

**Área: Gestão da Inovação**

**Tema: Gestão de Projetos**

## **RELATO TÉCNICO**

### **SUBPROJETO DE COMUNICAÇÃO INSERIDO NO PROJETO DE MUDANÇA EM UMA EMPRESA PRIVADA DOS SEGMENTOS DE SAÚDE E BEM-ESTAR**

#### **AUTORA**

**RENATA DE CARVALHO JORGE**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho

renatacjorge@uol.com.br

#### **Resumo**

As empresas vivem em constantes cenários de mudança e precisam preparar-se para esses processos organizando-se previamente e elaborando ações de comunicação dentro do macro projeto. O objetivo deste trabalho é expor a importância da implantação de ações de comunicação para minimizar barreiras, potencializar benefícios de projetos que envolvem mudanças e envolver lideranças. A elaboração desse plano de comunicação pode ajudar no preparo das pessoas para esses processos de mudança. No estudo a estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso e o trabalho foi executado com base na experiência profissional e prática de profissionais envolvidos no projeto. Para um melhor entendimento da intervenção que foi feita na empresa autores e suas principais ideias compuseram um breve referencial teórico que relaciona a teoria com a intervenção feita na organização e auxiliam no esclarecimento do conjunto de ações tomadas pela empresa. Os resultados obtidos enfatizam a importância que deve-se dar as pessoas e a liderança para estarem engajadas com as transformações organizacionais. Conclui-se a relevância de se conseguir o compromisso do líder nos projetos e dentro desses, nos planos de comunicação para prepará-los a enxergar os benefícios das mudanças e estarem dispostos a fazer algo em prol desse novo cenário.

#### **Abstract**

Companies live in constant change scenarios and need to prepare for these processes organized in advance and developing communication activities within the macro project. The objective of this work is to describe the importance of implementing actions to minimize communication barriers, enhance benefits of projects that involve and engage leadership changes. The preparation of this communication plan can help to prepare people for these processes of change. In the study the research strategy used was the case study and the work was performed based on professional experience and practice of professionals involved in the project. For a better understanding of the intervention that was made in the company and its main ideas authors composed a brief theoretical framework that relates the theory with the intervention made in the organization and assist in clarifying the set of actions taken by the company. The results emphasize the importance that should be given to the people and leadership are engaged in organizational transformation. It is the importance of getting the commitment of the leader in projects and within these, the communication plans to prepare them to see the benefits of change and are willing to do something for this new scenario.

Palavras-chave: gestão de projeto; comunicação; liderança

## 1. Introdução

Este relato técnico trata de uma empresa que decidiu mudar-se fisicamente de uma região X para uma região Y e também alterar seu modelo de trabalho tradicional (salas, baias, estações de trabalho fixas, divisão de espaços por áreas, etc) para um modelo inovador e integrador que foca em sustentabilidade, inovação e mobilidade estimulando a integração das pessoas, usando tecnologia de ponta e proporcionando mais qualidade de vida. Nesse modelo não há diferenciação estrutural hierárquica, poucas pessoas têm estações de trabalho fixas, proporciona integração das diversas equipes, flexibilidade de trabalhar no espaço que melhor lhe for útil para determinada atividade, inclusive em casa, se necessário.

A organização estudada é uma empresa privada com sede na Holanda, que foca seus produtos nos segmentos de saúde e bem-estar. A propriedade do seu capital é de origem estrangeira. Seu setor de atividade é o industrial e tem como objetivo central melhorar a qualidade de vida das pessoas, por meio de inovações oportunas, integrando tecnologia e *design* nas suas soluções. É uma empresa líder mundial em cuidados com a saúde, estilo de vida e iluminação.

A empresa possui aproximadamente 119 mil funcionários em mais de 60 países com vendas de 25,4 bilhões de euros em 2010. A empresa é líder de mercado em cuidados com o coração, dores e doenças agudas, cuidados com a saúde em casa, soluções de iluminação com eficiência energética e novas aplicações de iluminação, assim como em produtos de estilo de vida para bem-estar pessoal, com fortes posições de liderança em TV de tela plana, barbeadores, aparelhos portáteis para entretenimento e saúde bucal.

