encaminhou um e-mail aos possíveis entrevistados, solicitando que entrassem em contato diretamente com o investigador para agendamento da entrevista.

Antes de cada entrevista o entrevistado encaminhou um formulário assinado com seu consentimento informado para a realização da entrevista, conforme o modelo constante no [Anexo 11](#).

Foram entrevistados: O gerente de programa, o gerente de mudanças, o coordenador da área responsável pela comunicação na Difis, os três membros da equipa de assessoria de projetos na Difis (Asfis), cinco gerentes de projetos e cinco membros de equipa, em um total de 16 entrevistas realizadas no período de 18 de abril de 2018 até 14 de junho de 2018. A duração das entrevistas variou entre 12 e 55 minutos, e o [Anexo 12](#) lista a data e duração de cada entrevista.

A grande variação na duração das entrevistas não é surpresa, tendo em vista que além das diferenças individuais, os roteiros tinham um número variável de questões conforme o perfil do entrevistado. A média de tempo de resposta por questão é um número que faz mais

sentido avaliar; a Tabela 3 apresenta o número de questões para cada perfil e a média de tempo de resposta por questão para cada perfil. A média geral por resposta foi de cinco minutos.

Tabela 3

Tempo de resposta médio por questão para cada perfil de entrevistado

Perfil do entrevistado	# Questões	Média por questão (minutos)
Área de Comunicação	4	8
Assessoria de Projetos	4	6
Gerente de Programa	14	3
Gerente de Mudanças	11	3
Gerente de Projetos	8	5
Equipa afetada	3	4
Duração média por resposta		5

No início de cada entrevista foi realizada uma contextualização sobre os objetivos da dissertação e foram reforçados pelo entrevistador os termos de sigilo e confidencialidade constantes dos termos assinados pelos entrevistados. Os entrevistados foram ainda informados que a entrevista seria gravada e que poderia ser interrompida a qualquer momento; e que após a entrevista a transcrição seria enviada para sua aprovação, e que nesta revisão o entrevistado que poderia escolher não divulgar alguma parte das respostas ou a sua totalidade.

Considerando o baixo número de respondentes (nos casos dos perfis de gerente de programa, do gerente de mudanças e do coordenador da área de comunicação só há um respondente), para garantir a confidencialidade dos entrevistados optou-se por agrupar as respostas por questão, ao invés de apresentar a transcrição de todas as respostas para cada entrevista.

Todas as entrevistas foram realizadas pelo próprio investigador, utilizando-se uma tecnologia de videoconferência onde o entrevistado ou entrevistados estavam sempre juntos na mesma sala de reuniões na organização. Esta organização visou diminuir do viés natural de entrevistas virtuais descrito por Lyn Turney (Given, 2008, pp. 924-925), que indica que as entrevistas virtuais podem implicar em menor capacidade interventiva do entrevistador e dificuldades em acompanhar múltiplos participantes opinando a mesmo tempo, que tornariam necessária a definição prévia de regras de comunicação.

Como a forma como as entrevistas foi realizada implicou em um ambiente onde a definição de tais regras não foi necessária, uma vez que permite a comunicação síncrona e visual entre os participantes, os entrevistados naturalmente não falavam ao mesmo tempo e

o entrevistador pôde ser mais interventivo e pedir esclarecimentos quando percebeu sinais não-verbais que contradiziam as respostas apresentadas, pelo que este viés é neutralizado ou, quando muito, minimizado.

Algumas entrevistas também tiveram características específicas que merecem ser destacadas devidos ao seu potencial para gerarem viés nas respostas, a saber:

- A entrevista com a Área de Comunicação da Difis foi realizada com três pessoas ao mesmo tempo. Ainda que possa ter havido algum condicionamento nas respostas que poderia afetar a recolha de dados com múltiplas pessoas, todas as questões também foram respondidas em outras entrevistas, de forma que este viés foi minimizado pelo cruzamento das informações entre entrevistas.
- Em duas outras entrevistas (uma com um dos profissionais da área de assessoria a projetos e outra com um dos gerentes de projeto) houve problemas técnicos com a gravação, pelo que se recorreu a anotações em papel. Como as transcrições foram revisadas pelos entrevistados, espera-se que não haja viés neste caso.

Vale ainda destacar mais um possível viés nas entrevistas: ainda que afastado para realização do corrente mestrado, o entrevistador ainda é funcionário da instituição e conhece diversos dos entrevistados, o que pode afetar a neutralidade das entrevistas. Visando diminuir este viés, seguiram-se [os passos sugeridos por Sandelowski](#) (1986), descritos na seção de procedimentos para recolha de dados primários, para reforçar a neutralidade do entrevistador.

As transcrições das entrevistas se encontram no [Anexo 13](#), reorganizadas para listar todas as respostas para cada questão.

Os consentimentos informados assinados estão em posse do investigador, assim como as transcrições originais organizadas por entrevista e as gravações das entrevistas.

Através da análise das entrevistas realizadas, foi possível responder às questões propostas no [Anexo 5](#) que não haviam sido respondidas pela análise dos dados secundários (apresentados no [Anexo 8](#)). No [Anexo 14](#) são apresentadas as respostas a estas questões, junto com as evidências, retiradas de diversas entrevistas, que embasam cada resposta.

O estudo das informações destes dois anexos, reforçada com a avaliação das declarações dos entrevistados, permite que se responda de forma definitiva às questões propostas como objeto de investigação, conforme apresentado na discussão dos resultados.

5. Apresentação e Discussão dos Resultados

5.1. Resumo da Análise de Dados

Durante o levantamento bibliográfico foram analisados 45 artigos e registradas [93 melhores práticas](#). O levantamento foi realizado até que se chegasse à saturação de dados. Para tanto, eram selecionados grupos de cinco artigos para análise, e quando se chegou a um grupo onde não houve novas contribuições, assumiu-se que a saturação de dados havia sido atingida.

Foram utilizados, então, os artigos de Michael Beer et al. (1990) e John Kotter (1996, 2012) para criação de um [processo de referência](#) que facilitasse a organização das melhores práticas conforme seu alinhamento (*hard* ou *soft*) e a etapa dentro do processo de mudança em que ocorrem.

A etapa de levantamento bibliográfico foi concluída com a consolidação destas [93 melhores práticas](#) em [30 melhores práticas](#) mais genéricas.

A etapa seguinte dos resultados foi a análise de dados secundários. Para diminuir a subjetividade e garantir a aplicabilidade e rigor dos resultados, [conforme indicado por Sandelowski](#) (1986), a partir das 30 melhores práticas foram produzidas [28 questões diretivas](#) (do tipo “sim”/”não” ou seleção de opções) que permitiriam validar a execução das melhores práticas na organização.

Foram, então, analisados [41 documentos](#) enviados pela organização, relativos ao programa S-UP e à [MGPRO](#), o que permitiu coletar evidências para responder a [13 das 28 questões criadas](#), indicando a realização das melhores práticas correspondentes.

Na etapa seguinte do estudo, de análise de dados primários, as 15 questões ainda não respondidas foram divididas em seis [roteiros de entrevista](#), específicos para cada perfil de profissional. As questões para cada perfil foram selecionadas conforme as atribuições dos profissionais descritas nos documentos “Termo de atribuições e responsabilidades de programa” e “Mapeamento de *stakeholders*” fornecidos pela organização. Em todos os roteiros de entrevistas foi incluída uma questão aberta que visou levantar a percepção dos membros da organização sobre a gestão de mudanças organizacionais; e nos roteiros dos gerentes de mudanças e de programa foram incluídas outras questões com este mesmo objetivo.

As entrevistas realizadas permitiram que se [respondesse às questões remanescentes](#), oferecendo uma visão completa sobre quais boas práticas de gestão de mudanças indicadas na literatura são seguidas na organização, e de que forma.

Neste ponto, as informações levantadas já foram suficientes para responder às questões de investigação que direcionaram o trabalho:

- O BCB tem um viés hard ou soft na sua gestão de mudanças?
- Entre as melhores práticas de gestão de mudança organizacional indicadas pela literatura, quais são seguidas pelo BCB?
- Que outras melhores práticas poderiam ser utilizadas pelo BCB em programas de transformação organizacional, conforme seu viés?

Neste tópico é apresentada uma visão geral dos resultados atingidos, seguida de seções que respondem às três questões propostas neste trabalho.

5.2. Visão Geral dos Resultados

A Tabela 4 apresenta o resultado consolidado desta avaliação, que oferece uma visão geral e permite que se chegue às primeiras conclusões quanto à organização.

Tabela 4

Visão consolidada das melhores práticas realizadas na organização, por viés

Viés	Realização da prática			Total
	Completa	Incompleta	Não Realizada	
<i>Hard</i>	5	6	3	14
<i>Soft</i>	2	3	4	9
sem viés	1	3	3	7
Total Geral	8	12	10	30

Conforme visto na Tabela 4, das 30 melhores práticas consolidadas a partir da literatura, 20 são realizadas de alguma forma pela organização sendo, portanto, dez melhores práticas não realizadas.

Em uma análise inicial este número parece indicar que o BCB possui uma certa maturidade quanto à gestão de mudanças planejadas, mas o que se percebe ao se aprofundar a análise é que apenas oito boas práticas são realizadas de forma completa, sendo outras 12 realizadas de maneira incompleta.

Outra forma significativa de analisar as informações de maneira consolidada é apresentada na Tabela 5, que sintetiza a origem das evidências que permitiram identificar a realização das melhores práticas.

Tabela 5

Visão consolidada das melhores práticas realizadas na organização, por origem da informação

Dados	Realização da prática		Total
	Completa	Incompleta	

Primários	2	8	10
Secundários	6	4	10
Total Geral	8	12	20

De acordo com a Tabela 5 percebe-se que, dentre as práticas realizadas na organização, a análise de dados secundários identificou a realização de apenas seis melhores práticas de forma plena, e outras quatro de forma incompleta. Já a análise de dados primários indicou apenas duas melhores práticas sendo realizadas de forma plena, contra oito realizadas de forma incompleta.

Este número é um forte indicativo de que os processos definidos na organização para a gestão de mudanças precisam ser aperfeiçoados, uma vez que metade das boas práticas é realizada apenas por iniciativa dos funcionários, sem previsão ou registro nos documentos.

Outra forma de olhar para os dados da [Tabela 5](#) é observar a diferença que há entre as práticas levantadas na análise de dados secundários em relação aos primários: 60% das práticas previstas ou registadas na documentação são realizadas de forma completa, contra apenas 20% daquelas realizadas sem suporte documental. Esta diferença parece indicar que, na organização, as práticas que são reforçadas por processos formais têm mais chance de serem realizadas de maneira plena, sendo mais um indicativo de que a organização deveria buscar uma melhoria formal em sua metodologia de gestão de mudanças.

Outra análise de cunho geral que pode trazer *insights* sobre a gestão de mudanças dentro da organização analisada é verificarmos quais práticas são realizadas na organização, em contraste com aquelas previstas na literatura, em cada etapa do processo de referência definido na [Tabela 2](#). A Tabela 6 apresenta o quantitativo e relação percentual da quantidade das melhores práticas realizadas no BCB em relação às da literatura.

Tabela 6

Melhores práticas realizadas na organização em relação às previstas na literatura, por etapa do [processo de referência](#)

Processo de Referência		Melhores práticas consolidadas		
#	Descrição	Resultados na literatura	Completas no BCB	Incompletas no BCB
1	Mobilizar a organização para identificar o problema, oportunidade ou necessidade de mudança	4	-	1 (25%)
2	Desenvolver e difundir a visão do programa que promoverá a mudança	3	-	2 (67%)

3	Estabelecer a equipa que irá conduzir o processo de mudança	2	-	-
4	Planear a Mudança: Mobilizar e preparar a organização para promover a mudança	8	3 (38%)	4 (50%)
5	Implementar a mudança	6	1 (17%)	3 (50%)
6	Realizar mudanças na estrutura organizacional e infraestrutura de apoio	2	1 (50%)	1 (50%)
7	Concluir a mudança e realizar atividades para garantir sua sustentação	2	1 (50%)	1 (50%)
8	Atividades que acontecem durante todo o processo	3	2 (66%)	-
Total		30	8 (27%)	12 (40%)

Através da análise da Tabela 6 podemos verificar que nenhuma melhor prática é realizada de forma completa nas etapas 1, 2 e 3, que acontecem antes do início do programa de mudanças, como preparação da organização; e apenas três boas práticas são realizadas de maneira incompleta nestas etapas. Este é um forte indicativo de que há grandes oportunidades de melhoria nestas etapas.

Esta análise inicial é reflexo direto da MGPRO, metodologia que inicia seu ciclo no planeamento dos projetos, que acontece na etapa 4 do processo de referência de gestão de mudanças (descrito na [Tabela 2](#)).

Esta é uma das grandes deficiências da gestão de mudanças na organização, pois ao não realizar atividades de forma estruturada nestas etapas, deixa-se de lado justamente as ações que visam estimular nos membros da organização a vontade de mudar, diminuir a resistência e mostrar a preemência da necessidade de mudar para a sobrevivência da organização.

Phillips (1983), pioneiro da gestão *soft* de mudanças, indicou é necessário criar um senso de preocupação que mostre a toda a organização que a mudança é imperativa, e John Kotter chega a dizer que só quando 75% dos gerentes da organização está “honestamente

convencido de que o continuar a fazer negócios da maneira atual é totalmente inaceitável” (Kotter, 1995, p.62) é que a mudança é iniciada.

A linha *hard*, mais fortemente seguida pelo BCB, não enfatiza tanto a importância da motivação dos funcionários, mas ainda assim Beer et al. (1990) deixa claro que a participação dos funcionários nas etapas anteriores ao início da mudança são essenciais para o sucesso do esforço, e incluem atividades como mobilizar a energia e comprometimento por meio da identificação conjunta de problemas de negócios e suas soluções; desenvolver uma visão compartilhada (de todos os níveis) de como deve ser a organização e a gestão da empresa para melhorar sua competitividade e construir o consenso para a nova visão, a competência para realizá-la e a coesão para mover a organização em sua direção. Só após estas etapas preparatórias é que os autores defendem que a mudança em si seja iniciada.

Além deste destaque para as etapas iniciais do processo de mudança, a análise da [Tabela 6](#) mostra que na etapa 5, igualmente, há grande espaço para melhorias e que a sistematização e ampliação das práticas realizadas de forma incompleta traria grandes ganhos em todas as etapas do processo de mudanças, sendo provavelmente a forma mais eficiente para conseguir melhorias na organização.

Nos tópicos a seguir as questões de investigação objeto deste trabalho foram respondidas, iniciando pela mais geral: Tendo em vista os estudos realizados, qual o viés da organização?

5.3. Viés da Organização

Quanto ao viés da organização, a segunda das questões de investigação propostas, a análise da [Tabela 4](#) oferece uma primeira evidência para responder à segunda questão de investigação, ao indicar que o BCB realiza 14 melhores práticas *hard* contra nove *soft*, sendo esta diferença ainda maior quando consideramos apenas as melhores práticas realizadas de forma plena: são cinco *hard* contra apenas uma *soft*. A realização de práticas de viés *soft* ou sem viés pela organização não indica uma incongruência nos resultados, é antes um indicativo de um ponto já colocando anteriormente neste estudo: nenhuma organização é totalmente *hard* ou *soft*, sendo antes uma mistura das abordagens, e em constante mudança.

Esse viés *hard* também é percebido nas declarações dos entrevistados durante a análise de dados primários: quando questionados sobre ações associadas à gestão de mudanças realizadas pelos projetos, todos os entrevistados apontaram apenas ações de comunicação e capacitação técnica, não tendo sido realizadas ações específicas para apoio à mudança de cultura, reforço das lideranças ou motivação, fatores que segundo Sirkin et al. (2005, p.99) são identificadores da abordagem *soft*.

Outro fator indicativo de que a organização tem um viés *hard* é o fato de sua metodologia de gestão de projetos, portfólio e programas, a MGPro, existir há quase uma década e meia, enquanto só agora a organização começa a estudar a gestão de mudanças. Segundo Beer e Nohria (2000, p.90), um dos fatores que identificam o viés *hard* é justamente esta ênfase em planejar e estabelecer programas

Beer e Nohria (2000, p.90) ainda identificam como sendo de viés *hard* a ênfase em estruturas e sistemas e o gerenciamento de mudanças top-down. Conforme as declarações dos entrevistados, o programa S-UP foi definido por um grupo de “pessoas experientes em gestão de projetos e por especialistas técnicos”, e ao se analisar os objetivos dos projetos que são parte do programa, percebe-se que todos são focados na definição de novos processos de trabalho, técnicas, ferramentas e sistemas.

Assim, ainda que a organização realize diversas ações de viés *soft*, é possível estabelecer que o BCB se alinha mais com a abordagem *hard* de gestão de mudanças planeadas, o que responde à segunda questão de investigação deste trabalho.

No tópico a seguir retornamos à primeira questão do trabalho, sobre quais as melhores práticas indicadas pela literatura são seguidas pelo BCB, que demanda detalhamento maior dos resultados.

5.4. Quais as Melhores Práticas Implementadas na Organização

Reunindo os resultados das análises de dados secundários ([Anexo 8](#)) e primários ([Anexo 14](#)), as melhores práticas realizadas de forma **completa** na organização são apresentadas a seguir.

Práticas *hard*:

- Buscar sinergia entre diversos projetos envolvidos na mudança, aproveitando recursos comuns e evitando retrabalho.
- Capacitar colaboradores (com treinamento, aprendizado em trabalho, etc.) para os novos papéis e responsabilidades.
- Criar *milestones* que indiquem conclusão de atividades, para facilitar controle e divulgação de resultados atingidos.
- Realizar revisões frequentes (conforme o tamanho da mudança) para verificar o andamento do programa de mudança e realizar os redirecionamentos adequados.
- Reforçar as mudanças de processos e culturais através de ajustes em sistemas de informática.

Prática *soft*:

- Garantir que novos gestores estratégicos personificam o novo "modo de ser" da organização.

Prática sem viés:

- Deve haver forte patrocínio dos gestores estratégicos.

Seguindo a mesma lógica, verificou-se que a organização realiza as seguintes melhores práticas de forma **incompleta**, seja porque não são realizadas de forma sistematizada, em todos os projetos, seja porque sua realização se restringe a parte do que é recomendado na literatura:

Práticas *hard*:

- Detalhar as mudanças na forma de trabalho que o programa provocará, desde o nível estratégico até o nível operacional.
- Utilizar boas práticas de gestão de projetos para evitar sobrecarga de trabalho dos colaboradores.
- Incluir atividades específicas de gestão de mudança nas atividades de gestão do programa, inclusive tempo extra para lidar com resistências.
- Quando uma *milestone* não for atingida, não simplesmente replanear: buscar causas e definir ações para evitar repetição de problemas.
- Realizar pilotos para validar a mudança, divulgar seu sucesso e expandir para outras áreas da organização.
- Reforçar as mudanças de processos e culturais através de ajustes na estrutura de cargos, carreira, atribuições e benefícios.

Práticas *soft*:

- Planear a execução dos projetos para atingir vitórias a curto prazo (e divulgá-las quanto forem atingidas) para manter a motivação e agilidade da mudança.
- Criar uma rede de voluntários (fora da equipa do projeto) que atuarão na mudança.
- Reforçar continuamente o novo "modo de ser" da organização, mesmo após a conclusão do programa, para evitar retorno a antigos comportamentos.
- Realizar um diagnóstico em todos os níveis da organização para definir qual a mudança necessária e seu grau de urgência.

Práticas sem viés:

- Definir e difundir a visão do programa ANTES de iniciar o processo de mudança. É necessário que os gerentes de linha acreditem na mudança e haja uma "massa crítica" mínima de apoiadores da mudança.

- Após serem treinados para a mudança, as equipas precisam ter recursos para aplicar imediatamente seus novos conhecimentos.
- Comunicar a mudança frequentemente e em múltiplos canais, procurando formas específicas e adequadas para se comunicar com cada nível.

No tópico a seguir são detalhadas as oportunidades de melhoria na gestão de mudanças planeadas do BCB.

5.5. Que Outras Melhores Práticas Poderiam ser Implementadas na Organização

Para que possa ser indicado o que pode ser melhorado na organização, é importante revisar os princípios da gestão de mudanças que ajudem a oferecer sugestões mais orientadas, cuja aplicação tenha a maior chance de sucesso.

Para tal, vale remontar recordar a base dos estudos sobre a Teoria de Campo de Kurt Lewin (Lewin, 1965), que sugere que os indivíduos e grupos se inserem em “regiões psicológicas”, e que existem forças internas (do indivíduo) e externas (pressão por aceitação dos grupos a que o indivíduo pertence) que atuam no sentido de manter o estado atual.

Desta forma, as mudanças planeadas precisam gerar forças que se contraponham às forças que mantêm o equilíbrio do estado atual para movimentar o indivíduo ou grupo até o estado desejado, em uma nova região psicológica, e para o manter lá, evitando que retornem ao estado anterior.

A intensidade e a duração das forças necessárias para garantir a mudança dependerão largamente de diversos fatores, como a forma e a fluidez da zona psicológica e as características das barreiras (zonas limítrofes) entre zonas (Lewin, 1965).

Em termos práticos, pode-se dizer que quanto mais próximo do estado desejado está o indivíduo ou grupo, em termos psicológicos, menor será o esforço necessário para a promover a mudança e garantir que não à retorno aos velhos hábitos.

Considerando que a implementação de novas melhores práticas também é, em si, uma mudança organizacional, faz sentido crer que a ampliação das práticas já realizadas de forma incompleta é o caminho de menor resistência para a organização. Além disso, novas práticas a serem realizadas devem ser aquelas alinhadas ao viés da organização.

Buscando assim o caminho de menor resistência, o [Anexo 15](#) apresenta sugestões de melhoria em 12 práticas realizadas de forma incompleta e sugestões para implementar seis novas melhores práticas, de viés *hard* ou neutro.

Como forma de oferecer maior organização na discussão dos resultados e facilitar a análise, as sugestões de melhoria apresentadas no [Anexo 15](#) são organizadas por etapa do processo de referência, definido na [Tabela 2](#).

6. Conclusões

6.1. Síntese das Principais Conclusões

Este estudo de caso único teve como foco o Banco Central do Brasil (BCB) e teve como objetivos avaliar quais melhores práticas de gestão de mudança planejada são realizadas na organização, à luz daquelas indicadas pelo estado da arte, e com base nesta análise indicar qual o viés (*hard* ou *soft*) do BCB e que outras melhores práticas seriam indicadas.

O método utilizado para atingir estes objetivos foi o qualitativo, tendo em vista que se buscava compreender e dar significado à experiência vivida pela organização, como forma de sugerir melhorias e oferecer apoio à decisão. Para tal, foi realizado um estudo de caso único, tendo como unidade de análise o programa piloto S-UP, da área de Fiscalização do Banco Central do Brasil, o que inclui 11 projetos e dezenas de ações associadas.

Segundo Patton (2002, p.55), estudos de caso único são aqueles que buscam descrever a unidade de análise, qualquer que seja, “em profundidade e detalhe, holisticamente e dentro de seu contexto”, não buscando generalizações, mas sim uma melhor compreensão do objeto de estudo. Patton reforça que estudos de caso único são particularmente valiosos na avaliação de programas para que as contribuições do estudo sejam “ricas, profundas e com significado” (Patton 2002, p.55), o que é essencial em estudos como este, que tem por objetivo uma avaliação formativa, que indique pontos fortes e fracos e sugira melhorias.

Para garantir a validade e a confiabilidade das informações encontradas, segundo os valores que devem guiar uma pesquisa qualitativa [segundo Sandelowski](#) (1986), foi definido um [método de trabalho](#) que visou trazer objetividade ao trabalho investigativo. Para tanto, a partir da pesquisa bibliográfica foram consolidadas [30 melhores práticas](#) e definidas [28 questões diretivas](#) que orientaram o levantamento de dados.

A partir do levantamento de dados primários e secundários, em relação às questões de investigação verificou-se que:

- **Viés da organização:** O BCB é uma organização de viés *hard* na gestão de mudança, ou seja, seu foco ao promover mudanças planejadas é mais baseado no valor econômico e na eficiência da organização (“Teoria E”), do que em capacidades organizacionais e de seus membros (“Teoria O”). Ainda assim, 25% das práticas realizadas são de viés *soft* - o que não indica uma incongruência, uma vez que tal mix seja comum, e inclusive sugerido por Beer e Nohria (2000).
- **Melhores práticas implementadas:** Das práticas sugeridas pela literatura, o BCB realiza 27% de forma completa e 40% de forma incompleta, conforme o detalhado na discussão de resultados. A situação é mais preocupante nas primeiras três etapas

do processo de referência para gestão de mudanças (definido na [Tabela 2](#)): Nenhuma prática é realizada de forma completa nestas etapas, e apenas três (33%) são realizadas de forma incompleta.

- **Outras melhores práticas que poderiam ser implementadas:** As sugestões de melhoria, detalhadas na discussão de resultados, concentraram-se nas práticas realizadas de forma incompleta e na implementação de práticas ainda não realizadas mas que são alinhadas com o viés do BCB.

A realização das entrevistas e a análise dos documentos da organização indicam que a maior deficiência da organização é a falta de consciência que a gestão de mudanças é algo que transcende a gestão de projetos, sendo vista apenas como um apoio nas etapas finais dos projetos, quando as entregas destes começam a afetar a rotina da organização.

Isto fica particularmente claro ao se analisar dois documentos: o [Plano de Transição](#), considerado o principal documento da gestão de mudanças segundo a MGPRO, e que é definido nas etapas finais dos projetos, e que se concentra em “ações de transição e para incorporação das entregas aos processos de trabalho” ([Anexo 7, item 1](#)); e o documento de [Lições Aprendidas](#) onde a equipa responsável pela gestão do programa avaliou possíveis melhorias após a conclusão da Tranche 1 do S-UP, onde não há nenhuma referência sobre gestão de mudanças ou possíveis melhorias nesta área (exceto por uma menção ao uso do [Plano de Transição](#) como um “fator de sucesso”).

No correr deste trabalho buscou-se o rigor da pesquisa através de procedimentos claros, consistentes, aplicáveis e com valor real, que permitissem a revisão de cada passo e a consequente validação dos resultados.

Desta forma, acredita-se que este projeto poderá ser de grande valia para a organização, tendo em vista as sugestões indicadas como resultado deste rigor.

6.2. Implicações Teóricas

Ainda que seja um estudo de caso, este trabalho permitiu tornar mais bem definidas as fronteiras das linhas *hard* e *soft* de gestão de mudanças, aprofundando o detalhamento dado por Beer e Nohria (2000), ao reunir diferenças entre as linhas descritas em fontes dispersas e ao categorizar as melhores práticas conforme seu viés.

Além disso, os roteiros de entrevistas produzidos podem ser adaptados com pouco esforço, podendo ser a base para definir uma metodologia genérica para avaliação da maturidade de uma organização quanto à gestão de mudanças.

6.3. Implicações para a Prática

Para a organização, as implicações de conhecer suas fraquezas e ter sugestões de

melhoria baseadas no estado da arte na área de gestão de mudanças oferece uma grande oportunidade para aumento de maturidade na área.

Na área acadêmica, o levantamento, consolidação e categorização das melhores práticas de gestão alinhadas a um processo de referência pode servir como base sólida para futuros estudos de caso.

6.4. Forças e Limitações

A maior força deste estudo é o uso de um processo objetivo para orientar a pesquisa qualitativa, que simplificou os pontos a serem avaliados na etapa de levantamento de dados através da produção de questões do tipo sim/não ou seleção de opções.

Estas questões orientaram a análise de dados secundários e a criação de roteiros de entrevistas para a análise de dados primários, buscando garantir a neutralidade do pesquisador e a qualidade e valor real dos dados levantados.

Quanto à amostragem para entrevistas, foram entrevistados todos os gerentes envolvidos no programa S-UP (de programa, de projetos e de mudanças), além das equipes de comunicação e de assessoria (Asfis).

A maior limitação do estudo se deu quanto às entrevistas realizadas com membros de equipes afetadas pelo programa, selecionados por *convenience sampling*: apenas quatro dos convidados aceitaram ser entrevistados, não possibilitando a realização de entrevistas até a saturação de dados, conforme o esperado. Ainda assim, as contribuições foram valiosas no sentido de destacar diferenças entre as visões dos gerentes e assessores em relação à percepção das equipes afetadas.

6.5. Sugestões para Investigação Futura

Em nível acadêmico, ainda que este tenha sido um projeto específico de estudo de caso único, em uma organização, algumas oportunidades se abrem para investigações futuras.

O levantamento, consolidação e categorização das melhores práticas da área de gestão de mudanças conforme o viés (*hard*, *soft* ou neutro) é algo novo, não encontrado em nenhuma publicação da área, e que pode servir de base para futuros aprofundamentos ou uso em futuros projetos de uso prático, focados em organizações.

Por fim, o processo de investigação em si, descrito e registrado com amplas evidências, pode ser repetido em futuros trabalhos de cunho equivalente, em outras organizações.

Além disso, este processo pode ser foco de uma investigação que produza um processo e indicadores que permitam avaliar a maturidade em gestão de mudanças de organizações.

7. Referências

- Association of Change Management Professionals. (2014). *Standard for Change Management*. Winter Springs, USA: ACMP.
- Banco Central do Brasil (2017a). *História do Banco Central do Brasil*. Disponível em: http://www.bcb.gov.br/pre/Historia/HistoriaBC/historia_BC.asp.
- Banco Central do Brasil (2017b). *Planeamento estratégico no Banco Central do Brasil*. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/Pre/sobre/Pestrategico.asp>.
- Banco Central do Brasil (2017c). *MGPRO - Metodologia de gestão de projetos do Banco Central do Brasil, versão 5*. Brasília, Brasil: BCB.
- Banco Central do Brasil (2017d). *Composição e segmentos do Sistema Financeiro Nacional*. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/composicao/composicao.asp>.
- Bradford, D. L., & Burke, W. W. (2005). *Reinventing organization development: New approaches to change in organizations*. New Jersey, USA: John Wiley & Sons.
- Beer, M., Eisenstat R. A., & Spector, B. (1990). Why change programs don't produce change. *Harvard Business Review*, Nov-Dec, 158-166.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, May-Jun, 133-141.
- Burnes, B. (1996). No such thing as...a "one best way" to manage organizational change. *Management Decision*, Vol. 34 No. 10, 11-18.
- Carli, E. (2015). *Gestão de mudanças aplicada a projetos*. São Paulo: Brasport.
- Edmonstone, J. (1995). Managing change: an emerging new consensus. *Health Manpower Management*, vol. 21 No.1, 16-19.
- Fedders, N. R. (2015). A Model for change. *Healthcare executive*, Sept/Oct, 52-55.
- Fox, S., & Atnichai-HambuTgei, Y. (2001). The power of emotional appeals in promoting organizational change programs. *Academy of Management Executive*, Vol. 15, No. 4, 84-94.
- Galanti, L., Ndiaye, I., & St-Hilaire, C. (2012). *Change management in an IT methodology context - the experience of TEDO (Technology Enterprise Delivery Office)*. Disponível em <http://docplayer.net/16713899-Change-management-in-an-it-methodology-context.html>
- Garvin, D., & Roberto, M. (2005). Change through persuasion. *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 14-23.
- Given, Lisa M. (Ed). (2008). *The Sage encyclopedia of qualitative research methods*. Thousand Oaks, Estados Unidos: SAGE Publications.

- Hannon, V. (2014). 'Transformational change. *The Training Journal*, Oct., 15-18.
- IT Governance UK. (2018). *MSP - Managing successful programmes*. Disponível em: <https://www.itgovernance.co.uk/msp>.
- Kokitsu, A. (2012). Gestão da mudança organizacional integrada à gestão de projetos para o sucesso do projeto. *Mundo PM - Project Management*, 42, 32-36.
- Kotter, J. (1995). Leading change – why transformation efforts fails. *Harvard Business Review*, Mar-Apr, 59-67.
- Kotter, J. (2012). Accelerate!. *Harvard Business Review*, 90, No. 11, 45–58.
- Kotter, J. (1996). *Leading change*. Boston, USA: Harvard Business School Press.
- Lewin, K. (1965). *Teoria de campo em ciência social*. São Paulo, Brasil: Pioneira Editora.
- Lewin, K. (1973). *Princípios de psicologia topológica*. São Paulo, Brasil: Cultrix.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *SAGE Journal on Human Relations*, vol. 1, 143-153.
- Mundo PM. (2014). *Prêmios projeto do ano e PMO do ano '14*. Disponível em: http://www.mundopm.com.br/PREMIO_home2014.jsp
- Palmisano, S. (2004). Leading change when business is good. *Harvard Business Review*, Nov-Dec, 25-36.
- Patton, M. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, USA: Sage Publications.
- Phillips, J. R. (1983). Enhancing the effectiveness of organizational change management. *Human Resource Management* 22(1-2), 183-199.
- Prado, Darci. (2018). *Maturidade em gerenciamento de projetos*. Disponível em: http://www.maturityresearch.com/novosite/index_br.html.
- Project Management Institute. (2013). *Managing change in organizations: A practice guide*. Pensilvânia, USA: PMI.
- Sandelowski, A. (1986). The problem of rigor in qualitative research. *Advances in Nursing Science*, 8, 27-37.
- Sirkin, H., Keenan, P., & Jackson, A. (2005). The hard side of change management. *Harvard Business Review*, Sep-Oct, 98-109.
- Time Magazine. (2011). *The 25 most influential business management books*. New York: Autor. Disponível em: <http://content.time.com/time/specials/packages/completelist/0,29569,2086680,00.html>.
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On organizational becoming: rethinking organizational change. *Organization Science*, 13(5):567-582.

