

# Gestão da Mudança nas Organizações

Ricardo  
Cipriano

# O roteiro

- Conduzir a mudança e o papel da liderança:
  - Os papéis que vivemos;
  - Jornada emocional da mudança.
- Conduzir a mudança organizacional:
  - Os 8 passos do Kotter;
  - A estratégia e o processo de gestão de mudança organizacional: as três fases.



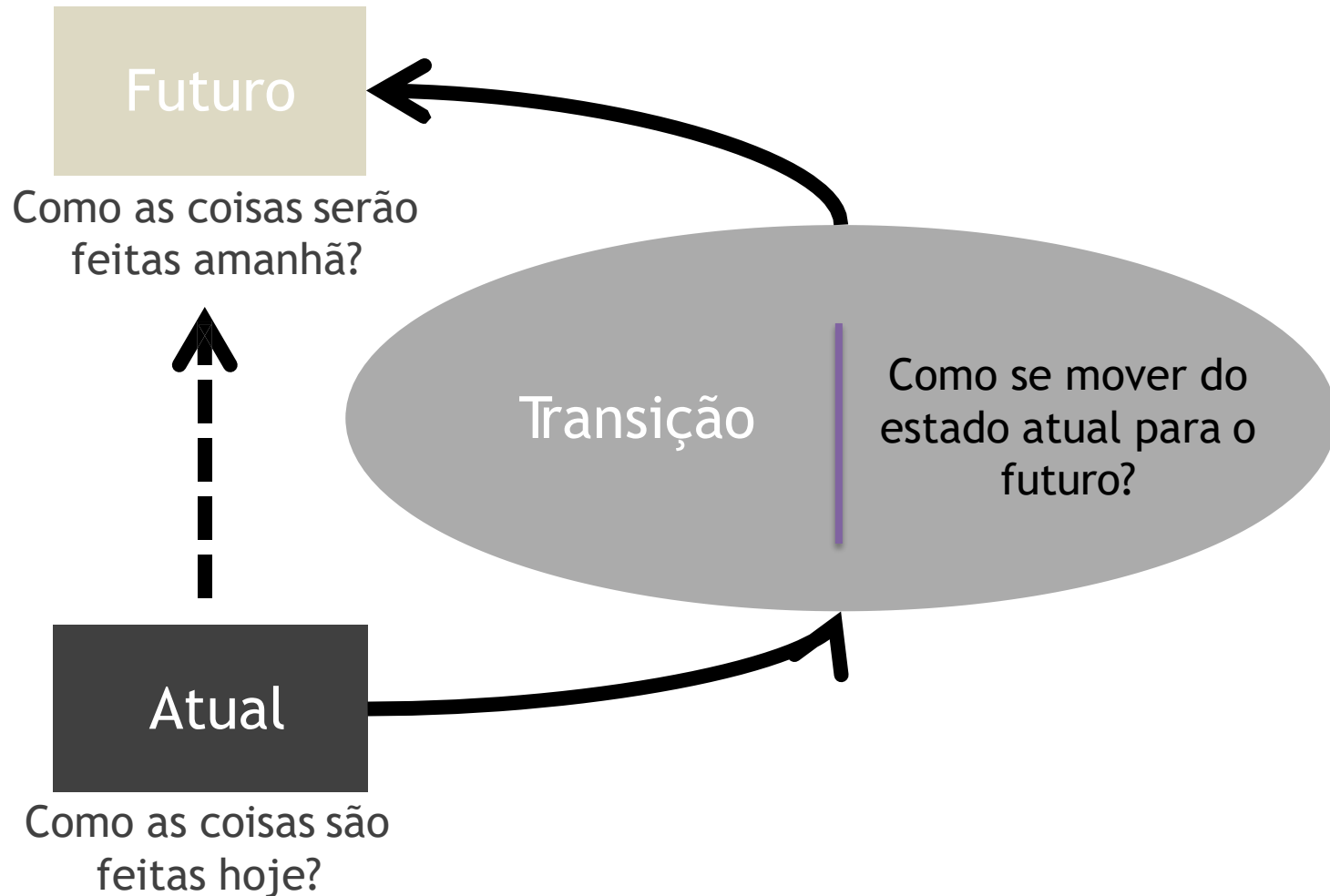


# O Que é Mudança?

É a passagem de um estado para outro,  
é a **transição** de um estado para  
outro diferente.