Tem uma estrutura organizacional voltada para projetos estratégicos de inovação aberta, definida como: aproveitar o poder inovador de empresas e pesquisadores parceiros para trazer mais inovações ao mercado, de forma efetiva e rápida. Possui patentes registradas justificando sua natureza inovadora com mais de 35 mil marcas registradas, por volta de 60 mil registros de *design* e quase quatro mil nomes de domínio.

O projeto foi nomeado de WPI – *Workplace Innovation* (Inovação no ambiente de trabalho) – “Bem-vindo ao Futuro”. A justificativa do projeto e principal motivação foi redução de custos operacionais, ganho de eficiência e redução do espaço físico ocupado, além de ir ao encontro de uma estratégica global da empresa que era crescer futuramente sem ampliar o espaço físico.

O gerente do projeto foi o presidente da empresa com foco estratégico. Os vice-presidentes, denominados embaixadores da mudança, tiveram uma responsabilidade estratégica de alinhamento de visão e alocação de recursos. Os gerentes tiveram a responsabilidade tática de envolver a equipe e ter com “cuidar” das pessoas. Os funcionários administrativos tiveram um papel operacional nas frentes de trabalho que foram criadas. O projeto foi dividido em grupos de trabalho, cada qual com seu líder responsável pelas frentes, os chamados Líderes do Futuro: tecnologia, alimentação, convênios, *design*, transporte, arquivo, 5S – dia da limpeza da estação de trabalho, saúde e ergonomia.

Esses Líderes do Futuro eram agentes multiplicadores do conceito responsáveis pela interlocução e pelo desenvolvimento das ações dentro de cada frente de trabalho para tornar o processo de mudança mais simples. Foram auxiliados por outros integrantes do grupo que

captavam informações e comentários positivos e negativos, analisavam a viabilidade e transformavam em soluções e respostas.

Este projeto teve um caráter empresarial e sócio-ambiental. Os valores envolvidos não foram divulgados pela empresa, porém todos foram financiados pela própria empresa. Consegue-se avaliar a dimensão do projeto em questão por meio da análise dos ganhos obtidos: redução de 35% dos custos em relação ao prédio atual e economia de aproximadamente de seis milhões de reais ao ano.

Foram feitos estudos de viabilidade para mudança física e workshops para comunicação às pessoas. Foram feitas análises de custos e rentabilidade, mapeamento para localizar as regiões de maior concentração de funcionários, levantamento dos serviços oferecidos na redondeza, estudo das características de construção predial e das rotas de acesso, entre outros aspectos.

Antecedentes históricos e outras variáveis influenciaram sobre os resultados obtidos: cultura altamente hierárquica; benefícios e situações de *layout* físico adquiridos conforme o *grade* do cargo; presença obrigatória no local de trabalho; uma mesa por funcionário em um local fixo de trabalho; nenhuma oportunidade para se movimentar e trabalhar em conjunto; preconceitos contra nova localização; perda de *status* devido ao *layout*; acesso limitado a redes sem fio; acesso restrito para cada edifício; escritórios fechados para os gerentes seniores; depósito Individual no posto de trabalho; etc.

Diante desse cenário, como problema de pesquisa foi selecionado a implantação de ações de comunicação para minimizar as barreiras e potencializar os benefícios desta ação para o negócio, bem como promover/ ampliar o conceito de WPI – *Workplace Inovation* para os funcionários.

A questão principal de pesquisa a ser resolvida: como a elaboração de um plano de comunicação pode ajudar no preparo das pessoas para os processos de mudança operacional em uma organização?

O estudo do subprojeto de comunicação é relevante, pois “o planejamento das comunicações identifica as informações de que os interessados precisam ao longo do projeto: quem são eles, quais os níveis de interesse no projeto, quais as necessidades de informação” (PMBoK® *apud* CARVALHO, M. M. e RABECHINI, R., Jr., 2008).

E também pode-se justificar a relevância do tema de acordo com Viana (2005) “se a base do gerenciamento de projetos é a formalização de processos para alcançar melhor desempenho, a informação e a comunicação não podem ser relegadas ao improviso e à intuição”.

A observação deu-se após um ano da implantação do projeto.