Anexo 1 - Processo de Referência para a Gestão de Mudanças

Tabela 2

Comparação entre etapas dos métodos hard e soft de gestão de mudanças, com definição de etapas de referência

#	Processo de Referência	Hard	Soft
1	Mobilizar a organização para identificar o problema, oportunidade ou necessidade de mudança	1.Mobilizar energia e comprometimento por meio da identificação conjunta de problemas de negócios e suas soluções	1.Estabelecer um senso de urgência
2	Desenvolver e difundir a visão do programa que promoverá a mudança	2.Desenvolver uma visão compartilhada de como deve ser a organização e a gestão da empresa para melhorar sua competitividade	3.Formular uma visão estratégica e desenvolver ações para capitalizar sobre a grande oportunidade
3	Estabelecer a equipa que irá conduzir o processo de mudança	2. Substituir gerentes que possam não funcionar bem no estado a ser atingido	2.Criar uma coligação administrativa poderosa
4	Planear a Mudança: Mobilizar e preparar a organização para promover a mudança	3.Construir o consenso para a nova visão, a competência para realizá-la e a coesão para mover a organização em sua direção	4.Comunicar a visão e a estratégia para atrair uma crescente armada de voluntários
5	Implementar a mudança	4.Começar a mudança “pelas bordas”, por atividades em todos os departamentos, sem que seja imposta de cima	5.Dar poder para que as pessoas ajam para viabilizar a visão 6.Celebrar vitórias significativas a curto prazo
6	Realizar mudanças na estrutura organizacional e infraestrutura de apoio	5.Institucionalizar a mudança por meio de políticas, sistemas e estruturas formais	5. Remover barreiras (inclusive estruturais) à mudança
7	Concluir a mudança e realizar atividades para garantir sua sustentação	6.Monitorar e ajustar as estratégias em resposta aos obstáculos encontrados no processo de mudança	7.Manter o ritmo e o aprendizado, não declarar vitória cedo 8.Institucionalizar as mudanças estratégicas na cultura organizacional

8

Atividades que acontecem durante todo o processo

Anexo 2 – Lista de Melhores Práticas

1. Encorajar equipas a realizarem pequenos ajustes aos novos processos à medida em que eles são implementados, até que se sintam confortáveis com os processos. (Fedders, 2015, p.55)
2. Gerentes de linha devem acreditar na mudança. A mensagem passada em cada contato e cada reunião sobre a importância da mudança deve ser consistente. (Fedders, 2015, p.55)
3. Levantar atributos culturais que possam oferecer bases sólidas ou impedimentos para a mudança. (ASCM, 2014, p.17)
4. Priorizar as ações de mudança para permitir a monitoração de fadiga e saturação e aumentar a agilidade da mudança. (ASCM, 2014, p.17)
5. Garantir que a estruturas e os papéis individuais foram modificados para apoiar e reforçar o esforço da mudança. (ASCM, 2014, p.17)
6. Levantar se há visão compartilhada e intenção estratégica para a mudança. (ASCM, 2014, p.17)
7. Levantar os desafios estratégicos que a organização enfrenta, propor valores que vão ao encontro destes desafios, coletar feedback dos colaboradores. (Palmisano, 2004, p. 25)
8. Analisar o feedback dos colaboradores sobre os valores propostos, revisar valores e identificar obstáculos para a realização dos valores (Palmisano, 2004, p. 25)
9. Iniciar ações de mudança que dão poder aos colaboradores para capacitá-los a viver os valores acordados (a mudança se inicia nos escalões mais baixos, não nos mais altos). (Palmisano, 2004, p. 25)
10. Convencer os colaboradores de que mudanças radicais são necessárias para a organização sobreviver e prosperar. (Garvin, 2005, p.16)
11. Prover aos colaboradores uma visão geral para que entendam o contexto e moldem sua perspectiva sobre as propostas de planos de mudança que se seguirão. (Garvin, 2005, p.18)
12. Oferecer oportunidades para que os colaboradores pratiquem os novos comportamentos, enquanto realizam ajustes pessoais nas novas formas de trabalho, oferecendo a eles apoio e consultoria. (Garvin, 2005, p.21)

13. Cada colaborador precisa saber exatamente o que muda em sua forma de trabalho, o que se espera dele e como isso colabora para a melhoria geral que se espera com a mudança. (Garvin, 2005, p.22)
14. Realizar a revisão formal de projetos de transformação no mínimo a cada dois meses. (Sirkin, Keenan, & Jackson, 2005, p. 100)
15. Utilizar uma métrica objetiva e simples de ser medida para avaliar o risco de fracasso para cada projeto que seja da mudança (por exemplo, a DICE). (Sirkin, Keenan, & Jackson, 2005, p.103)
16. Criar *milestones* (pontos de controlo) significativos, que descrevam conclusões e não atividades (por exemplo, “Consulta aos *stakeholders* realizada” e não “Consultar *stakeholders*”). (Sirkin, Keenan, & Jackson, 2005, p. 101)
17. Quando uma *milestone* não for atingida, não simplesmente replanear: A equipa do projeto deve entender o porquê (realizando reunião formal com patrocinadores), avaliar o desempenho passado, tomar ações corretivas e aprender com a experiência. (Sirkin, Keenan, & Jackson, 2005, p. 101)
18. Montar a equipa do projeto com pessoas muito experientes e que tenham um mix de habilidades e conhecimentos, além de incluir pessoas que apoiam a mudança e outras que não. (Sirkin, Keenan, & Jackson, 2005, p. 101)
19. Para colaboradores que não estão integralmente associados aos projetos de mudança, devem ser definidos dias ou horas específicos para que se dediquem a eles. (Sirkin, Keenan, & Jackson, 2005, p. 101)
20. Patrocinadores devem medir a coesão das equipas realizando pesquisas confidenciais para pedir a opinião dos membros. (Sirkin, 2005, p. 101)
21. Comunicar a mudança exaustivamente: “Quando você achar que está comunicando pelo menos três vezes mais do que precisaria, seus gerentes sentirão que você está apoiando a transformação” (Sirkin, Keenan, & Jackson, 2005, p. 102)
22. Realizar comunicações direcionadas àqueles mais afetados com as mudanças, como gerentes de linha e equipas. Por exemplo, reuniões um-a-um com gerentes de linha. (Sirkin, Keenan, & Jackson, 2005, p. 102)
23. Equipas de projeto devem calcular a carga adicional de trabalho além de sua responsabilidade normal – e esta carga não deve exceder 10%. (Sirkin, Keenan, & Jackson, 2005, p. 104)

24. Mostrar o apoio dos gerentes estratégicos para toda a organização (por exemplo, através de um *road show*) (Sirkin, Keenan, & Jackson, 2005, p. 105)
25. Oferecer mecanismos para que os gerentes de linha possam se comunicar com os líderes da mudança e expressar suas preocupações sobre o desenho e implementação dos projetos de mudança. (Sirkin, Keenan, & Jackson, 2005, p. 108)
26. “Educar antes de iniciar”. O engajamento dos *stakeholders*, em especial daqueles estratégicos (os “formadores de opinião”) depende diretamente de sua compreensão dos problemas. Capacitar sobre os pontos a serem mudados para que percebam a necessidade da mudança antes de iniciar a mudança em si. (Carli, 2015, p.246)
27. Construir equipas complementares e mantê-las unidas por um período de tempo realístico (para aprendizado). (Edmonstone, 1995, p.17)
28. Ter equipas inclusivas (ao invés de exclusivas), com circulação de pessoas de maneira planeada. (Edmonstone, 1995, p.17)
29. Dar publicidade às histórias de sucesso intermediárias. (Edmonstone, 1995, p.17)
30. Garantir que as equipas têm os recursos adequados e que o senso de velocidade da mudança é mantido. (Edmonstone, 1995, p.17)
31. Definir padrões desafiadores para a mudança, e tornar os gerentes responsáveis por atingi-los. (Edmonstone, 1995, p.10)
32. Usar partes da organização como modelos para o resto, focando a atenção neles e oferecendo o suporte que precisam. (Edmonstone, 1995, p.17)
33. Utilizar todos os canais de comunicação (e-mails, reuniões, cursos da companhia etc) para reforçar a visão da mudança. (Kotter, 1995, p.64)
34. Executivos com comportamentos inconsistentes com o discurso de mudança devem ser substituídos (Kotter, 1995, p.64)
35. Criar uma coalizão forte e estabelecer uma massa crítica mínima de apoiadores da mudança. Para tal, reunir pessoas e ajudá-las a estabelecer um consenso sobre problemas e oportunidades da organização (Kotter, 1995, p.62)
36. Remover obstáculos estruturais para o sucesso da mudança, como cargos com atribuições muito restritivas, sistemas de apoio limitados e sistemas de benefícios e compensações inadequados ao estado futuro que se deseja estabelecer (Kotter, 1995, p.64)

37. Planear (e não simplesmente esperar que aconteçam) resultados de curto prazo para manter a motivação. (Kotter, 1995, p.65)
38. Garantir que a nova geração de gestores estratégicos personifica a nova abordagem. (Kotter, 1995, p.67)
39. Realizar ampla comunicação com os sucessos do “novo modo de ser” da organização, para evitar que antigos comportamentos retornem (Kotter, 1995, p.67)
40. Garantir que novos conhecimentos e habilidades ensinados em treinamentos (sobre a novo estado) possam ser aplicados imediatamente, no retorno ao trabalho. (Beer, 1990, p.158)
41. Permitir que colaboradores desenvolvam um diagnóstico compartilhado sobre o que está errado com a organização e o que deve ser mudado (Beer, 1990, p.161)
42. Definir uma visão compartilhada sobre como a organização deve se transformar para melhorar sua eficiência (Beer, 1990, p.162)
43. Substituir gerentes que possam não funcionar bem no estado a ser atingido. (Beer, 1990, p.163)
44. Capacitar colaboradores com as competências necessárias para atuar nos novos papéis e responsabilidades (Beer, 1990, p.163)
45. Deixar que cada departamento “reinvente a roda”, descobrindo sua forma particular de funcionar dentro da nova forma de trabalho (Beer, 1990, p.164)
46. Reforçar o novo estado através de mudanças na estrutura formal da organização apenas quando os colaboradores já aprenderam a trabalhar no novo formato e perceberam quais interdependências são necessárias. (Beer, 1990, p.164)
47. Reforçar o novo estado através de sistema informáticos apenas quando os colaboradores já aprenderam a trabalhar no novo formato e perceberam quais informações são necessárias. (Beer, 1990, p.164)
48. Desenvolver planos de carreiras que encorajem o desenvolvimento de lideranças. (Beer, 1990, p.165)
49. Gerentes estratégicos (“seniors”) devem adotar os novos comportamentos, atitudes e habilidades que demandaram das equipas; e o sucessor do CEO deve estar entre aqueles capazes de aprender novos comportamentos (Beer, 1990, p.166)
50. Flexibilidade Construída: reservar tempo nos cronogramas em etapas cruciais para tratar de resistências previstas ou imprevistas. (PMI, 2013, p. 33)

51. Garantir que todos os sistemas de apoio (sistemas, processos, novos conhecimentos e habilidades, estrutura funcional, ambiente de trabalho, infraestrutura, mudanças culturais) funcionam de maneira integrada, de maneira efetiva e eficiente. (PMI, 2013, p. 33)
52. Estabelecer políticas de gestão de mudanças e construir um vocabulário comum sobre mudanças. (PMI, 2013, p. 36)
53. Desenvolver e implementar processos e ferramentas para medição de gestão de mudanças, para medir o sucesso da mudança, a sua manutenção e detetar barreiras e descarrilhadores da mudança. (PMI, 2013, p. 36)
54. Escalar as atividades de gestão de mudanças de acordo com a escala da mudança, para garantir que há equilíbrio no esforço na gestão de mudanças em relação ao tamanho da mudança sendo realizada. (PMI, 2013, p. 33)
55. Ter um forte patrocínio. (PMI, 2013, p. 37)
56. Ter uma visão clara de futuro, objetiva e compartilhada por todos. (PMI, 2013, p. 38)
57. Todos os *stakeholders* devem ter acesso à tecnologia adequada para suporte da mudança. (PMI, 2013, p. 39)
58. Ter medidas de performance que permitam investir nas mudanças que oferecerão mais ganho, e comprovar os ganhos da mudança aos *stakeholders*. (PMI, 2013, p. 39)
59. Medir o sucesso em termos quantitativos e qualitativos (Edmonstone, 1995, p.17)
60. Estabelecer um senso de urgência (75% da organização precisa estar convencido de que manter o estado atual é inaceitável) (Kotter, 1995, pp.61-62)
61. Endereçar *stakeholders* sistematicamente e iterativamente: monitorar, informar, corrigir o processo, repetir o processo. (PMI, 2013, p. 32)
62. Realizar mudança *com* as pessoas, e não *para* as pessoas. Fazer as pessoas participarem e se sentirem parte, abrir canais para input, consultar *stakeholders* na pesquisa e escolha da solução. (PMI, 2013, p. 32)
63. Construir um patrimônio de comunicação, com canais reutilizáveis que possam ser usados de forma ágil pelos gestores, incluindo a formalização de modelos, métodos e requisitos de comunicação - e garantir que os líderes da organização ativamente se comunicam por estes canais. (PMI, 2013, p. 34)
64. Comunicar a visão da mudança cedo. (PMI, 2013, p. 34)
65. Reforçar os benefícios e os impactos da mudança. (PMI, 2013, p. 34)

66. Usar múltiplos canais e métodos para comunicar. (PMI, 2013, p. 35)
67. Monitorar e medir a efetividade das comunicações. (PMI, 2013, p. 35)
68. Identificar, selecionar, e desenvolver talentos baseado nas competências da gestão de mudanças, construindo um currículo de gestão de mudanças e desenvolvendo colaboradores e gerentes. (PMI, 2013, p. 35)
69. Criar uma cultura em torno de ideias comuns e objetivos que incluam ouvir, aprender e responder rapidamente. Estabelecer um foco claro e encurtar as linhas de comunicação, de forma a receber feedback da “linha de frente” – e responder a ele agilmente. (Beer & Nohria, 2000, p.93)
70. Criar um canal de comunicação direto com os gestores estratégicos para que os colaboradores possam dar voz à sua preocupação e ideias. (Beer & Nohria, 2000, p.94)
71. Realizar reuniões trimestrais (ou com a frequência que for adequada ao tamanho da mudança) entre gestores estratégicos e gerentes operacionais (de linha) para ouvir suas ideias e trocar ideias de forma não estruturada. (Beer & Nohria, 200, p.94)
72. Realizar um piloto para validação das mudanças a serem realizadas, para depois expandir aos poucos para o resto da organização (Beer & Nohria, 200, p.94)
73. Validar se gerentes operacionais estão alinhados com as mudanças, e substituir aqueles que não estiverem (Beer & Nohria, 200, p.94)
74. Utilizar consultorias especializadas em mudanças, que atuem junto com os gerentes, ajudando-os a definir as soluções para os problemas e reforçando sua liderança, especialmente nos estágios iniciais do processo. (Beer & Nohria, 200, p.90 e 95)
75. Definir formas de comunicação específicas, conforme a forma de trabalho de cada equipa: Mensagens curtas no início ou fim do dia, painéis tipo mural no local de trabalho, reuniões rápidas com pauta e formatos bem definidos etc; de forma que cada colaborador saiba frequentemente o que se espera dele e seu nível de colaboração com a mudança. (Carli, 2015, p. 248)
76. Realizar um roadshow para que “levar o projeto até a vida dos colaboradores”, para que seja percebido, discutido e aceito. (Carli, 2015, p. 248)
77. Buscar sinergia entre diversos projetos envolvidos na mudança, aproveitando linhas e peças de comunicação, atividades de capacitação etc; (Carli, 2015, p. 249)

78. Manter uma linha de comunicação ativa com os diretores executivos para apresentar principais conquistas e problemas e garantir seu patrocínio. (Carli, 2015, p. 251)
79. Os diretores executivos devem oferecer um forte patrocínio para que a equipa de gestão de mudanças possa transitar entre os diversos níveis da hierarquia da organização. (Carli, 2015, p. 254)
80. Realizar um mapeamento dos objetivos estratégicos até o nível dos gerentes operacionais, para que os colaboradores entendam as razões por trás da mudança a ser atingida. (Hannon, 2014, p.16)
81. Criar métricas de performance a nível individual, relacionadas com os objetivos que se deseja atingir (Hannon, 2014, p.18)
82. Realizar revisões regulares sobre se a mudança está atingindo o que se espera, e criar canais de comunicação em duas vias que permitam receber feedback que gerem ajustes na mudança. (Hannon, 2014, p.18)
83. Usar apelos emocionais para estabelecer o senso de urgência da mudança e para passar a visão dos objetivos que se deseja atingir, de maneira a formar uma forte coalizão de apoiadores para a mudança. Usar metáforas, humor, emoções como orgulho, entusiasmo e sorrisos. (Fox, S., & Atnichai-HambuTgei, Y., (2001, pp.89-90).
84. Criar uma rede de voluntários (fora da equipa do projeto) que atuarão na mudança – 10% dos colaboradores que serão afetados pela mudança é um número viável e realístico. (Kotter, 2012, p.49)
85. Envolver emocionalmente os voluntários, mostrando o significado maior de seu trabalho e reforçando seu genuíno interesse em contribuir para uma mudança positiva (Kotter, 2012, p.49)
86. Reforçar os canais de fluxo de informações e atividades fora da hierarquia, empoderando equipas com o estabelecimento de uma rede mais ágil na solução de problemas. (Kotter, 2012, p.50)
87. Criar benefícios mensuráveis para o programa de mudança. (Galanti, Ndiaye, & St-Hilaire, 2012, p.36)
88. Utilizar um processo objetivo para medir o engajamento dos *stakeholders* (todos impactados na mudança, estejam ou não diretamente envolvidos no programa), por exemplo, uma avaliação ADKAR (*Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement*)

que mede a consciência da necessidade da mudança, o desejo de apoiar e participar da mudança, o conhecimento em como mudar, a habilidade da organização para implementar habilidades e comportamentos necessários e o reforço para sustentar a mudança (Galanti, Ndiaye, & St-Hilaire, 2012, p.36).

89. Treinar patrocinadores e equipa de programa em gestão de mudanças cedo, para sensibilizar sobre a importância da mudança e de seu papel nela. (Galanti, Ndiaye, & St-Hilaire, 2012, p.37)
90. Embutir atividades específicas de gestão de mudança nas atividades de gestão do programa. (Galanti, Ndiaye, & St-Hilaire, 2012, p.37)
91. Definir padrões desafiadores em cada área, para acelerar a mudança, e tornar os gerentes responsáveis por atingi-los. (Beer, 1990, p.165)
92. Usar partes da organização como modelos para o resto, focando a atenção neles e oferecendo o suporte que precisam (os melhores gerentes, recursos adequados e apoio de outras áreas). (Beer, 1990, p.165)
93. Utilizar consultorias especializadas em mudanças para analisar os problemas da organização e definir soluções. (Beer & Nohria, 200, p.90)

Anexo 3 – Categorização das Melhores Práticas

Tabela 7

Melhores práticas, categorizadas por etapa do [processo de referência](#) e por viés - hard (H), soft (S)

ou ambos

#	Etapa	H/S	Melhor Prática
1	5	H	Encorajar equipas a realizarem pequenos ajustes aos novos processos à medida em que eles são implementados, até que se sintam confortáveis com os processos. (Fedders, 2015, p.55)
2	3	S	Gerentes de linha devem acreditar na mudança. A mensagem passagem em cada contato e cada reunião sobre a importância da mudança deve ser consistente. (Fedders, 2015, p.55)
3	4	S	Levantar atributos culturais que possam oferecer bases sólidas ou impedimentos para a mudança. (ASCM, 2014, p.17)
4	5	H	Priorizar as ações de mudança para permitir a monitoração de fadiga e saturação e aumentar a agilidade da mudança. (ASCM, 2014, p.17)
5	6	H	Garantir que a estruturas e os papéis individuais foram modificados para apoiar e reforçar o esforço da mudança. (ASCM, 2014, p.17)
6	1	H, S	Levantar se há visão compartilhada e intenção estratégica para a mudança. (ASCM, 2014, p.17)
7	1	H, S	Levantar os desafios estratégicos que a organização enfrenta, propor valores que vão ao encontro destes desafios, coletar feedback dos colaboradores. (Palmisano, 2004, p. 25)
8	2	S	Analisar o feedback dos colaboradores sobre os valores propostos, revisar valores e identificar obstáculos para a realização dos valores (Palmisano, 2004, p. 25)
9	5	S	Iniciar ações de mudança que dão poder aos colaboradores para capacitá-los a viver os valores acordados (a mudança se inicia nos escalões mais baixos, não nos mais altos). (Palmisano, 2004, p. 25)
10	1	S	Convencer os colaboradores de que mudanças radicais são necessárias para a organização sobreviver e prosperar. (Garvin, 2005, p.16)
11	4	S	Prover aos colaboradores uma visão geral para que entendam o contexto e moldem sua perspectiva sobre as propostas de planos de mudança que se seguirão. (Garvin, 2005, p.18)
12	5	S	Oferecer oportunidades para que os colaboradores pratiquem os novos comportamentos, enquanto realizam ajustes pessoais nas novas formas de trabalho, oferecendo a eles apoio e consultoria. (Garvin, 2005, p.21)

13	5	H, S	Cada colaborador precisa saber exatamente o que muda em sua forma de trabalho, o que se espera dele e como isso colabora para a melhoria geral que se espera com a mudança. (Garvin, 2005, p.22)
14	5	H	Realizar a revisão formal de projetos de transformação no mínimo a cada dois meses. (Sirkin, Keenan, & Jackson, 2005, p. 100)
15	5	H	Utilizar uma métrica objetiva e simples de ser medida para avaliar o risco de fracasso para cada projeto que seja do programa de mudança (por exemplo, a DICE). (Sirkin, Keenan, & Jackson, 2005, p.103)
16	5	H	Criar <i>milestones</i> (pontos de controlo) significativos, que descrevam conclusões e não atividades (por exemplo, “Consulta aos <i>stakeholders</i> realizada” e não “Consultar <i>stakeholders</i> ”). (Sirkin, Keenan, & Jackson, 2005, p. 101)
17	5	H	Quando uma <i>milestone</i> não for atingida, não simplesmente replanear: A equipa do projeto deve entender o porquê (realizando reunião formal com patrocinadores), avaliar o desempenho passado, tomar ações corretivas e aprender com a experiência. (Sirkin, Keenan, & Jackson, 2005, p. 101)
18	3	H, S	Montar a equipa do projeto com pessoas muito experientes e que tenham um mix de habilidades e conhecimentos, além de incluir pessoas que apoiam a mudança e outras que não. (Sirkin, Keenan, & Jackson, 2005, p. 101)
19	4	H	Para colaboradores que não estão integralmente associados aos projetos de mudança, devem ser definidos dias ou horas específicos para que se dediquem a eles. (Sirkin, Keenan, & Jackson, 2005, p. 101)
20	5	H	Patrocinadores devem medir a coesão das equipas realizando pesquisas confidenciais para pedir a opinião dos membros. (Sirkin, Keenan, & Jackson, 2005, p. 101)
21	8	H, S	Comunicar a mudança exaustivamente: “Quando você achar que está comunicando pelo menos três vezes mais do que precisaria, seus gerentes sentirão que você está apoiando a transformação” (Sirkin, Keenan, & Jackson, 2005, p. 102)
22	8	H, S	Realizar comunicações direcionadas àqueles mais afetados com as mudanças, como gerentes de linha e equipas. Por exemplo, reuniões um-a-um com gerentes de linha. (Sirkin, Keenan, & Jackson, 2005, p. 102)
23	4	H	Equipas de projeto devem calcular a carga adicional de trabalho além de sua responsabilidade normal – e esta carga não deve exceder 10%. (Sirkin, Keenan, & Jackson, 2005, p. 104)

24	8	H, S	Mostrar o apoio dos gerentes estratégicos para toda a organização (por exemplo, através de um road show) (Sirkin, Keenan, & Jackson, 2005, p. 105)
25	8	H	Oferecer mecanismos para que os gerentes de linha possam se comunicar com os líderes da mudança e expressar suas preocupações sobre o desenho e implementação dos projetos de mudança. (Sirkin, Keenan, & Jackson, 2005, p. 108)
26	2	H, S	“Educar antes de iniciar”. O engajamento dos <i>stakeholders</i> , em especial daqueles estratégicos (os “formadores de opinião”) depende diretamente de sua compreensão dos problemas. Capacitar sobre os pontos a serem mudados para que percebam a necessidade da mudança antes de iniciar a mudança em si. (Carli, 2015, p.246)
27	4	S	Construir equipas complementares e mantê-las unidas por um período de tempo realístico (para aprendizado). (Edmonstone, 1995, p.17)
28	3	H, S	Ter equipas inclusivas (ao invés de exclusivas), com circulação de pessoas de maneira planeada. (Edmonstone, 1995, p.17)
29	5	S	Dar publicidade às histórias de sucesso intermediárias. (Edmonstone, 1995, p.17)
30	5	H, S	Garantir que as equipas têm os recursos adequados e que o senso de velocidade da mudança é mantido. (Edmonstone, 1995, p.17)
31	5	H	Definir padrões desafiadores para a mudança, e tornar os gerentes responsáveis por atingi-los. (Edmonstone, 1995, p.10)
32	5	H	Usar partes da organização como modelos para o resto, focando a atenção neles e oferecendo o suporte que precisam. (Edmonstone, 1995, p.17)
33	8	S	Utilizar todos os canais de comunicação (e-mails, reuniões, cursos da companhia etc) para reforçar a visão da mudança. (Kotter, 1995, p.64)
34	4	H, S	Executivos com comportamentos inconsistentes com o discurso de mudança devem ser substituídos (Kotter, 1995, p.64)
35	3	S	Criar uma coalizão forte e estabelecer uma massa crítica mínima de apoiadores da mudança. Para tal, reunir pessoas e ajudá-las a estabelecer um consenso sobre problemas e oportunidades da organização (Kotter, 1995, p.62)
36	5	S	Remover obstáculos estruturais para o sucesso da mudança, como cargos com atribuições muito restritivas, sistemas de apoio limitados e sistemas de benefícios e compensações inadequados ao estado futuro que se deseja estabelecer (Kotter, 1995, p.64)
37	6	S	Planear (e não simplesmente esperar que aconteçam) resultados de curto prazo para manter a motivação. (Kotter, 1995, p.65)

38	7	S	Garantir que a nova geração de gestores estratégicos personifica a nova abordagem. (Kotter, 1995, p.67)
39	7	S	Realizar ampla comunicação com os sucessos do “novo modo de ser” da organização, para evitar que antigos comportamentos retornem (Kotter, 1995, p.67)
40	5	H, S	Garantir que novos conhecimentos e habilidades ensinados em treinamentos (sobre a novo estado) possam ser aplicados imediatamente, no retorno ao trabalho. (Beer, 1990, p.158)
41	1	H	Permitir que colaboradores desenvolvam um diagnóstico compartilhado sobre o que está errado com a organização e o que deve ser mudado (Beer, 1990, p.161)
42	2	H	Definir uma visão compartilhada sobre como a organização deve se transformar para melhorar sua eficiência (Beer, 1990, p.162)
43	4	H, S	Substituir gerentes que possam não funcionar bem no estado a ser atingido. (Beer, 1990, p.163)
44	4	H	Capacitar colaboradores com as competências necessárias para atuar nos novos papéis e responsabilidades (Beer, 1990, p.163)
45	5	H	Deixar que cada departamento “reinvente a roda”, descobrindo sua forma particular de funcionar dentro da nova forma de trabalho (Beer, 1990, p.164)
46	6	H, S	Reforçar o novo estado através de mudanças na estrutura formal da organização apenas quando os colaboradores já aprenderam a trabalhar no novo formato e perceberam quais interdependências são necessárias. (Beer, 1990, p.164)
47	6	H	Reforçar o novo estado através de sistema informáticos apenas quando os colaboradores já aprenderam a trabalhar no novo formato e perceberam quais informações são necessárias. (Beer, 1990, p.164)
48	6	H	Desenvolver planos de carreiras que encorajem o desenvolvimento de lideranças. (Beer, 1990, p.165)
49	7	H	Gerentes estratégicos (“seniors”) devem adotar os novos comportamentos, atitudes e habilidades que demandaram das equipas; e o sucessor do CEO deve estar entre aqueles capazes de aprender novos comportamentos (Beer, 1990, p.166)
50	4	H	Flexibilidade Construída: reservar tempo nos cronogramas em etapas cruciais para tratar de resistências previstas ou imprevistas. (PMI, 2013, p. 33)
51	6	H	Garantir que todos os sistemas de apoio (sistemas, processos, novos conhecimentos e habilidades, estrutura funcional, ambiente de trabalho, infraestrutura, mudanças culturais) funcionam de maneira integrada, de maneira efetiva e eficiente. (PMI, 2013, p. 33)

52	8	H	Estabelecer políticas de gestão de mudanças e construir um vocabulário comum sobre mudanças. (PMI, 2013, p. 36)
53	4	H	Desenvolver e implementar processos e ferramentas para medição de gestão de mudanças, para medir o sucesso da mudança, a sua manutenção e detetar barreiras e descarrilhadores da mudança. (PMI, 2013, p. 36)
54	4	H	Escalar as atividades de gestão de mudanças de acordo com a escala da mudança, para garantir que há equilíbrio no esforço na gestão de mudanças em relação ao tamanho da mudança sendo realizada. (PMI, 2013, p. 33)
55	8	H, S	Ter um forte patrocínio. (PMI, 2013, p. 37)
56	2	H, S	Ter uma visão clara de futuro, objetiva e compartilhada por todos. (PMI, 2013, p. 38)
57	5	H, S	Todos os <i>stakeholders</i> devem ter acesso à tecnologia adequada para suporte da mudança. (PMI, 2013, p. 39)
58	4	H	Ter medidas de performance que permitam investir nas mudanças que oferecerão mais ganho, e comprovar os ganhos da mudança aos <i>stakeholders</i> . (PMI, 2013, p. 39)
59	4	H	Medir o sucesso em termos quantitativos e qualitativos (Edmonstone, 1995, p.17)
60	1	S	Estabelecer um senso de urgência (75% da organização precisa estar convencido de que manter o estado atual é inaceitável) (Kotter, 1995, pp.61-62)
61	8	H, S	Endereçar <i>stakeholders</i> sistematicamente e iterativamente: monitorar, informar, corrigir o processo, repetir o processo. (PMI, 2013, p. 32)
62	8	H, S	Realizar mudança com as pessoas, e não para as pessoas. Fazer as pessoas participarem e se sentirem parte, abrir canais para input, consultar <i>stakeholders</i> na pesquisa e escolha da solução. (PMI, 2013, p. 32)
63	8	H, S	Construir um patrimônio de comunicação, com canais reutilizáveis que possam ser usados de forma ágil pelos gestores, incluindo a formalização de modelos, métodos e requisitos de comunicação - e garantir que os líderes da organização ativamente se comunicam por estes canais. (PMI, 2013, p. 34)
64	2	H, S	Comunicar a visão da mudança cedo. (PMI, 2013, p. 34)
65	8	H, S	Reforçar os benefícios e os impactos da mudança. (PMI, 2013, p. 34)
66	8	H, S	Usar múltiplos canais e métodos para comunicar. (PMI, 2013, p. 35)
67	8	H	Monitorar e medir a efetividade das comunicações. (PMI, 2013, p. 35)

68	7	H, S	Identificar, selecionar, e desenvolver talentos baseado nas competências da gestão de mudanças, construindo um currículo de gestão de mudanças e desenvolvendo colaboradores e gerentes. (PMI, 2013, p. 35)
69	8	H	Criar uma cultura em torno de ideias comuns e objetivos que incluam ouvir, aprender e responder rapidamente. Estabelecer um foco claro e encurtar as linhas de comunicação, de forma a receber feedback da “linha de frente” – e responder a ele agilmente. (Beer & Nohria, 2000, p.93)
70	8	H	Criar um canal de comunicação direto com os gestores estratégicos para que os colaboradores possam dar voz à sua preocupação e ideias. (Beer & Nohria, 2000, p.94)
71	5	H	Realizar reuniões trimestrais (ou com a frequência que for adequada ao tamanho da mudança) entre gestores estratégicos e gerentes operacionais (de linha) para ouvir suas ideias e trocar ideias de forma não estruturada. (Beer & Nohria, 200, p.94)
72	5	H	Realizar um piloto para validação das mudanças a serem realizadas, para depois expandir aos poucos para o resto da organização (Beer & Nohria, 200, p.94)
73	4	H, S	Validar se gerentes operacionais estão alinhados com as mudanças, e substituir aqueles que não estiverem (Beer & Nohria, 200, p.94)
74	1	S	Utilizar consultorias especializadas em mudanças, que atuem junto com os gerentes, ajudando-os a definir as soluções para os problemas e reforçando sua liderança, especialmente nos estágios iniciais do processo. (Beer & Nohria, 200, p.90 e 95)
75	8	H, S	Definir formas de comunicação específicas, conforme a forma de trabalho de cada equipa: Mensagens curtas no início ou fim do dia, painéis tipo mural no local de trabalho, reuniões rápidas com pauta e formatos bem definidos etc; de forma que cada colaborador saiba frequentemente o que se espera dele e seu nível de colaboração com a mudança. (Carli, 2015, p. 248)
76	8	H, S	Realizar um roadshow para que “levar o projeto até a vida dos colaboradores”, para que seja percebido, discutido e aceito. (Carli, 2015, p. 248)
77	4	H	Buscar sinergia entre diversos projetos envolvidos na mudança, aproveitando linhas e peças de comunicação, atividades de capacitação etc. (Carli, 2015, p. 249)
78	8	H, S	Manter uma linha de comunicação ativa com os diretores executivos para apresentar principais conquistas e problemas e garantir seu patrocínio. (Carli, 2015, p. 251)