Toda mudança implica novos  
caminhos, novas abordagens,  
novas soluções.

# Os Estados da Mudança



Adaptado de: Jeffrey Hiatt: Change Management, 2003, pag 34

# Resultado de Pesquisa

- **100%** de todas as mudanças avaliadas como “**sucesso**” tiveram uma boa solução técnica;
- Mais de **98%** de todas as mudanças avaliadas como “**fracasso**” também tiveram boa solução ou abordagem técnica.



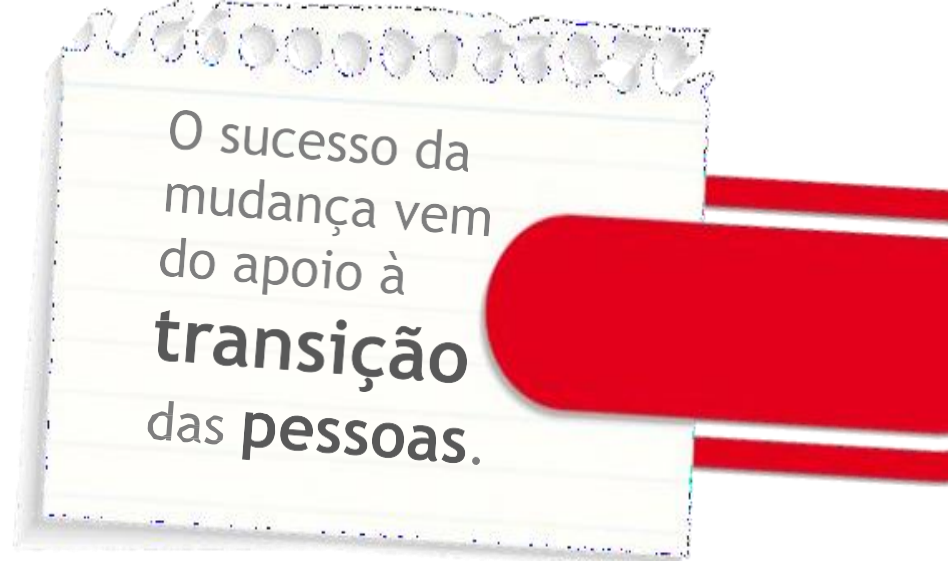
Fonte: Best Practices in Change Management Prosci, 2007



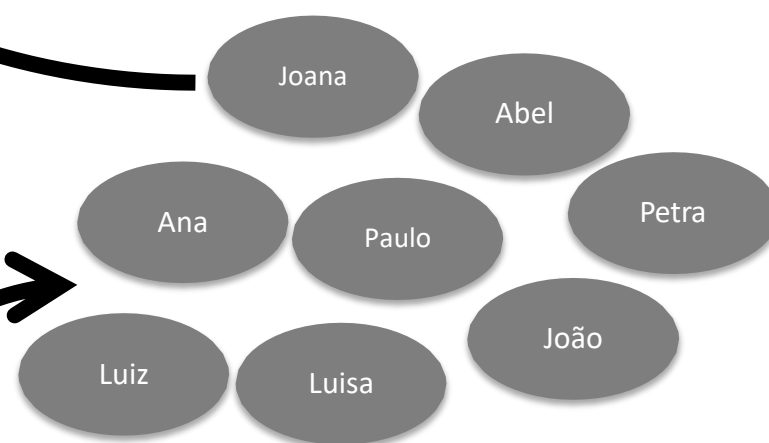
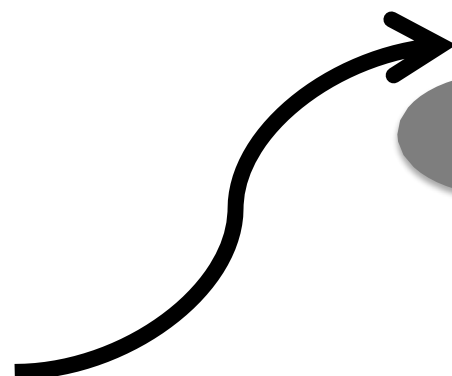
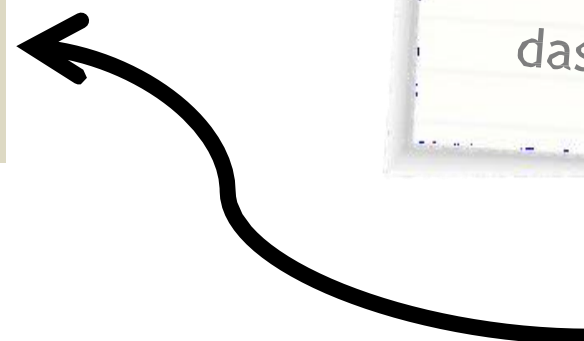
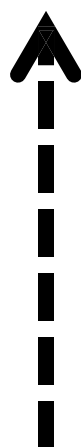
**Qual a diferença  
entre as  
mudanças que  
tem sucesso e as  
mudanças que  
fracassam?**