## **2. Referencial Teórico**

Para um melhor entendimento da intervenção que foi feita na empresa alguns temas devem ser entendidos e explorados: projetos; gestão de mudança onde o processo de mudança é planejado e seus riscos são gerenciados; comunicação e o planejamento e gerenciamento da mudança; a importância da comunicação; a comunicação como um processo para modificar comportamento; a comunicação gerando desejos; papel da liderança e a geração de resultados; curva de aceitação pela qual as pessoas passam em cenários de mudança; escada da inferência sobre como as pessoas adotam crenças baseadas em conclusões observadas ou em

experiências passadas; “destruição criativa”: como as empresas podem se antecipar diante de novos cenário para ter maior eficiência, ganho de produtividade e otimização de custos; ambiente físico influenciando no progresso da empresa. Esses temas são aqui sequencialmente tratados.

As empresas precisam se preparar para os processos de mudança e essa organização prévia se dá através da elaboração de um projeto que segundo o PMI (2004, p.p. 5 – 6) é “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo com um início e fim definidos”. Complementando podemos citar Dinsmore (1992, p.19) que conceitua projeto como “um empreendimento com começo e fim definidos, dirigido por pessoas, para cumprir metas estabelecidas dentro de parâmetros de custo, tempo e qualidade”. E também como “um processo único, que consiste em um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos” (ISO 10006, 1997, *apud* CARVALHO, M. M.; RABECHINI, R., Jr., 2008).

Pode-se compreender a gestão da mudança como um processo que deve ser acompanhado. Duarte (2009) descreve cinco passos que devem considerados: identificação da necessidade da mudança; preparação e planejamento da mudança; realização da mudança; avaliação dos resultados; sistematização dos controles. E lista os erros mais comuns ligados ao gerenciamento da mudança: falta de definição clara do objetivo; falta de liderança; falta de competência; falta de comunicação e/ou entendimento; falta de compromisso e/ou motivação; falta de recursos; erros de planejamento; falta de apoio político; negligenciamento dos valores e das crenças das pessoas; prolongamento da mudança por mais tempo que o necessário.

Associando o tema mudança e comunicação, pode-se citar Kotter (2009) que destaca a etapa comunicação em seu modelo de oito etapas sobre planejamento e gerenciamento da mudança como sendo algo essencial no processo de transformação organizacional, por ser esse o instrumento de disseminação que permitirá o alinhamento das pessoas com os objetivos e direção da empresa.

Complementarmente, Amorim (1999) *apud* Leite e Martinez, 2010, p. 107 diz que “informar está associado a um ouvinte potencial que se mantém na posição de observador passivo. Comunicar significa que o ouvinte transformou-se em participante capaz de firmar ou recusar compromissos”.

Apoiando a colocação acima, Drucker (2007) *apud* Molena (2009, p. 5) diz que a comunicação sempre exige de quem a está recebendo a fazer ou acreditar em algo. A comunicação sempre atrai motivação, atrai ajustes de valores, ou atrai propósitos. Se a comunicação for contra as aspirações, contra os valores ou contra as motivações de quem a recebe, é provável que o receptor não deseje receber ou esteja resistindo à informação.

Diante do exposto sobre comunicação pode-se citar Marchiori (2010, p. 148) quando coloca que a comunicação gera transformações em “é preciso visualizar a comunicação como um processo, como uma perspectiva de maior desenvolvimento, como algo que gera conhecimento para as pessoas, que modifica estruturas e comportamentos”.

O papel da liderança para geração ou não de resultados é fundamental diante da importância da comunicação. Sobre a questão do papel da liderança Leite e Prieto (2009, p.23) reiteraram que:

“a transformação organizacional exige do papel das lideranças: atenção à dificuldade de retirar as pessoas das suas zonas de conforto; papel de apoio ativo do chefe da organização; clareza e comunicação da visão; remoção dos possíveis entraves à estrutura organizacional; manutenção da coerência entre o discurso e a prática, por parte dos gestores do processo; enfrentamento e remoção dos obstáculos; celebração das metas de curto prazo, efetivamente alcançadas durante o processo; ancoragem das mudanças na cultura organizacional. Essa visão do papel das lideranças na transformação organizacional apresenta-se como um processo perfeito, portanto, fadado ao inatingível, considerando-se as limitações e imperfeições humanas dos gestores organizacionais.”