79	8	H, S	Os diretores executivos devem oferecer um forte patrocínio para que a equipa de gestão de mudanças possa transitar entre os diversos níveis da hierarquia da organização. (Carli, 2015, p. 254)
80	2	H	Realizar um mapeamento dos objetivos estratégicos até o nível dos gerentes operacionais, para que os colaboradores entendam as razões por trás da mudança a ser atingida. (Hannon, 2014, p.16)
81	4	H	Criar métricas de performance a nível individual, relacionadas com os objetivos que se deseja atingir (Hannon, 2014, p.18)
82	4	H	Realizar revisões regulares sobre se a mudança está atingindo o que se espera, e criar canais de comunicação em duas vias que permitam receber feedback que gerem ajustes na mudança. (Hannon, 2014, p.18)
83	1	S	Usar apelos emocionais para estabelecer o senso de urgência da mudança e para passar a visão dos objetivos que se deseja atingir, de maneira a formar uma forte coalizão de apoiadores para a mudança. Usar metáforas, humor, emoções como orgulho, entusiasmo e sorrisos. (Fox, S., Atnichai-HambuTgei, Y. 2001, pp.89-90).
84	4	S	Criar uma rede de voluntários (fora da equipa do projeto) que atuarão na mudança – 10% dos colaboradores que serão afetados pela mudança é um número viável e realístico. (Kotter, 2012, p.49)
85	4	S	Envolver emocionalmente os voluntários, mostrando o significado maior de seu trabalho e reforçando seu genuíno interesse em contribuir para uma mudança positiva (Kotter, 2012, p.49)
86	8	S	Reforçar os canais de fluxo de informações e atividades fora da hierarquia, empoderando equipas com o estabelecimento de uma rede mais ágil na solução de problemas. (Kotter, 2012, p.50)
87	4	H	Criar benefícios mensuráveis para o programa de mudança. (Galanti, Ndiaye, & St-Hilaire, 2012, p.36)
88	4	H	Utilizar um processo objetivo para medir o engajamento dos <i>stakeholders</i> (todos impactados na mudança, estejam ou não diretamente envolvidos no programa), por exemplo, uma avaliação ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement) que mede a consciência da necessidade da mudança, o desejo de apoiar e participar da mudança, o conhecimento em como mudar, a habilidade da organização para implementar habilidades e comportamentos necessários e o reforço para sustentar a mudança (Galanti, Ndiaye, & St-Hilaire, 2012, p.36).
89	2	H, S	Treinar patrocinadores e equipa de programa em gestão de mudanças cedo, para sensibilizar sobre a importância da mudança e de seu papel nela. (Galanti, Ndiaye, & St-Hilaire, 2012, p.37)

90	4	H	Embutir atividades específicas de gestão de mudança nas atividades de gestão do programa. (Galanti, Ndiaye, & St-Hilaire, 2012, p.37)
91	4	H	Definir padrões desafiadores em cada área, para acelerar a mudança, e tornar os gerentes responsáveis por atingi-los. (Beer, 1990, p.165)
92	5	H	Usar partes da organização como modelos para o resto, focando a atenção neles e oferecendo o suporte que precisam (os melhores gerentes, recursos adequados e apoio de outras áreas). (Beer, 1990, p.165)
93	1	H	Utilizar consultorias especializadas em mudanças para analisar os problemas da organização e definir soluções. (Beer & Nohria, 200, p.90)

Anexo 4 – Consolidação das Melhores Práticas

Tabela 8

Melhores práticas consolidadas e renumeradas por etapa do [processo de referência](#), categorizadas por viés - *hard* (H), *soft* (S) ou ambos

Etapa/#	H/S	Melhores Práticas Consolidadas	
		Descrição	#s
1.1	S	Realizar um diagnóstico em todos os níveis da organização para definir qual a mudança necessária e seu grau de urgência.	6, 41, 7
1.2	H	Após definir a mudança em nível estratégico, convencer os colaboradores de que ela é imperativa e essencial para a sobrevivência da organização.	10, 60, 83, 85
1.3	H ou S	Utilizar consultorias especializadas em mudanças para ajudar os gerentes a definir as soluções para os problemas e reforçar sua liderança (<i>soft</i>). Se os consultores também definem soluções, a prática é da linha <i>hard</i> .	74, 93
1.4	S	Levantar atributos culturais que possam oferecer bases sólidas ou impedimentos para a mudança.	3
2.1	H, S	Criar conhecimento na área de gestão de mudanças e capacitar <i>stakeholders</i> nesta área.	26, 52, 68, 89
2.2	H, S	Definir e difundir a visão do programa ANTES de iniciar o processo de mudança. É necessário que os gerentes de linha acreditem na mudança e haja uma "massa crítica" mínima de apoiadores da mudança.	2, 35, 42, 56, 64
2.3	H	Detalhar as mudanças na forma de trabalho que o programa provocará, desde o nível estratégico até o nível operacional.	8, 13, 80
3.1	H, S	Compor a equipa do programa de mudança com pessoas experientes e com perfis variados, inclusive pessoas resistentes à mudança.	28, 18
3.2	H	Substituir gerentes que não estejam alinhados com o novo "modo de ser" da organização.	34, 43, 73
4.1	H	Utilizar boas práticas de gestão de projetos para evitar sobrecarga de trabalho dos colaboradores.	19, 23
4.2	H	Buscar sinergia entre diversos projetos envolvidos na mudança, aproveitando recursos comuns e evitando retrabalho.	77

4.3	H	Incluir atividades específicas de gestão de mudança nas atividades de gestão do programa, inclusive tempo extra para lidar com resistências.	50, 54, 90
4.4	H	Capacitar colaboradores (com treinamento, aprendizado em trabalho etc.) para os novos papéis e responsabilidades.	27, 44
4.5	H	Criar métricas para avaliar os diversos aspetos da mudança (comunicação, engajamento do <i>stakeholders</i> , coesão e performance das equipas, benefícios a serem atingidos, risco dos projetos, etc) para avaliar sua efetividade, detetar problemas e comprovar ganhos.	15, 20, 53, 58, 59, 61, 67, 81, 87, 88, 91
4.6	S	Planear a execução dos projetos para atingir vitórias a curto prazo (e divulgá-las quanto forem atingidas) para manter a motivação e agilidade da mudança.	4, 29, 37
4.7	S	Criar uma rede de voluntários (fora da equipa do projeto) que atuarão na mudança.	84
4.8	H	Criar <i>milestones</i> que indiquem conclusão de atividades, para facilitar controlo e divulgação de resultados atingidos.	16
5.1	S	Estabelecer metas desafiadoras para cada equipa, e dar-lhes flexibilidade para definir a melhor forma de atuar dentro da nova visão.	1, 9, 12, 31, 45
5.2	H	Realizar revisões frequentes (conforme o tamanho da mudança) para verificar o andamento do programa de mudança e realizar os redirecionamentos adequados.	14, 71, 82
5.3	H	Quando uma <i>milestone</i> não for atingida, não simplesmente replanear: buscar causas e definir ações para evitar repetição de problemas.	17
5.4	H, S	Após serem comunicados sobre ou treinados para a mudança, as equipas precisam ter recursos para aplicar imediatamente seus novos conhecimentos.	30, 40, 57
5.5	H	Realizar pilotos para validar a mudança, divulgar seu sucesso e expandir para outras áreas da organização.	32, 72, 92
5.6	S	Substituir gerentes (dos níveis operacional e tático) que não estejam alinhados com o novo "modo de ser" da organização.	34, 43, 73
6.1	H	Reforçar as mudanças de processos e culturais através de ajustes em sistemas de informática.	47, 51

6.2	H	Reforçar as mudanças de processos e culturais através de ajustes na estrutura de cargos, carreira, atribuições e benefícios.	5, 36, 46, 48
7.1	S	Garantir que novos gestores estratégicos personificam o novo "modo de ser" da organização.	38, 49
7.2	S	Reforçar continuamente o novo "modo de ser" da organização, mesmo após a conclusão do programa, para evitar retorno a antigos comportamentos.	39
8.1	H, S	Deve haver forte patrocínio dos gestores estratégicos.	24, 55, 79
8.2	S	Criar mecanismos de comunicação independentes da hierarquia, que facilitem que os gerentes operacionais/de linha e seus colaboradores entrem em contato com os gestores estratégicos, como forma de detetar mais rapidamente necessidades de mudanças e ajustes futuros.	25, 62, 63, 69, 70, 78, 86
8.3	H, S	Comunicar a mudança frequentemente e em múltiplos canais, procurando formas específicas e adequadas para se comunicar com cada nível.	4, 21, 22, 33, 65, 66, 75, 76

Anexo 5 – Questões a serem Respondidas na Etapa de Recolha de Dados

Tabela 9

Questões a serem respondidas na recolha de dados

#	Avaliação / Questão	Resposta	Significado ^a
1.1	O diagnóstico para definição do que deveria ser mudado foi realizado a) pelos níveis estratégicos ou b) com participação	a)	H
1.2	de todos os níveis da organização?	b)	S
1.3	a) Foi contratada alguma consultoria especializada em gestão de mudanças para b) apoiar os gerentes na definição de soluções e reforçar a posição dos gerentes junto às suas equipas; ou c) levantar os problemas e definir as soluções?	a) Não	NR
		a) Sim	S
		b) Sim	
		c) Não	
		a) Sim	H
		c) Sim	
1.4	Antes da realização da mudança, foi realizado um levantamento de atributos culturais que pudessem oferecer bases sólidas ou impedimentos para a mudança?	Sim	S
		Não	H
2.1	Foi oferecida capacitação na área de gestão de mudanças para os <i>stakeholders</i> envolvidos no projeto?	Sim	S e H
		Não	NR
2.2	a) Foi difundida a visão do programa ANTES de iniciar o processo de mudança?	a) Não	NR
	b) Se sim, foi avaliado se havia "massa crítica" de apoiadores para a mudança?	a) Sim	H
		b) Sim	
		a) Sim	S
		b) Não	
2.3	a) Como parte do planeamento da mudança foi realizado um detalhamento das mudanças na forma de trabalho que o programa provocaria até o nível operacional, ou b) as equipas foram adaptando sua forma de trabalho à medida em que as mudanças ocorriam?	a)	H
		b)	S
3.1	A equipa do programa de mudança foi composta por pessoas experientes e com perfis variados, inclusive pessoas resistentes à mudança?	Sim	S e H
		Não	NR
3.2	a) Foram substituídos gerentes que não estavam alinhados com o novo "modo de ser" da organização? Isso ocorreu b)	a) Não	NR
5.6	antes do início do Programa ou c) após se verificar que não se adaptavam?	a) Sim e	H
		b)	
		a) Sim e	S
		c)	
4.1		a)	H

	Foram a) utilizadas boas práticas de gestão de projetos para evitar sobrecarga de trabalho dos colaboradores, ou b) eles apenas foram incluídos nos projetos e ajustaram suas próprias agendas?	b)	S
4.2	a) Foi procurado ganhar sinergia entre diversos projetos envolvidos na mudança, aproveitando recursos comuns para evitar retrabalho, ou b) cada projeto foi planeado isoladamente dos demais?	a) b)	H S
4.3	Foram incluídas atividades específicas de gestão de mudança nas atividades de gestão do programa, como por exemplo tempo extra para lidar com resistências?	Sim Não	H S
4.4	a) Os colaboradores foram capacitados formalmente (com treinamento, aprendizado em trabalho de forma controlada etc.) para os novos papéis e responsabilidades ou b) Cada equipa definiu a melhor forma de atuar dentro da visão da "nova forma de ser" proposta pela mudança?	a) b)	H S
4.5	Foram criadas métricas (além das utilizadas para controlo de tempo e gastos dos projetos) para avaliar os diversos aspetos da mudança?	Sim Não	H S ou NR
4.6	No planeamento dos projetos, os cronogramas foram organizados para que houvesse resultados significativos a curto prazo (a cada dois ou três meses)?	Sim Não	S NR
4.7	Houve algum tipo de esforço para criar uma rede de voluntários (fora das equipas dos projetos) para apoiar a realização das mudanças?	Sim Não	S H
4.8	Foram criados <i>milestones</i> descritivos, indicando a conclusão de atividades, como por exemplo "Treinamento concluído"?	Sim Não	H NR
5.1	a) Quando foram entregues os resultados de projetos que afetavam a forma de trabalhar das equipas, foram definidas metas para cada equipa? b) Cada equipa pode escolher a melhor forma de realizá-las?	a) Não a) Sim, b) Sim a) Sim, b) Não	NR S H
5.2	Foram realizadas revisões frequentes (a cada dois ou três meses) para verificar o andamento do programa e realizar os redirecionamentos adequados?	Sim Não	H NR
5.3	Quando uma <i>milestone</i> não era atingida, além do replaneamento de cronograma foram levantadas as causas do atraso e definidas ações para evitar repetição dos problemas?	Sim Não	H NR

5.4	Após as capacitações, ao retornar ao trabalho, as equipas já podiam aplicar seus novos conhecimentos (incluindo ter recursos adequados para tal)?	Sim	S e H
		Não	NR
5.5	a) Foram realizados pilotos para as mudanças a serem realizadas? b) Se sim, seu sucesso foi divulgado antes de expandir a mudança para outras áreas?	a) Não	NR
			H
		a) Sim, b) Sim	
		a) Sim, b) Não	H, IN
6.1	Foram realizados projetos para ajustar sistemas de informática para se adequarem ao novo modo de trabalho?	Sim	H
		Não	NR
6.2	Foram realizados ajustes na estrutura de cargos, carreira, atribuições ou benefícios para se adequarem ao novo modo de trabalho?	Sim	H
		Não	NR
7.1	a) Houve mudança do gestor estratégico (diretor) após a realização do programa, ou como parte deste? b) Se sim, o novo gestor personifica o "novo" Modelo de Supervisão ?	a) Não	NR
		a) Sim, b) Sim	S
		a) Sim, b) Não	NR
7.2	Houve, ou está planeado que haja, atividades de comunicação para reforço do "novo" Modelo de Supervisão após a conclusão da primeira tranche do Programa?	Sim	S
		Não	NR
8.1	Houve forte patrocínio dos gestores estratégicos em todas as etapas do Programa?	Sim	S e H
		Não	NR
8.2	Foram criados canais de comunicação fora da hierarquia, especificamente para facilitar que gerentes operacionais ou colaboradores de suas equipas comunicassem problemas diretamente ao gerente de programa, de mudanças, ao chefe do Degef ou ao Diretor?	Sim	S
		Não	H
8.3	a) As mudanças foram comunicadas frequentemente e em múltiplos canais (e-mails, intranet, informativos, reuniões etc.)? b) Foram procuradas formas específicas e adequadas para se comunicar com cada tipo de colaboradores	a) Não	NR
			S
		a) Sim, b) Sim	

(supervisores, gerentes operacionais, gerentes táticos, a) Sim, S, IN
equipas especializadas etc.)? b) Não

Nota.^a Siglas na coluna Significado:

- S: A boa prática é realizada e indica um viés *soft* na gestão de mudanças.
- H: A boa prática é realizada e indica um viés *hard* na gestão de mudanças.
- S e H: Boa prática realizada, mas sua realização não indica um viés *hard* nem *soft*.
- NR: Boa prática não realizada.
- IN: Realização incompleta da boa prática.

Anexo 6 – Análise da MGPRO

Segundo a MGPRO, o gerente de mudanças é o colaborador “designado para incorporação das entregas aos processos de trabalho visando desenvolver as capacidades e gerar os benefícios esperados” (BCB, 2017c, p.10).

A versão atual da MGPPRO estabelece que os procedimentos para gestão de mudanças só devem ser formalmente realizados quando da realização de um programa, que é definido como um “grupo de projetos sinérgicos gerenciados por meio de uma estrutura temporária para desenvolver capacidades e gerar benefícios que possibilitem alcançar o futuro desejado” (BCB, 2017c, p.12). No entanto, conforme declaração da chefe do Escritório de projetos da organização, há uma mobilização de sua área para “ampliar a gestão de mudanças para projetos” e “estabelecer uma metodologia que possa ser aplicada em qualquer situação na qual seja necessária uma maior atenção ao processo de transição e às pessoas envolvidas, para que sustentem a mudança”.

Vale destacar que não basta haver diversos projetos relacionados para que seja definido um programa: Segundo o BCB, “a criação de um programa deve ser proposta apenas quando uma ou mais áreas identificarem a necessidade de uma grande mudança a ser implantada por meio da geração de benefícios que dependem do desenvolvimento de capacidades em seus processos de trabalho” (BCB, 2017c, p.20).

Os “benefícios” que devem ser gerados como resultado de um programa são “ganhos proporcionados aos *stakeholders*, por meio do desenvolvimento das capacidades dos processos de trabalho, ou da criação de novos processos de trabalho, que possibilitam alcançar o futuro desejado ou o objetivo do projeto” (BCB, 2017c, p.20).

Os *stakeholders* podem ser tanto internos quanto externos, e o desenvolvimento (ou criação) de “capacidades” é realizado através da realização dos projetos e iniciativas (ações realizadas com menos formalização que os projetos) que fazem parte do programa.

Já as “capacidades” são definidas como a “mobilização de competências profissionais e recursos que possibilita gerar produtos ou prestar serviços de acordo com determinados critérios” (BCB, 2017c, p.8). Em outras palavras, “capacidade” é aptidão da organização de produzir determinados produtos ou serviços para seus *stakeholders*, conforme os recursos materiais de que dispõe, utilizando os processos de trabalho instituídos e conforme os

conhecimentos, habilidades e atitudes de seus colaboradores. A criação ou transformação de capacidades é realizada por projetos ou iniciativas, no contexto de um programa.

O conceito de “gestão de mudanças” não é formalmente definido na MGPRO, porém de acordo com o uso do termo na MGPRO pode se perceber que no contexto do BCB a gestão de mudanças é entendida como o conjunto de ações realizadas pelo gerente de mudanças visando garantir que as mudanças realizadas pelos projetos e iniciativas sejam efetivamente convertidas em novas capacidades da organização. Estas capacidades gerarão benefícios aos *stakeholders*, permitindo assim que a visão do estado futuro desejado, que levou à criação do programa, seja atingida.

Para que se possa realizar uma análise mais profunda, foram listadas as atividades de gestão de mudança para cada etapa do programa conforme previstas pela MGPRO - o que também poderia permitir associar estas atividades com as etapas previstas pelas linhas *hard* e *soft* na literatura sobre gestão de mudanças.

Na MGPRO, o ciclo de vida de gerenciamento de programas é composto pelas fases Proposição, Planeamento do programa, Planeamento dos projetos da tranche, Execução e controlo da tranche e Encerramento. Caso as capacidades desejadas não tenham sido atingidas, é realizada uma etapa de Planeamento da nova tranche, após a qual se reinicia o ciclo a partir da etapa de Planeamento de Projetos da Tranche. As principais atividades de cada etapa são descritas a seguir:

1. **Proposição:** A área que irá ser a responsável pelo programa, com o apoio do Departamento de Planeamento, Orçamento e Gestão (Depog), define o futuro que se deseja alcançar, incluindo os benefícios que se espera prover, e como este futuro se alinha com o planeamento estratégico da organização. Além disso, são levantados impactos e riscos da realização e da não realização do programa.
2. **Planeamento do Programa:** Definição detalhada dos benefícios a serem atingidos, das responsabilidades de cada um dos envolvidos e de uma visão geral do programa e dos projetos que comporão a primeira tranche. Apenas nesta etapa o gerente de mudanças é definido, e suas atribuições são descritas apenas como “acompanhamento” das atividades realizadas pelo gerente de programa, a MGPRO define como essencial a avaliação da “prontidão para incorporar as entregas aos processos de trabalho para desenvolver as capacidades e gerar os benefícios

esperados” (BCB, 2017c, p.78), o que aparece na literatura como atividade essencial da gestão de mudanças.

3. **Planeamento dos projetos da tranche:** detalhamento formal dos projetos, que precisam necessariamente estar relacionados com as capacidades organizacionais que se deseja criar ou transformar, e por consequência com os benefícios que se deseja prover aos *stakeholders*. Além disso, como atividades mais relacionadas com a gestão de mudanças, são criados um mapa de *stakeholders*, uma matriz de comunicação e um plano que detalha as ações a serem realizadas para a incorporação das entregas dos projetos aos processos de trabalho.
4. **Execução e controlo da tranche:** acompanhamento da execução dos projetos, com relatórios mensais sobre cada projeto e semestrais de acompanhamento do programa como um todo. Nesta etapa também são realizadas as ações previstas no [Plano de Transição](#), para garantir uma entrada em produção suave das entregas produzidas pelos projetos. Nessa etapa, a MGPRO menciona que “a geração de benefícios nas fases iniciais de execução (*quick wins*) ajuda a manter o patrocínio do programa” (BCB, 2017c, p.85), melhor prática da linha *soft*, no entanto deve ser destacado que isto é colocado apenas como um comentário, quando para ser uma boa prática estes *quick wins* deveriam ter sido efetivamente planeados na etapa anterior. Outro comentário nesta etapa é que “É importante prever ações de comunicação para procurar obter o comprometimento dos *stakeholders*, informando as próximas entregas, as mudanças esperadas nos processos de trabalho, as capacidades desenvolvidas e os benefícios gerados” (BCB, 2017c, p.85), indicando que existe uma preocupação da organização com buscar o comprometimento daqueles impactados pelas mudanças – ainda que, novamente, isto seja colocado meramente como um comentário e não haja, nas etapas anteriores, destaque para a importância da comunicação e como realizá-la em múltiplos níveis; nem outras ações que se deve realizar em busca deste comprometimento, que não se conquista apenas com ações de comunicação. Por fim, a MGPRO indica que para esta etapa “o desenvolvimento das capacidades e a geração dos benefícios com a incorporação das entregas aos processos de trabalho devem ser informados pelos gerentes dos projetos e pelo(s) gerente(s) de mudanças ao gerente de programa” (BCB, 2017c, p.85); sugerindo com isso que a mera entrega dos resultados dos projetos e sua incorporação aos processos

de trabalho implica no desenvolvimento de capacidades (e consequente potencial geração dos benefícios esperados). O formulário da organização para proposição do programa solicita indicadores para medir o atingimento das capacidades esperadas, mas não sendo obrigatório e pela dificuldade de ser aferido em alguns casos, nem sempre é informado. Como um contraexemplo, é possível treinar pessoas para realizar determinado processo sem que, com isso, elas estejam realmente capacitadas a realizá-lo após o treinamento.

5. **Encerramento:** Avaliação sobre se foram desenvolvidas as capacidades esperadas, que poderão gerar os benefícios relacionados. A MGPRO entende que os benefícios podem demorar mais que a duração do programa para serem atingidos, e ainda que não mencione que os benefícios precisam ser mensuráveis, define como obrigatória a criação de indicadores para medir seu atingimento. Nesta etapa também deve ser realizado o levantamento de lições aprendidas, o que é uma melhor prática descrita na literatura, e é definido se haverá nova tranche ou não.
6. **Planeamento da nova tranche:** Etapa em que, caso ainda haja necessidade de criação ou transformação de capacidades para que seja atingida a visão de futuro do programa, é realizado um replaneamento do programa.

Anexo 7 Análise dos Documentos do BCB

Neste anexo são listadas as evidências da realização de boas práticas de gestão de mudanças; ou de sua não realização, para cada documento analisado. Os documentos foram numerados para facilitar referenciá-los quando do relacionamento com as questões de investigação elaboradas no [Anexo 5](#).

1. Documentos da Tranche 1 do Programa:

Foram enviadas pelo BCB as últimas versões dos seguintes documentos da tranche 1 do programa, conforme os eventuais ajustes de tenham sofrido durante a execução da tranche, até sua conclusão. Além dos documentos a seguir foram solicitados, ainda, a matriz de comunicação do programa, a lista de riscos e a ata de reunião e a lista de lições aprendidas, no entanto os documentos não foram disponibilizados.

1.1. Proposição de Programa

- Página 1: Foi realizada a definição formal de um patrocinador nos níveis mais altos de gestão (um diretor).
- Página 1: Foi definido um Gerente de Mudanças para condução das atividades de gestão de mudanças do programa.
- Página 7: Foi realizado um planeamento e organização dos projetos que visou ganhar sinergia e evitar retrabalhos entre áreas e projetos.
- Página 8: Um dos benefícios esperados com a realização do programa é a “Otimização da gestão dos recursos da Difis (RH, sistemas, financeiros)”. Ainda que não seja exatamente uma prática de gestão de mudanças, isso indica que o programa também teve a preocupação com lado humano da organização, ainda que o uso da palavra “otimização” indique uma linha *hard*, meramente de melhoria na eficiência do uso dos colaboradores.
- Página 9: Dentre as capacidades a serem desenvolvidas, dentro do processo de primeiro nível da cadeia de valor do BCB de “Gestão e suporte organizacionais”, dentre os tipos de gestão mencionados **não** está listada a necessidade de se desenvolver o conhecimento sobre gestão de mudanças na organização.
- Página 10: Dentre os riscos levantados para o programa, encontram-se: Pouco envolvimento dos patrocinadores; Comunicação deficiente; e Definição imprecisa do estado presente e onde se pretende chegar. A inclusão destes riscos denota que a

equipa responsável pelo programa está ciente de alguns dos desafios que precisariam ser atendidos pela gestão de mudanças. No entanto, as ações para mitigação destes riscos não foram localizadas na documentação.

1.2. Lista das capacidades e respetivas entregas a serem desenvolvidas

- Capacidade 2.6 (Funcionários com conhecimento especializados) e 6.4 (Necessidades de capacitação atendidas): **Não** se encontram dentre as entregas a serem realizadas a capacitação de *stakeholders* na área de gestão de mudanças, indicando que esta melhor prática não foi seguida na organização.
- Capacidades 3.5 e 4.5 (Funcionários com postura proativa): A entrega associada a esta capacidade são colaboradores mais empoderados, capacitados para a identificação de problemas e avaliação de possíveis de soluções.
- Capacidade 6.1. (Colegiado Difis – atuante) e 6.3 (Comitês Técnicos – promovendo avanços em conhecimento e integração de procedimentos para a Difis): A entrega associada a estas capacidades envolve a criação e o fortalecimento de linhas de comunicações transversais de uma forma que persistirá após o fim do programa, através de comitês com funcionários de vários departamentos.
- Capacidades: 6.5 (Processos da supervisão automatizados, integrados e informatizados), 2.6 (Funcionários com conhecimento especializados) e 2.5 (Infraestrutura tecnológica robusta): As entregas que são parte destas capacidades e que estão relacionadas com a disponibilização de infraestrutura de *software* e *hardware* para trabalho dos funcionários acontecem nos últimos meses da tranche 1, indicando que **não** foram alinhadas com as atividades de capacitação e mudança de processos. Desta forma, aparentemente as pessoas se capacitaram ou aprenderam novos processos, mas ao retornar ao trabalho não encontravam a infraestrutura de *software* que suportasse integralmente o que aprenderam, indicando a ausência de uma boa prática de gestão de mudança. A análise de dados primários deverá verificar se isto ocorreu ou não.
- Capacidade 7.2 (Clima organizacional positivo): Foi proposto um plano de melhoria do clima organizacional, para melhorar a motivação e a satisfação dos colaboradores.
- Capacidade 7.4 (Comunicação robusta): As entregas associadas a estas capacidades envolvem a criação e o fortalecimento de linhas de comunicações independentes de

departamentos e de níveis hierárquicos de uma forma que persistirá após o fim do programa, através da criação de comunidades de prática (sites para troca de informações técnicas e interação entre profissionais especializados de diversas áreas); e a revisão de ações de capacitação para que estejam mais alinhadas ao novo “modo de ser” da organização, proposto pelo programa S-UP.

1.3. Lista de entregas por projeto do programa

- Trata-se da mesma informação do documento “2.3. Lista das capacidades e respetivas entregas a serem desenvolvidas pelo programa”, com a única diferença de estar organizado por projeto ao invés de por capacidade, pelo que sua análise não agregou novas informações para o contexto deste trabalho.

1.4. Sumário Executivo do Programa

- Ainda que este documento traga algumas informações novas, trata-se principalmente de uma versão resumida para os gestores estratégicos do documento “1.1. Proposição de Programa”; e sua análise não agregou novas informações para o contexto deste trabalho.

1.5. Mapeamento de *stakeholders*

- Página 2: As responsabilidades do diretor incluem: Validar a visão de futuro do programa e garantir a prioridade e a visibilidade do programa na organização.
- Página 2: As responsabilidades do Coordenador Executivo do Programa incluem a ser responsável pelo engajamento dos *stakeholders*;
- Página 3: Dentre as responsabilidades do Gerente de Mudanças estão listadas atividades de consultoria de negócios (ser o especialista do negócio a ser aprimorado pelo programa; ser a autoridade técnica reconhecida) e administrativas (reportar diretamente ao Coordenador Executivo e conduzir também as reuniões do Comitê Executivo junto com o Gerente do Programa) que não estão associadas diretamente à gestão de mudanças, estando portando fora do escopo deste trabalho.
- Página 3: As responsabilidades do Gerente de Mudanças que estão relacionadas à gestão de mudanças são: liderar a transição e o desenvolvimento das novas capacidades; entender do processo (especificar, quantificar) e cuidar para que as capacidades sejam desenvolvidas; cuidar para que os benefícios sejam alcançados no novo processo (*business as usual*) após as novas capacidades serem desenvolvidas. O

foco das responsabilidades é no processo e no desenvolvimento das capacidades da organização, e não na preparação das pessoas para a transição, indicando um viés *hard* na gestão de mudanças da organização. A exceção seria a responsabilidade de “liderar a transição”, no entanto, pelas ações realizadas no correr da primeira tranche do programa, percebe-se que esta responsabilidade não envolvia ações especificamente ligadas aos colaboradores.

1.6. Plano de transição do programa

- Geral: As atividades definidas no plano, de maneira geral, objetivam a “entrada em produção” das mudanças realizadas durante os projetos, sendo realizadas portanto nos momentos em que os projetos começam a realizar suas entregas. Isto configura que não é realizada a boa prática (tanto *hard* quanto *soft*) de se começar a preparar os colaboradores desde antes do início das mudanças, para que as aceitem com menos resistências.
- Página 1, projeto SA: Foram previstas ações de comunicação por vias variadas (portal da intranet e e-mail), indicando uma boa prática de comunicação. As ações acontecem durante 6 meses, médio prazo, o que ajuda a assimilação da mensagem e indica uma boa prática de comunicação.
- Página 1, projeto TE: Foram previstas ações para manter a comunicação com a gestão estratégica (chefes de departamento e diretor) com vistas a garantir o patrocínio.
- Página 1, projeto TE: Foram previstas ações de comunicação conjugadas com entrevistas com corpo técnico e gestores para avaliar os resultados das ações do projeto, configurando um canal de comunicação de duas vias, uma boa prática de comunicação.
- Página 2, projeto TE: Foram previstas ações de comunicação por vias variadas (Entrevistas, portal da intranet, palestras, videoconferências, feedback a comitês) indicando uma boa prática de comunicação. No entanto, as ações estão concentradas em apenas um mês, não seguindo a boa prática de uma comunicação de médio prazo para aumentar a chance de que a informação desejada é assimilada.
- Página 3, projeto TE: Foram previstas ações de capacitação, após a entrega de ferramentas e novos processos de trabalho, de forma que após a capacitação o

colaborador retorna ao seu posto de trabalho e imediatamente pode utilizar os conhecimentos adquiridos, uma boa prática de gestão de mudanças.

