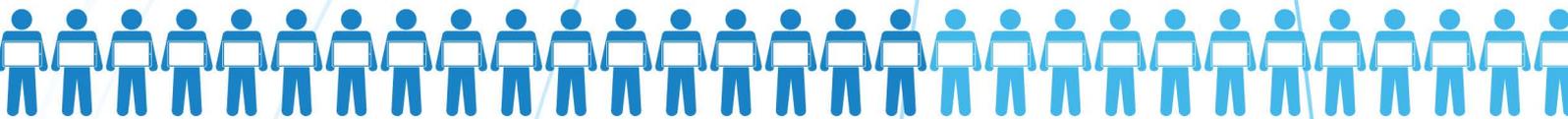


WHITE PAPER

Gestão de Mudança Corporativa

Fazendo
Mudar o seu
Negócio

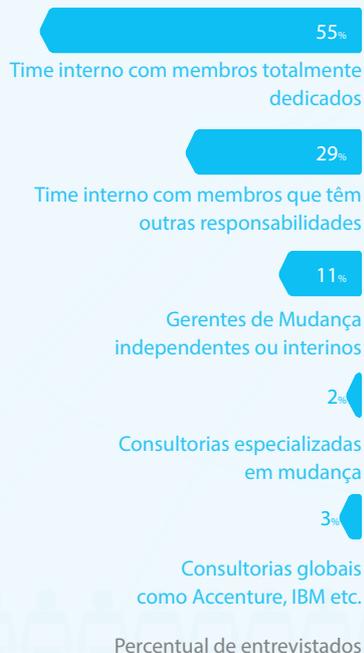


“Organizações com alta capacidade interna para gestão de mudança obtiveram, em média, 143% do valor previsto originalmente nos seus projetos.”

Introdução

Change in a Downturn – A Snapshot Survey 2012

Questão 10: Quais desses recursos são mais eficazes para ajudar a sua organização a implementar a mudança no ambiente atual?



Em uma pesquisa com mais de 50 organizações, *Change in a Downturn – A Snapshot Survey 2012*, a Changefirst perguntou a mais de dois mil líderes de mudança o que eles acreditavam ser a maneira mais efetiva de ajudar a sua organização a implementar a mudança no cenário atual. A grande maioria – 84% – disse que a melhor forma de implementar a mudança era por meio dos times internos.

Para reforçar esses dados, um artigo da McKinsey Quarterly, “Ajudando seus funcionários a abraçar a mudança” (LaClair e Rao, Novembro de 2002), demonstra uma relação linear direta entre a capacidade de gestão de mudança e o valor que ela capta dos projetos. Eles descobriram que as organizações com alta capacidade interna para a gestão de mudança obtiveram, em média, 143% do valor previsto originalmente nos seus projetos.

Uma pesquisa da IBM de 2008, *Making Change Work*, identificou uma diferença de 22% entre o quanto de mudança substancial a organização esperava e o histórico da organização com mudanças bem-sucedidas. Pode haver uma série de causas para essa diferença: pode ser que essas organizações estejam buscando estratégias inadequadas; pode ser que elas estejam enfrentando um declínio rápido e não consigam reunir os recursos necessários; ou pode ser que elas não tenham a eficiência necessária para impulsionar a verdadeira mudança. Entretanto, nossa conclusão é que a gestão ineficiente da mudança é o fator principal para o fracasso na execução e na obtenção dos benefícios das estratégias.

Agilidade é fundamental no clima competitivo de hoje

Quase 90% dos executivos do Reino Unido entrevistados pela *Economist Intelligence Unit*, em seu relatório de 2009 “*Organizational agility - Como a empresa pode sobreviver e prosperar em épocas turbulentas*”, ranquearam a agilidade organizacional como vital para o sucesso da empresa. O mesmo relatório destaca que a pesquisa feita pelo *Massachusetts Institute of Technology* sugere que a receita das empresas ágeis cresce 37% mais rápido e gera 30% mais lucros que empresas não ágeis. As organizações que não têm agilidade e que não conseguem se adaptar podem sofrer ainda mais com:

- Competidores mais adaptáveis que começam a dominar
- O desempenho do negócio se deteriorando rapidamente
- Quando a deterioração ocorre, a recuperação se torna mais difícil que anteriormente
- O engajamento dos funcionários se torna mais difícil
- O termo “fadiga de mudança” se torna assunto comum nas conversas dentro da empresa

As organizações precisam construir competências de gestão de mudança em todos os níveis da empresa, assegurando que a gestão de mudança seja patrocinada e aplicada efetivamente em todos os projetos de mudança. Chamamos isso de Gestão de Mudança Corporativa.