Futuro



Atual



# A jornada emocional da mudança e como ajudar as pessoas na transição





# Natureza Humana . . .

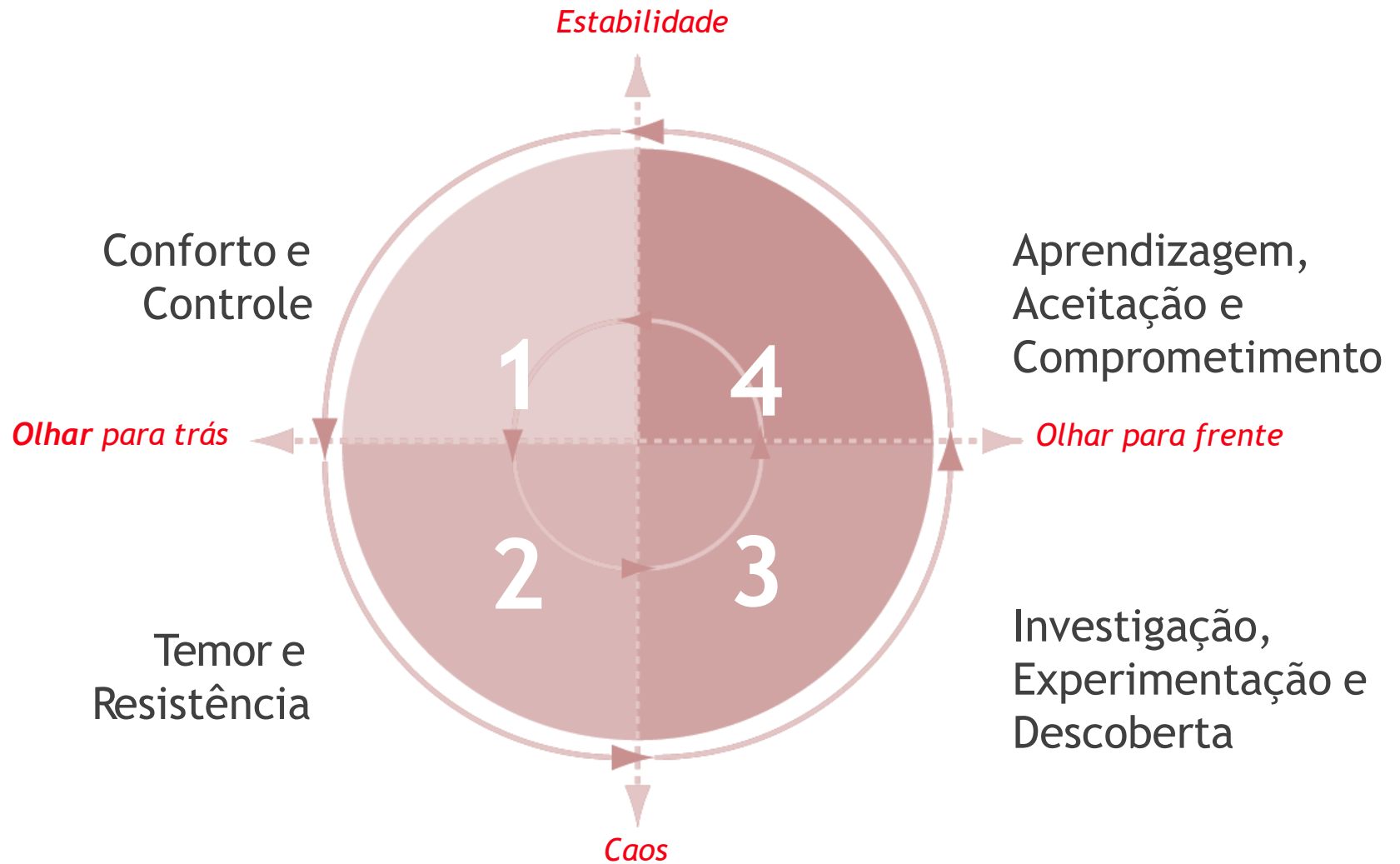
- Nós queremos ter **controle** sobre suas vidas;
- Nosso senso de controle, conforto e bem-estar deriva do grau de **certeza** que temos sobre nossa vida e nosso futuro;
- A mudança **rompe nossa habilidade** de prever o que nos espera;
- Quanto mais uma mudança rompe nossa habilidade de prever nosso futuro, maior é nossa **confusão, medo, ansiedade e dúvida em nós mesmos.**