- Página 4, projeto I2M: Foram previstas ações de comunicação por vias variadas (Evento, portal da intranet, reuniões com equipas, pesquisa com gestores estratégicos, apresentações), específicas para cada tipo de público, indicando uma boa prática de comunicação.
- Página 4, projeto I2M: Foram previstas ações para mapear de *stakeholders* que oferecem resistência e realizar de ações de capacitação e acompanhamento específicas para estes funcionários. Ainda que sejam realizadas em apenas um mês (deveria ser bem mais), estas ações indicam uma melhor prática que busca evitar o retorno aos antigos comportamentos, pré-mudança.
- Páginas 4 e 5, projeto BMA: Foram previstas ações com a equipa afetada pelo projeto para entender os impactos da implantação do projeto e definir ações para mitigar riscos associados, uma melhor prática que busca evitar o retorno aos antigos comportamentos, pré-mudança.
- Página 5, projeto BMA: Foram previstas ações para mapear os *stakeholders* formadores de opinião nas equipas e realizar ações específicas, conforme cada perfil, para conseguir o comprometimento de formadores de opinião (workshops), gestores (pesquisa e apresentações) e equipas (apresentações) com a nova forma de trabalho.
- Página 5, projeto BMA: Foram previstas ações para mapear de *stakeholders* que oferecem resistência e realizar de ações de capacitação e acompanhamento específicas para estes funcionários. Ainda que sejam realizadas em apenas um mês (deveria ser bem mais), estas ações indicam uma melhor prática que busca evitar o retorno aos antigos comportamentos, pré-mudança.
- Página 5, projeto EPAD: Foram previstas ações de comunicação por vias variadas (Comunicações por vias não especificadas, entrevistas e reuniões), indicando uma boa prática de comunicação.
- Página 6, projeto APS: Foram previstas ações de comunicação por vias variadas (palestras e portal da intranet), indicando uma boa prática de comunicação.

- Página 6, projeto APS: Foi previsto realizar comunicações no correr de um ano, a cada entrega do projeto, configurando a divulgação de “*quick wins*”, uma boa prática de comunicação.
- Páginas 6 e 7, projeto EPAD: Foram previstas ações específicas, conforme cada perfil, para divulgar o projeto e garantir sua utilização: Todos os *stakeholders* (portal da intranet e evento), gestores em geral (reuniões) e gestores resistentes à mudança (reuniões e apresentação dos benefícios).

1.7. Documento de Lições Aprendidas

- Página 1: Foi destacada a importância do forte patrocínio dos níveis estratégicos para o sucesso da primeira tranche.
- Página 1: Foi indicado como fator de sucesso a “Gestão ativa das mudanças por meio de um plano de transição com informações relevantes para identificação e para acompanhamento das ações de transição e para incorporação das entregas aos processos de trabalho”, o que reforça que a visão da organização é que a gestão da mudança é realizada ao fim dos projetos, quando há entregas, e não desde o início do projeto, indo contra a boa prática de realizar ações de gestão de mudança desde a conceção do projeto.
- Página 1: Foi indicado como fator de sucesso a “Elevada integração e complementaridade dos projetos”, indicando a preocupação da organização com o ganho de sinergia entre projetos.
- Página 4: As sugestões de melhoria foram concentradas nas disciplinas de gestão de projetos e gestão de programas, não tendo sido mencionada a gestão de mudanças.
- A falta de referências quanto à gestão de mudanças em todo o documento remete à falta de consciência da organização sobre a importância de gerir a mudança de forma estruturada para aumentar a chance de sucesso dos projetos.

2. Documentos da Tranche 2 do Programa:

Foram enviadas pelo BCB os seguintes documentos da tranche 2 do programa, conforme sua versão antes do início da execução da tranche.

2.1. Proposição de Programa

- Página 4: é prevista para esta tranche, na parte de gestão estratégica, integração e suporte (que inclui a gestão dos recursos humanos) a ênfase “no aprimoramento profissional, por meio de capacitação, a continuidade da automatização dos processos de trabalho e o desenvolvimento metodológico e de sistemas de indicadores”. O foco em metodologias e indicadores indica um viés *hard* na gestão de RH.
- Página 8: Um dos benefícios que se busca atingir com esta tranche é: “B7. Otimização da gestão dos recursos da Difis”, no que tange à intensificação do aproveitamento de recursos humanos e materiais, por meio do aprimoramento das ferramentas de gestão de pessoas, processos e pelo aperfeiçoamento e desenvolvimento de sistemas de informação. O foco em “aproveitamento” dos recursos humanos, em ferramentas e processos (ao invés de motivação ou qualidade de vida / equilíbrio da vida pessoal-profissional, por exemplo) indica um viés *hard* na gestão de RH.

2.2. Plano de Benefícios

- Página 5: O benefício 6, “Otimização da gestão dos recursos da Difis (RH, sistemas, financeiros)”, tem como foco a melhor alocação dos recursos e melhoria da gestão, indicando um viés *hard* na gestão de RH.

2.3. Mapa de Capacidades e Entregas por Benefício

- Entregas 3.1.2, 3.3.3, 3.3.4, 6.4.3, 7.3.3, 7.3.4 e 7.3.5: São associadas à capacitação de funcionários, mas apenas de conhecimentos técnicos. Não são previstas capacitação na área de gestão de mudanças nem de outras *soft skills* em geral, indicando um viés *hard* na organização.
- Entregas 3.9.5, 4.4.3 e 4.7.4: Estas entregas estão associadas a oferecer mais informações aos colaboradores, incluindo a realização e a participação em fóruns e outros eventos. De maneira semelhante à capacitação, a restrição a informações técnicas indica um viés *hard* na organização.
- Entregas 3.4.9 e 6.5.9: As entregas são para “harmonização de processos, informações e sistemas”, de forma a oferecer o apoio necessário aos colaboradores para melhor uso de seu potencial. No entanto, não há entregas associadas que

busquem motivar os colaboradores a mudanças de comportamento, indicando um viés *hard* na organização.

- Entregas 7.3.2 e 7.3.6: Definem a identificação de comportamentos esperados pelos colaboradores e a realização de um evento piloto que busque estimular a adoção destes comportamentos. Por ter um viés motivacional e comportamental, estas entregas têm um viés *soft*.

2.4. Mapa de Capacidades

- Este documento mostra a evolução de diversos processos com a situação inicial, após a primeira tranche e o esperado para o final da segunda tranche, com foco nas capacidades que permitiram a evolução de um estado para outro e os indicadores que permitem avaliar a mudança. Ainda que importante para a gestão do programa, as informações sobre gestão de mudança neste documento equivalem ao documento “2.3. Mapa de Capacidades e Entregas por Benefício”.

2.5. Mapa de Benefícios Incrementais

- Este documento é semelhante ao documento “2.4. Mapa de Capacidades”, mas com foco nos benefícios, não agregando novas informações sobre gestão de mudança na organização.

2.6. Estrutura Analítica de Programa – EAProg

- Este documento é uma visão em formato de gráfico hierárquico das entregas previstas por projeto, sendo a avaliação equivalente à do documento “2.3. Mapa de Capacidades e Entregas por Benefício”.

2.7. Termo de atribuições e responsabilidades de programa

- Este documento é equivalente ao documento “1.5. Mapeamento de *stakeholders*”, e a diferença mais significativa é que o gerente de mudanças deixa de ser um papel de especialista da área de negócios e passa a ser exclusivamente responsável por “Coordenar as ações para incorporação das entregas aos processos ([Plano de Transição](#))”, além de algumas atividades de apoio ao gerente de programa. Esta mudança, em teoria, reforça a importância da gestão de mudanças para este papel, ainda que o gerente de mudanças seja visto, apenas, como um “coordenador”, um gerente de um projeto composto por ações de transição para a produção, que se

concentram ao fim dos projetos. Concentrar a gestão de mudanças neste momento é considerado uma má prática, tanto na linha *soft* quanto na *hard*.

2.8. Sumário Executivo do Programa

- Ainda que este documento traga algumas informações novas, trata-se principalmente de uma versão resumida para os gestores estratégicos do documento “2.1. Proposição de Programa”; e sua análise praticamente não agregou novas informações para o contexto deste trabalho.
- Página 5: A única exceção é quanto à importância dada nesta tranche do programa para os recursos de TI e comunicações o que, apesar de não ser um ponto específico da gestão de mudanças, está alinhado à boa prática de garantir que os recursos para que se realizem os trabalhos estejam disponíveis aos colaboradores quando retornarem ao trabalho após capacitação sobre novos processos e conhecimentos correspondentes.

2.9. Apresentação ao Comitê Executivo

- Trata-se de um documento que sumariza diversos outros, mostrando resultados previstos e realizados da primeira tranche e o planeamento da segunda tranche do programa, além de algumas recomendações da organização quanto aos projetos a serem realizados, em sua maior parte quanto à busca de integração e sinergia das ações de treinamento dos projetos com o departamento responsável por capacitação na organização. O documento não apresenta informações quanto à gestão de mudanças que já não estejam em outros documentos.

3. Documentos de projetos da Tranche 1:

Foram analisados os documentos Plano de Projeto e EAP (Estrutura Analítica do Projeto) para cada projeto. Não foram disponibilizados o cronograma, documentos de gestão de riscos, relatórios de status ou atas de reunião; documentos que haviam sido solicitados para avaliar o uso de algumas das boas práticas levantadas na análise bibliográfica. Esta falta de documentos não chegou a ser um problema, pois as informações necessárias foram levantadas através das fontes primárias, nas entrevistas.

- Em quase nenhum dos projetos analisados foram previstas ações para envolver os colaboradores que seriam afetados pelo projeto no detalhamento do problema a ser resolvido nem no debate de possíveis soluções, indicando a ausência de uma boa

prática (tanto no viés *hard* quanto no *soft*). A exceção foi o projeto Alinhamento de Clientes.

3.1. Projeto APS

- As principais entregas deste projeto são módulos de um sistema que informatiza o trabalho dos supervisores de instituições financeiras que trabalham na Difis.
- O plano de projeto não prevê atividades associadas à gestão de mudanças; a única ação associada à gestão de RH se refere à capacitação técnica para o novo processo sendo desenvolvido e uso do sistema informático correspondente.
- Na EAP não havia atividades de mitigação do risco de falta patrocínio (indicado como risco no programa) nem para prevenção ou tratamento de resistências dos colaboradores. As ações de comunicação previstas são apenas para divulgar o resultado do projeto, não tendo o objetivo explícito de envolver os colaboradores na criação da solução nem de motivá-los para virem a utilizá-la quanto estivesse pronta.

3.2. Projeto BMA

- O objetivo deste projeto é desenvolver uma metodologia de análise prospetiva de instituições financeiras, a ser utilizada pela Difis.
- Ainda que o plano de projeto mencione a importância da capacitação para que os colaboradores possam efetivamente utilizar os processos, informações e ferramentas desenvolvidos pelo projeto, esta capacitação se resume ao aspeto técnico, não havendo ações de motivação para a mudança comportamental necessária para o sucesso do projeto. A exceção é a realização de workshops para estudos de caso, que têm um aspeto tanto técnico quanto comportamental.
- Na parte de comunicação, foram previstos múltiplos canais de comunicação, o que é considerado uma boa prática, ainda que não tenham sido definidas comunicações específicas para cada perfil que se deseja atingir.

3.3. Projeto Alinhamento Clientes

- O objetivo deste projeto é a adequação de Supervisão do Conduta da Difis aos padrões internacionais da área.
- O escopo do projeto, após a avaliação das melhores práticas de mercado na área de Supervisão de Conduta, inclui a divulgação interna dos resultados, antes do início das mudanças de processos, procedimentos e abordagens, o que é uma boa prática da

linha *hard* (comunicar antes das mudanças começarem para buscar o envolvimento dos colaboradores, ainda que não participem na construção da solução).

- As mudanças de processos, procedimentos e abordagens passam pelas etapas de avaliação, proposta de mudança e aprovação da mudança. Não há detalhes na documentação que permitam concluir se os colaboradores em geral (fora da equipa de projeto) foram envolvidos nestas etapas, o que seria uma boa prática *soft*.

3.4. Projeto CMS

- Este projeto consolida ações de capacitação com foco comportamental de diversos outros projetos, sendo uma boa prática para ganho de sinergia no programa.
- O projeto, além de oferecer “os conhecimentos que garantam a capacidade de agir” ... “busca catalisar a mudança comportamental esperada dos inspetores para garantir sua vontade de agir” segundo o novo estado que se deseja atingir. Para tanto, foram realizadas ações de capacitação em sala de aula e de trocas de informações e experiência no trabalho, além de ações de comunicação, visando promover oportunidades variadas para os colaboradores serem sensibilizados para a mudança comportamental esperada.
- Foi dado um viés prático às ações em sala de aula, que deveriam sempre incluir estudos de casos reais e debates para estabelecer uma comunicação de duas vias, com as inquietações sendo encaminhadas à equipa pelo projeto para melhoria das ações de capacitação, em uma segunda rodada dentro do projeto.
- O projeto prevê uma etapa de “levantamento de gaps de competências comportamentais”, no entanto não há detalhes suficientes para concluir se os colaboradores em geral (fora da equipa de projeto) foram envolvidos nesta etapa, o que seria uma boa prática *soft*.

3.5. Projeto EPAD

- O objetivo deste projeto é a melhoria dos processos de gestão (planeamento e acompanhamento) das ações de supervisão realizadas pela Difis, incluindo a melhor fornecimento de informações para os níveis gerenciais.
- São previstas ações de comunicação em diversas frentes, uma boa prática de gestão de mudanças.

- O projeto prevê uma etapa de levantamento de problemas a partir que questões / reclamações enviadas por todos os colaboradores, o que configura uma boa prática de gestão de mudança. No entanto, como não são estabelecidos fluxos de comunicação de duas vias, e como as comunicações se dão apenas como divulgação, nas etapas finais do projeto (e não no correr do mesmo), esta boa prática perde um pouco de sua força pois os colaboradores podem não perceber a importância que foi dada às suas sugestões de melhoria.
- Dentre as diversas capacitações para gestores, não há a capacitação em gestão e mudanças, o que seria uma boa prática.

3.6. Projeto GPMS

- Este projeto é específico para gestão do programa e para buscar sinergia entre os projetos; a sua existência já configura uma boa prática de gestão de mudança.
- As atividades previstas para este projeto são principalmente na área de gestão de projetos, com cunho administrativo, de planeamento, acompanhamento e controlo. Ao se focar mais em indicadores e processos, fica claro o foco *hard* da gestão do programa. Não há destaque para nenhuma atividade com foco em facilitar o processo de transição para os colaboradores do BCB, e a comunicação é mencionada como simplesmente “manter informada” a área, como se ela não fizesse parte da mudança.

3.7. Projeto I2M

- O principal produto deste projeto é uma solução tecnológica que permita uma melhor análise dos dados do sistema financeiro de várias fontes atualmente disponíveis na organização, e suas entregas são iminentemente técnicas.
- As atividades voltadas para os colaboradores restringem-se a ações de capacitação técnica, sem viés comportamental ou de apoio à transição para uso da solução desenvolvida.

3.8. Projeto OBC

- O objetivo do sistema é desenvolver uma solução para a realização de auditorias de governança, incluindo regulamento, definição de processos, sistema informático, treinamento e comunicação para *stakeholders* internos e externos.
- O desenvolvimento do regulamento inclui uma etapa de criação de uma sugestão pela equipa de projeto, seguida de debates com Escritório de Governança e os

departamentos que seriam afetados para ajustes. O envolvimento dos *stakeholders* na definição das regras a serem futuramente seguidas indica uma boa prática; e o fato de estes serem envolvidos não para a criação, mas apenas para a validação e ajustes destas regras indica que esta boa prática tem um viés *hard*.

3.9. Projeto Alinhamento PLD/FT

- O objetivo deste projeto é alinhar a supervisão brasileira às melhores práticas internacionais nas áreas de prevenção à lavagem de dinheiro e combate ao financiamento de terrorismo.
- O projeto prevê uma etapa de levantamento de informações antes do início das definições dos novos processos, procedimentos e abordagens a serem utilizados pela supervisão. Esta etapa é concluída com a “apresentação” das melhores práticas internacionais aos *stakeholders* internos. Isto pode ser considerado uma melhor prática de gestão de mudanças, tanto de viés *soft* quanto *hard*, por envolver os *stakeholders* antes do início das mudanças.
- No entanto, a melhor prática é incompleta, pois a etapa seguinte, de desenvolvimento da solução, não prevê o envolvimento destes *stakeholders* para a construção (ou mesmo para receber sugestões de melhoria) dos novos processos, procedimentos e abordagens.

3.10. Projeto S-TIC

- Este projeto prevê a revisão de procedimentos de segurança e o oferecimento de soluções (*hardware* e *software*) de tecnologia da informação e comunicações que aumentem a segurança e a confiabilidade no tratamento das informações de supervisão.
- O projeto prevê uma etapa de levantamento de problemas realizada com os colaboradores que trabalham com as informações do escopo do projeto, configurando uma boa prática *soft* de envolver os *stakeholders* no levantamento do problema.
- O projeto prevê que a definição das soluções de *hardware* e *software* seriam realizadas pelo departamento de informática do BCB, com participação e validação através de testes-piloto pelos *stakeholders*, configurando uma boa prática *soft* de envolver os *stakeholders* na definição da solução.

- O projeto prevê a capacitação dos colaboradores e a divulgação do andamento do projeto e de seus resultados por diversas vias (notícias no portal da intranet, cartilha, regulamentos, inclusão de conceitos em cursos presenciais).
- Não houve um alinhamento das entregas de *hardware* e *software* com as ações de capacitação, configurando a não realização da boa prática de garantir que os colaboradores tenham os recursos adequados para aplicarem os novos conhecimentos assim que retornarem ao trabalho após a capacitação.

3.11. Projeto TE

- O projeto prevê o aprimoramento das capacidades de avaliação prospectiva dos testes de estresse sobre dados do SFN realizados pela Difis.
- Na incorporação dos procedimentos desenvolvidos à rotina dos colaboradores, é prevista uma etapa de aperfeiçoamento após os primeiros usos, indicando uma boa prática de permitir que aqueles que efetivamente forem utilizar as entregas do projeto possam indicar a melhor forma de incorporá-los em suas áreas – embora não seja uma boa prática completa, pois apenas os colaboradores que participarem dos pilotos poderão sugerir ajustes.
- As atividades de capacitação e comunicação preveem diversas vias (workshop, cursos, portal da intranet, e-mail), como forma de envolver mais os colaboradores, uma boa prática (*hard* e *soft*).

4. Documentos de projetos da Tranche 2:

Foram analisados os documentos Plano de Projeto e EAP (Estrutura Analítica do Projeto) para cada projeto. Estes projetos ainda não iniciaram a sua execução, pelo que não há outros documentos a serem analisados.

4.1. Projeto Aprimoramento Profissional - APMS

- O projeto objetiva o aprimoramento de colaboradores em aspetos técnicos e comportamentais para que atuem dentro no novo estado (após as mudanças sendo realizadas pelo programa).
- O projeto prevê etapas de levantamento de necessidades de conhecimentos técnicos e de diagnóstico para avaliação dos perfis comportamentais esperados como forma de definir as ações de capacitação e comunicação a serem realizadas. Uma vez que tais levantamentos só são possíveis com a participação dos colaboradores que seriam

o público-alvo do projeto, trata-se de uma boa prática de gestão de mudanças da linha *soft* (os colaboradores participarem da definição da mudança).

4.2. Projeto APS – Automação 2

- Trata-se de uma segunda versão do projeto APS da primeira tranche, que completará e ampliará a informatização do processo de trabalho dos supervisores de instituições financeiras que trabalham na Difis.
- O projeto prevê que o levantamento das necessidades e o desenho das páginas seja realizado junto com os departamentos que utilizarão o sistema, uma boa prática de gestão de mudanças uma vez que esta participação irá motivar os colaboradores, preparando-os para a mudança que ocorrerá com a implantação do sistema.
- Os documentos não incluem informações suficientes sobre as etapas de divulgação e capacitação para determinar se seguirão boas práticas.

4.3. Projeto APV – Análise Prospetiva

- O projeto tem por objetivo, a partir dos resultados de projetos da tranche anterior, aperfeiçoar as metodologias para análise prospetiva do modelo de negócios de instituições financeiras e para utilização de resultados de testes de estresse no processo de supervisão destas instituições.
- O projeto não prevê ações de mudança comportamental ou comunicação que ajudem a preparar os colaboradores para a mudança a ser realizada, e os treinamentos realizados limitam-se à área técnica. Não foram observadas, portanto, boas práticas de gestão de mudanças neste projeto.

4.4. Projeto Auditoria Cooperativa – AC

- O projeto objetiva desenvolver um modelo que abranja múltiplas dimensões de supervisão para o segmento de cooperativas de crédito que se baseie em auditorias cooperativas.
- O projeto prevê interação com diversos departamentos para levantamento de informações e definição de fluxos de informação, processos e regulações; no entanto não há informações suficientes para avaliar se estas ações foram realizadas com a ampla participação dos colaboradores (o que seria uma boa prática, por envolver cedo do processo aqueles afetados pelas mudanças) ou apenas por alguns especialistas selecionados.

4.5. Projeto Conduta

- O objetivo deste projeto é incorporar as melhores práticas na área de relacionamento com clientes a prevenção à lavagem de dinheiro e ao financiamento do terrorismo (levantadas em dois projetos da Tranche 1) aos instrumentos e procedimentos da supervisão realizada pelo BCB.
- O projeto, quanto à área de RH, prevê capacitações meramente técnicas e divulgações de resultados do projeto, não incluindo ações que visem modificar comportamentos ou motivar os colaboradores para que mudem sua forma de trabalho.
- As preocupações relativas à gestão de mudanças se resumem a mencionar o risco de não haver recursos humanos suficientes para realização do projeto e o destaque de que é necessário “discutir e consolidar o tema Risco de Conduta” dentro na instituição, no entanto não são previstas ações para lidar com estas duas questões, ficando apenas o registo da preocupação.

4.6. Projeto Gestão S-UP

- Projeto criado especificamente para reunir as atividades de gestão do programa durante a segunda tranche, visando realizar as atividades administrativas associadas ao programa e buscar sinergias entre projetos.
- Nos documentos analisados não há evidências de que serão realizadas atividades de gestão de mudanças. Não estão previstas capacitações em gestão de mudanças, e as atividades de gestão de mudanças, da mesma forma que na primeira tranche, se concentrarão em um “Plano de Transição” a ser produzido e executado à medida que os projetos forem realizando suas entregas (e não desde antes do início dos projetos, o que seria uma boa prática).

4.7. Projeto SIID – Indicadores da Difis

- O objetivo do projeto é melhorar a qualidade e tempestividade das informações disponibilizadas para os níveis estratégicos de gestão, através da integração entre sistemas informáticos e melhor gestão dos indicadores que embasam a tomada de decisões.
- O projeto prevê comunicação das entregas do projeto através de diversas vias (portais da intranet, reuniões técnicas, workshops e “outras mídias”), o que é uma boa prática de gestão de mudanças.

- No entanto, não está previsto o envolvimento de *stakeholders* de diversos níveis na definição da solução a ser produzida, ainda que seja definida uma “matriz de responsabilidades”, indicando novas atribuições para alguns postos de trabalho.

4.8. Projeto S-LAB

- Este projeto objetiva “Criar um laboratório de análise de dados que permita a realização de análises complexas por meio do uso de técnicas e processos Big Data”.
- Os principais *stakeholders* do projeto, os colaboradores que seriam os técnicos do laboratório, foram escolhidos por seleção interna e capacitados, o que iria aumentar a chance de sua motivação. Seriam realizadas provas de conceito para validar a interação dos demais *stakeholders* (dos departamentos que iriam solicitar serviços) com o laboratório, o que iria promover o seu envolvimento.
- Ainda que pudessem haver atividades que garantissem o envolvimento de outros departamentos nas definições das normas de uso do laboratório e outras entregas, o que aumentaria o envolvimento e a motivação dos *stakeholders*, o projeto tem um caráter muito técnico e de uso muito focado em poucos colaboradores, pelo que as práticas de gestão de mudanças descritas no item anterior são suficientes, ainda que, por serem muito específicas, não estejam descritas como “melhores práticas” no levantamento realizado como parte deste trabalho.

4.9. Projeto Teste de Estresse Fase 2

- Este projeto visa ampliar o escopo dos testes de estresse sobre informações do SFN, desenvolvidos como parte do projeto TE, realizado na Tranche 1.
- O foco deste projeto é ainda mais técnico e ainda mais restrito que o do projeto S-LAB, afetando apenas os colaboradores que hoje atuam na realização de testes de estresse. Sendo um aperfeiçoamento do trabalho já realizado, envolvendo apenas melhorias técnicas (ou seja, que não implicam em mudanças comportamentais dos *stakeholders*), não estão previstas ações de gestão de mudanças.

5. Documentos de projetos do Projeto Avançar

Foram analisados os documentos: Workshop final – Vontade e capacidade de agir, Sumário Executivo, Projeto Avançar – Consolidado das participações, Programação dos Workshops, Plano de Projeto e EAP do projeto.

- O Projeto Avançar iniciou-se por uma iniciativa do Diretor da Difis que, em 2012, iniciou em 2012 um conjunto de ações visando reforçar os “elementos chave de uma boa supervisão”: ser intrusiva, cética, proativa, abrangente, adaptativa e conclusiva. As ações visavam reforçar não apenas a capacidade dos colaboradores em agir, mas também sua vontade de agir (motivação) para reforçar estes elementos em seu trabalho.
- O projeto Avançar realizou, nos anos de 2012 e 2013, 10 turmas com cerca de 15 colaboradores cada, onde os participantes de cada turma debatiam casos reais de sucessos e insucessos de ações de supervisão e definiam melhores práticas para aplicação dos “elementos chave” e fatores essenciais para que estas melhores práticas pudessem ser realizadas.
- Ao fim das 10 turmas, representantes de cada turma se reuniram e consolidaram os resultados, chegando a um conjunto sintético de melhores práticas que deveriam ser seguidas e de diretrizes que ajudariam a fortalecer a motivação dos colaboradores.
- Estes resultados consolidados, definidos pelos próprios colaboradores, foram a base para diversas ações que visaram prover os colaboradores com os “fatores críticos de sucesso” para execução das melhores práticas, que incluíram treinamentos, infraestrutura de *software* e *hardware*, mudanças de regulamentações para o SFN, mudanças na estrutura da Difis, nas atribuições dos departamentos e no regimento interno, incluindo o programa S-UP, que começou a ser elaborado em 2015 e executado em 2016.
- Ainda que todas as mudanças por que a área passou não possam ser atribuídas ao Projeto Avançar, ele foi um importante passo na motivação dos colaboradores, tanto aqueles que participaram das ações do projeto, porque se sentiram partícipes da definição dos problemas da área e das possíveis soluções, quanto para aqueles que receberam as comunicações sobre o projeto, através de contato com os participantes, comunicações por e-mail, Portal, eventos e outras.
- O projeto, quando considerado como uma atividade prévia ao programa S-UP, é uma boa prática *soft* para o programa, uma vez que a gestão estratégica definiu apenas os comportamentos esperados, deixando aos colaboradores a iniciativa de debater que

mudanças realizar para dar condições e motivação para que estes comportamentos se estabelecessem.

6. Correios eletrônicos

Além dos documentos enviados pelo BCB, alguns esclarecimentos sobre questões diretivas foram realizados via correio eletrônico, mais especificamente:

- Email de 22.3.2018, da chefe do Espro - Escritório de projetos do BCB, incluindo uma revisão do trabalho até a descrição dos procedimentos a serem realizados e considerações diversas, em especial sobre os pontos que destacavam a visão e esforços da organização na área da gestão de mudanças.
- Email de 22.2.2018, do chefe de divisão da Digep - Divisão de Gestão do Planeamento e da Capacitação do Degef, listando as datas e escopo das últimas mudanças estruturais da Difis.
- Email de 1.3.2018, da chefe da coordenação de capacitação da Digep, listando quais os treinamentos na área de gestão de mudanças foram realizados durante a execução do programa S-UP.
- Email de 27.08.2017, da chefe do Degef, informando sobre a mudança do Diretor da Difis.

Anexo 8 – Questões Respondidas pela Análise de Dados Secundários

Na Tabela 10 são apresentadas as questões propostas no [Anexo 5](#) que foram respondidas pela análise das fontes de dados secundárias.

A coluna “Fonte” se refere ao número do documento analisado que responde à questão correspondente, podendo assumir os seguintes valores:

- Números: Numeração do documento no [Anexo 7](#) que regista a evidência da resposta à questão.
- INC: “Inconclusivo”, indicando que a questão deverá ser respondida pelo levantamento de dados primários.
- N/A: “Não se aplica”, quando a ausência de dados responde à questão, indicando que determinada prática não foi realizada.

A coluna “Res.” indica a resposta à questão, nos casos em que se chegou a uma resposta conclusiva com base nos dados secundários.

A coluna “Sig.” indica o significado da resposta à questão.

Tabela 10

Questões respondidas pela análise das fontes de dados secundárias

#	Fonte	Observação	Res.	Sig. ^a
1.1 e 1.2	5	Boa prática incompleta. Faltou reforçar a conexão do diagnóstico feito pelo projeto Avançar nas comunicações do programa.	b)	S
1.3	N/A	Não houve contratação ou expectativa de contratação de consultoria para capacitação dos gerentes de projeto.	a) Não	NR
1.4	N/A	Não há registos de ações focadas em atributos culturais	Não	H
2.1	6.2	Apenas o gerente de mudanças e a equipa de gestão do programa foram treinados	Não	NR
2.2	a) 5 b) N/A	Boa prática incompleta. Houve divulgação, mas não definição ou aferição de indicadores associados	a) Sim b) Não	S
2.3	INC	-	-	-
3.1	INC	-	-	-
3.2	INC	-	-	-
e 5.6				
4.1	INC	-	-	-

4.2	3.1, 3.2, 3.4, 3.5, 3.6, 3.7, 3.8, 3.10, 3.11	Diversos projetos ofereceram insumos para os projetos S-TIC e CMS, buscando sinergia nas entregas de <i>hardware</i> , <i>software</i> e treinamentos. Os projetos da segunda tranche não têm detalhes que permitam uma avaliação.	a)	H
4.3	1.6	Boa prática incompleta. Foi criado um “ Plano de Transição ” com ações de gestão de mudanças; no entanto as ações se concentraram no período das entregas dos projetos.	Sim	H
4.4	3.1, 3.2, 3.4, 3.5, 3.6, 3.7, 3.8, 3.10, 3.11, 4.1, 4.2, 4.3, 4.5, 4.8,	Quase todos os projetos do programa incluem atividades de capacitação dos colaboradores, e todas as capacitações previstas são de cunho técnico (não há capacitações de cunho motivacional ou comportamental que visem diminuir a resistência à mudança.	a)	H
4.5	INC	Não há registo de métricas específicas de gestão de mudanças nos documentos analisados.	Não	S ou NR
4.6	INC	-	-	-
4.7	INC	-	-	-
4.8	3. e 4.	Boa prática realizada em todos os projetos	Sim	H
5.1	INC	-	-	-
5.2	INC	Há a previsão para as reuniões, mas não foram providenciados documentos para avaliar se foram realizadas e como.	-	-
5.3	INC	-	-	-
5.4	INC	-	-	-
5.5	INC	Houve pilotos, mas não em todo o programa, e não há registo se houve a divulgação.	-	-
6.1	3.1, 4.2	O sistema APS é o mais representativo da nova forma de trabalho	Sim	H
6.2	6.1	Boa prática incompleta. Houve uma reestruturação de cargos e atribuições no início do projeto, mas não mudança de benefícios ou carreira.	Sim	H
7.1	6.3	A mudança ocorreu próximo ao fim da primeira tranche	a) Sim b) Sim	S
7.2	INC	-	-	-

8.1	INC	-	-	-
8.2	INC	-	-	-
8.3	3., 4. e 5.	Boa prática incompleta. Todos os projetos realizaram divulgações de suas entregas e do Programa., mas poucos realizaram comunicações direcionadas por perfil	a) Sim b) Sim	H, S

Nota.^a Siglas na coluna Significado:

- S: A boa prática é realizada e indica um viés *soft* na gestão de mudanças.
- H: A boa prática é realizada e indica um viés *hard* na gestão de mudanças.
- S e H: Boa prática realizada, mas sua realização não indica um viés *hard* nem *soft*.
- NR: Boa prática não realizada.
- IN: Realização incompleta da boa prática.