Retomando o cenário de mudança, as pessoas, incluindo também os líderes, passam por várias fases que podem estar embutidas na chamada curva de aceitação da mudança. Foi realizado um estudo com pacientes terminais no qual se perceberam cinco fases pelas quais esses pacientes passavam: negação, raiva, barganha, depressão e aceitação. Em cada fase demonstravam alguns comportamentos exemplificados na seqüência: dúvida, medo, saudosismo, desânimo, reclamações, teimosia, indecisão, falta de foco, vislumbres de possibilidades, exploração, busca, cooperação e equilíbrio. Todos progredem e passam por essas fases, porém com ritmos diferentes (ROSS, 1969).

Ao longo do processo de mudança as pessoas adotam crenças baseadas em conclusões observadas ou de experiências passadas. Este comportamento influencia nas tomadas de decisões. As pessoas possuem seus diferentes modelos mentais, resultado de todas as experiências acumuladas ao longo da vida. A tomada de decisão passa pelas inferências pessoais (observações, interpretações, juízos e conclusões) a partir das quais as pessoas atuam e se comunicam (KOFMAN, 2002, *apud* SANTOS, 2008).

As empresas, para manterem-se no mercado, buscam inovar e mudar. Essa atitude vem ao encontro da teoria econômica “destruição criativa” (SCHUMPETER, 1961) que descreve o processo da destruição criadora e a antecipação do novo. A idéia principal é assumir a liderança na inovação. Empresas pioneiras e inovadoras utilizam esse conceito da antecipação estratégica da crise. Mesmo dentro de uma crise a empresa está se antecipando para ter maior eficiência, ganho de produtividade e otimização de custos. Ao longo do tempo qualquer negócio inicia um período de contração logo após o atingir um pico de ganho e prosperidade. Há uma acomodação do negócio ao surgimento de novos concorrentes ou um aprimoramento da concorrência e também a própria obsolescência do produto. Se nada for feito, o resultado econômico cai até atingir um ponto crucial de decisão. Do mesmo modo, o negócio entra em crise ou levará muito tempo para se recuperar. Mas a empresa pode se antecipar à crise, criando uma crise artificial, então o período de contração será mais curto e menos intenso. O nível de trabalho e esforço da mudança será menor e mais rápido. Portanto, frente à constante necessidade de mudar, as iniciativas de mudança devem ser gerenciadas para que realmente haja garantia de ganhos de *performance* na organização e nas pessoas.

Além das questões já mencionadas, acerca dos processos de mudança, a preocupação com o ambiente físico de trabalho auxilia as pessoas a se tornarem mais criativas, melhorarem esse ambiente e, em consequência, alcançarem o progresso da empresa. As empresas de vanguarda querem se certificar de que a estrutura (locais de trabalho e organogramas) não interfira no trabalho. Dessa forma, essas empresas atacam o problema de como se organizar para enfatizar o direcionamento horizontal (cruzando fronteiras e rompendo silos), em vez da obsoleta

hierarquia de comando vertical. Segundo Kanter (2010, p. 124) “As empresas que são ágeis, se adiantando em termos de mudanças do mercado e necessidades do cliente, são aquelas que também constituem comunidades humanas progressistas e socialmente responsáveis”.

Os autores e suas principais ideias citados nesta fundamentação teórica compuseram um breve referencial que relaciona a teoria com a intervenção feita na organização em questão e auxiliam no esclarecimento do conjunto de ações tomadas pela empresa.

### **3. Metodologia do Relato Técnico**

Este relato técnico insere-se no âmbito dos estudos de caso. Trata-se de uma estratégia de pesquisa adequada para se recolher evidências e demais dados necessários por ocasião de um evento que se deu no passado e que pode ser estudado a posteriormente.