Ciclos da Vida Organizacional



A Changefirst acredita que se uma empresa quer se tornar ágil precisa ser capaz de transicionar efetivamente através do ciclo de vida organizacional, ao invés de entrar em declínio, e estar apta a entregar mudanças em volume, velocidade e acuracidade requeridas; ela precisa mais do que um pequeno número de projetos ou especialistas em Desenvolvimento Organizacional treinados em gestão de mudança.

Definindo a Gestão de Mudança Corporativa



Gestão de Mudança Corporativa é um processo que as organizações usam para ajudá-las a se tornar ágeis e sensíveis a mercados que se movimentam rapidamente, competitivos e muitas vezes disruptivos.

Vamos utilizar a sigla em inglês ECM (*Enterprise Change Management*) para Gestão de Mudança Corporativa – termo utilizado para descrever a disciplina e o processo de implementar a mudança por toda a organização, garantindo a sua aplicação em cada projeto e para que os indivíduos tenham acesso às habilidades requeridas e possam construir sua própria competência de mudança.

A Gestão de Mudança Corporativa consiste em:

- Linguagem comum de mudança utilizada por toda a organização
- Um conjunto compartilhado de processos de mudança e ferramentas que são aplicados em todos os projetos e iniciativas
- Forte capacidade de liderança para mudança em todos os níveis da organização
- Treinamento baseado na função e coaching para construir e proporcionar novas habilidades e técnicas
- Uma mentalidade organizacional que suporte a efetiva implementação da mudança estratégica*.

*Isso incluiria, mas não estaria limitado a, avaliar a capacidade de mudança antes do início dos projetos, ter executivos que gerenciem o portfólio de mudança de forma proativa, criar e revisar um quadro de gestão de mudança.

Modelo de Maturidade de Gestão de Mudança

Para ser bem-sucedida, a introdução da ECM requer um nível de maturidade de gestão de mudança que necessita de um investimento significativo de tempo e esforço para muitas organizações.

A Changefirst desenvolveu um Modelo de Maturidade de Gestão de Mudança com quatro níveis mostrados na figura abaixo para ajudar a organização a:

- Avaliar o seu nível de maturidade atual
- Determinar o que falta para ter a competência de apoio à ECM
- Construir um roadmap para uma organização mais ágil.



Cada um dos níveis de Maturidade de Gestão de Mudança tem seu próprio padrão que deve ser alcançado para que esse nível de maturidade seja dominado. A ECM realmente só se refere aos níveis de maturidade 3 e 4, e para muitas organizações é necessária uma mudança significativa para se atingir os níveis 3 e 4.

NÍVEL 1

ESTÁGIO

RUDIMENTAR

A implementação do projeto contém pouco ou quase nada de gestão de mudança, a não ser a comunicação e treinamento básicos.

Níveis de Maturidade de Gestão de Mudança definidos

Características Principais

- Os projetos não têm processos de mudança padronizados.
- Foco acentuado nos aspectos técnicos dos projetos.
- Gasta-se pouco tempo no planejamento e monitoramento da implementação.
- A resistência é o resultado comum e geralmente é visto como “antiorganizacional”.
- O engajamento dos funcionários é tratado como um caso racional.
- A adequação às regras (compliance) é vista como a implementação bem-sucedida da mudança.
- A produtividade no local de trabalho cai mais do que o esperado durante a mudança.
- O sucesso da implementação não é revisado e as lições não são aprendidas.

Atitudes da Liderança

- Foco técnico
- As pessoas são racionais e “farão a coisa certa”
- Se não fizerem, terão que se adequar
- Toda essa “coisa” de mudança é “um pouco inconsistente” e desnecessária

Padrões de Maturidade

Nenhum

Adequação à situação do negócio

Esse nível de maturidade somente funciona se a mudança tiver um escopo lento e gradual.

NÍVEL 2

ESTÁGIO TÁTICO

Gestão de mudança é aplicada de forma inconsistente nos projetos.