Anexo 9 – Perfis por Questão a ser Respondida

Tabela 11

Questões a serem respondidas pela análise de dados primários, por perfil do entrevistado

#	Avaliação / Questão	Responsável*	Resposta	Sig.
2.3	a) Como parte do planeamento da mudança foi realizado um detalhamento das mudanças na forma de trabalho que o programa provocaria até o nível operacional, ou b) as equipas foram adaptando sua forma de trabalho à medida em que as mudanças ocorriam?	GPg, GPj	a) b)	H S
3.1	A equipa do programa de mudança foi composta por pessoas experientes e com perfis variados, inclusive pessoas resistentes à mudança?	GM, GPg	Sim Não	S e H NR
3.2 e 5.6	a) Foram substituídos gerentes que não estavam alinhados com o novo "modo de ser" da organização? Isso ocorreu b) antes do início do Programa ou c) após se verificar que não se adaptavam?	GM, GPg	a) Não a) Sim e b) a) Sim e c)	NR H S
4.1	Foram a) utilizadas boas práticas de gestão de projetos para evitar sobrecarga de trabalho dos colaboradores, ou b) eles apenas foram incluídos nos projetos e ajustaram suas próprias agendas?	GPj	a) b)	H S
4.5	Foram criadas métricas (além das utilizadas para controlo de tempo e gastos dos projetos) para avaliar os diversos aspetos da mudança?	AP	Não	S ou NR
4.6	No planeamento dos projetos, os cronogramas foram organizados para que houvesse resultados significativos a curto prazo (a cada dois ou três meses)?	GPj	Sim Não	S NR
4.7	Houve algum tipo de esforço para criar uma rede de voluntários (fora das equipas dos projetos) para apoiar a realização das mudanças?	GM, GPg	Sim Não	S H

5.1	a) Quando foram entregues os resultados de projetos que afetavam a forma de trabalhar das equipas, foram definidas metas para cada equipa? b) Cada equipa pode escolher a melhor forma de realizá-las?	GPj, EQ	a) Não	NR
			a) Sim,	S
			b) Sim	
			a) Sim,	H
			b) Não	
5.2	Foram realizadas revisões frequentes (a cada dois ou três meses) para verificar o andamento do programa e realizar os redirecionamentos adequados?	GM, GPg, GPj, AP	Sim	H
			Não	NR
5.3	Quando uma <i>milestone</i> não era atingida, além do replaneamento de cronograma foram levantadas as causas do atraso e definidas ações para evitar repetição dos problemas?	AP, GPg, GPj	Sim	H
			Não	NR
5.4	Após as capacitações, ao retornar ao trabalho, as equipas já podiam aplicar seus novos conhecimentos (incluindo ter recursos adequados para tal)?	EQ	Sim	S e H
			Não	NR
5.5	a) Foram realizados pilotos para as mudanças a serem realizadas? b) Se sim, seu sucesso foi divulgado antes de expandir a mudança para outras áreas?	GPg, GM, AC	a) Sim,	H
			b) Sim	
			a) Sim,	H,
			b) Não	IN
7.2	Houve, ou está planeado que haja, atividades de comunicação para reforço do "novo" Modelo de Supervisão após a conclusão da primeira tranche do Programa?	GM, AC	Sim	S
			Não	NR
8.1	Houve forte patrocínio dos gestores estratégicos em todas as etapas do Programa?	GM, GPg, GPj	Sim	S e H
			Não	NR
8.2	Foram criados canais de comunicação fora da hierarquia, especificamente para facilitar que gerentes operacionais ou colaboradores de suas equipas comunicassem problemas diretamente ao	GM, AC	Sim	S
			Não	H

gerente de programa, de mudanças, ao
chefe do Degef ou ao Diretor?

* Siglas na coluna responsável:

- AC: Área de Comunicação, responsável pelas comunicações nos departamentos envolvidos pelo programa S-UP.
- AP: Assessoria de Projetos da Fiscalização, que realiza as funções de apoio à execução dos projetos e programa na Difis.
- EQ: Equipas de colaboradores, não necessariamente parte dos projetos de mudança.
- GM: Gerente de Mudanças do programa S-UP.
- GPg: Gerente do Programa S-UP.
- GPj: Gerentes dos Projetos que fazem parte do programa S-UP.

Anexo 10 - Roteiros de Entrevista por Perfil

Todas as entrevistas foram precedidas da seguinte declaração:

“Esta entrevista está sendo realizada como parte do levantamento de dados para um projeto de dissertação de mestrado que visa realizar um diagnóstico e sugerir melhorias na área de gestão de mudança organizacional no BCB. Você foi escolhido pois o foco do trabalho é analisar o programa S-UP, onde você assumiu a função de *<papel do entrevistado>*.

As informações fornecidas durante a entrevista são sigilosas, e apenas as partes relativas a cada questão serão registadas. As entrevistas serão gravadas, e após a transcrição das respostas as gravações serão apagadas. A transcrição será enviada a você, que poderá decidir retirar da transcrição partes da entrevista, mesmo ela inteira. Você também pode decidir parar a entrevista a qualquer momento.

As perguntas visam avaliar a sua percepção sobre como foram geridas as mudanças na primeira tranche do programa S-UP, portanto não há respostas certas ou erradas. Apesar de serem questões diretivas, fique à vontade para completar a resposta com observações que achar relevantes.”

Após esta declaração inicial, foram realizadas as perguntas associadas a cada papel, descritas a seguir. As siglas e números das perguntas são aqueles utilizados no [Anexo 9](#).

Além das perguntas definidas no [Anexo 9](#), que visam responder as questões associadas à realização de melhores práticas na organização, foi incluída uma questão aberta em cada roteiro, com o objetivo de levantar que outras melhores práticas da área de gestão de mudanças podem ter sido realizadas, conforme a visão de cada entrevistado.

Por fim, no caso das entrevistas do gerente de programa e do gerente de mudanças, foram incluídas perguntas adicionais que visam esclarecer alguns pontos da documentação e perceber melhor a posição da organização quanto à gestão de mudanças.

Roteiro de entrevista para a Área de Comunicação (AC), responsável pelas comunicações nos departamentos envolvidos pelo programa S-UP.

5.5 a) Foram realizados pilotos para as mudanças a serem realizadas? b) Se sim, seu sucesso foi divulgado antes de expandir a mudança para outras áreas?

7.2 Houve, ou está planeado que haja, atividades de comunicação para reforço do "novo" Modelo de Supervisão após a conclusão da primeira tranche do Programa?

8.2 Foram criados canais de comunicação fora da hierarquia, especificamente para facilitar que gerentes operacionais ou colaboradores de suas equipas comunicassem

problemas diretamente ao gerente de programa, de mudanças, ao chefe do Degef ou ao Diretor?

- Segundo sua visão, que ações foram realizadas para aumentar as chances de que as equipas adotariam o novo modo de trabalho estabelecido pelo "novo" Modelo de Supervisão?

Roteiro de entrevista para a Assessoria de Projetos da Fiscalização (AP), que realiza as funções de apoio à execução dos projetos e programa na Difis.

4.5 Foram criadas métricas (além das utilizadas para controlo de tempo e gastos dos projetos) para avaliar os diversos aspetos da mudança?

5.2 Foram realizadas revisões frequentes (a cada dois ou três meses) para verificar o andamento do programa e realizar os redirecionamentos adequados?

5.3 Quando uma *milestone* não era atingida, além do replaneamento de cronograma foram levantadas as causas do atraso e definidas ações para evitar repetição dos problemas?

- Segundo sua visão, que ações foram realizadas para aumentar as chances de que as equipas adotariam o novo modo de trabalho estabelecido pelo "novo" Modelo de Supervisão?

Roteiro de entrevista para as Equipas de colaboradores (EQ), colaboradores que fazem, ou não, parte dos projetos de mudança mas que foram afetados por eles.

5.1 a) Quando foram entregues os resultados de projetos que afetavam a forma de trabalhar das equipas, foram definidas metas para cada equipa? Ou b) cada equipa pode escolher a melhor forma de realizá-las?

5.4 Após as capacitações, ao retornar ao trabalho, as equipas já podiam aplicar seus novos conhecimentos (incluindo ter recursos adequados para tal)?

- Segundo sua visão, que ações foram realizadas para aumentar as chances de que as equipas adotariam o novo modo de trabalho estabelecido pelo "novo" Modelo de Supervisão?

Roteiro de entrevista para o Gerente de Mudanças (GM) do programa S-UP.

Perguntas Introdutórias, para captar algumas percepções de cunho geral do entrevistado sobre a gestão de mudanças na organização e solicitar esclarecimentos sobre os documentos enviados:

- Em suas palavras, qual é o papel e quais são as principais responsabilidades do Gerente de Mudanças?
- Segundo você entende, quando o Gerente de Mudanças deve começar a agir no ciclo de vida do Programa?
- As ações do Plano de Transição foram incorporadas nos cronogramas dos projetos? Foram realizadas? Foi realizada uma “troca de experiências” entre os Gerentes de Projeto, para garantir que as melhores práticas de transição seriam utilizadas por todos?

3.1 A equipa do programa de mudança foi composta por pessoas experientes e com perfis variados, inclusive pessoas resistentes à mudança?

3.2 e 5.6 a) Foram substituídos gerentes que não estavam alinhados com o novo "modo de ser" da organização? Isso ocorreu b) antes do início do Programa ou c) após se verificar que não se adaptavam?

4.7 Houve algum tipo de esforço para criar uma rede de voluntários (fora das equipas dos projetos) para apoiar a realização das mudanças?

5.2 Foram realizadas revisões frequentes (a cada dois ou três meses) para verificar o andamento do programa e realizar os redirecionamentos adequados?

5.5 a) Foram realizados pilotos para as mudanças a serem realizadas? b) Se sim, seu sucesso foi divulgado antes de expandir a mudança para outras áreas?

7.2 Houve, ou está planeado que haja, atividades de comunicação para reforço do "novo" Modelo de Supervisão após a conclusão da primeira tranche do Programa?

8.1 Houve forte patrocínio dos gestores estratégicos em todas as etapas do Programa?

8.2 Foram criados canais de comunicação fora da hierarquia, especificamente para facilitar que gerentes operacionais ou colaboradores de suas equipas comunicassem problemas diretamente ao gerente de programa, de mudanças, ao chefe do Degef ou ao Diretor?

- Segundo sua visão, que ações foram realizadas para aumentar as chances de que as equipas adotariam o novo modo de trabalho estabelecido pelo "novo" Modelo de Supervisão?

Roteiro de entrevista para o Gerente de Programa (GPg).

Perguntas Introdutórias, para captar algumas percepções de cunho geral do entrevistado sobre a gestão de mudanças na organização e solicitar esclarecimentos sobre os documentos enviados:

- Em suas palavras, qual é o papel e quais são as principais responsabilidades do Gerente de Programa?
- Alguns documentos previstos na MGPro que solicitei não foram enviados, e gostaria de saber se foram criados e se são significativos para meu trabalho, para poder solicitá-los novamente se for o caso. Vamos a eles:
 - A matriz de comunicação do programa foi criada? Como ela foi utilizada durante o projeto?
 - A lista de riscos do programa foi criada? Foram incluídas ações de mitigação dos riscos nos cronogramas dos projetos?
 - A lista de lições aprendidas foi criada? Como ela foi produzida? Como se pretende (há um processo definido?) para utilizar as lições aprendidas na segunda tranche do programa?
- As iniciativas para a Capacidade 7.2 (Clima organizacional positivo) foram alinhadas com as demais iniciativas e projetos do Programa?

2.3 a) Como parte do planeamento da mudança foi realizado um detalhamento das mudanças na forma de trabalho que o programa provocaria até o nível operacional, ou b) as equipas foram adaptando sua forma de trabalho à medida em que as mudanças ocorriam?

3.1 A equipa do programa de mudança foi composta por pessoas experientes e com perfis variados, inclusive pessoas resistentes à mudança?

3.2 e 5.6 a) Foram substituídos gerentes que não estavam alinhados com o novo "modo de ser" da organização? Isso ocorreu b) antes do início do Programa ou c) após se verificar que não se adaptavam?

4.7 Houve algum tipo de esforço para criar uma rede de voluntários (fora das equipas dos projetos) para apoiar a realização das mudanças?

5.2 Foram realizadas revisões frequentes (a cada dois ou três meses) para verificar o andamento do programa e realizar os redirecionamentos adequados?

5.3 Quando uma *milestone* não era atingida, além do replaneamento de cronograma foram levantadas as causas do atraso e definidas ações para evitar repetição dos problemas?

5.5 a) Foram realizados pilotos para as mudanças a serem realizadas? b) Se sim, seu sucesso foi divulgado antes de expandir a mudança para outras áreas?

8.1 Houve forte patrocínio dos gestores estratégicos em todas as etapas do Programa?

- Segundo sua visão, que ações foram realizadas para aumentar as chances de que as equipas adotariam o novo modo de trabalho estabelecido pelo "novo" Modelo de Supervisão?

Roteiro de entrevista para os Gerentes dos Projetos (GPj) que fazem parte do programa S-UP.

2.3 a) Como parte do planeamento da mudança foi realizado um detalhamento das mudanças na forma de trabalho que o programa provocaria até o nível operacional, ou b) as equipas foram adaptando sua forma de trabalho à medida em que as mudanças ocorriam?

4.1 Foram a) utilizadas boas práticas de gestão de projetos para evitar sobrecarga de trabalho dos colaboradores, ou b) eles apenas foram incluídos nos projetos e ajustaram suas próprias agendas?

4.6 No planeamento dos projetos, os cronogramas foram organizados para que houvesse resultados significativos a curto prazo (a cada dois ou três meses)?

5.1 a) Quando foram entregues os resultados de projetos que afetavam a forma de trabalhar das equipas, foram definidas metas para cada equipa? b) Cada equipa pode escolher a melhor forma de realizá-las?

5.2 Foram realizadas revisões frequentes (a cada dois ou três meses) para verificar o andamento do programa e realizar os redirecionamentos adequados?

5.3 Quando uma *milestone* não era atingida, além do replaneamento de cronograma foram levantadas as causas do atraso e definidas ações para evitar repetição dos problemas?

8.1 Houve forte patrocínio dos gestores estratégicos em todas as etapas do Programa?

- Segundo sua visão, que ações foram realizadas para aumentar as chances de que as equipas adotariam o novo modo de trabalho estabelecido pelo "novo" Modelo de Supervisão?

Anexo 11 – Modelo de Consentimento Informado para a Realização de Entrevistas

CONSENTIMENTO INFORMADO

Aceito participar de livre vontade na entrevista para levantamento de informações para a dissertação “**Diagnóstico da Gestão de Mudança Organizacional no Banco Central do Brasil**”, ora sendo desenvolvida por Alexandre Santos Lobão.

Foram-me explicados e compreendi a pertinência e os objetivos deste projeto; e que:

- Toda a informação obtida ao longo da minha participação **será estritamente confidencial**;
- **Minha identidade nunca será revelada em qualquer relatório, documento ou a qualquer pessoa**;
- Durante a entrevista e na revisão que farei de sua transcrição terei liberdade para remover qualquer informação prestada, podendo ainda desistir a qualquer momento, sem que essas decisões se reflitam em qualquer prejuízo para mim.

Eu, _____, li e concordo com os termos e condições acima.

Consentimento para gravação da entrevista

(Por favor, faça um traço sobre o local da assinatura, no parágrafo que não lhe interessar assinar)

Eu, _____, autorizo a gravação da entrevista para a recolha e posterior análise dos dados.

Eu, _____, não autorizo a gravação da entrevista para a recolha e posterior análise dos dados.

Consentimento para utilização dos dados em futuras investigações

(Por favor, faça um traço sobre o local da assinatura, no parágrafo que não lhe interessar assinar)

Eu, _____, autorizo os dados da presente entrevista para futuras investigações de carácter científico, conquanto as questões referentes ao anonimato estejam asseguradas.

Eu, _____, não autorizo os dados da presente entrevista para futuras investigações de carácter científico, conquanto as questões referentes ao anonimato estejam asseguradas.

Data: ____/____/____

Anexo 12 – Datas e Durações das Entrevistas

Tabela 12

Dados das entrevistas realizadas

Perfil do entrevistado	Data	Hora início	Duração (min.)
Área de Comunicação	18/4/2018	19:10	32
Assessoria de Projetos	2/5/2018	18:17	25
Assessoria de Projetos	8/5/2018	20:02	28
Assessoria de Projetos	6/6/2018	18:25	15
Gerente de Programa	9/5/2018	19:16	33
Gerente de Mudanças	22/5/2018	15:15	28
Gerente de Projetos	4/5/2018	17:45	45
Gerente de Projetos	16/5/2018	19:00	43
Gerente de Projetos	17/5/2018	15:15	24
Gerente de Projetos	23/5/2018	14:35	18
Gerente de Projetos	24/5/2018	14:05	55
Equipa afetada	4/6/2018	19:26	10
Equipa afetada	6/6/2018	13:15	18
Equipa afetada	6/6/2018	14:35	12
Equipa afetada	14/6/2018	20:49	16

Anexo 13 – Transcrição das Entrevistas

Para garantir o sigilo e a confidencialidade dos entrevistados, as transcrições das entrevistas neste anexo foram organizadas por questão respondida, e não por entrevistado.

Considerando-se que o objetivo das entrevistas foi a realização de uma análise temática, foram suprimidas das descrições as declarações que não eram relativas ao objeto do trabalho, como por exemplo as apresentações iniciais, repetição de ideias ou digressões dos entrevistados sobre temas não relacionados.

As expressões entre parênteses foram incluídas após as entrevistas para tornar mais claro alguns dos termos e jargões utilizados pelos entrevistados.

Todas as transcrições foram validadas pelos entrevistados, cujas autorizações (segundo o modelo do [Anexo 11](#)) e gravações encontram-se em posse do entrevistador.

2.3. a) Como parte do planeamento da mudança foi realizado um detalhamento das mudanças na forma de trabalho que o programa provocaria até o nível operacional, ou b) as equipas foram adaptando sua forma de trabalho à medida em que as mudanças ocorriam?

Resposta 1:

Lembro que estamos em um programa composto por duas tranches, e há projetos cujas entregas só afetarão o nível operacional ao final da segunda tranche. Para aqueles projetos que têm entregas que afetaram o nível operacional, estas entregas de fato tiveram detalhamento. Por exemplo, no projeto EPAD houve toda uma discussão sobre o novo processo de trabalho a ser definido, sobre quais mudanças ocorreriam na operacionalização deste processo, sobre as interfaces com o Sigas (sistema de planeamento das ações da Difis) e suas mudanças etc. No caso do APS, este projeto não tinha como acontecer sem que houvesse um detalhamento, uma discussão e uma disseminação da nova forma de trabalho.

Outros projetos navegavam em águas mais desconhecidas, como o I2M, que justamente por envolver o uso de uma nova ferramenta de trabalho, não havia como detalhar o lado operacional.

Na maior parte dos casos houve o detalhamento em nível de projeto, mas em alguns casos aconteceu esta adaptação “*on the job*” pelas equipas envolvidas.

Resposta 2:

A mudança foi sendo implementada na medida em que as melhorias foram sendo desenvolvidas. Não aguardamos o final do projeto. Claro que algumas melhorias foram feitas

em "pacote" e eram entregues todas de uma vez; e muitas ao final do projeto. Mas isso ocorreu principalmente porque dependemos muito do Deinf e, por questão de recursos de RH, algumas demandas foram ser atendidas quase ao final do projeto. O projeto apresentou os novos processos de planeamento e de acompanhamento para todo o público alvo.

Resposta 3:

Foi uma mescla.

No caso do projeto Auditoria de Observância, por exemplo, cujo objetivo é gerir a tempestividade e a qualidade das informações remetidas ao BCB pelas entidades fornecedoras de informações (EFIs) do SFN decorrentes de obrigações legais e regulamentares, foram previstas quatro entregas: 1) elaboração e divulgação do Regulamento de Auditoria de Observância, 2) sistema para controlo das informações remetidas ao BCB pelas EFIs, 3) elaboração e divulgação de catalogo de informações a serem remetidas pelas EFIs, e 4) treinamento dos agentes envolvidos na Auditoria de Observância (agentes curadores das informações dos departamentos do BCB, agentes de auditoria de observância e entidades fornecedoras de informações – EFIs).

Apesar de algumas funcionalidades do sistema ainda não terem sido implementadas, mas que seriam entregues até o final do 1º semestre de 2018 conforme acordo realizado na reunião de encerramento do projeto com o Comitê Executivo, a forma de atuação do BCB já mudou perante as EFIs. Hoje, o BCB possui controlo centralizado sobre a tempestividade das informações obrigatórias remetidas, bem como sobre a qualidade dessas informações por meio dos agentes curadores. Além disso, o Departamento responsável pela Auditoria de Observância passou a ter competência para requerer dos diretores responsáveis por tais remessas ao BCB planos de regularização e propor instauração de um processo administrativo sancionador.

Anteriormente, as informações eram recebidas de forma dispersa no BCB, cada departamento recebia de uma forma e fazia seus próprios controlos. Agora, cada departamento tem agentes de curadoria responsáveis por inserir no sistema a periodicidade de remessa das informações, o layout dos dados e a qualidade das informações remetidas, bem como qualquer outro fato julgado relevante.

O sistema também calcula um conjunto de indicadores referentes à tempestividade e à qualidade das informações, permitindo o monitoramento do comportamento das EFIs e a elaboração de relatórios gerenciais, que passaram a ser mensalmente enviados aos gabinetes

da Difis. Esse novo procedimento gerou muitos questionamentos por parte dos supervisores e gerentes técnicos responsáveis pelas EFIs, que, até então, por não possuírem esse tipo de informação, não sabiam que ações deveriam tomar. A solução, acordada com as chefias do Desuc e Desup, foi o envio de orientações por e-mail a todos os supervisores e gerentes técnicos.

No caso do (departamento) Desig, que participou mais ativamente das definições e apoiou a construção do sistema com informações e testes, os funcionários aceitaram rapidamente as mudanças e começaram a utilizar o novo processo.

Com base nos indicadores gerados pelo sistema e nas informações fornecidas pelos agentes curadores, os agentes de Auditoria de Observância passaram a atuar junto às EFIs. Já foram realizadas várias reuniões com diretores de EFIs responsáveis e registados no UNICAD, os quais se mostraram surpresos com a nova sistemática e principalmente em saber que podem sofrer um processo administrativo por atrasos nas remessas. A partir do 2º semestre deste ano, o BCB disponibilizará um painel para as EFIs poderem monitorar as remessas das informações realizadas e os atrasos detetados de modo a não serem mais necessários controlos paralelos pelas mesmas. Toda interação com a EFI passou a ser registada no sistema.

Por fim, cabe destacar que, no início do desenvolvimento, a abrangência do sistema (todos os departamentos que recebem informações das EFIs) não foi respeitada, focando-se apenas nas necessidades do Desig. Quando da detecção do problema, muitas reuniões foram realizadas com o Deinf, Desig, Degef e Decon para reajustamento e alteradas as equipas do Deinf e do Decon. Tais ações mostram-se efetivas.

O projeto previu treinamento e divulgação a respeito do sistema e do novo processo de trabalho, no entanto, como o sistema foi entregue nos últimos dias (do prazo do projeto), não houve tempo hábil para realizar estas ações. Porém, algumas ações de treinamento foram realizadas no âmbito da Governança da Informação para os agentes de curadoria.

Quanto ao catálogo de informações, foi desenvolvida ferramenta para que os agentes de curadoria possam inserir os dados referentes às informações sob suas responsabilidades, que interage com o sistema. Esse procedimento encontra-se em andamento. Ao comparar os dados do catálogo atual com os agentes de curadoria, foi constatado que muitas informações não estavam contidas e que alguns formatos de informações podem ser suportados pelo sistema. Esse tipo de limitação não foi previsto no escopo do projeto. A

solução foi priorizar os departamentos com maiores volumes de remessas no âmbito do projeto e os demais serem atendidos durante a fase de manutenção do projeto. Tal decisão encontra-se registada nos documentos de encerramento do projeto.

Resposta 4:

Desde o início do planeamento o projeto, já planeamos algumas etapas relativas à gestão de mudanças que, dentro do meu conceito, é tanto a parte de capacitação e treinamento porque por meio disto conseguimos explicar as alterações de procedimentos de trabalho, alteração das lógicas de trabalho e até as alterações culturais; quanto a parte de suporte a estas ações, com alterações no MSU e outras orientações adicionais ou até mesmo alguma ordem de serviço que fosse necessária para reforçar.

Agora, o planeamento em nível mais operacional, de descrição passo a passo das tarefas a serem realizadas, nós não fizemos.

Explicando melhor: nós dividimos o projeto em três etapas, e em cada uma destas etapas foram definidas ações para orientação, manualização, disseminação, comunicação e capacitação das pessoas, mas não se chegou a definir os detalhes de como estas ações seriam realizadas desde o planeamento. Isso aconteceu porque, como estávamos definindo coisas novas, muito do que estava sendo criado só foi ficando mais claro à medida em que ia sendo criado. Então, muitas vezes houve soluções de lógicas, de dinâmicas, de sistemas, que não tinha sido previstas desde o início. Houve benefícios que foram percebidos ao longo do tempo e, que quando atingidos é que tínhamos uma visão mais clara deles para perguntar: como vamos passar isso para as pessoas?

É claro que olhando para trás percebemos que houve muitas possibilidades de melhora, até porque a gente nunca tem todos os recursos que a gente precisa ou até o esforço necessário para conseguirmos fazer as entregas tão organizadas quanto queríamos.

A forma de trabalho que seguimos foi, à medida em que as entregas iam se aproximando, reuníamos grupos de multiplicadores nas áreas, e estes grupos de multiplicadores nos ajudavam a homologar a ferramenta. Esta homologação da ferramenta se torna um treinamento em serviço já com a nova lógica (de trabalho), que permite que entendamos o que funciona e o que não funciona, e do que funciona entender o que devemos fazer para estender aos demais.

Como lição aprendida, esse uso na prática (dos novos procedimentos) foi muito mais útil que a criação de um roteiro de trabalho que tenha sido escrito e entregue.

No sistema, não há exatamente uma ajuda online, pois o sistema é bastante intuitivo e facilmente relacionado como as informações são produzidas em um trabalho de supervisão. O que produzimos foram tutoriais dinâmicos que mostram como realizar determinadas tarefas.

Além disso, a ideia de trabalharmos com a metodologia Ágil (de desenvolvimento de sistemas), que consiste em sempre realizar pequenas entregas em curtos espaços de tempo, isso ajuda muito pois o pessoal vai absorvendo aos poucos, e pequenos problemas de ajustes ou correções são prontamente incorporados no sistema – diferente de realizar uma grande entrega ao final, quando podem acontecer grandes problemas de aceitação, o que no nosso caso não aconteceu.

Resposta 5:

Uma das características deste projeto é que ele foi dividido em duas tranches, e só na segunda tranche é que haverá interferência ou impacto nas rotinas de trabalho. A primeira tranche foi mais concentrada na realização de um diagnóstico e na criação de protótipos. Então, só na segunda tranche é que teremos uma resposta a esta pergunta.

Resposta 6:

No projeto houve uma série de entregas que podem ser entendidas como “entrada em produção” de resultados desenvolvidos pelo projeto. Por exemplo, no projeto preparou um curso totalmente novo, que já foi ministrado em três turmas. Além disso, produzimos um roteiro para testes de stress integrados, que era algo que não existia, e atualizamos os roteiros de testes de stress com foco em risco de mercado, risco de liquidez e risco de crédito. Houve também aperfeiçoamentos nos testes de stress *top-down*, que o Desig capitaneou no âmbito do projeto. Os testes de estresse top down são rodados com periodicidade mínima trimestral e os exercícios mais recentes já incorporaram as melhorias desenvolvidas no âmbito do projeto TE.

Quanto a esta questão, podemos dividir a resposta em duas partes.

No âmbito do projeto não houve este detalhamento operacional, as ações foram mais direcionadas à criação dos produtos planeados; mas houve no âmbito da gestão de mudanças, que foram as ações associadas ao projeto que foram pensadas para o plano de transição.

Para o plano de transição foram escolhidas as ações do projeto que eram vinculadas diretamente a entregas que produziram os benefícios esperados no programa, que eram as principais (havia outras auxiliares).

Para estas entregas, foi realizada uma reflexão sobre como elas seriam operacionalizadas e o impacto que elas teriam em termos de pessoal ou de estrutura quando entrassem em produção, e propor medidas que aumentassem a chance de efetividade.

3.1 A equipa do programa de mudança foi composta por pessoas experientes e com perfis variados, inclusive pessoas resistentes à mudança?

Resposta 1:

A equipa que pensou o programa era composta por pessoas experientes em gestão de projetos (mas não de programas), e por especialistas técnicos.

Com o apoio do Depog, para começar foram desenhados os benefícios que se desejava atingir, alinhados ao Plano Diretor e ao S-UP, e a partir daí foram envolvidos os (futuros) gerentes de projeto, para que eles desenvolvessem o planeamento das entregas que deveriam gerar os benefícios esperados.

Resposta 2:

A equipa que construiu o programa e o plano de transição tinha perfis variados, com especialistas com perfil técnico (na área de negócios, a supervisão realizada pelo BC), incluindo pessoas até de nível estratégico, e pessoas com grande experiência em gestão de projetos. No entanto, não houve nenhuma pessoa na equipa que fosse resistente à mudança.

3.2 e 5.6 a) Foram substituídos gerentes que não estavam alinhados com o novo "modo de ser" da organização? Isso ocorreu b) antes do início do Programa ou c) após se verificar que não se adaptavam?

Resposta 1:

Não houve substituições em decorrência de resistências às mudanças decorrentes do programa. As alterações que tivemos – inclusive do diretor – fora por outras razões, externas ao programa, nunca porque as pessoas estivessem contra ou não estivessem alinhadas com os benefícios esperados.

Resposta 2:

Houve, é claro, substituições de chefes em diversos níveis, mas não consigo correlacionar isso nem mesmo de maneira indireta ou sutil com a realização do programa; foram substituições associadas a questões internas dos departamentos, como as que acontecem usualmente.

Até porque o programa procura trabalhar envolvendo as equipas para que possam realizar uma gestão de mudanças mais ativa, ou seja, naquilo que pode haver um choque de

cultura mais forte, como por exemplo os projetos de automação de papéis de trabalho (APS) e o I2M, existe muita interação e participação nas fases prévias de definições e na realização dos pilotos. A perceção que tenho, então, é que a postura (do programa) é muito mais de construir um alinhamento com as chefias e equipas do que um modelo de confronto.

4.1 Foram a) utilizadas boas práticas de gestão de projetos para evitar sobrecarga de trabalho dos colaboradores, ou b) eles apenas foram incluídos nos projetos e ajustaram suas próprias agendas?

Resposta 1:

Infelizmente tivemos que ajustar a rotina, repriorizar alguns itens para atender às demandas do projeto, e isso foi uma coisa que vi outros gerentes reclamarem: que não dá para tocar rotina e projetos no Banco ao mesmo tempo. Principalmente, se o gestor do projeto tem cargo comissionado. Além disso, são muitos documentos a serem preenchidos, o que demanda tempo considerável do gestor do projeto.

Resposta 2:

Houve esta sensibilidade de tentarmos dosar as tarefas conforme a disponibilidade das pessoas, e tentarmos que as pessoas tivessem mais disponibilidade para as tarefas a que foram designadas.

Como é um projeto grande e que afetava toda a área de fiscalização, conseguimos ter um apoio forte das chefias e dos *stakeholders* em geral para conseguirmos isso.

Resposta 3:

Nos projetos Clientes e PLD houve sobrecarga porque eles não tinham equipas dedicadas.

Cada um adaptava a sua própria agenda. O que houve, em diversos momentos, foi a participação da chefia para ajudar a definir prioridades. Quando a sobrecarga estava muito grande, o problema era levado para o gabinete do Decon, que definia o que era prioritário em cada momento: a atividade rotineira “A”, “B” ou “C”, ou as ações do projeto.

O problema de sobrecarga é um fato no BCB uma vez que não são criadas equipas dedicadas aos projetos. Soube de casos de colegas de outros departamentos que tiveram “chiliques” (esgotamentos nervosos) por causa do excesso de sobrecarga, que gerava um stress constante sobre a equipa do projeto. Parte disso, é explicado pelo fato dos participantes da equipa do projeto, composta normalmente por funcionários dos diversos departamentos

envolvidos no projeto, atenderem primeiro as prioridades de seus departamentos de origem, que, no caso da Supervisão, é o cumprimento do PAS.

Resposta 4:

A dinâmica do trabalho a equipa foi a centralização muito grande do trabalho no que chamamos de “*equipa core*”. Então, não conseguimos diluir muito as tarefas previstas no plano, que ficaram concentradas em quatro pessoas, no máximo; além de não termos conseguido também muita interação com o usuário final.

Estas pessoas ficaram quase integralmente dedicadas ao projeto; e sua participação foi negociada previamente com as chefias. Uma vez acordado isso, o gerente e a equipa definiram juntos como seria a rotina de trabalho da equipa.

Resposta 5:

As pessoas que tiveram que fazer este ajuste.

O principal desafio deste projeto foi porque o gerente de projetos não era superior hierárquico de ninguém da equipa, e os membros da equipa pertenciam a diferentes departamentos. No início do projeto foi combinado com os chefes de cada um qual a carga de trabalho que os membros da equipa precisariam dedicar ao projeto, e como seria a distribuição desta carga horária no correr de cada ano. No entanto, alguns chefes diminuíram a carga de trabalho de seus funcionários para permitir que eles atenderiam à demanda de serviço do projeto (e nestes casos o projeto andou bem), mas em outros casos os chefes não diminuíram a carga de trabalho. Neste último caso, entre atender às demandas do chefe hierárquico ou às demandas do gerente de projetos, a maior parte dos membros da equipa optou por atender seus superiores hierárquicos, o que gerou atrasos no projeto.

Uma outra dificuldade é que o gerente de projetos não tinha um cargo comissionado, e muitas vezes precisava passar serviço para quem tinha comissão. Como a cultura do BCB ainda é muito hierárquica, isto gerou uma certa dificuldade, pois os comissionados não dão tanta atenção a quem não tem um cargo, e no caso de um gerente não comissionado e ainda de um departamento diferente, o conflito sobre a gestão da carga horária dos funcionários é potencializado.

Como o gerente de projetos assume uma série de riscos e precisa responder a eventuais auditorias dos órgãos de controlo, além do stress das constantes pressões e decisões, conforme minha experiência eu penso que quando o BCB acredita que um funcionário tem a capacidade de assumir tais responsabilidades, ela deveria receber – ou já

ter – uma comissão, dando um *status* que deixa mais compatível o risco assumido com o retorno recebido, além de reforçar sua posição quando negociando ou cobrando resultados de funcionários, inclusive de outros departamentos.

4.5 Foram criadas métricas (além das utilizadas para controlo de tempo e gastos dos projetos) para avaliar os diversos aspetos da mudança?