De acordo com Yin (2001, pp. 32 – 33) essa estratégia de pesquisa:

“é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

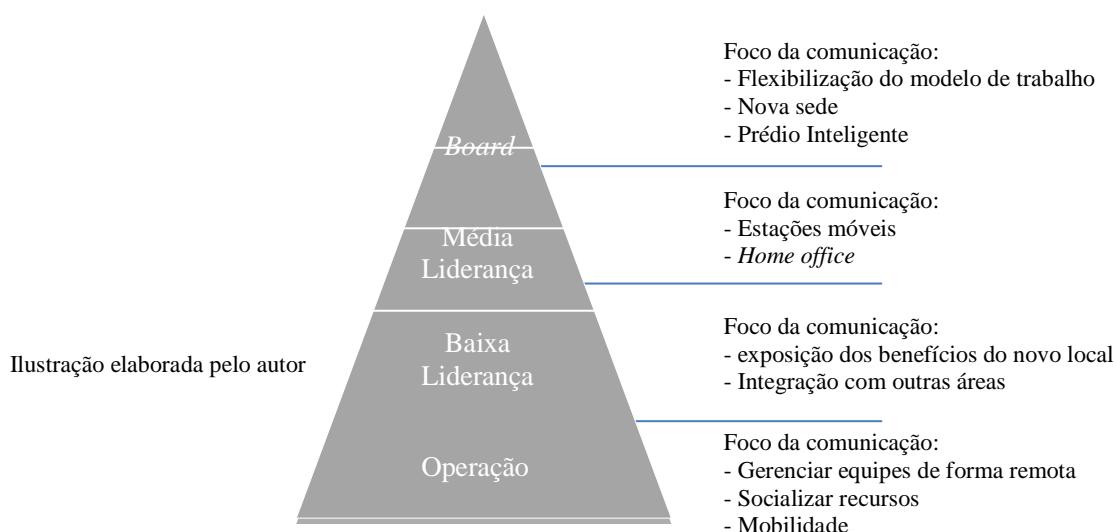
“a investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados”.

O referido relato foi executado com base na experiência profissional e prática e com a participação de outros profissionais envolvidos no projeto. As habilidades profissionais utilizadas foram ouvir atentamente, decodificar conteúdo das falas e pesquisar pela web. As abordagens utilizadas foram observação participante, entrevistas e análises das pesquisas. Nessas abordagens foram consideradas as informações primárias oriundas das entrevistas e as observações secundárias oriundas do site.

### **4. Análise dos Resultados Obtidos**

O plano de mudança física foi executado pela empresa e o plano de comunicação realizado. Na prática, a questão resolvida foi algo mais do que uma mudança física, mas também uma mudança no jeito de trabalhar. O projeto solucionou questões de: ambiente físico de trabalho; flexibilidade e mobilidade; sustentabilidade; conforto e bem-estar. Dentro desse projeto de mudança, o subprojeto “Comunicação”, que é o foco deste relato técnico, foi concebido de acordo com os expectadores chave, interesse predominante desse público chave, seus principais desafios e objetivos. As táticas e o foco da comunicação também foram planejados e adequados de acordo com esses expectadores chave.

Atividades foram desenvolvidas na empresa para solucionar a situação-problema. Visando o engajamento e para gerar compromisso foram feitas intervenções específicas de comunicação em todos os níveis hierárquicos e ao longo de todo projeto, tais como: anunciar o novo local no próprio local ainda com o prédio em construção; destacar os principais ganhos (conforme ilustração abaixo); estabelecimento de pessoas-chave como agentes de comunicação e da mudança; fornecimento de respostas rápidas; workshops para todos os envolvidos.



Outras ações gerais também foram realizadas, tais como: visitas periódicas ao novo prédio; entrega de *notebook* para uso no ambiente empresarial; entrega de *smartfone* para uso exclusivo em ações empresariais; instituição de um dia de trabalho *home-office*; mapa com os serviços locais para suprir as necessidades; pagamento de pedágio por um ano; desconto para compra de imóveis na nova região; alteração da rota do transporte fretado; implantação de redes sem fio no transporte fretado; análise da necessidade e concessão de armário; aumento do valor médio do benefício de alimentação; flexibilização do horário de trabalho; etc.

As atividades desenvolvidas por consultoria externa com o objetivo de informar e comunicar foram: aplicação de jogos cooperativos; inserções de histórias em quadrinhos corporativas em locais estratégicos com frases provocativas e reflexivas; workshops de comunicação geral.