Níveis de Maturidade de Gestão de Mudança definidos

Características Principais

- A Gestão de Mudança é tocada por uma “coalizão dos funcionários de boa vontade” – um pequeno grupo de entusiastas trabalhando nos projetos que adotaram desde o início.
- A utilização da Gestão de Mudança é estimulada por problemas na entrega do projeto (por exemplo, resistência dos funcionários) em vez de incorporada ao plano do projeto original.
- O *staff* do projeto se inscreve nos programas de gestão de mudança, mas não tem uma abordagem “com base nas necessidades” ou “na hora certa”.
- Os *sponsors* seniores são ativos no apoio à gestão de mudança enquanto conceito – eles estão começando a entender as razões da sua existência e seus conceitos principais.
- Os *sponsors* seniores tendem a depender de consultores de gestão de mudança externos.
- A gestão de mudança se concentra no nível organizacional com pouquíssimas tentativas de levar a mudança para o nível local.

Atitudes da Liderança

- Idealmente, as pessoas irão se comprometer com a mudança, mas se isso não acontecer passaremos à fase de adequação.
- A gestão de mudança é uma “coisa boa”, mas não tão importante quanto o plano técnico.
- Faremos a gestão de mudança se tivermos tempo e dinheiro.

Adequação à situação do negócio

Esse nível de maturidade pode ser uma estrutura forte se houver várias iniciativas de mudança focadas na melhoria do modo de operação. Haverá sérias consequências se o caso de negócio não for atingido.

Padrões de Maturidade

- Houve um acordo sobre a metodologia de mudança.
- Houve um acordo sobre o apoio dos executivos à metodologia de mudança.
- Foi criado o processo educativo da gestão de mudança.
- A aplicação da gestão de mudança aos projetos e programas é monitorada.
- O uso precoce da gestão de mudança é apoiada por alguns projetos importantes.

NÍVEL 3 ESTÁGIO ORGANIZACIONAL

A gestão de mudança foi ajustada para se alinhar aos demais processos organizacionais. É aplicada consistentemente em todos os grandes projetos.

Características Principais

- A organização reconhece a necessidade de apenas uma metodologia de gestão de mudança nos projetos principais.
- As comunidades responsáveis pela entrega dos projetos como TI, Six Sigma e RH têm uma grande sensação de apropriação da metodologia de gestão de mudança.
- Os workshops são vistos como uma maneira de ajudar as pessoas a aplicarem a gestão de mudança.
- A organização foca no valor e resultados em vez de custos.
- Os estudos de caso relatam os primeiros ganhos.
- O patrocínio é muito mais visível nos projetos.
- Todos os planos do projeto têm um componente de gestão de mudança desde o kick-off.
- Há um incremento no número de papéis de gestão de mudança e o grupo principal de agentes já foi estabelecido.
- As tarefas relativas à gestão de mudança não são mais executadas por consultores externos.
- Os agentes de mudança integram a gestão de mudança a outros processos.
- Todos os gerentes e funcionários são treinados em gestão de mudança de forma apropriada.



Níveis de Maturidade de Gestão de Mudança definidos

Atitudes da Liderança

- Teremos sucesso se tivermos a gestão de projeto com um forte componente de gestão de mudança.
- Comprometimento e comportamento de mudança bem-sucedidos são essenciais para o sucesso da mudança.

Adequação à situação do negócio

Esse nível de maturidade é essencial para os ambientes onde há uma agenda do programa, com visão clara, capacidade e recursos suficientes. O nível de complexidade é alto, mas não impossível de gerir utilizando o planejamento do projeto e metodologias de gestão de mudança.

Níveis de Maturidade

- O coaching em gestão de mudança e a capacitação dos sponsors estão encaminhados.
- Já foram estabelecidos o patrocínio dos executivos e a revisão dos processos.
- Os indicadores da gestão de mudança são mensurados da mesma forma que os indicadores de outros projetos.
- A gestão de mudança está integrada a outros processos organizacionais e metodologias de projeto.
- Foi estabelecida uma comunidade de prática da gestão de mudança.

Passar da maturidade tática para a organizacional representa um significativo passo de mudança, mas a implementação da ECM pode ser acelerada se a cultura existente tem crença no uso de processos para melhorar a produtividade. A mudança chave está em alcançar consistência em todos os projetos através da adoção de linguagem comum e metodologia robusta (processos, conhecimentos e ferramentas) e flexível para ser usada em projetos de diferentes magnitudes e complexidades.