# As Pessoas e a Resistência...

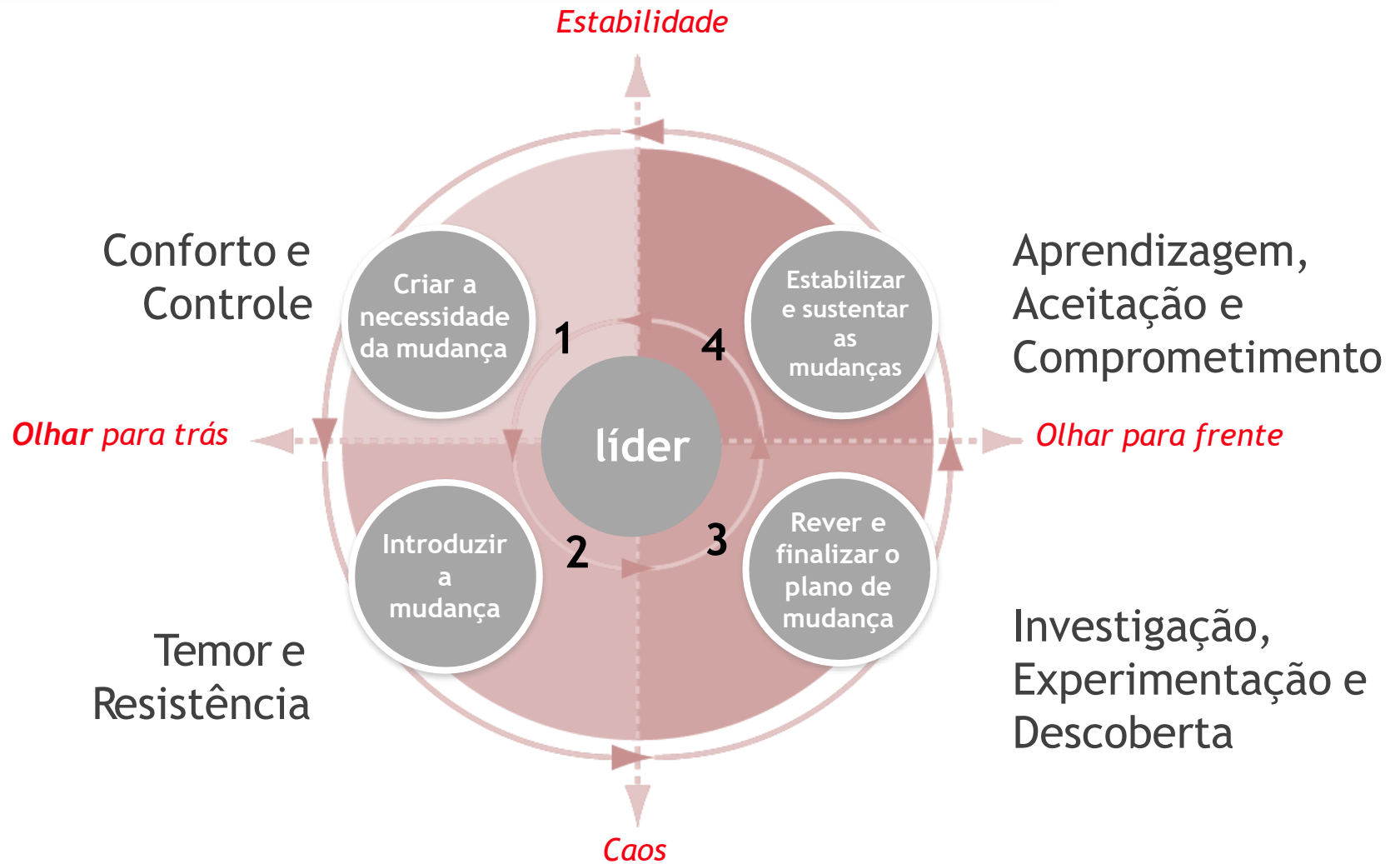
1. Algumas pessoas temem a **perda**.
2. Algumas pessoas **desconfiam** dos que propõem a mudança.
3. Algumas pessoas **discordam** da mudança.
4. Algumas pessoas **não toleram bem a mudança**.