Resposta 1:

Foram utilizadas as métricas clássicas para controlo de projetos, escopo, custo e tempo. Diferente disso, e isso é que foi o diferencial, foi o contato (da Asfis) com os gerentes de projetos e equipas. Foi mantido um diálogo bem aberto com os gerentes de projeto e destes com suas equipas, o que gerou mais empenho das pessoas e fez com que as mudanças fossem mais bem recebidas, e saber se cada projeto foi bem ou mal aceito pelas equipas. Alguns gerentes de projetos também eram líderes de equipa, e por isso conseguiam ver a aceitação da mudança por sua equipa.

Outro ponto a destacar é a questão das evidências: Em alguns projetos se destacaram evidências que deveriam ser coletadas para indicar se as mudanças foram bem aceitas, com base nas capacidades que se queria desenvolver.

Resposta 2:

O que houve foi um Plano de Transição, que tinha algumas ações específicas para verificar quais as capacidades estavam sendo atendidas, mas foram escolhidas seis capacidades para serem avaliadas, não foram avaliadas todas. O projeto CMS, por exemplo, não foi avaliado pois se entendeu que ele era um projeto de (apoio à) mudança, já o projeto I2M foi avaliado.

No entanto, tenho uma crítica quanto ao Plano de Transição: é que ele acabou junto com a tranche; no entanto há algumas ações (dele) que desenvolvem até depois da tranche, então é necessário encerrar o plano antes de que a mudança possa ser vista; não há um acompanhamento posterior disto.

(Entrevistador: Quanto às medições das capacidades que foram avaliadas, foram definidas métricas?)

O que tínhamos eram evidências do que foi realizado, por exemplo, tínhamos que comunicar determinada ação quando fosse concluída, então se havia uma notícia publicada no portal (da Intranet do BCB), se foram realizadas comunicações formais ao Cofis (Comitê

de Consultoria da Fiscalização), se o diretor foi comunicado, então isso eram evidências que havia para indicar se os objetivos propostos no plano de transição foram atingidos.

Resposta 3:

O plano de transição foi totalmente construído com base no mapeamento de *stakeholders* em relação às capacidades que se desejava atingir. Foram avaliadas quais seriam as resistências e os engajamentos de cada grupo de *stakeholders* em relação às mudanças trazidas pelo (Novo) Modelo de Supervisão e foi feita a priorização das capacidades que se desejava desenvolver com o programa, para então se detalhar o Plano de Transição.

Como parte deste plano, foi desenvolvido todo um processo para acompanhamento (dos resultados) por evidências, que seriam estas métricas que você perguntou. Para apoiar a mudança cultural e realizar este acompanhamento foram realizadas várias ações, incluindo muitas ações de comunicação, ações de pesquisa com os principais envolvidos, e ações de capacitação.

4.6 No planeamento dos projetos, os cronogramas foram organizados para que houvesse resultados significativos a curto prazo (a cada dois ou três meses)?

Resposta 1:

O EPAD teve um grande problema que foi até relatado na realização das lições aprendidas. Ele teve um escopo extremamente amplo e diversificado, que dependia de entrega de outros projetos. Colocamos no EPAD escopo que daria para mais outro projeto. E isso foi muito ruim: porque gerou ansiedade, stress e incômodo da equipa. Além disso, ao longo do planeamento do EPAD, a gente via o escopo crescendo, sem o devido aumento no tempo do projeto. Então, em termos dos alicerces básicos da gestão de projetos, entendo que houve uma falha no nosso planeamento: tínhamos um escopo não adequado à questão de tempo e custo. Neste caso, o cronograma acabou fazendo com que boa parte das entregas ficassem mais para a segunda metade do projeto. Havia sim entregas nos primeiros meses, mas a maioria ficou para a segunda metade.

Resposta 2:

Sim. Os projetos envolviam ações de treinamento, participação em seminários, organização de eventos, adequação de procedimentos, e uma série de outras ações que geravam entregas variadas. Na organização do cronograma, procuramos distribuir estas entregas no correr do ano, de forma a termos entregas a cada poucos meses.

Resposta 3:

Sim. Até tem um detalhe colocado como lição aprendida e como sugestão para o próprio Espro, é que tivéssemos mais liberdade para ajustar o cronograma inicial conforme o andamento do projeto.

Esta liberdade é importante porque o Espro têm uma metodologia mais engessada, que espera um cronograma bem definido desde o início. Para isso, a gente acaba planeando de forma mais conservadora, com entregas semestrais. No entanto, quando se começa a trabalhar com o Deinf, o projeto é quebrado em tarefas de no máximo 3 meses sendo, portanto, nosso horizonte máximo de três meses. Ter estas entregas mais próximas facilita muito em muitos aspetos do projeto, por isso sugerimos ter esta liberdade para ajustar o cronograma para compreender estas tarefas mais curtas.

Resposta 4:

Pensamos em fazer algo faseado, com entregas parciais, mas isso acabou trazendo mais problemas que benefícios. Uma característica desta primeira tranche, que tinha este foco no diagnóstico, era de um aprendizado acumulativo; então parar para realizar entregas parciais só gerou burocracias para a formalização das entregas, e não agregou valor para os objetivos da primeira tranche.

Resposta 5:

O Degef tentou nos incentivar nesta direção, mas devido às características específicas de meu projeto, eu resisti. Isso aconteceu porque era muito difícil definir entregas parciais. Por exemplo, ao definir um roteiro (de inspeção), não há como entregar meio roteiro ou uma versão preliminar, porque isso não faz sentido.

Além disso, no início do projeto ainda não estão claras quais as dificuldades que serão enfrentadas – como por exemplo as chefias não diminuírem a carga de trabalho dos membros da equipa – e a definição destes marcos acaba tirando a flexibilidade do gerente de projetos, que não pode adiar entregas que, em última instância, não afetariam a data final de entrega do projeto. Definir muitos marcos logo de início acaba amarrando o cronograma, e pode gerar um trabalho extra para o gerente de projeto para replanear todo o cronograma por conta de entregas que poderiam, sem problemas, acontecer mais tarde.

4.7 Houve algum tipo de esforço para criar uma rede de voluntários (fora das equipas dos projetos) para apoiar a realização das mudanças?

Resposta 1:

Sim. Eu, o diretor e outros chefes de nível estratégico fizemos várias apresentações explicando o que era o programa, chamando as pessoas a contribuírem, para participarem mesmo que não fossem membros efetivos das equipas de projetos, e pedindo que trouxessem demandas e questões que fossem relevantes.

Fizemos isso porque entendemos que aqui no BCB é muito comum que se divulgue um projeto em seu início e depois as pessoas simplesmente ignorem o que está sendo feito por toda a sua execução, só ouvem falar novamente quando há alguma entrega. No caso do S-UP, buscamos fazer comunicações constantes sobre o programa e sobre os projetos, para tentar trazer mais as pessoas, para as envolver mais.

Apesar deste esforço, não conseguimos isso.

Resposta 2:

Não houve este tipo de esforço.

- 5.1 Quando foram entregues os resultados de projetos que afetavam a forma de trabalhar das equipas, foram a) definidas metas para cada equipa? b) Cada equipa pode escolher a melhor forma de realizá-las?**

Resposta 1:

A gente criou indicadores de efetividade para serem registados e calculados em um sistema departamental criado para isso. O EPAD tinha quatro grandes partes no escopo, o primeiro era a definição de indicadores de efetividade, para os quais o projeto definiu a origem dos dados e implementou o sistema para captura automática ou entrada manual dos dados. Os departamentos não tinham metas a cumprir, mas quando demandado pela equipa do projeto o responsável em cada departamento precisava inserir aqueles resultados manualmente.

A segunda entrega foi o Sigas Gerencial (módulo de gestão do sistema informático Sigas), onde a gente realizou alterações no Sigas (sistema de gestão do planeamento anual de ações da Difis). Neste caso, os departamentos tinham que utilizar as melhorias que foram implementadas.

Houve ainda melhorias no processo de planeamento e acompanhamento do PAS (Planeamento Anual de ações de Supervisão da Difis), onde também não havia metas de prazo, mas os departamentos precisavam seguir aquelas novas rotinas.

Foram implementados novos relatórios de gestão que eram encaminhados mês a mês para os departamentos poderem acompanhar o andamento das ações planeadas, além de uma

nova forma de gerar informações gerenciais com uso de BI (*Business Intelligence*, oferta de dados com múltiplas dimensões para análise dos gestores).

Então, não havia uma meta para cada departamento, a questão é que foram implementadas mudanças nos processos, no sistema e nos relatórios de acompanhamento e os departamentos precisam seguir as novas rotinas, gerando indicadores para o processo (e não para o projeto).

A gente desenvolveu um projeto para que o Degef pudesse subsidiar os departamentos com o máximo possível de informações sobre o desempenho de suas equipas para embasar melhor suas decisões, a forma de trabalho como cada departamento ou equipa conduz suas ações não fez parte do escopo do projeto.

Resposta 2:

As metas eram mais objetivas, e em alguns casos as equipas finalísticas já atuavam junto com a equipa de projeto, pelo que a forma de trabalho era definida em conjunto.

Por exemplo, (em um dos projetos) tínhamos a meta de, em determinado tempo, termos os procedimentos de trabalho atualizados e divulgados. As equipas finalísticas (supervisores) modificam sua forma de trabalho assim que os novos procedimentos são divulgados, então não há metas de desempenho ou algo do gênero. Entendo que os resultados de determinadas mudanças só são possíveis de serem avaliadas após um determinado período tempo de suas implementações. Por exemplo, o resultado das mudanças efetuadas nos procedimentos após estudos de melhores práticas e realização de *benchmarking* internacional não são imediatos, pois dependem de mudança de cultura interna e de comportamento das entidades supervisionadas. É fundamental o acompanhamento de alguns indicadores por um tempo para saber se as mudanças aplicadas foram efetivas, por exemplo: aumento de irregularidades detetadas, aumento no número de processos administrativos sancionadores aprovados em 1ª e 2ª instância, diminuição do número de reclamações contra as entidades supervisionadas, redução de operações atípicas, nota de avaliação de risco e controlos, etc.

(Neste exemplo) Com base em estudos de melhores práticas e benchmarking com outros órgãos reguladores nacionais e internacionais, a equipa do projeto fazia uma proposta de mudança dos procedimentos para as equipas que fazem a supervisão direta. As sugestões (das equipas) são reunidas e consolidadas, e se repete o processo até que se chegue a um consenso. O resultado deste consenso é levado às chefias, que formalizavam a mudança no

processo e no Manual da Supervisão - MSU. Está previsto na 2ª tranche do S-UP, a divulgação desses procedimentos para o mercado no âmbito do Guia de Procedimentos de Supervisão – GPS de modo a dar maior transparência sobre o que a Supervisão espera das entidades supervisionadas em relação a um determinado tema.

Na execução de uma inspeção, por exemplo, PLD (prevenção de lavagem de dinheiro), o objetivo é avaliar o grau de risco de lavagem de dinheiro a que a entidade supervisionada está sujeita, se possui controlos adequados para evitar que seja utilizada para lavagem de dinheiro, a governança corporativa voltada para PLD, etc. Em geral, os ajustes levam tempo.

Resposta 3:

Não foram definidas metas de forma clara, embora isso esteja previsto. Tem funcionalidades que o projeto traz que por si só fazem parte de um indicador para a diretoria que ainda hoje não é calculado; mas assim que começarmos a funcionar o indicador já será calculado automaticamente.

Resposta 4:

Não, não tivemos interação com o usuário final, que receberia as entregas, então não era o caso de definir metas.

No caso da segunda tranche, algumas das entregas implicarão em definir metas para os usuários finais. Uma característica esta tranche é que haverá execução de trabalhos de campo, e a gente demandou que houvesse uma forte participação dos usuários finais (os inspetores, no caso); mas estou percebendo que existe uma certa relutância das chefias destes usuários efetivem esta liberação.

Resposta 5:

Acho que nossas entregas não envolveram tanto metas, por exemplo, a implementação do TEBU (teste de estresse *bottom up*), é realizar o TEBU ou não, e está sendo realizado, mas não tem como definir metas para isso. Houve atrasos na execução do TEBU, mas não havia uma meta de tempo específica para sua realização.

O TEBUP é o teste de stress *bottom-up*, que é um novo exercício, criado pelo projeto, onde o BC constrói o cenário de stress e dá o norte metodológico para os bancos e pede que eles, a partir destas orientações, estimem o impacto no capital deles caso o cenário se materializasse. Além disso, há o teste de stress *top-down*, executado inteiramente dentro do BCB utilizando os dados recebidos das instituições financeiras, e o ICap, que é realizado

inteiramente pelos bancos e cujos resultados e informações metodológicas são encaminhados para o BC para avaliação. Os roteiros de testes de stress integrados foram criados para avaliar estes testes de stress que a instituição faz sozinha.

Resposta 6:

A equipa não recebeu metas.

Resposta 7:

O caso, seria “a” e “b”. Foram definidas metas para as equipas, com prazos e produtos a serem entregues bem definidos, mas a equipa tinha flexibilidade de definir como iria chegar àquele resultado.

Os projetos de Teste de Stress tinham coisas bem objetivas a entregar, como por exemplo refazer o Gerador de Cenários, incluindo novas variáveis e considerar um prazo mais longo, isso teria que ser feito e em um prazo definido; ou ainda a revisão que foi feita no Risco de Mercado, onde a equipa alterou a forma de tratar exposições e está alterando a forma como são tratadas as curvas estressadas. Isso são metas, que tem prazos definidos, mas a forma de realizar isso é livre.

Resposta 8:

Não foram estabelecidas metas para minha equipa.

Eu estou envolvido com os projetos Perda Esperada e Instrumentos Financeiros.

A minha equipa está também envolvida no projeto S-LAB e participará de treinamentos relativos a *datamining*, *machine learning*, descoberta de conhecimento.

. No ano que vem iniciarei em um novo projeto, uma nova edição do SCR, que também não sei se está dentro do S-UP. Eu precisaria conferir com o Verrone (o gerente de programa) para verificar se estão no escopo do programa ou não. Talvez a minha equipa ainda não esteja sendo afetada pelo programa.

(Entrevistador: Então pode responder quanto aos projetos que afetaram a sua equipa)

Ok. O projeto Perda Esperada ainda está em andamento, e seu objetivo é avaliar de perdas as instituições financeiras em suas carteiras, com algumas métricas para perdas de crédito, possibilidade de *default*, e outras. A minha equipa tem metas de entregar medidas destas métricas de perdas das instituições e, sim, cada equipa pode escolher a melhor forma de realizar, não há uma imposição sobre como entregar estas métricas e ferramentas que estão sendo desenvolvidas.

Resposta 9:

No APS tivemos primeiro um teste piloto, onde foi definida uma meta, com um teste de procedimentos que éramos obrigados a fazer. Este teste foi a realização de um trabalho inteiro no novo formato, com o desenvolvimento de todos os papéis de trabalho e comentários de uma inspeção dentro do sistema, sem usar o processo antigo. Em algum momento futuro a metodologia de trabalho atual será descontinuada, e será implementada integralmente a nova metodologia, aí não haverá metas – a transição será de 100% dos trabalhos no dia em que a metodologia anterior for descontinuada.

5.2 Foram realizadas revisões frequentes (a cada dois ou três meses) para verificar o andamento do programa e realizar os redirecionamentos adequados?

Resposta 1:

Fizemos acompanhamentos mensais do andamento dos projetos e do programa como um todo. Quando havia algum atraso, alguma dificuldade de algum gerente ou alguma situação excecional nós agíamos de acordo. Ajustes mesmo, em nível de programa, só houve após quase um ano, com a inclusão de um novo projeto do Decon.

Resposta 2:

Sim, na prática o acompanhamento do programa é constante, praticamente uma atividade rotineira. Dentro da área de gestão do programa a gente tem um acompanhamento muito próximo das equipas de projeto, participando muitas vezes das reuniões de trabalho, além dos acompanhamentos formais como verificar os relatórios no SGPro (sistema de gestão de projetos do BCB) e as reuniões de comitês executivos.

Resposta 3:

No programa foi realizada uma revisão na virada do ano (no meio da primeira tranche), quando foram verificados os mapas de benefícios, as capacidades e as entregas que haviam sido planeadas no início do programa, para saber se continuavam válidas. Algumas coisas continuavam necessárias, outras deixaram de ser, e os projetos foram ajustados de acordo. Acredito que estas revisões deveriam ser mais frequentes.

Resposta 4:

Eu só participei de uma reunião do comitê executivo do programa, no encerramento da tranche, em um período de seis meses. Havia reuniões frequentes com as equipas dos projetos.

(Entrevistador: E quanto a reuniões dos projetos?)

Variava, em média três ou quatro meses.

(Entrevistador: E havia redirecionamentos?)

Normalmente não dávamos orientações para redimensionar o escopo; os gerentes, quando achavam necessário, faziam um pedido para o comitê executivo do projeto para mudar o projeto. Não houve mudança de escopo nos projetos, pois os escopos foram definidos conforme as capacidades que se desejava desenvolver (na organização). O que ocorreu foram reduções de escopo: quando o gerente informava que não conseguiria cumprir todo o escopo planeado dentro do tempo disponível, negociávamos com o gerente para ver se era possível fazer a entrega, mesmo que parcial, e levava esta adequação ao comitê executivo para ser aprovada. Algumas coisas ficaram para a segunda tranche ou foram abandonadas, porque se descobriu que não era uma boa ideia.

Resposta 5:

No EPAD fazíamos reuniões de acompanhamento a cada mês, mas como falei, como o escopo do projeto era muito grande, houve muitos problemas de interação com outros projetos. Por exemplo, em alguns casos precisávamos de uma entrega de um outro projeto para poder continuarmos, mas como a interação entre projetos não estava muito bem definida, por vezes a entrega do outro projeto não atendia o que precisávamos. Também dependíamos muito do Deinf, que enviou o sistema a ser desenvolvido para uma fábrica (de software), e só um tempo depois, quando conseguimos ter a informação sobre o andamento e questionamos o Deinf, é que eles verificaram que realmente a fábrica não iria entregar o sistema esperado em tempo.

Resposta 6:

Foi seguido o processo definido pela MGPro, que indica que todo mês deve ser realizada uma revisão do projeto para informar seu andamento no SGPro (sistema de gestão dos projetos), destacando o que estava previsto para ser realizado, o que foi efetivamente feito, e eventuais ajustes.

Também há as reuniões de comitê executivo, quando se precisa realizar algum ajuste mais profundo no cronograma.

Resposta 7:

Sim, com certeza.

Resposta 8:

Sim, os *checkpoints* mensais do SGPro eram o gatilho para esta revisão.

Resposta 9:

Houve uma revisão profunda ao final do primeiro ano, onde foi avaliado o quanto se avançou e o que faltava avançar, e quais iniciativas precisavam ser priorizadas para evitar que o projeto atrasasse no final do ano.

Fora isso, a cada seis meses foi realizada uma análise com cuidado, mas focada nas ações que estavam sendo executadas, em especial as prioritárias para o projeto.

Resposta 10:

Sim, inclusive no plano de transição. Foram realizadas avaliações frequentes dos chefes e gerentes de projeto, além de acompanhamento das entregas dos projetos. Estas revisões foram realizadas muitas vezes conforme as avaliações do Comitê de Mudanças. No caso deste programa, conforme nossa governança (da Difis), o Cofis (Comitê de Consultoria da Fiscalização) assumiu o papel de comitê de mudanças, uma vez que já havia uma estrutura toda pronta para assumir este papel.

Houve várias reuniões com o Comitê de Mudanças, onde foram apresentados e debatidos o Plano de Transição, realizados os acompanhamentos do plano, e se decidia o que fazer nos casos de dificuldades em realizar algumas ações, como por exemplo uma pesquisa que não pôde ser realizada e precisou ser prorrogada.

5.3 Quando uma *milestone* não era atingida, além do replaneamento de cronograma foram levantadas as causas do atraso e definidas ações para evitar repetição dos problemas?

Resposta 1:

A forma como o gerente de programa acompanha os projetos permite que os problemas sejam detetados previamente, e que ações sejam tomadas preventivamente para evitar atrasos de *milestones*.

Ao se perceber que pode haver atraso, o gerente de programa participa de reuniões com a equipa do projeto e outros *stakeholders*, trazendo propostas sobre pontos não fundamentais que podem ser mudados no escopo ou na forma de trabalho para diminuir resistências específicas; outros pontos que são fundamentais mas que precisam ser melhor comunicados; quais comunicações estão gerando mais ansiedade que ajudando etc.

Esta atuação tem conseguido evitar a necessidade de replanear cronogramas.

Resposta 2:

As causas dos atrasos eram conhecidas, e muitas vezes trabalhávamos para resolver os problemas. A maior parte das vezes eram problemas de informática. Alterávamos o cronograma buscando reorganizar as atividades para não atrasar o projeto, mas muitas vezes não conseguíamos agir de forma eficiente para evitar novos atrasos. Isso ocorria porque em alguns projetos havia falta de pessoal no Deinf, em outros a fábrica de software contratada pelo Deinf estava com dificuldades, com pessoas novas em curva de aprendizado longa, mas o que podíamos fazer era pouco, era como estivéssemos um pouco engessados, porque estas questões estavam sob o controlo o Deinf, não do departamento. A sensação era de estarmos com as mãos amarradas.

Este processo de levantar as causas, replanear o projeto para evitar atrasos sem afetar as suas atividades foi realizado só nos casos mais complexos, com atrasos maiores; os pequenos atrasos eram tratados pelo gerente do projeto no seu dia a dia.

Resposta 3:

(No caso dos projetos que envolviam desenvolvimento de sistemas informáticos) Não fazíamos um estudo específico para isso. Por exemplo, quando havia um problema com a fábrica (de software), como aconteceu com (os projetos) o APS e o EPAD, sentávamos com o Maurício (o contato no departamento de informática) e apresentávamos a questão, indicando que havia um problema a ser resolvido. Aí, eles entravam em contato com a fábrica e eles tentavam resolver por lá – em alguns casos o problema foi resolvido, em outros sobraram coisas a serem desenvolvidas na segunda tranche.

Em outros projetos, como o CMS, houve outros problemas, como o dos instrutores que não entregavam os materiais dos cursos (dentro do prazo), o projeto foi sendo ajustado para continuar apesar dos problemas, não foi realizada uma ação específica, um esforço estruturado para descobrir as causas do atraso.

Resposta 4:

Dentro do Degef a gente constantemente fazia revisões sobre o que estava andando e o que não estava andando e ajustava o que fosse necessário, mas esta dependência com outros projetos acabou gerando atrasos impossíveis de controlar pela equipa do projeto. Neste sentido, talvez uma frequência maior de comunicação com as equipas de outros projetos ajudasse a ter mais controlo e evitasse atrasos. Houve revisões internas mas houve falha no acompanhamento das entregas dos outros projetos relacionados.

Resposta 5:

Sim. Por exemplo, no caso do (projeto) OBC, em que há o desenvolvimento de sistemas, quando houve atrasos o Deinf apresentava explicações dos motivos (ex.: atraso na contratação da fábrica de software devido à contenção de recursos financeiros, empresa contratada não entregou no prazo em função da detecção de determinado problema no sistema, identificação de um problema sério de segurança durante a fase de homologação de uma funcionalidade do sistema, etc.), Mas nestes casos, as ações para resolver o problema eram tomadas pelo Deinf e pela empresa.

No caso do (projeto) Clientes, na contratação do Toronto Center para realizar uma capacitação, por falta de conhecimento sobre como funcionava o processo de contratação internacional pela equipa do projeto e de agenda da empresa, houve um atraso de vários meses em relação ao planeado. Neste caso, o que se fez foi justificar o atraso no acompanhamento do projeto, mas não havia ações a realizar para evitar a repetição do problema.

No caso do (projeto) PLD, foi planeada a realização de dois seminários, um nacional e outro internacional. Quando se começou a organizar o primeiro, o nacional, houve um interesse crescente para que se convidassem outros palestrantes de renome e se ampliasse o seminário, de forma que os recursos necessários (e os gastos) aumentaram, inviabilizando o segundo seminário.

Essas situações foram levadas às reuniões de comitê executivo, onde se apresenta o problema, suas causas e possíveis encaminhamentos - normalmente diminuir o escopo do projeto ou aumentar orçamento ou prazo, embora no caso do programa não fosse possível aumento de prazo.

Com estas informações do gerente de projetos, os membros do comitê decidiam o que fazer.

Resposta 6:

Sim, sempre levantamos as causas e fazemos um processo de aprendizado. A forma (atua) de gerir o projeto e se relacionar com as partes, depois de 5 anos, é bem diferente do início. Por exemplo, hoje a forma como nos relacionamos com o Deinf é muito melhor, nosso relacionamento é muito mais próximo, conseguimos tirar uma série de coisas que atrapalhavam os dois lados. A própria metodologia do Espro ajuda nisso, por ter por exemplo uma planilha de riscos que precisam ser revistos todo mês e saber se as possíveis causas de atrasos estão gerenciadas ou não.

Então, além do replaneamento com certeza levantávamos as causas dos atrasos para evitar que se repetissem e até, se possível, encurtar os prazos vindouros para conseguir recuperar o cronograma dos atrasos – pelo menos na teoria.

Resposta 7:

Basicamente, o que fazíamos era o replaneamento do cronograma e comunicação com os patrocinadores para informar as ações que extrapolavam a alçada da gerência do projeto para a resolução do problema e para ratificar as decisões de ajustes no cronograma, uma delas até de retirar uma das entregas dos resultados do projeto.

Resposta 8:

Era conhecido que a grande maioria de atrasos foi devida à dificuldade de conciliação de agenda da equipa entre as atividades do projeto e as atividades rotineiras, por conta de algumas chefias não terem diminuído a carga de trabalho das pessoas. As chefias foram informadas deste problema, mas na prática isso não resolveu, e só houve uma liberação maior das pessoas quando o projeto já estava próximo do fim. Uma lição aprendida neste caso é que os departamentos precisariam fazer uma reflexão melhor antes de entrarem nos projetos sobre se terão capacidade de liberar as pessoas para ele, e só entrarem no projeto se tiverem esta capacidade.

Outro motivo para atrasos foi a dificuldade em realizar uma estimativa adequada para algumas atividades do projeto, de forma que a estimativa realizada no planeamento não foi suficiente para concluir algumas atividades.

Por fim, algumas atividades também envolveram um grande número de departamentos e de instituições financeiras, e o esforço para articular e conciliar as agendas de todos para conseguir chegar aos resultados esperados acabou levando mais tempo que o previsto.

Houve, então, o levantamento das causas dos atrasos, mas as dificuldades eram específicas de cada problema, então isso foi realizado apenas para resolver cada problema. Devido à natureza destes problemas, não houve como aproveitar o que se aprendeu para outras situações, mesmo que semelhantes.

Resposta 9:

Nosso plano de transição estava muito alinhado à execução dos projetos e da primeira tranche do programa; então algumas prorrogações de entregas impactaram em prorrogações nas ações do plano de transição.

Não houve uma análise quanto às causas dos atrasos no plano de transição, pois os atrasos eram motivados por atrasos nas entregas dos projetos; quando as entregas eram prorrogadas, verificávamos os impactos no plano de transição. Desta forma, não fazia sentido buscar causas de atrasos, pois estas causas estavam dentro de cada projeto.

5.4 Após as capacitações, ao retornar ao trabalho, as equipas já podiam aplicar seus novos conhecimentos (incluindo ter recursos adequados para tal)?

Resposta 1:

Não lembro de nenhuma capacitação formal para o projeto, talvez alguma apresentação simples. Estou falando do APS-Painéis.

(Entrevistador: Mas quando entregaram o APS-Painéis, vocês tinham tudo para utilizá-lo, incluindo conhecimento de como usar, hardware, procedimentos definidos, etc?)

Conseguimos utilizar, sim, mas mais na tentativa e erro, ao tentar escrever comentários do supervisor. Talvez tenha tido alguma videoconferência onde foram apresentadas as funcionalidades do sistema. A capacitação que houve foi através destas apresentações, destas videoconferências.

No mais, foi o normal quando aprendendo um sistema novo. Lembro que no início tive uma dificuldade, mas me instruíram sobre como utilizar o sistema, e foi tudo bem.

Resposta 2:

Sim. A capacitação é exceção do que a gente faz, mas sim, porque as capacitações são técnicas (por exemplo, uma linguagem de programação), não demandam nenhum equipamento específico ou coisa do tipo.

Capacitação remete a aprender uma técnica nova, mas muitas vezes o que a gente faz é participar de seminários e encontros onde o foco é mais voltado a saber o que e como os outros estão fazendo, quais as dificuldades, para podermos ter uma ideia geral do que está acontecendo e definirmos os rumos de nossas pesquisas.

Resposta 3:

Sim, houve a possibilidade da aplicação imediata dos conhecimentos. Até porque no projeto de Perda Esperada temos a necessidade de aplicar e construir as ferramentas, colocando os dados no *datawarehouse* que a gerenciamos, para poder trabalhar.

Quanto à capacitação, houve reuniões, houve seminários sobre estes conhecimentos, mas não houve de fato um curso, uma capacitação formal em sala de aula, mas a equipa está conseguindo aplicar os conhecimentos nas entregas do projeto.

Resposta 4:

Foi realizada uma capacitação muito direcionada, com reuniões preparatórias explicando o sistema e um constante suporte do Degef para situações que eram identificadas nos testes. Em termos de recursos, o sistema estava lá para ser utilizado, mas por ser um piloto ainda tinha muito problemas, que foram sendo sanados aos poucos.

5.5 a) Foram realizados pilotos para as mudanças a serem realizadas? b)

Se sim, seu sucesso foi divulgado antes de expandir a mudança para outras áreas?

Resposta 1:

Houve algumas divulgações das ações e resultados durante a fase de execução dos projetos, como por exemplo um evento realizado sobre Big Data do projeto I2M, mas divulgações dos pilotos só foram realizadas quando os gerentes de projeto pediram. É bom você verificar esta questão com os gerentes de projeto.

As obrigações da área de comunicação no programa foram a criação das páginas do S-UP e a divulgação de notícias no Portal da Difis. Se havia outra estratégia de divulgação dos projetos, esta não foi comunicada à área, ficando no âmbito dos gerentes de projeto. Por exemplo, no caso do (projeto) APS, muito da divulgação do projeto foi realizada pelo gerente do projeto que fez palestras para as equipas que iriam utilizar o projeto. Cada projeto tem uma parte de comunicação que funciona de maneira isolada, estas ações não foram passadas pela área de comunicação.

A área de comunicação deveria ser envolvida no planeamento dos projetos, mas isso não acontece, para entender as ações de comunicação e sugerir melhorias. Mas nestes casos, funciona sob demanda dos gerentes).

Além disso, a equipa que gerencia o programa está em contato com o Comun (área de comunicações corporativa), que produz logotipos e peças de divulgação específicas para eles.

Resposta 2:

Um exemplo bom de piloto foi o APS, Automação do Processo de Supervisão: quando utilizamos os primeiros painéis, fizemos o piloto com um grupo restrito, o que foi

comunicado ao departamento e ao gabinete. Para o piloto foram selecionadas pessoas críticas, que poderiam colaborar para a melhoria do projeto, e a partir deste primeiro piloto começou-se a aumentar gradativamente o uso da ferramenta, mas sempre divulgando os resultados de cada passo dentro do departamento e no portal da Difis.

Resposta 3:

Os projetos realmente fazem os pilotos, e depois divulgam o sucesso, divulgam outras coisas antes de expandir. O melhor exemplo é o do (projeto) APS: o projeto não realiza uma divulgação ampla, realiza uma divulgação controlada, para a próxima área que terá um piloto. Justamente por ser um projeto muito complexo, que muda radicalmente a forma de trabalho da Fiscalização, até para não gerar ansiedade em outras equipas, a divulgação do piloto é realizada para as duas ou três equipas que serão o próximo piloto, além da alta administração nos comitês estratégicos, para ir reforçando o patrocínio e ir prestando contas dos resultados do projeto. Algumas equipas só começarão a trabalhar no novo modelo daqui há dois anos, então não tem sentido antecipar de mais o que está acontecendo para estas equipas. Quem usou e teve sucesso vai, aos poucos, gerando uma divulgação boca-a-boca.

Trabalhamos juntos com os departamentos que estão implementando os projetos para mapear quem são as pessoas que têm baixa resistência à mudança e que são formadores de opinião, então na hora de escolher os pilotos temos muito contato com os gerentes de projeto para realizarmos esta definição (de onde será cada piloto).

Nós sabemos quem são os formadores de opinião, e quais são aqueles que veem o copo meio cheio, e quais os que veem o copo meio vazio, então em um processo de gestão de mudança precisamos levar o piloto para os formadores de opinião, mas precisa ser para estes que veem o copo meio cheio, para evitar que seja disseminada uma mensagem negativa. Isso é o mais crítico em processos que realizam grandes mudanças e que afetam várias áreas, justamente por conta do risco da resistência.

7.2 Houve, ou está planeado que haja, atividades de comunicação para reforço do "novo" Modelo de Supervisão após a conclusão da primeira tranche do Programa?