Ilustração elaborada pelo autor

- Novo jeito de trabalhar.
- Comportamentos e postura no novo ambiente de Trabalho
- Garantindo a continuidade do negócio
- Como tirar minhas dúvidas
- O novo no mundo atual
- Etapas naturais da mudança

A atividade principal de assessoria interna foi feita por intermédio de recursos humanos com a realização de reuniões de acompanhamento quinzenalmente para minimizar as interferências do dia-a-dia: falta de entendimento das ações; boicotes das ações; reivindicações pertinentes ou fora de propósito; elaboração de regras e modelos de utilização no novo espaço de trabalho. Como força tarefa foram criados os grupos de trabalho por meio dos Líderes do Futuro.

Com o projeto foram obtidos resultados de custos, eficiência e otimização de local:

- acomodar um número 30% maior de pessoas em um espaço 25% menor;
- reduzir em 34% os custos entre aluguel, água e energia;
- melhorar a integração entre as áreas e agilizar os processos;

Como ganhos subjetivos obtiveram uma maior satisfação dos funcionários no ambiente de trabalho; melhoria do equilíbrio entre trabalho e qualidade de vida; aumento da cooperação, do compartilhamento de informação e conhecimento entre os funcionários.

Relembrando a situação anteriormente descrita como antecedentes históricos e outras variáveis que influenciaram sobre os resultados obtidos, como ganhos estruturais foram conseguidos: trabalhar em qualquer mesa a qualquer momento; mobilidade para trabalhar em qualquer estação de trabalho dentro do WPI; possibilidade de trabalhar em outros lugares fora do WPI; possuir telefone móvel no interior do escritório com acesso à rede; pleno acesso a redes sem fio; possibilidade de utilizar ambientes privados de trabalho para conduzir reuniões de trabalho quando necessário; locais de armazenamento de materiais compartilhado e individual; escolha de quando e onde trabalhar.

Os resultados obtidos foram considerados positivos pela assessoria interna de recursos humanos, exceto no que tange à questão da média liderança, não plenamente engajada no processo, com inserções não tão eficientes nas ações de comunicação, e potenciais inquietações por parte do pessoal administrativo. Essa falta de adesão da liderança ao projeto e muitos rumores na organização foram devido a elaboração do plano de comunicação ter sido considerada superficial e a preparação da liderança não ter sido eficiente no sentido de acreditar no benefício da mudança e estar disposta a fazer algo em prol desta mudança de local.

Confrontando com a teoria revisada no referencial teórico com os resultados obtidos ocorreu uma antecipação da crise com a execução do projeto de mudança física de um local para outro resolvendo a questão custo. Juntamente com esse fato, ocorreu a alteração do modelo de trabalho devido ao novo *layout* que foi um produto inovador. Esses dois fatos caracterizam a antecipação na qual se obteve maior eficiência, ganho de produtividade e otimização dos custos.

Um ponto a considerar foi a missão da média liderança cujo papel essencial era envolver a equipe ao longo das inserções de comunicação. Porém esse grupo, altamente afetado pelo projeto, apresentou alguma resistência devido à aparente mudança de *status* e hierarquia. Contudo a mudança foi gerenciada, porém a falta de engajamento pleno dessa liderança, falhas de comunicação e também falhas no entendimento da mensagem geraram a criação de ações de retrabalho e corretivas. Adicionando a isso as inferências pessoais e até a superação da fase intermediária (dúvida, desânimo, reclamações e teimosia) geraram várias reuniões emergenciais dos grupos conduzidos pelos Líderes do Futuro.

Diante dessa colocação consegue-se reafirmar a importância da liderança estar engajada com as transformações organizacionais e atingir a fase de aceitação da chamada curva de aceitação da mudança. Assim os comportamentos de dúvida, medo, saudosismo, desânimo, reclamações, teimosia, indecisão e falta de foco darão espaço para a visualização das possibilidades, exploração, busca, cooperação e equilíbrio.

Consegue-se verificar que essa liderança não se comportou como um ouvinte especial, pois “estacionou” seu comportamento nas fases iniciais da curva da mudança não se mantendo atento a fim de firmar um compromisso com a empresa. Não auxiliando no plano de comunicação.