# Jornada Emocional da Mudança



Fonte: <http://www.russellconsultinginc.com/docs/leading%20change%20model.htm>

# Ações do Líder Durante a Mudança



Adaptado de : <http://www.russellconsultinginc.com/docs/leading%20change%20model.htm>



# Líderes e Facilitadores da Mudança

- Os **líderes da mudança** são os responsáveis pela mudança: são os gestores das equipes afetadas por uma determinada mudança, por exemplo.
- Os **facilitadores da mudança**: ajudam na aplicação da metodologia da gestão da mudança.
  - Muitas vezes a equipe de Recursos Humanos assume esse papel dentro da organização.

# Ações dos Líderes na Mudança

---

**C**riar a **C**onsciência da necessidade da mudança.

---

**D**espertar o **D**esejo de participar e apoiar a mudança.

---

**G**arantir o **C**onhecimento de como realizar a mudança.

---

**D**esenvolver a **H**abilidade de aplicar as competências e comportamentos necessários.

---

**P**romover **R**eforço para preservar a mudança.



Na <b>ausência</b> de:	Normalmente ocorre:
<b>C</b> onsciência e <b>D</b> esejo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior resistência dos colaboradores;</li> <li>• Colaboradores fazendo as mesmas perguntas em todas as oportunidades;</li> <li>• Menor produtividade;</li> <li>• Maior rotatividade de pessoas;</li> <li>• Segregação de recursos e informação;</li> <li>• Atrasos na implementação.</li> </ul>
<b>C</b> onhecimento e <b>H</b> abilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixa utilização ou uso incorreto de novos processos, sistemas e ferramentas.</li> <li>• Colaboradores preocupados se estão preparados para ter sucesso depois da implementação da mudança.</li> <li>• Maior impacto nos clientes e parceiros.</li> <li>• Substancial redução na produtividade.</li> </ul>
<b>R</b> eforço	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboradores retornam à antiga forma de trabalho.</li> <li>• A organização cria uma história de gestão de mudança falha.</li> </ul>

# Resiliência



A **pessoa resiliente** é aquela que decidiu interpretar a adversidade como uma circunstância e que **cresce nas mudanças**, se antecipa às situações e realiza seu trabalho de forma coerente com a estratégia da organização. Busca ser **pro-ativa e orientada para o futuro**, mesmo quando estiver se reportando a um líder que não está manifestando uma liderança inspiradora.

# Mudança Organizacional



Kotter e as  
fases do processo

## Negócio

- Metodologia
- Melhores Práticas
- Gestão de Projetos Eficaz
- Conhecimento dos Processos
- Conhecimento da Empresa
- Conhecimento Funcional

## Pessoas

- Definição da Estratégia da Mudança
- Gestão das Partes Interessadas
- Gestão dos Impactos
  - Comunicação
  - Capacitação
- Sustentação da Mudança e Resiliência