NÍVEL 4 ESTÁGIO INSTITUCIONAL

Sponsors executivos gerenciam toda a capacidade de mudança da organização.



Níveis de Maturidade de Gestão de Mudança definidos

Características Principais

- A gestão de mudança foi adotada por toda a organização.
- Os executivos dedicam tempo avaliando a demanda por mudança como um todo e o nível de capacidade que a organização possui.
- Os agentes de mudança criam melhorias constantes na gestão de mudança.
- São produzidos estudos de caso que demonstram a efetividade da gestão de mudança.
- A gestão de mudança foi incorporada pela cultura da empresa – ela se torna “a forma como fazemos as coisas por aqui”.

Atitudes da Liderança

- Lidar com a mudança de forma eficiente é uma competência fundamental nessa organização.
- Avaliar a capacidade e os limites das pessoas à mudança é uma parte fundamental da tomada de decisões estratégicas.

Adequação à Situação do Negócio

Este nível de maturidade é essencial para organizações com uma agenda de transformações. Há várias mudanças e decisões sobre prioridades que talvez precisem ser feitas.

Padrões de Maturidade

- Os executivos gerenciam o portfólio geral de mudanças de forma proativa.
- A capacidade de mudança é avaliada antes de iniciar projetos.
- As habilidades em gestão de mudança são vistas como parte integrante dos programas de desenvolvimento dos gestores.
- A gestão de mudança está incluída nas atribuições formais do projeto e nos acordos do programa.
- É criado um *scorecard* da gestão de mudança que será revisado em todas as reuniões de revisão do projeto.

Passar da maturidade organizacional para a institucional é o maior passo de mudança dentre todos e representa uma mudança substancial na cultura da maior parte das organizações. A capacidade para mudança se torna a principal métrica para os líderes decidirem se devem ou não implementar uma nova iniciativa. Atenção quanto ao grande volume de mudanças: mesmo os melhores processos terão dificuldade para conseguir a adesão das pessoas se elas se sentem sobrecarregadas.

Solução completa para a Gestão de Mudança Corporativa (ECM)

Para apoiar as empresas que querem abordar a gestão de mudança a partir de uma perspectiva corporativa, oferecemos a solução ECM completa composta pelos componentes abaixo.



SOFTWARE

Plataforma Roadmap Pro*

É uma plataforma na nuvem que permite implementar processos de gerenciamento de mudanças em escala, de forma rápida e com ótima relação custo-benefício.

A plataforma inclui:

- Conteúdo pedagógico online para líderes e colaboradores
- Roadmap e templates de planejamento
- Ferramentas de avaliação e relatórios
- Funcionalidades de colaboração e aprendizado social

A plataforma poderá ser customizada para incluir conteúdos corporativos específicos.



APRENDIZAGEM

Workshops focados na aplicação

Pacote completo de workshops presenciais que oferecem conteúdo apropriado aos diversos papéis para ajudar:

- Os executivos a melhorar o seu desempenho na mudança através de avaliações, monitoramento e patrocínio efetivos.
- Os especialistas em mudança a construir e implementar planos de mudança centrados nas pessoas para melhorar a gestão dos aspectos comportamentais dos projetos de mudança.
- Os gestores a desenvolver suas habilidades para implementar a mudança de forma centralizada e gerenciar seus times em nível local.



APLICAÇÃO

Serviços de Coaching e Mentoring

Acelere a implementação da ECM com suporte e coaching para os profissionais internos incorporarem novas habilidades e processos de mudança. Exemplos:

- Planejamento do processo de kick-off para grandes projetos de mudança.
- Acionamento das avaliações de impacto e risco da mudança.
- Criação de planos detalhados de mudança e engajamento.
- Suporte executivo para projetos chave.
- Monitoramento do progresso da implementação e medição dos resultados da mudança.

Principais Benefícios

- Não ter que "reinventar a roda" a cada novo projeto
- Melhora contínua da abordagem, das ferramentas e dos processos
- Aplicação consistente em todos os principais projetos
- Líderes seniores gerenciando a capacidade geral de mudança

“Não é mais necessário
reinventar a roda quando
se utiliza uma abordagem
de Gestão de Mudança
Corporativa!”

Processo Changefirst de Implementação da ECM

Implementar a ECM representa uma mudança de nível para a maior parte das organizações e por isso deve ser tratada como um projeto de mudança.