Resposta 1:

Foi realizada uma série de notícias sobre cada um dos projetos, até bem detalhadas, com objetivos, principais entregas. Para alguns foram feitos infográficos, e inclusive como

foi a percepção dos gerentes, como foi gerenciar suas equipas e quase todos incluem a percepção de um ou mais patrocinador, como (chefes) adjuntos ou o patrocinador do projeto (chefe do departamento responsável).

Depois disso (das notícias) os sub-sites dos projetos da primeira tranche vão continuar no portal (da intranet) mas não vão mais ficar em destaque: Serão criadas novas páginas para os projetos da segunda tranche do (programa) S-UP; e será criada uma notícia para divulgar esta nova organização. Esta nova organização dá destaque para os projetos da segunda tranche (que compreende os projetos em andamento), e os documentos dos projetos da primeira tranche ficarão disponíveis, mas não em destaque.

(O entrevistador perguntou se houve outras ações de divulgação, com objetivo de motivar as pessoas a mudarem de comportamento)

Você deve verificar com o gerente de programa outras ações de comunicação, pois há demandas de comunicação que ele passou para o Comun (área responsável pela comunicação em toda a organização), incluindo a criação de Boletins (para divulgação das ações) do S-UP.

Resposta 2:

Uma boa parte dos projetos da primeira tranche continuou na segunda, então não houve uma interrupção na comunicação. Quando elaboramos os projetos, suas entregas foram pensadas em duas etapas, mas quase que continuadas, uma vez que as entregas da primeira tranche era pré-requisitos para o desenvolvimento das entregas da segunda etapa dos projetos, na segunda tranche. Desta forma, não houve interrupção na comunicação, uma ruptura, que continuou e foi incrementada nos projetos da segunda tranche.

(Entrevistador: E como será ao fim da segunda tranche?)

Teoricamente, precisamos continuar com as comunicações até atingirmos os benefícios. Se acabou o programa e o benefício não foi alcançado, precisamos ter um reforço na transição para poder alcançá-lo. Por exemplo, estamos desenvolvendo uma ferramenta para análise de modelo de negócios. Podemos entregar esta ferramenta no final da segunda tranche, mas precisamos garantir que seu uso vai se dar ao longo do tempo, então a ideia é que se continue esta divulgação até que se atinja o nível de utilização que se julga adequado.

8.1 Houve forte patrocínio dos gestores estratégicos em todas as etapas do Programa?

Resposta 1:

Sim, principalmente do diretor. E dos chefes de departamento também, principalmente do Degef, que esteve envolvido em todos os momentos.

Resposta 2:

Sem dúvida. Isso é bem tranquilo. Começando do nível mais alto, o programa S-UP era a “menina os olhos” do antigo diretor, e o atual diretor foi o líder estratégico na construção da primeira tranche. O nível de patrocínio ao projeto é tão grande que ao defender a execução da segunda tranche do programa para a presidência do BCB, o diretor da área fez questão de fazer a defesa; e fez a defesa com um grande nível de detalhes tanto sobre o que já foi feito (na primeira tranche) quanto o que se pretende realizar. Eu fui chamado a esta reunião e fui pronto para realizar a defesa, mas o diretor fez questão de fazê-lo e fiquei apenas como apoio técnico, caso aparecesse algum questionamento sobre detalhes específicos.

Vemos este apoio se refletindo na participação dos chefes de departamento na construção dos projetos da segunda tranche, com por exemplo o envolvimento minucioso da chefe de gabinete do Decon no projeto de Conduta, e o envolvimento do gabinete do Desig nos projetos de Testes de Stress e S-LAB. Este envolvimento (dos gabinetes) também aparece nos projetos em que são de outros departamentos, na definição de ações que são de interesse de cada departamento.

O programa e os projetos têm um patrocínio muito robusto.

Resposta 4:

Não posso falar a respeito de todos os gestores estratégicos da Difis, apenas sobre a chefe do Degef. Ela apoiou fortemente, estando presente em todas as reuniões importantes do projeto e nas interações com outros projetos ela sempre ajudava a fazer pressão (para que entregassem os resultados mais rápido). Com relações aos outros gestores, nossa interação se resumia às reuniões de comitê executivo, e como na Difis acredito que há muitos projetos estratégicos, e são os mesmos gestores que acompanham todos os projetos, acho que eles não têm tempo de acompanhar com atenção todos os projetos. Aí, eles vão à reunião de comitê executivo para apoiar, para opinar, mas acredito que eles querem opinar, mas como são muitos projetos eles não conseguem. O problema dos outros gestores, acredito, não é que não valorizem o projeto, mas realmente não têm condições de estarem informados e apoiarem mais fortemente.

Quanto ao diretor, sei que ele deu muito apoio na criação do programa, mas não sei falar, na prática, não sei como foi a participação dele.

Resposta 5:

Sim, no meu caso, principalmente no OBC porque houve muitas dificuldades com a parte do desenvolvimento do sistema, e porque houve muitas mudanças tanto na equipa do Decon (do projeto) quanto na equipa do Deinf; e isso fez com que o projeto demorasse a ter resultados. Neste caso, a chefia do departamento esteve sempre presente, apoiando, intervindo e intermediando as conversas com o Deinf quando necessário, tanto sendo muito solícitos quanto trabalhando junto com a equipa do projeto para garantir que ele continuava andando e superava os obstáculos.

Resposta 6:

Sentimos sim, até em nível do próprio diretor, tanto o atual quanto o anterior. Nos sentimos muito acolhidos quanto a isso.

Resposta 7:

O patrocínio ficou muito centralizado em um único adjunto, não conseguimos ampliar o conjunto de patrocinadores. Alguns dos pontos de revisão do escopo foram colocados pelo próprio patrocinador, o que acabou impactando o cronograma do projeto.

Resposta 8:

De forma geral, sim. E alguns departamentos durante todo o projeto, e em outros isso só ocorreu perto do fim do projeto.

Acredito que esta diferença ocorra por conta da dinâmica dos serviços de cada departamento. Há departamentos que têm demandas constantes para entregar resultados de curto prazo, enquanto outros têm métricas de resultados que são anuais. Nos departamentos onde a rotina inclui o atendimento de muitas demandas de curto prazo (previstas e imprevistas), houve dificuldade para liberação das pessoas, que concentravam seus esforços nas entregas rotineiras, mais emergenciais.

8.2 Foram criados canais de comunicação fora da hierarquia, especificamente para facilitar que gerentes operacionais ou colaboradores de suas equipas comunicassem problemas diretamente ao gerente de programa, de mudanças, ao chefe do Degef ou ao Diretor?

Resposta 1:

Não que tenha envolvido a área de portal (área de comunicação da fiscalização, sendo

entrevistada). Se houve, foi através da Asfis (Assessoria de Projetos da área da Fiscalização), que reporta diretamente à chefe de departamento. A função deles é estar diariamente em contato com o gerente de programa, acompanhando o andamento das atividades, as entregas dos produtos e os problemas que acontecerem. Isso é a atividade normal deles, não é uma novidade criada pelo programa.

Resposta 2:

Não foram criados propriamente canais, o que fizemos foram ações. Por exemplo, no âmbito dos gerentes de projeto, foram criados encontros onde eles podiam colocar de maneira bem aberta o que funcionou e o que não funcionou.

Também criamos na intranet um espaço específico para o S-UP onde havia comunicações e onde qualquer funcionário poderia colocar comentários.

Além disso, além dos gerentes a equipa do Asfis foi apresentada como centralizadora, ficando aberta para receber sugestões, críticas ou qualquer necessidade de informações sobre o programa.

Quando o diretor ou algum chefe de departamento ia visitar uma regional, sempre se colocava na pauta da viagem a questão do programa, para falar e abrir espaço para as pessoas falarem.

Foram, então, realizadas estas ações, mas não foi exatamente criado um canal, que funcionasse de maneira permanente, para esta comunicação.

- Segundo sua visão, que ações foram realizadas para aumentar as chances de que as equipas adotariam o novo modo de trabalho estabelecido pelo "novo" Modelo de Supervisão?

Resposta 1:

No geral houve um forte patrocínio da alta administração, como o Diretor, Chefes de Departamento, adjuntos, todos alinhados (em suas ações e discursos), até no planeamento que é feito anualmente. Isso é muito percebido em palestras, seminários, onde chefes e diretores sempre que têm oportunidade divulgam o programa e sua importância.

Este apoio também aparece no relatório de atividades (relatório anual que regista as principais realizações da Área de Fiscalização) onde o avanço na primeira tranche do S-UP e a conclusão dos projetos aparece com destaque; o próprio diretor faz questão de colocar pelo menos um parágrafo neste relatório sobre o programa.

No PAS (planeamento anual da área de fiscalização) o programa está muito presente, com planeamento das horas-homem, e aparecendo nas prioridades estratégicas e diretrizes (que são definições estratégicas que orientam todas as ações do ano). Todos os projetos do programa, por estarem vinculados ao programa, obrigatoriamente entram como prioridades estratégicas da Difis.

E no evento de divulgação do PAS, os chefes e até o diretor, quando está presente, falam sobre as diretrizes e a importância do programa.

Outro ponto que pode valer à pena destacar é sobre o uso de infográficos no Portal da Difis mostrando quais são os impactos (do programa) no dia a dia do trabalho do supervisor. A Asfis está avaliando a ideia criar no portal uma página ou uma área com os impactos dos projetos para a área da Fiscalização, com uso de infográficos para destacar estas mudanças, mas isso ainda é uma ideia em evolução.

Resposta 2:

O que fizemos para este processo foi principalmente na parte da comunicação, levando em consideração os conceitos de impacto e nível de resistência.

Havia entregas que já tínhamos a clareza de que vinham de encontro a anseios da equipa impactada, como por exemplo ferramentas que vinham para atender a uma necessidade que tinha sido levantada pela própria equipa. Nestes casos, o que fizemos foi muito mais um processo de acompanhamento e comunicação para garantir que no momento em que a entrega estivesse pronta, as pessoas que a fossem utilizar estivessem informadas sobre a entrega e capacitadas para utilizá-la de maneira adequada.

No caso do APS, onde poderia haver mais resistências, fizemos várias reuniões explicativas, mostrando para as equipas os benefícios, as vantagens de usar o sistema, e a partir do momento em que tivemos uma primeira estrutura já pronta, fizemos alguns testes-piloto para tentar mitigar os problemas. O que pensamos foi que se ao colocarmos o sistema para ser utilizado ele tivesse muitos problemas ou dificuldades de uso, seria gerada uma resistência que depois seria muito difícil de superar. Portanto, fizemos testes com grupos controlados para mitigar quaisquer problemas maiores. Quando o sistema já estava robusto, foram realizadas ações de comunicação que visavam mostrar quais os benefícios que as equipas teriam com a sua utilização.

Além disso, nos casos do Siscon e do APS, fizemos uma apresentação do sistema para o colegiado, buscando aumentar o patrocínio das chefias, indicando que o uso do APS

iria aumentar a efetividade, a produtividade e a própria capacidade de acompanhamento das ações dos supervisores. Após a reunião do colegiado, o diretor replicou a apresentação para conhecimento dos outros diretores do BCB.

Então, as ações foram realizadas neste sentido, de aumentar o patrocínio da chefia, por um lado, e de diminuir a resistência dos usuários finais pelo outro.

Resposta 3:

Podemos separar os projetos do programa em três grupos.

Há os projetos que “olham para a floresta”, que realizam mudanças que melhoram a gestão e afetam todos por igual. Então, quando eu falo da Capacitação (projeto CMS) ou do Planeamento (projeto EPAD), estou falando de projetos que estão melhorando a capacidade de gestão dos recursos da Difis. Assim, estes projetos melhoram a capacitação, explorando novos conhecimentos, ajudam a planear melhor para maximizar (o uso dos recursos)

Há outros projetos que melhoram a infraestrutura mais básica de trabalho, como o projeto i2M, que melhora a infraestrutura de dados usados para monitoramento.

Há ainda um conjunto de projetos no nível intermediário que realizam um avanço orgânico nos processos de trabalho. São projetos que tornam os processos mais ágeis, que racionalizam e melhoram estes processos.

Então, são diversas frentes que vão compor este novo modelo de supervisão. E como temos diversas frentes, temos diferentes conjuntos de ações para diminuir as resistências (à mudança).

Para os projetos que promovem esta evolução orgânica, por exemplo, se um processo de trabalho está sendo automatizado, as ações envolvem buscar apoio para definir e executar o piloto, criar uma rede de apoio à equipa de projeto, isso já ajuda a diminuir a resistência e faz com que os funcionários vistam a camisa naturalmente, porque o projeto nasce de um consenso.

No caso dos projetos que vão lançar um novo processo de trabalho, que não tem raízes em nenhum processo anterior, o que fazemos para diminuir a resistência é um pouco diferente. No caso de um projeto que vamos ter assim na segunda tranche, fizemos um pedido ao comitê executivo do projeto que fizesse ações iniciais de divulgação porque os departamentos estavam resistentes até mesmo para indicar pessoas para participarem do projeto. A orientação foi que se fizessem ações de divulgação, que fossem marcadas reuniões intermediárias, porque mesmo que isso atrasasse o início do projeto, isso era importante para

que o projeto tivesse o apoio dos gabinetes. Como resultado, o projeto conseguiu os apoios que precisava e está começando bem mais forte e no curso.

As ações para motivar e diminuir resistências, então, são customizadas conforme o tipo de mudança a que se propõe.

Uma mudança mais orgânica pede uma atuação mais à frente, nas etapas finais da construção e próximo às entregas.

Uma mudança mais disruptiva demanda um trabalho prévio de conscientização e de “vender o sonho” tanto para o nível estratégico quanto no nível que irá operacionalizar os resultados, mas isso precisa ser realizado antes, não dá para fazer durante ou depois do projeto senão sequer se consegue montar a equipa correta para o trabalho.

E nos projetos que ajudam a melhorar o ambiente de gestão, as ações de diminuição de resistência acontecem na construção dos conceitos, no fato de que o projeto permite uma capacitação diferenciada, que não estaria disponível em condições normais, então isso acaba permitindo gerando este efeito de “vestir a camisa”.

O que fazemos (na gestão do programa) é apoiar o gerente na definição destas ações, que são específicas para cada projeto, buscando suprir as carências dos gerentes de projeto. Por exemplo, se há um gerente de projeto que é excelente no lado estratégico, mas não lida bem com o lado operacional, a gente atua no sentido de ser indicado um alterno que dê conta deste lado operacional, como o agendamento de reuniões, convocar as partes e todos os *stakeholders* envolvidos. Em casos em que há muitos *stakeholders*, indicamos que o gerente não faça um filtro na origem, convocando todos para as reuniões, e que deixe que com o tempo aqueles que percebam que não têm tanto interesse no projeto se afastem naturalmente. Por vezes acontecem casos de pessoas que são indicadas pelo departamento sem nem saber por que ou do que se trata o projeto, mas que vão aos poucos se envolvendo e se tornam importantes apoiadores do projeto.

O que fazemos parece mais com um trabalho artesanal, avaliamos caso a caso e buscamos verificar qual a ferramenta ideal para (a gestão de mudanças em) aquele projeto.

(Entrevistador: Uma última questão: Você poderia avaliar, aproximadamente, a quantidade de pessoas que já estão efetivamente atuando dentro do novo modelo de supervisão?)

Eu diria que 100% das pessoas já trabalham no novo modelo, até porque este modelo tem um conjunto enorme de dimensões e facetas. No projeto APS, por exemplo, no final

de 2018 mais de 70% das ações já vão ser realizadas dentro deste modelo de trabalho. No caso do EPAD, 100% das pessoas da Difis são afetadas pela nova forma como se faz e executa o planeamento (anual das ações de trabalho). No caso do CMS, tivemos um conjunto enorme de funcionários atingidos pelas ações de capacitação.

Então, se somarmos estas partes, podemos dizer que 100% das pessoas já trabalha no novo modelo.

Agora, uma coisa é você trabalhar no novo modelo de trabalho, outra é você assumir que este novo modelo é o ideal a ser perseguido. Sempre há um conjunto grande de questionamentos, até o perfil que se deseja para os funcionários nos departamentos finalísticos (que executam ações diretamente associadas ao negócio do BCB) é justamente o de ser questionador, de ter esta capacidade de não aceitar simplesmente o que lhe é apresentado, então as resistências acontecem muitas vezes devido a esta característica que é necessária para o processo de trabalho.

Então, todas estas ações de que já falei trabalham para diminuir estas resistências, e continuamos sempre acompanhando para verificar que outras ações são necessárias.

Por exemplo, agora mesmo está acontecendo uma pesquisa qualitativa para verificar as percepções dos funcionários, principalmente sobre o novo desenho do planeamento. Com base nas críticas e nestas avaliações é que vamos aperfeiçoar o processo de planeamento; é praticamente como se fosse uma gestão contínua de mudança.

São muitas dimensões do novo modelo, e todos foram afetados, de formas diferentes, por estas dimensões. Nos pontos mais críticos, onde percebemos que há uma resistência mais acirrada ao novo modelo de trabalho, aí realizamos tanto ações de divulgação quanto a formação de uma nova cultura através dos pilotos ou de ações mais específicas.

Nada disso é construído sem dificuldades e solavancos. Alguns projetos tiveram problemas de comunicação na primeira tranche, então o que fazemos é tentar aprender com os erros e dificuldades e tentar antecipar os problemas que possam acontecer.

(Entrevistador: Algo a mais a acrescentar?)

Acredito que o documento de lições aprendidas tenha informações importantes para seu trabalho. O ponto principal é que percebemos que a amarração da metodologia às tranches, onde tudo precisa começar ao mesmo tempo e terminar ao mesmo tempo é ruim; talvez o ideal é que o conjunto de projetos fosse definido, e a partir das datas iniciais para seus princípios e finais fosse determinado o período da tranche, sem uma amarração tão fixa

de 24 meses. Isso foi um complicador muito grande, principalmente quando se tratava de projetos que estavam desenvolvendo algo inovador. Acredito que isso seja o mais importante para melhoria da MGPro.

Resposta 4:

Faltou envolver as pessoas desde o início, mesmo que não estivessem trabalhando nos projetos, para que elas soubessem que haveria mudanças, que haveria um novo Modelo de Supervisão.

As pessoas que não estão em cargos comissionados não foram atingidas. Percebemos que não é só fazer notícias no portal; não se consegue chegar nestas pessoas, pode ser por falta de interesse, ou talvez porque estamos fazendo a informação chegar a eles de forma errada, mas o fato é que falta levar a informação a estas pessoas.

Hoje há um portal (na intranet da organização) com toda a informação do S-UP, com total transparência, indicando quais as equipas envolvidas, o que está sendo feito, quais são as entregas de cada projeto etc., mas é pouco acessado.

Muitas vezes conversando com as pessoas vemos que elas não têm conhecimento sobre o que é um projeto estratégico, não sabem diferenciar um projeto de suas atividades normais, não sabem que os projetos vão ter impactos na forma como (as pessoas) trabalham.

Penso que se conhecessem mais, apoiariam mais os projetos.

Um outro ponto importante, que vai além destas questões, é que hoje a gestão de mudanças é feita somente durante o tempo do programa. Ela começa no início, junto com os projetos, e termina ao final da tranche, e acredito que ela deveria começar um pouco antes e ir bem além do fim do programa, até mesmo porque demora para que as pessoas se interessem pelos projetos e os apoiem.

Resposta 5:

Como falei, faltou algo no Plano de Transição para reforçar o engajamento das pessoas. Havia muitas pessoas que falavam que não entendiam sequer o que eram os projetos, não tinham acesso aos projetos para entender o que eles estavam querendo desenvolver. E como a gente tinha um limite de tempo (para executar o plano de transição), como tinha que terminar junto com a tranche, muitas vezes não conseguimos passar as informações que queríamos para as pessoas. Precisaríamos de mais tempo para desenvolver o que programamos, não deu tempo para as pessoas serem envolvidas, entender o que era o

programa e vestirem a camisa. A MGPro indica que o Plano de Transição precisa terminar ao final da tranche, o que não faz sentido.

Resposta 6:

Não sei de forma geral, mas dentro do EPAD a gente escuta até hoje reclamações de funcionários dizendo que as mudanças não foram discutidas, que foram implementadas sem validação, sendo que todas as mudanças havia reuniões com a equipa do projeto que incluía pessoas de todos os departamentos. O problema é que as reuniões eram praticamente monólogos, as pessoas não interagiam.

No SIID, o projeto que começamos agora, estou achando a diferença absurda (muito maior). Não sei se é porque a escolha da equipa do projeto foi melhor, ou se é porque se trata de um outro tema, mas o fato é que na época do EPAD as reuniões eram monótonas, as pessoas não se manifestavam, não discutiam, e depois houve muito questionamento que as mudanças não haviam sido discutidas.

Não vi nenhuma ação prática sendo realizada para diminuir a resistência das pessoas, houve muitas pessoas que falaram que nem sabiam que a mudança ia ser implementada. Então, acho que o problema aconteceu até antes: Precisava haver uma forma de fazer com que os funcionários soubessem que os projetos estavam sendo executados, pois apesar de haver notícias no portal (da intranet da organização) e apesar das equipas dos projetos estarem informadas e teoricamente terem a obrigação de divulgarem o projeto em seus departamentos, sinceramente isso não aconteceu.

Resposta 7:

O que observei é que houve muita diferença entre projetos e conforme o perfil das equipas envolvidas. No caso do PLD, houve maior resistência por parte das pessoas, pois muitas delas fazem o mesmo tipo de inspeção há muitos anos e acreditam ser essa a correta e a melhor, então o trabalho de convencimento foi mais complicado.

Eu, como gerente do projeto, estive sempre conversando e verificando quais eram as opiniões das equipas finalísticas sobre as mudanças propostas. Em muitos casos as equipas aceitavam trabalhar seguindo os novos procedimentos, mas deixavam claro que o faziam com reservas. Nesse caso, houve empenho da chefia em deixar claro às equipas que é preciso mudar a forma de trabalho.

Já no caso do (projeto) Clientes, por ser uma área mais nova, com equipas formadas por funcionários mais novos na organização, mais abertos e receptivos, a coisa fluiu bem e

rápido. Os procedimentos eram prontamente aceitos, e houve uma participação mais ativa dos inspetores, que davam feedbacks positivos sobre o uso dos procedimentos e sugestões construtivas para melhoria.

Cabe esclarecer que as mudanças propostas na 1ª tranche do S-UP serão efetivamente aplicadas ao longo da 2ª tranche devido ao curto prazo para a execução dos projetos (1 ano), que tinham que encerrar junto com a 1ª tranche do programa.

Resposta 8:

De forma geral, a própria ideia do programa foi a grande ação nesta linha. Criar um programa foi uma forma de mostrar que havia uma visão estratégica, uma visão de médio prazo, uma visão integrada de todos os esforços (que estavam sendo realizados para a melhoria da supervisão).

Além disso, no programa também tivemos vários workshops e ações que geravam notícias que deixava o andamento do programa sempre em evidência no Portal (da intranet da organização), roadshows apresentando o programa etc.

Também foi importante a visão integrada do programa, que era reforçada em todas estas ações, do diretor, o gerente de mudanças, os gerentes de projetos e os chefes de departamento, o que fez com que conseguíssemos colocar na mente das pessoas que realmente havia um programa que reunia uma série ações integradas para modernizar a Difis. Esta ação integrada tem funcionado de forma muito interessante.

Outra ação que também realizamos nesta linha é conversar com todo mundo, realmente todos os envolvidos. Para isso, abrimos canais em todas as regionais ou presencialmente ou via videoconferência. Agora, por exemplo, estamos com uma ação estratégica de passar por todas as regionais para falar das ideias, para falar como está a gestão do BCB, o andamento destas ações e, mais do que isso, ouvir deles (os funcionários das regionais) os problemas que existem na implementação das mudanças. Ouvir os problemas deles é um passo importante para a mudança, pois as pessoas sentem que estão sendo ouvidas, e começam a perceber que nós realmente estamos tentando fazer algo por eles.

Então, no lado micro há estas ações que realizamos em nosso projeto, e em nível macro há a ação integrada do S-UP.

Resposta 9:

Não houve um planeamento objetivo para a gestão de mudanças. Como a característica desta primeira tranche do projeto era mais de diagnóstico, e porque o projeto

teria continuidade na segunda tranche, isso não foi muito pensado.

Envolvemos 50 usuários finais em um programa forte de capacitação, mas ainda dentro de um campo mais conceitual sobre o tema do projeto. Tínhamos uma expectativa que esta capacitação tivesse um vínculo direto com o trabalho de cada um destes usuários finais, mas isso acabou virando uma pendência para a segunda tranche.

As atividades planeadas para a segunda tranche demandam a participação dos usuários que serão afetados pelas entregas, mas como gerente de projetos não sinto que tenho o ferramental para realizar esta indução de mudança na cultura; além de demandar o trabalho das pessoas, não vejo o que mais eu poderia realizar.

Sinto que há uma demanda forte sobre o gerente de projetos na segunda tranche para este tipo de ações, até mesmo para “vender” novamente o projeto para os patrocinadores, o que me deixa desconfortável porque não sinto que haja um apoio para fazer isso ou uma orientação sobre como deve ser feito.

Resposta 10:

Acredito que as três turmas do curso, com 60 pessoas, a maioria inspetores e supervisores, foram importantes para disseminar o conhecimento e a tecnologia utilizada nos testes de stress; mas além disso estas turmas foram importantes para convencer sobre a importância da realização dos testes de stress (que são pontos centrais de inspeções em bancos centrais em todo mundo) e para mostrar que os testes de stress não são complexos e nem demandam conhecimentos profundos de estatística, o que era um preconceito mais ou menos generalizado.

Além disso, no projeto foram realizadas 18 avaliações dos testes de stress do ICap das instituições financeiras, em dois anos. Esta avaliação foi realizada pela equipa do projeto em conjunto com os inspetores que atuavam junto a cada banco, de forma que eles pudessem entender a relevância do assunto e quebrar o preconceito de que os testes de stress são uma coisa muito complexa, demonstrando que conhecimentos de estatística básicos é possível avaliar com propriedade 90% dos pontos que são importantes de uma inspeção sobre testes de stress.

Realizamos ainda duas “sextas técnicas”, que são conversas abertas para disseminar o conhecimento, com esta preocupação de desmitificar, passar conteúdo e mostrar a importância crescente do assunto a nível mundial e no Brasil.

Por último, fizemos um workshop dos quais participaram funcionários do BCB e dos bancos, que foi um canal para comunicar sobre o projeto e para garantir que todos os *stakeholders* estavam envolvidos, uma vez que nos testes do ICap e do *bottom-up* existe uma participação importante das instituições financeiras. Neste workshop mostramos como os testes de stress são uma ferramenta importante para a gestão de riscos das instituições financeiras, além informar quais serão as novas normas do BCB sobre o assunto, além mostrar que isso é uma tendência para os bancos em nível mundial.

Resposta 11:

As ações foram basicamente apresentações sobre as novidades do projeto por videoconferência.

Resposta 12:

Em alguns projetos era mais fácil verificar esta mudança comportamental. Por exemplo, o BMA, Análise de Modelo de Negócio, no início estava programada a contratação de uma capacitação que era essencial para que as pessoas tomassem conhecimento sobre o Modelo de Negócio; e esta capacitação foi tão importante que foi realizada uma segunda contratação no segundo ano do projeto.

Esta capacitação foi além da passagem de conhecimento, muitos dos participantes dos cursos passaram a ser agentes facilitadores em relação à mudança associada ao S-UP.

Também no caso do APS, houve muitas comunicações, com muita disseminação de conhecimento sobre a automação do processo de supervisão; e as capacitações foram realizadas com foco em ir além do conhecimento, para mudar inclusive a forma como as pessoas realizam a seu trabalho de supervisão. Estas mudanças de conhecimentos e de processos de trabalho levaram às mudanças comportamentais.

A forma como se realiza o planeamento também mudou, de acordo com o que se aprendeu com a realização das (reuniões de) Lições Aprendidas.

Resposta 13:

Este tipo de problema não se aplica muito nos projetos onde participo, onde fazemos um aperfeiçoamento de análise, que é uma coisa que naturalmente as equipas adotam. O que desenvolvemos são versões mais sofisticadas, mais precisas, mais abrangentes do que já existe. Não há uma grande mudança de paradigma, então não há resistência na sua aplicação; pelo contrário, as equipas ficam ansiosas pelos resultados, querendo utilizá-los logo.

(Entrevistador: E em relação a outros projetos do S-UP, você teria uma noção sobre esse tipo de ações?)

O que eu vejo muito em projetos é que, para que este tipo de ações seja percebido de forma mais clara, o projeto precisa ter uma entrega bem específica, e a entrega precisa atender a um objetivo muito bem definido (de trabalho da equipa); e em muitos projetos eu não vejo isso. Assim, acho que o que há mais são falhas na definição das entregas dos projetos do que realmente resistências ao uso destas entregas. Por exemplo, já vi projetos onde há entregas como “participação em seminários”, sem deixar claro para que esta participação contribui para resultados no âmbito do projeto. Ou então entregas do tipo “processos mais robustos” ou “ferramenta aperfeiçoada”. Não conheço todos os projetos em detalhe, mas acredito que quando as entregas não são objetivas, isso depois se reflete em um entrave no momento em que o projeto vai entrar em produção.

Nos projetos que desenvolvem novas ferramentas, que automatizam processos, que facilitam a vida de quem utiliza as ferramentas, como por exemplo escrever todos os resultados de um trabalho em um só sistema, ao invés de três ou quatro, não vejo resistências acontecendo. Ninguém pensa, entre a possibilidade de fazer tudo automático ou tudo manual, que é melhor fazer manualmente.

Se há alguma resistência, ou eu diria mais até alguma dificuldade na utilização dos resultados dos projetos, acredito que seja justamente por faltar esta objetividade na definição dos projetos. Por exemplo, ao se criar uma nova ferramenta, já temos ideia sobre quais são os objetivos e quais as vantagens de seu uso; quando isso é bem definido depois se consegue perceber e verificar se os objetivos que se desejava atingir foram atingidos.

Acredito que esta definição objetiva acontece na maioria dos projetos, mas quando isso não acontece, fica difícil observar se os ganhos esperados no projeto foram atingidos.

Resposta 14:

As ações de pertencimento, ou seja, de engajamento, não são o forte do programa, que em minha opinião tem esta deficiência. Os esforços nesta área ainda são muito insuficientes, até porque pela própria cultura organizacional as pessoas têm muita resistência à mudança.

Precisamos aprofundar estas ações, principalmente para os usuários finais, que são muitos resistentes, em especial neste projeto (APS), onde o sistema tem muitas falhas. Estamos saindo de um sistema onde o supervisor tem liberdade total para escrever os papéis

de trabalho no Word, para um sistema onde tudo é preenchido em campos específicos, e que gera os papéis automaticamente, mas que não está amadurecido o suficiente para convencer as pessoas (de que é melhor usar o sistema).

Como ações de engajamento foram realizadas reuniões, visitas técnicas, foram realizados pilotos e divulgados os resultados dos testes, e além disso a equipa do projeto é muito engajada, mas ainda é pouco para a magnitude do projeto, que muda radicalmente a forma de trabalho de algo entre 300 e 400 pessoas.

Este projeto muda o “como fazer”, por isso é natural a resistência. Para que seja menos difícil esta aceitação, o sistema precisa ser fácil de usar e estar funcionando pelo menos 90% sem erros e, principalmente, trazer benefícios para o supervisor. Para o analista o sistema ajuda, mas o supervisor tem dificuldades em escrever e ajustar seus papéis de trabalho e comentários, e não consegue perceber se há benefícios para ele no uso do sistema.

É necessário trabalhar junto aos supervisores não apenas o que vai ser, como está sendo realizado pela equipa do projeto, mas também deixar claro em que ponto o sistema está e quando é que se espera que as mudanças na forma de trabalho atinjam a todos. O sistema precisa estar amadurecido antes de ser implantado em todas as áreas, e pelo grau atual de estabilidade do sistema acredito que isso só aconteça no fim de 2019 ou em 2020.

E, até lá, é necessário que haja muita conversa com todos os envolvidos, principalmente os supervisores, e que os benefícios que eles terão em seu dia-a-dia estejam bem mais claros – hoje, os ganhos para eles não são visíveis.

Resposta 15:

Não houve nenhuma ação específica de divulgação do novo Modelo de Supervisão que afetasse a minha equipa, pelo que eu responderia que não há como eu responder esta questão. Talvez o que aconteceu é que este tipo de trabalho, estes eventos de divulgação tenham sido planeados mas ainda não acontecido, em relação à minha equipa, como atua mais na supervisão indireta, pode ter ficado mais afastado (do programa S-UP).

A gente tem conhecimento, sabe o que está acontecendo, mas ainda não foi afetado.

Questões adicionais

• **Em suas palavras, qual é o papel e quais são as principais responsabilidades do Gerente de Mudanças?**

Na minha opinião, o papel do gerente de mudanças é estabelecer um processo de comunicação e de aplicação de todas as entregas previstas nos projetos, para garantir a

transição que se espera ou para a geração das competências ou para o atingimento dos benefícios esperados – dependendo, é claro, do estágio que entrega vai contribuir para os objetivos do programa.

Em outras palavras, é ser o agente que vai atuar nos diversos projetos ou iniciativas que desenvolvem as entregas, no sentido de fazer com que os *stakeholders* impactados estejam realmente fazendo uso das inovações que são alcançadas com estas entregas.