## 5. Conclusão

Foi possível atingir os objetivos propostos inicialmente, pois a mudança física ocorreu. Como proposta para empresas que encontrem situações semelhantes à descrita, ou seja, situações de

mudança, mesmo que não sejam somente físicas cabe enfatizar a importância que deve-se dar as pessoas e em especial aquelas que estão na liderança. Essa liderança deve fazer parte do plano de comunicação como executor e transmissor das mensagens para auxiliar no processo de transformação organizacional, qualquer que seja esse processo, com o intuito de auxiliar no alinhamento das pessoas com os objetivos e direção da empresa.

O plano de comunicação deve ser tratado como um processo que irá auxiliar ao longo de sua vigência nos processos de modificação de comportamento dos envolvidos, e no caso abordado, desta liderança.

Para com estes líderes ter sempre uma pergunta norteadora do compromisso que o papel de líder exige nos projetos e dentro desses, nos planos de comunicação: o que você líder pode fazer para se comprometer com essa mudança? Preparar esse nicho para: sair do papel de vítima que lamenta para o protagonista que busca informação e clareza do que é esperado de si; entender que estar comprometido é mais do que tentar, é influenciar quem está ao seu redor, é dar o seu melhor; não só fazer uso do cargo e conhecimento, mas ter atitude e dar movimento para o projeto com informações que são relevantes para a equipe se comprometer na implantação. Enfim prepará-los para enxergar os benefícios das mudanças e estarem dispostos a fazer algo em prol desse novo cenário.

## 6. Referências

- CARVALHO, M. M.; RABECHINI, R., Jr. **Construindo competências para gerenciar projetos: teoria e casos.** 2<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2008. 320 p.
- DINSMORE, P. C. **Gerência de programas e projetos.** São Paulo, SP: Pini, 1992. p. 28-29.
- DUARTE JUNIOR, N. S. F. **Gestão de Mudanças. Revista Meio Ambiente Industrial.** Ano XIII. São Paulo: edição 77, Jan./Fev., 2009.
- KANTER, R.M. **Empresas fora de série: gestão de mudanças para criar valor, inovação e crescimento.** São Paulo: Campus-Elsevier, 2010. 132 p.
- KOTTER, J. P. **Liderando a Mudança – Por que fracassam as tentativas de transformação.** In: Harvard Business Review, Mudança, Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999. p. 9 – 26.
- KOTTER, J. P. **Sentido de Urgência: o que fala para você vencer.** 1<sup>a</sup> ed. São Paulo: Best Seller, 2009. 208p.
- LEITE, N. P. e MARTINEZ, V. De La P. R. **Projeto de comunicação viabilizando a expressão dos servidores da SEF/MG.** Revista Gestão e Projetos - GeP, São Paulo, v. 1, n. 1, . p 114-139, jan./jun. 2010.
- LEITE, N. P. e PRIETO, V. C. **Gestão da mudança dos padrões culturais em direção ao paradigma da transformação: o caso da organização alfa.** Produto & Produção, vol. 10, n. 1, p. 19 – 37, fev. 2009.
- MARCHIORI, M. **Os desafios da comunicação interna nas organizações.** Conexão – Comunicação e Cultura, UCS, Caxias do Sul, vol. 9, n. 17, p. 153 – 155, jan./jun. 2010.

MOLENA, A. **A comunicação na gestão de projetos.** Revista Eletrônica “PRODAM Tecnologia”. São Paulo: ed. 03, ano 2 – p. 5, out./nov./dez. 2009.

PMI - Project Management Institute. (p. 5 – 6, 2004). **A guide to the project management body of knowledge** (3a. ed.). Newtown Square, PA: Project Management Institute.

ROSS, E. K. **On Death and Dying.** New York, Macmillan Publishing Co, 1969.

SANTOS, I. M. G. L **Competências relacionadas à aprendizagem organizacional em equipes de projetos.** Brasília: Universidade Católica de Brasília (dissertação de mestrado), 2008.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia.** Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961. p. 108 – 113.

VIANA, R. V. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos.** Rio de Janeiro: Brasport, 2005. p. 91.

YIN, R.K.(2001). **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2<sup>a</sup> ed. Porto Alegre: Bookman. 248 p.