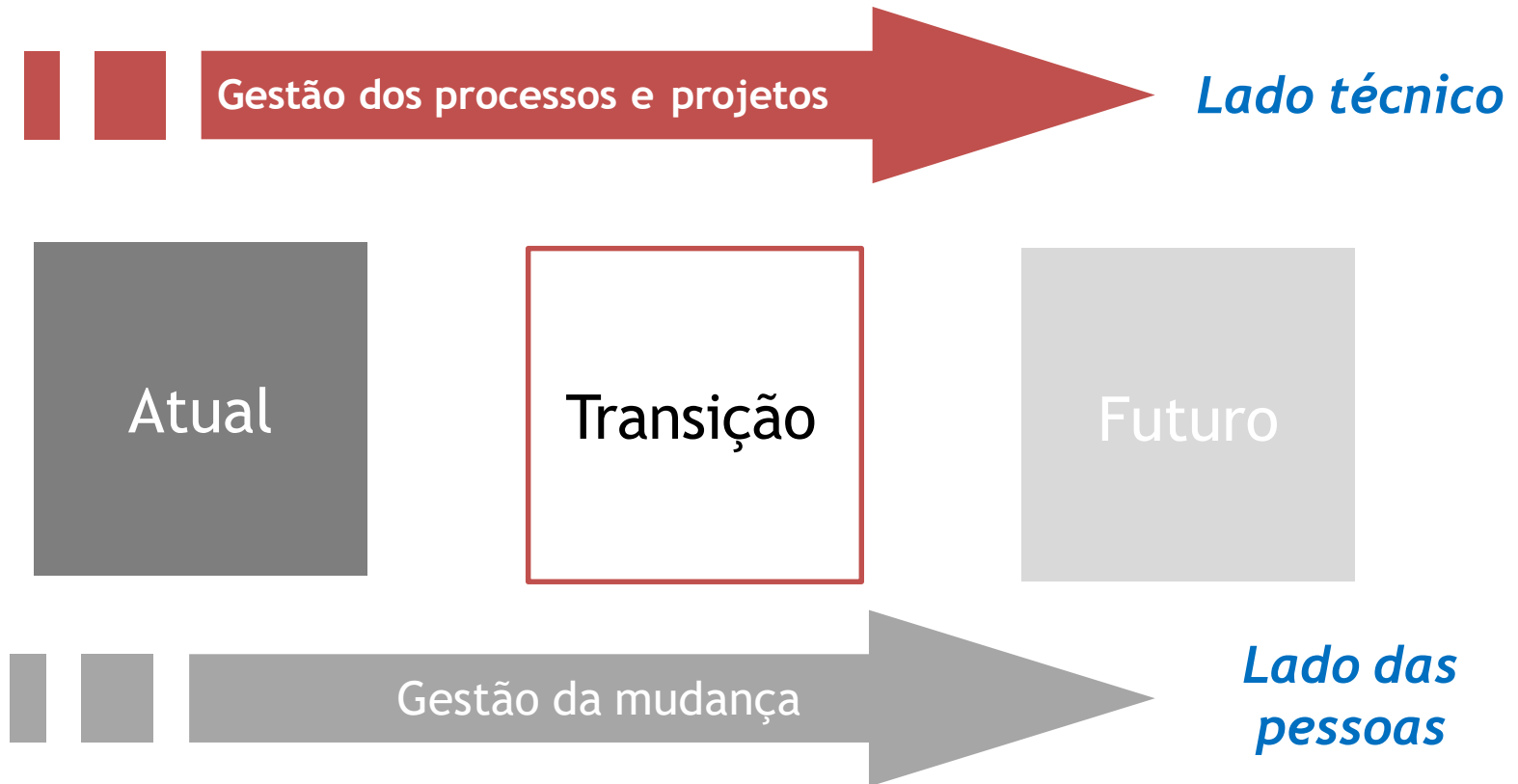
## Gestão da Mudança Organizacional

É o conjunto de **comportamentos, processos e técnicas** para gerenciar o lado **humano** da mudança, a fim de atingir os **resultados** esperados para o negócio.



# Gestão da Mudança e Gestão de Projetos e Atividades

---



# Quanto é o Bastante?



- Quanto de **gestão de projeto** é necessário?
  - Depende da complexidade e do grau de mudança dos processos, sistemas, estrutura organizacional e atribuições dos cargos.
- Quanto de **gestão de mudanças** é necessário?
  - Depende da intensidade da ruptura criada no trabalho diário das pessoas e dos atributos da organização, como cultura, sistema de valores, histórico das mudanças.



# Os 8 Passos da Mudança - John Kotter

- 1 Crie um sentido de urgência (o mais importante em primeiro lugar!!). É preciso que as pessoas percebam que a transformação não pode ser deixada para amanhã.
- 2 Forme a equipa que vai liderar a mudança. O grupo à frente do processo deve estar coeso e saber claramente quais são as suas tarefas.
- 3 Estabeleça claramente a nova visão e a estratégia. Isso é fundamental para que todos saibam os objetivos da mudança e como alcançá-los.
- 4 Comunique sempre e de forma simples. A única maneira de as pessoas se comprometerem com a mudança é entendendo por que ela é necessária.