Quanto à responsabilidade, é justamente assegurar que isso está acontecendo, ou seja, trata-se de uma pessoa que fica encarregada de verificar o cumprimento das entregas (no que toca a prazos, qualidade esperada, processos etc.) e acompanhar se estas entregas estão realmente gerando os benefícios ou as competências esperados nos grupos impactados pela mudança.

• **Segundo você entende, quando o Gerente de Mudanças deve começar a agir no ciclo de vida do Programa?**

O gerente de mudanças precisa participar desde o início do programa, para entender a lógica do programa, o que se espera atingir, e não só o que está escrito nos planos de cada projeto. Ele precisa participar da definição do conceito, da conceção do programa, e ele precisa começar a agir à medida em que as entregas começam a se materializar.

Isso acontece porque no início de cada projeto as entregas não estão muito claras, ainda não estão bem desenhadas. Não acho que seja responsabilidade dele desenhar as entregas, ele precisa dar um espaço para os grupos esboçarem o que serão as entregas, acompanhando o trabalho deles através de reuniões periódicas e dos comitês executivos.

No momento em que (o gerente de mudanças) verifica que este desenho está mais bem definido, ele começa a interagir mais para assegurar que aquele desenho está alinhado com o que se espera atingir com o programa. A partir daí, sua atuação passa a ser mais de acompanhamento, de forma menos ativa.

Ao perceber determinada entrega se aproxima (não há uma regra para definir quando isso acontece, cada caso é único), ele deve começar a se envolver mais com aquela entrega, analisando junto com a equipa do projeto quais processos de comunicação ou divulgação serão necessários junto ao grupo impactado para facilitar a aceitação da mudança, e quais trabalhos de capacitação devem ser realizados para gerar o que se espera, que é o uso efetivo do que foi produzido.

- **As ações do Plano de Transição foram incorporadas nos cronogramas dos projetos? Foram realizadas? Foi realizada uma “troca de experiências” entre os Gerentes de Projeto, para garantir que as melhores práticas de transição seriam utilizadas por todos?**

Sim, as ações do plano de transição foram incorporadas ao cronograma de cada projeto.

Primeiro, foram detalhados (o gerente de mudanças junto com a Asfis) os principais conceitos associados à gestão de mudanças que deveriam ser pensados neste momento (de final de projeto, com concentração de entregas para entrada em produção). A partir daí, chamamos os gerentes de projetos, explicamos estes conceitos e trabalhamos em conjunto, Gerente de Mudanças, Asfis e gerentes de projetos, para identificar quais ações poderiam ser realizadas para aumentar a efetividade no alcance daquelas entregas para realização das capacidades e dos benefícios.

Neste processo, houve um consenso de que as “grandes ações” que poderíamos realizar seriam a comunicação, com a divulgação e o compartilhamento de informações; e o treinamento para uso do que estava sendo entregue.

A partir daí, os projetos definiram suas ações de transição, estabelecendo datas apropriadas conforme as entregas de cada projeto.

- **Em suas palavras, qual é o papel e quais são as principais responsabilidades do Gerente de Programa?**

Em linhas gerais, acredito que o gerente de programa tem a função de manter a coesão do programa, ou seja, zelar para que os projetos, juntos, façam sentido em um olhar de mais de longo prazo. Um programa não deve ser simplesmente uma coleta, um “juntado” de projetos, os projetos devem fazer sentido do ponto de vista estrutural.

Sabemos que isso nem sempre acontece, pois há uma componente política em algumas situações e alguns projetos por vezes são confundidos como uma fonte de recursos para executar atividades continuadas, o que pode distorcer o que é um programa, então o gerente (de programa) precisa zelar por esta dimensão de coesão do ponto de vista estruturante.

Como responsabilidades no dia a dia, o gerente de programas é quem tem a visão e o papel institucional que permite que ele haja tanto como uma “linha de defesa” em relação

às questões orçamentárias, às questões que têm impacto geral, às questões de eventos e riscos externos que possam impactar a todos os projetos; quanto para a “venda” do programa em outras instâncias.

Além disso, o gerente de mudanças também deve enxergar o que ocorre em todos os projetos, agindo quase como um co-gerente dos gerentes de projeto, e quando os projetos começam a ter algum grau de dificuldade, ele deve atuar não como quem procura culpados ou impor condições, mas como um consultor que ajuda a apontar caminhos para resolver os problemas, eventualmente até antecipando dificuldades.

O gerente de programas também tem a responsabilidade de zelar pelos pontos de intersecção entre os projetos corporativos. Alguns destes projetos têm pontos explícitos de conexão com outros projetos ou com ações sendo realizadas fora de projetos, mas a tendência do gerente de projetos é concentrar-se em seu projeto, então o gerente de programa precisa ficar alerta para ver se estes pontos de conexão estão sendo pensados.

- **Pedido de esclarecimentos sobre documentos previstos na MGPro que não foram enviados:**

- **A matriz de comunicação do programa foi criada? Como ela foi utilizada durante o projeto?**

Sim, mas este é um daqueles documentos que fazem sentido do ponto de vista teórico, conceitual, mas que na prática acabam não sendo utilizados no dia a dia. Trata-se de uma planilha com a intersecção dos *stakeholders* com quem se precisa comunicar e os canais de comunicação. A rigor este documento é muito mais um sinal de alerta para lembrar quem são aqueles que devem receber comunicações do projeto, mas na prática um bom gerente de projetos já faz estas comunicações como parte de seu dia a dia de trabalho, sem consultar o documento.

- **A lista de riscos do programa foi criada? Foram incluídas ações de mitigação dos riscos nos cronogramas dos projetos?**

A lista de riscos do programa é apenas um agregado das listas de riscos dos projetos, não houve a definição de riscos específicos para o programa. No caso das listas de riscos dos projetos, cada risco tem uma ação de mitigação associada. Por exemplo, para riscos de perda de patrocínio há uma ação de comunicação

continua com os gestores; para um risco de perda de orçamento, há a ação (de contingência) de replanear o projeto. As ações de mitigação muitas vezes são reativas, para o caso dos riscos serem materializados.

- **A lista de lições aprendidas foi criada? Como ela foi produzida? Como se pretende (há um processo definido?) para utilizar as lições aprendidas na segunda tranche do programa?**

Foi feita recentemente, a menos de 15 dias. Acredito que para seu trabalho deva ser o documento mais interessante, por trazer as avaliações do grupo envolvido na gestão do programa sobre o que foi bem e o que pode melhorar na primeira tranche.

- **As iniciativas para a Capacidade 7.2 (Clima organizacional positivo) foram alinhadas com as demais iniciativas e projetos do Programa?**

Não teve nada tão objetivo como definir este alinhamento. Esta capacidade incluiu ações que foram acompanhadas dentro do programa, mas não houve relacionamento com ações específicas de algum projeto.

Houve também projetos que cuidavam especificamente de melhorar a gestão da Difis, como o projeto CMS, que cuidava da capacitação, e o EPAD, na parte de planeamento, que teoricamente têm como benefícios uma melhor distribuição das capacitações e uma melhor organização da área. Estes projetos melhoram o clima organizacional, mas não houve uma relação direta com a capacidade mencionada.

Anexo 14 – Questões Respondidas pela Análise de Dados Primários

Na Tabela 13 são apresentadas as questões propostas no [Anexo 5](#) que não foram respondidas pela análise de dados secundários (conforme tabela apresentada no [Anexo 8](#)), junto com as respetivas respostas conforme a análise das fontes primárias de informação.

A coluna “Evidências” destaca trechos das entrevistas que dão o indicativo da resposta, indicada na coluna “Res.”

A coluna “Sig.” indica o significado da resposta à questão.

Tabela 13

Questões respondidas pela análise das fontes de dados primários

#	Observação / Evidências	Res.	Sig. ^a
2.3	“Na maior parte dos casos houve o detalhamento em nível de projeto, mas em alguns casos aconteceu esta adaptação “on the job” pelas equipas envolvidas” “Foi uma mescla.” “o planeamento em nível mais operacional, de descrição passo a passo das tarefas a serem realizadas, nós não fizemos.” “No âmbito do projeto não houve este detalhamento operacional”	a)	H, incompleta
3.1	“A equipa que pensou o programa era composta por pessoas experientes em gestão de projetos (mas não de programas), e por especialistas técnicos”. “não houve nenhuma pessoa na equipa que fosse resistente à mudança”	Não	NR
3.2	“Não houve substituições em decorrência de resistências às e mudanças decorrentes do programa”	Não	NR
5.6	“Houve, é claro, substituições de chefes em diversos níveis, mas não consigo correlacionar isso nem mesmo de maneira indireta ou sutil com a realização do programa”		
4.1	“Houve esta sensibilidade de tentarmos dosar as tarefas conforme a disponibilidade das pessoas, e tentarmos que as pessoas tivessem mais disponibilidade para as tarefas a que foram designadas”. “Cada um adaptava a sua própria agenda.” “a participação foi negociada previamente com as chefias” “As pessoas que tiveram que fazer este ajuste.”	a) e b)	H, incompleta

4.5	“Em alguns projetos se destacaram evidências que deveriam ser coletadas para indicar se as mudanças foram bem aceitas, com base nas capacidades que se queria desenvolver.” “O que tínhamos eram evidências do que foi realizado, por exemplo, tínhamos que comunicar determinada ação quando fosse concluída”	Não	S
4.6	“O cronograma acabou fazendo com que boa parte das entregas ficassem mais para a segunda metade do projeto” “Sim” “Pensamos em fazer algo faseado, com entregas parciais, mas isso acabou trazendo mais problemas que benefícios” “O Degef tentou nos incentivar nesta direção, mas devido às características específicas de meu projeto, eu resisti.”	Sim	S, incompleta
4.7	“Sim”, mas “Apesar deste esforço, não conseguimos isso.” “Não houve este tipo de esforço.”	Sim	S, incompleta
5.1	“Os departamentos não tinham metas a cumprir”, mas “tinham que utilizar as melhorias que foram implementadas.” “As equipas finalísticas (supervisores) modificam sua forma de trabalho assim que os novos procedimentos são divulgados, então não há metas de desempenho ou algo do gênero” “Não foram definidas metas de forma clara, embora isso esteja previsto” “Acho que nossas entregas não envolveram tanto metas”	Não	NR
5.2	“Fizemos acompanhamentos mensais do andamento dos projetos e do programa” “Sim” “No programa foi realizada uma revisão na virada do ano” “Variava, em média três ou quatro meses” “Fazíamos reuniões de acompanhamento a cada mês” “Foi seguido o processo definido pela MGPro, que indica que todo mês deve ser realizada uma revisão do projeto para informar seu andamento no SGPro” “A cada seis meses foi realizada uma análise com cuidado” “Sim, inclusive no plano de transição”	Sim	H
5.3	“A forma como o gerente de programa acompanha os projetos permite que os problemas sejam detetados previamente, e que ações sejam tomadas preventivamente para evitar atrasos de <i>milestones</i>.”	Sim	H, incompleta

	“Este processo de levantar as causas, replanear o projeto para evitar atrasos sem afetar as suas atividades foi realizado só nos casos mais complexos” “Não fazíamos um estudo específico para isso” A equipa “constantemente fazia revisões sobre o que estava andando e o que não estava andando e ajustava o que fosse necessário” “Sim” “Sim, sempre levantamos as causas e fazemos um processo de aprendizado” “Basicamente, o que fazíamos era o replaneamento do cronograma e comunicação com os patrocinadores” “Houve o levantamento das causas dos atrasos, mas as dificuldades eram específicas de cada problema”		
5.4	“Não lembro de nenhuma capacitação formal para o projeto” “Sim. A capacitação é exceção do que a gente faz” “Sim, houve a possibilidade da aplicação imediata dos conhecimentos.” “O sistema estava lá para ser utilizado, mas por ser um piloto ainda tinha muito problemas”	Sim	H e S
5.5	“divulgações dos pilotos só foram realizadas quando os gerentes de projeto pediram” “fizemos o piloto com um grupo restrito, o que foi comunicado ao departamento e ao gabinete” “fazem os pilotos, e depois divulgam o sucesso, divulgam outras coisas antes de expandir.”	Sim	H, incompleta
7.2	“Foi realizada uma série de notícias sobre cada um dos projetos, até bem detalhadas, com objetivos, principais entregas” “os sub-sites dos projetos da primeira tranche vão continuar no portal.” “Precisamos continuar com as comunicações até atingirmos os benefícios.”	Sim	S, incompleta
8.1	“Sim, principalmente do diretor” “Sem dúvida” “a chefe do Degef” ... “apoiou fortemente” “Sim” “Sentimos sim, até em nível do próprio diretor, tanto o atual quanto o anterior” “O patrocínio ficou muito centralizado em um único adjunto”	Sim	S e H

	“De forma geral, sim. E alguns departamentos durante todo o projeto, e em outros isso só ocorreu perto do fim do projeto”		
8.2	“Não que tenha envolvido a área de portal”	Não	H
	“Não foram criados propriamente canais, o que fizemos foram ações”		

Nota.^a Siglas na coluna Significado:

- S: A boa prática é realizada e indica um viés *soft* na gestão de mudanças.
- H: A boa prática é realizada e indica um viés *hard* na gestão de mudanças.
- S e H: Boa prática realizada, mas sua realização não indica um viés *hard* nem *soft*.
- NR: Boa prática não realizada.
- IN: Realização incompleta da boa prática.

Anexo 15 – Sugestões de melhores práticas para o BCB

Etapas 1: Mobilizar a organização para identificar o problema, oportunidade ou necessidade de mudança.

Nesta etapa foi realizada apenas uma das melhores práticas sugeridas, e ainda assim de maneira incompleta:

- Realizar um diagnóstico em todos os níveis da organização para definir qual a mudança necessária e seu grau de urgência.

A ação de diagnóstico, verificada pela análise de dados secundários ([Anexo 7, item 5](#)), foi o “Projeto Avançar”, que consultou funcionários de todos os níveis para realização de um diagnóstico sobre quais as melhorias eles acreditavam ser necessárias e quais os fatores críticos que a organização deveria prover para que estas melhorias fossem possíveis.

No entanto, esta ação foi considerada incompleta pois, em primeiro lugar, formalmente ela não fazia parte do programa S-UP (ainda que tenha servido de prévia para ele), e em segundo lugar não houve no S-UP ações de comunicação para reforçar que o planeamento dos projetos utilizou insumos deste projeto, perdendo-se com isso a oportunidade de reforçar junto aos funcionários a importância de sua participação.

Portanto, para tornar esta prática completa a organização deveria institucionalizar ações de realização de diagnóstico de problemas, para que fossem realizadas em todos os programas, e garantir que a participação dos funcionários recebesse destaque durante as comunicações do programa.

Considerando o viés *hard* da organização, há ainda duas melhores práticas que poderiam ser realizadas nesta etapa:

- Após definir a mudança em nível estratégico, convencer os colaboradores de que ela é imperativa e essencial para a sobrevivência da organização. Ainda que tenha havido ações de comunicação durante o projeto, a literatura sugere que antes do início do planeamento sejam realizadas ações para motivar os funcionários para a mudança e diminuir resistências, até ao ponto de “convencer os colaboradores de que mudanças radicais são necessárias para a organização sobreviver e prosperar” (Garvin, 2005, p. 16). Para tanto, seria necessária a modificação da MGPRO para contemplar tanto o diagnóstico conjunto quanto o convencimento dos colaboradores.
- Utilizar consultorias especializadas em mudanças para ajudar os gerentes a definir as soluções para os problemas e reforçar sua liderança (Beer & Nohria, 2000, p. 95).

Nas entrevistas ([Anexo 13, pergunta 3.1](#)) foi mencionado que “A equipa que pensou o programa era composta por pessoas experientes em gestão de projetos (mas não de programas), e por especialistas técnicos.”, reforçando a ideia de que a contratação de uma consultoria externa poderia vir a agregar valor nas etapas prévias ao planeamento do programa.

Etapa 2: Desenvolver e difundir a visão do programa que promoverá a mudança.

Nesta etapa foram encontradas evidências da realização de duas melhores práticas, ainda que de forma incompleta:

- Definir e difundir a visão do programa ANTES de iniciar o processo de mudança. É necessário que os gerentes de linha acreditem na mudança e haja uma "massa crítica" mínima de apoiadores da mudança. No caso do BCB, percebeu-se pela análise dos dados secundários ([Anexo 7, item 5](#)) que houve divulgação do programa antes do início da execução dos projetos, no entanto a divulgação não foi intensiva nem foi verificado se havia “massa crítica” antes de se iniciar a mudança.
- Detalhar as mudanças na forma de trabalho que o programa provocará, desde o nível estratégico até o nível operacional. Pela análise de dados primários ([Anexo 13, item 2.3](#)) verificou-se que alguns projetos realizaram este detalhamento, e outros não. O que faltou à organização, portanto, foi uma verificação mais cuidadosa do planeamento dos projetos que detetasse falhas neste detalhamento.

Ainda nesta etapa, uma melhor prática sem viés não foi realizada:

- Criar conhecimento na área de gestão de mudanças e capacitar *stakeholders* nesta área. A capacitação sobre gestão de mudanças realizada se restringiu ao gerente de mudanças e à equipa de gestão do programa foram treinados, sendo que a boa prática indica que é importante “Treinar patrocinadores e equipa de programa em gestão de mudanças cedo, para sensibilizar sobre a importância da mudança e de seu papel nela” (Galanti, Ndiaye & St-Hilaire, 2012, p. 37), e “Identificar, selecionar, e desenvolver talentos baseado nas competências da gestão de mudanças, construindo um currículo de gestão de mudanças e desenvolvendo colaboradores e gerentes” (PMI, 2013, p. 35).

Etapa 3: Estabelecer a equipa que irá conduzir o processo de mudança.

Nesta etapa não foram encontradas evidências da realização de nenhuma das melhores práticas indicadas na literatura. Conforme o viés da organização, as práticas que poderiam ser realizadas são:

- Compor a equipa do programa de mudança com pessoas experientes e com perfis variados, inclusive pessoas resistentes à mudança. O que foi verificado é que a organização compôs a equipa que elaborou o programa com especialistas técnicos e em gerenciamento de projeto ([Anexo 13, item 3.1](#)), não tendo havido a preocupação de incluir no mix da equipa pessoas que tivessem outras habilidades ou conhecimentos (como, por exemplo, especialistas em comunicação, em capacitação ou em outros assuntos significativos para o programa), incluindo alguns que não apoiavam a mudança (Sirkin et al., 2005, p. 101); nem em criar um time inclusivo, aberto à circulação de profissionais variados, de forma planeada (Edmonstone, 1995, p.17).
- Substituir gerentes que não estejam alinhados com o novo "modo de ser" da organização. Esta boa prática seja sugerida por estudiosos de viés *hard* ("Substituir gerentes que possam não funcionar bem no estado a ser atingido (Beer, 1990, p.163)) e *soft* ("Executivos com comportamentos inconsistentes com o discurso de mudança devem ser substituídos" (Kotter, 1995, p. 64)), mas percebeu-se no levantamento de dados primários ([Anexo 13, item 3.2](#)) que a ideia de substituir gerentes com base em seu alinhamento a programas de mudança não parece ser bem vista na organização. Sua eventual adoção deve ser precedida, portanto, por um estudo mais aprofundado de impacto, conforme a cultura organizacional.

Etapa 4: Planear a mudança: Mobilizar e preparar a organização para promover a mudança.

Dentre as melhores práticas realizadas de forma completa na organização nesta etapa, há uma que pode ser melhorada:

- Buscar sinergia entre diversos projetos envolvidos na mudança, aproveitando recursos comuns e evitando retrabalho. Ainda que esta boa prática seja realizada de forma completa conforme a análise de dados secundários ([Anexo 7, item 3](#)), o programa S-UP não buscou outras sinergias que não as associadas às áreas de treinamento e de aquisição de *software* e *hardware*. Além disso, procurou-se ganhar

sinergia apenas entre projetos, sendo que outras ações que compunham o programa (como a “iniciativa Clima Organizacional”), que poderiam potencializar ganhos na gestão de mudanças, não foram pensadas de forma conjunta com os projetos.

Nesta etapa houve muitas práticas realizadas de forma incompleta, havendo assim bastante espaço para melhorias:

- Incluir atividades específicas de gestão de mudança nas atividades de gestão do programa (Galanti et al., 2012, p. 37), inclusive tempo extra para lidar com resistências (PMI, 2013, p. 33). No levantamento de dados secundários ([Anexo 7, item 1](#)) verificou-se que foi criado um [Plano de Transição](#) com ações na área de gestão de mudanças que buscavam facilitar a entrada dos projetos em produção. No entanto, o Plano de Transição foi produzido já nas etapas finais do programa, quando os projetos começaram a entregar os primeiros resultados. Para que a prática fosse realizada de forma completa, seria necessário prever nos cronogramas dos projetos, desde seu início, ações com foco específico em facilitar a mudança e lidar com resistências.
- Utilizar boas práticas de gestão de projetos para evitar sobrecarga de trabalho dos colaboradores. Conforme indicado no levantamento de dados secundários ([Anexo 13, item 4.1](#)), houve uma série de dificuldades na gestão da carga de trabalho dos colaboradores, sendo a principal o conflito entre as atividades dos projetos e as atividades rotineiras, atribuídas pelos superiores hierárquicos dos membros das equipas dos projetos. Sirkin et al. (2005, p. 101) oferece uma sugestão que pode ajudar neste impasse, caso adotada pelo BCB: “Para colaboradores que não estão integralmente associados aos projetos de mudança, devem ser definidos dias ou horas específicos para que se dediquem a eles”.
- Planear a execução dos projetos para atingir vitórias a curto prazo (e divulgá-las quanto forem atingidas) para manter a motivação e agilidade da mudança. Conforme indicado no levantamento de dados secundários ([Anexo 13, item 4.6](#)), esta boa prática foi realizada em alguns projetos e, inclusive, incentivada pela equipa do programa S-UP. No entanto, alguns gerentes de projeto foram resistentes a este tipo de planeamento, ou porque acreditavam que seu projeto não permitia vitórias de curto prazo, ou porque não desejavam perder a flexibilidade de poder mostrar resultados apenas mais tarde no correr do projeto. Neste caso, seria necessário uma avaliação

mais detalhada dos cronogramas dos projetos, inclusive com a ajuda de especialistas técnicos, para garantir que as entregas de curto prazo estão definidas e são verificáveis. Além do fator motivacional, ao “dar publicidade às histórias de sucesso intermediárias” (Edmonstone, 1995, p. 17), estes pontos intermediários de curto prazo são importantes para que as ações de mudança sejam priorizadas para “permitir a monitoração de fadiga e saturação e aumentar a agilidade da mudança” (ASCM, 2014, p.17).

- Criar uma rede de voluntários (fora da equipa do projeto) que atuarão na mudança. Conforme indicado no levantamento de dados secundários ([Anexo 13, item 4.7](#)), foram realizadas ações que buscavam criar esta rede, mas não foram efetivas. Kotter (2012, p. 49) indica que uma rede que envolva “10% dos colaboradores que serão afetados pela mudança é um número viável e realístico”, pelo que a organização precisa sistematizar este tipo de ação, que hoje não é prevista na MGPRO, e definir quais seriam as melhores formas de conseguir esta colaboração, tendo em vista a cultura organizacional vigente.

Há ainda nesta etapa uma melhor prática *hard* que não é realizada:

- Criar métricas para avaliar os diversos aspetos da mudança (comunicação, engajamento do *stakeholders*, coesão e performance das equipas, benefícios a serem atingidos, risco dos projetos, etc) para avaliar sua efetividade, detetar problemas e comprovar ganhos. As métricas de acompanhamento do programa foram aquelas associadas à gestão de projetos: Tempo, Custo e Escopo. Ainda que durante o levantamento de dados primários ([Anexo 13, item 4.5](#)) tenha sido detetada uma preocupação da organização em coletar evidências sobre se os benefícios esperados foram atingidos nas etapas finais do programa, estas evidências se concentraram em validações das entregas realizadas pelos projetos, não tendo sido estabelecidas métricas para medição dos diferentes aspetos da gestão da mudança.

Como a criação de tais métricas implicaria em uma mudança para organização, para minimizar a resistência à mudança devem-se procurar métricas objetivas e que sejam de fácil aferição, como por exemplo a DICE (*Duration, Integrity, Commitment, Effort*), que é “uma métrica objetiva e simples de ser medida para avaliar o risco de fracasso para cada projeto que seja do programa de mudança” (Sirkin et al., 2005, p.103). A DICE permite, a partir de métricas de tempo e esforço (comuns em projetos) e avaliações realizadas com os *stakeholders*

dos projetos, avaliar de forma rápida se o projeto tem maior chance de ser um sucesso, se está em risco ou se há grande chance de fracassar. Outro exemplo interessante é o ADKAR (*Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement*), “um processo objetivo para medir o engajamento dos *stakeholders* (todos impactados na mudança, estejam ou não diretamente envolvidos no programa)” (Galanti et al., 2012, p. 36), que relaciona as principais fases da gestão de projetos com as fases pelas quais os indivíduos passam para aceitar e abraçar a mudança, identifica problemas em seu nascedouro e indica quais ferramentas de gestão de mudanças são apropriadas para uso em cada fase.

Etapa 5: Implementar a mudança.

Nesta etapa há três melhores práticas realizadas pela organização de forma incompleta:

- Quando uma *milestone* não for atingida, não simplesmente replanear: buscar causas e definir ações para evitar repetição de problemas. De acordo com o levantamento de dados primários ([Anexo 13, item 5.3](#)), alguns gerentes de projeto acreditam que atrasos são inevitáveis e o replaneamento se resume a ajustar as datas futuras do cronograma e diminuir o escopo do projeto caso não seja possível terminá-lo no prazo previsto para o projeto. Nas entrevistas não houve declarações que indicassem que, nestes momentos, a equipa do projeto buscou “entender o porquê, avaliar o desempenho passado, tomar ações corretivas e aprender com a experiência” (Sirkin et al., p. 101) de uma forma sistemática. Ações de *coaching* ou outras de capacitação direcionadas aos gerentes de projeto podem ser uma forma de ajudar a superar esta falta de experiência.
- Após serem comunicados sobre ou treinados para a mudança, as equipas precisam ter recursos para aplicar imediatamente seus novos conhecimentos. No levantamento de dados primários ([Anexo 13, item 5.4](#)), os entrevistados foram unânimes ao indicar que os “novos conhecimentos e habilidades ensinados em treinamentos (sobre o novo estado)” podiam “ser aplicados imediatamente, no retorno ao trabalho” (Beer, 1990, p.158); no entanto, todos também foram unânimes em indicar que os treinamentos “eram a exceção”, no sentido de não ser comum serem treinados, e aprendiam a usar os novos sistemas e processos “na tentativa e erro”, ainda que contassem com o suporte da equipa do projeto e do programa. Esta prática, portanto, foi considerada incompleta não por falta dos recursos para aplicação dos novos

conhecimentos, mas sim por falta dos treinamentos adequados para a utilização dos recursos – questão que a organização precisará verificar a melhor forma de lidar, para garantir que os benefícios esperados com as mudanças sejam atingidos.

- Realizar pilotos para validar a mudança, divulgar seu sucesso e expandir para outras áreas da organização (Beer & Nohria, 200, p. 94). Conforme o levantamento de dados secundários ([Anexo 7, item 3](#)) e primários ([Anexo 13, item 5.5](#)), os pilotos foram realizados em alguns projetos, mas a prática não foi sistematizada para que seja realizada em todos, e em alguns casos não houve uma ampla divulgação dos sucessos dos pilotos para buscar motivar as demais equipas.

As melhores práticas sugeridas pela literatura que não são realizadas nesta etapa são de viés *soft*, pelo que não se enquadram no perfil da organização.

Etapas 6: Realizar mudanças na estrutura organizacional e infraestrutura de apoio.

Nesta etapa há uma melhor prática realizada pela organização de forma incompleta:

- Reforçar as mudanças de processos e culturais através de ajustes na estrutura de cargos, carreira, atribuições e benefícios. No levantamento de dados secundários ([Anexo 7, item 6](#)), verificou-se que houve uma grande reestruturação na área onde ocorreu o programa, com a definição de toda uma nova estrutura de cargos e atribuições. No entanto, esta prática foi considerada incompleta pois não houve modificações em carreiras ou benefícios, ainda que estes fossem anseios dos funcionários, como indicado nos “fatores críticos de sucesso” da mudança levantados anteriormente ao início do programa pelo Projeto Avançar ([Anexo 7, item 5](#)), e esta falta de “sistemas de apoio limitados e sistemas de benefícios e compensações inadequados ao estado futuro que se deseja estabelecer” (Kotter, 1995, p. 64) possa ser um obstáculo para a sustentação da mudança.

As demais melhores práticas sugeridas pela literatura para esta etapa foram realizadas de forma completa pela organização.

Etapas 7: Concluir a mudança e realizar atividades para garantir sua sustentação.

Nesta etapa há uma melhor prática realizada pela organização de forma incompleta:

- Reforçar continuamente o novo "modo de ser" da organização, mesmo após a conclusão do programa, para evitar retorno a antigos comportamentos (Kotter, 1995, p. 67).

Conforme indicado no levantamento de dados primários ([Anexo 13, item 7.2](#)), as comunicações do programa restringem-se ao período da realização do programa, não havendo uma previsão na metodologia para sua continuidade. No entanto, existe a consciência da organização de que “precisamos continuar com as comunicações até atingirmos os benefícios”.

Neste caso, o que falta para que a prática seja realizada de forma completa é a ampliação da atual metodologia de gestão de programas para prever estas comunicações mesmo após o atingimento dos benefícios. Esta etapa pós-mudança, como indica Lewin (1947), é essencial para manter o grupo no novo estado, através da criação de novas forças que evitem o regresso ao estado anterior.

As demais melhores práticas sugeridas pela literatura para esta etapa foram realizadas de forma completa pela organização.

Etapa 8: Atividades que acontecem durante todo o processo.

Dentre as práticas realizadas de forma completa nesta etapa, há uma que merece comentários adicionais:

- Comunicar a mudança frequentemente e em múltiplos canais, procurando formas específicas e adequadas para se comunicar com cada nível.

Conforme indicado no levantamento de dados secundários ([Anexo 7, itens 3, 4 e 5](#)), a maioria dos projetos buscou realizar amplas comunicações sobre seus resultados, e através das entrevistas ([Anexo 13, pergunta aberta](#)), percebe-se que houve uma grande preocupação da equipa do programa em realizar estas comunicações.

No entanto, nestas mesmas entrevistas há declarações que indicam que as ações de comunicação, ainda que sigam a ideia de “usar múltiplos canais e métodos para comunicar” (PMI, 2013, p. 35), podem não ter atingido todos os *stakeholders*, em especial os funcionários de equipas que foram afetadas, mas que não estavam envolvidas diretamente nos projetos. Este problema fica explícito em algumas destas declarações:

- “As pessoas que não estão em cargos comissionados não foram atingidas”.

- “Hoje há um portal (na intranet da organização) com toda a informação do S-UP”... “mas é pouco acessado”.
- “Não se consegue chegar nestas pessoas, pode ser por falta de interesse, ou talvez porque estamos fazendo a informação chegar a eles de forma errada, mas o fato é que falta levar a informação a estas pessoas”.
- “Muitas vezes conversando com as pessoas vemos que elas”... “não sabem que os projetos vão ter impactos na forma como (as pessoas) trabalham”.
- “As ações de pertencimento, ou seja, de engajamento, não são o forte do programa” ... “Os esforços nesta área ainda são muito insuficientes, até porque pela própria cultura organizacional as pessoas têm muita resistência à mudança”.
- “Não houve nenhuma ação específica de divulgação do novo Modelo de Supervisão que afetasse a minha equipa”.

Estas declarações levam a concluir que esta boa prática, ainda que realizada de forma completa, demanda melhorias para que todos os colaboradores possam ter “uma visão geral (do programa) para que entendam o contexto e moldem sua perspectiva sobre as propostas de planos de mudança que se seguirão” (Garvin, 2005, p. 18).

O que falta à organização para atingir o nível adequado de comunicação para as equipas afetadas é encontrar formas específicas e adequadas para se comunicar com cada nível. Neste sentido, Carli (2015, p. 248) sugere algumas possibilidades: “Mensagens curtas no início ou fim do dia, painéis tipo mural no local de trabalho, reuniões rápidas com pauta e formatos bem definidos etc; de forma que cada colaborador saiba frequentemente o que se espera dele e seu nível de colaboração com a mudança”.

Um bom exemplo de aplicação desta boa prática é o plano de transição do projeto I2M, onde foram previstas ações de comunicação por vias variadas (Evento, portal da intranet, reuniões com equipas, pesquisa com gestores estratégicos, apresentações), específicas para cada tipo de público. Esta melhor prática deveria ser replicada para todos os projetos.

O essencial desta boa prática, como indica Carli (2015), é que cada colaborador “saiba frequentemente o que se espera dele e seu nível de colaboração com a mudança”.

Portanto, o incremento desta melhor prática para o BCB passa pelo estabelecimento de algum tipo de avaliação periódica para avaliar se a mensagem sobre a mudança está sendo

recebida de forma correta e suficiente em todos os níveis, e um processo de melhoria contínua das comunicações para buscar atingir esta meta.

Nesta etapa há ainda uma melhor prática sugerida pela literatura que não é realizada, mas por ser de viés *soft*, não se enquadra no perfil da organização.