# Os 8 Passos da Mudança - John Kotter

- 5 Remova as barreiras. Chefes autoritários, hierarquia rígida, remuneração que não premia o melhor desempenho: tudo isso dificulta a mudança.
- 6 Crie vitórias de curto prazo. Mudanças levam tempo. Para que os funcionários continuem na rota, é preciso adotar metas que eles atinjam no meio do caminho.
- 7 Não desacelere. Quando os primeiros resultados positivos começam a aparecer, a tendência é diminuir o ritmo.
- 8 Faça a mudança permanecer. Para isso, é fundamental que os novos procedimentos passem a fazer parte da cultura da empresa.

# Gestão de Mudança Organizacional

## Fase 1: preparar para mudar

Definir a estratégia de mudança

Preparar o time de mudança

Desenvolver o modelo de suporte

## Fase 2: gerenciar a mudança

Desenvolver o plano de mudança

Plano de ação e implementação

## Fase 3: reforçar a mudança

Coletar e analisar feedback

Diagnosticar falhas e gerenciar resistências

Implementar ações corretivas e celebrar as conquistas

São os 8 passos da Gestão da Mudança no modelo do Kotter dividido em fases.

# Fase 1 - Preparar Para Mudar

## Preparar para Mudar

- ✓ Definir a estratégia de mudança
- ✓ Preparar o time de mudança
- ✓ Desenvolver o modelo de suporte

Entender a natureza da mudança;  
Desenvolver a **visão comum**;  
Identificar os impactos iniciais da mudança.

# Entender a Natureza da Mudança

- Mudanças Estratégicas;
- Reestruturação Organizacional;
- Fusões e Aquisições;
- Mudança Cultural;
- Mudanças baseadas em tecnologia.

Adaptado de: Esther Cameron: Gerenciamento de Mudanças, pgs 4 e 5



# Desenvolver a Visão Comum

- A mudança só começa a partir do momento em que as pessoas **entendem a necessidade** da mudança;
- A Visão Comum é a **Visão do Futuro** da organização e das pessoas que fazem parte dela.



# Fase 2 - Gerir a Mudança

## Gerir a Mudança

- ✓ Desenvolver o plano de mudança
- ✓ Plano de ação e implementação

- Plano de análise e monitoramento de Stakeholder;
- Plano de Comunicação;
- Plano de Capacitação

# Plano de Mudança



# Plano de Comunicação: Boas Práticas

- Comunicação presencial
  - Reuniões e apresentações em grupo
  - Coach um-a-um
- Feedback usando ferramentas “não pessoais”
  - Permite anonimato
  - Pesquisas



# Fase 3 - Reforçar a Mudança

## Reforçar a Mudança

- ✓ Coletar e analisar feedback
- ✓ Diagnosticar falhas e gerenciar resistências
- ✓ Implementar ações corretivas e celebrar as conquistas

## Sustentar a mudança através de:

- Feedback dos colaboradores;
- Lições Aprendidas;
- Plano de Ação Corretiva;
- Gerenciamento da Resistência.

# Porque os Colaboradores Resistem

- Perda de **controle** e autoridade;
- Falta de tempo;
- Conforto com o *status quo*;
- Entendimento claro de qual o benefício da mudança;
- Não envolvimento na **configuração da solução.**





An iceberg floating in the ocean. The tip of the iceberg is visible above the water surface, while the much larger, submerged part is visible below. This visual metaphor represents the concept of resistance, where the visible part is the tip of the iceberg and the submerged part is the underlying resistance.

## O Que Pode Ajudar a Reduzir a Resistência

- Escute e entenda as objeções;
- Foque no “o que” e construa junto o “como”;
- Remova barreiras;
- Forneça alternativas simples e claras e mostre as consequências;
- Crie esperança no futuro;
- Mostre os benefícios de forma tangível.



## Mensagem Final: Mudança Bem Sucedida Depende de:

1. Apoio ativo e visível dos *sponsors* seniors;
2. Uma abordagem estruturada de gestão de mudança;
3. Comunicação aberta e frequente;
4. Recursos dedicados à gestão da mudança;
5. Participação dos colaboradores.