Os executivos necessitam demonstrar um comprometimento visível com essa abordagem. Precisam dar o exemplo e se envolver muito com o apoio à mudança e monitorar o seu progresso. O processo delineado abaixo foi desenvolvido para assegurar que haja um plano prático de implementação que não sobrecarregue a organização.

Análise dos Gaps	Plano de Implementação	Implementação
<ul style="list-style-type: none"> Fazer a avaliação de maturidade para a mudança Entender as habilidades necessárias com base em papéis Entrar num acordo sobre as necessidades de customização 	<ul style="list-style-type: none"> Customizar a plataforma da organização Definir o mix de serviços de workshops on demand e de coaching necessários Entregar piloto(s) e refinar a entrega da ECM para ser implementada 	<ul style="list-style-type: none"> Iniciar a licença de uso corporativa Lançar os programas principais Monitorar o progresso da ECM

Avalie a maturidade da sua organização para a mudança utilizando o Questionário ECM nas páginas seguintes.

Questionário de Maturidade ECM

Esse questionário pede que você faça escolhas entre afirmações que descrevem como a gestão da mudança está sendo implementada na sua organização atualmente.

Você verá pares de afirmações das quais deverá escolher uma.

Afirmação	Escolha
1 Todos os projetos grandes têm um componente de gestão de mudança desde o início	
2 A utilização da gestão da mudança é fomentada pelos problemas experimentados durante a entrega do projeto	
3 Há patrocínio no nível executivo em todos os grandes projetos de mudança	
4 Os líderes seniores se focam em criar e comunicar um caso racional para a mudança	
5 As comunidades de entrega de projetos (por exemplo, TI, 6Sigma) apropriam-se dos nossos processos de gestão de mudança	
6 Gerir a mudança de forma eficiente é uma competência fundamental na organização	
7 Nossos projetos de mudança são motivados por disciplinas robustas de gestão de projetos	
8 A gestão de mudança está incluída nas atribuições formais do projeto e nos acordos do programa	
9 Os líderes seniores tendem a confiar em especialistas externos que oferecem a gestão de mudança organizacional quando requerido	
10 Há um aumento notável no número de papéis de gestão de mudança na organização	
11 As pessoas na nossa organização são racionais e vão reagir quando compreenderem o que se espera que elas façam	
12 A gestão de mudança é implementada quando conseguimos prever que as pessoas vão se opor à mudança	
13 Estamos gerenciando um pequeno número de iniciativas de mudança que requerem pouquíssima gestão de mudança	
14 Os executivos dedicam tempo gerindo a demanda por mudança em oposição à capacidade da organização de assimilar essa demanda	
15 O foco da nossa atividade de gestão de mudança é criar planos de comunicação e treinamento	
16 A gestão da mudança é parte integral dos nossos planos de desenvolvimento da gerência	
17 A gestão da mudança é aplicada em algumas partes da organização, mas não de forma consistente em toda a organização	
18 Nosso framework de gestão de mudanças é mandatório e os líderes seniores o utilizam para monitorar as mudanças	
19 Nosso framework de gestão de mudança está alinhado com outros processos (por exemplo, gestão de projetos)	
20 A mudança na nossa organização é lenta e gradual e requer pouquíssima gestão de mudança	

Questionário de Maturidade ECM Resultados

Transfira suas escolhas para a grade e gráfico abaixo

Circule os números das suas escolhas. Por exemplo, se para o par de afirmações 1 e 2 você tiver escolhido a número 1, então circule o número 1 na grade abaixo e assim por diante.

Nível	1	2	3	4
	4	2	1	3
	7	9	5	6
	11	12	10	8
	15	13	16	14
	20	17	19	18
No. de Ocorrências				

Classificação de Maturidade

- 1 = Rudimentar
- 2 = Tático
- 3 = Organizacional
- 4 = Institucional

Para cada nível de maturidade, pinte as barras que correspondem ao número de vezes que você escolheu esse nível.

Nível de Maturidade ECM	1	2	3	4	5
1 = Rudimentar					
2 = Tático					
3 = Organizacional					
4 = Institucional					
	1	2	3	4	5
	No. de Ocorrências				

Para aprender mais sobre a ECM na sua organização, contate a Dextera: +55 11 3062-8486 comercial@dextera.com.br

Entre em Contato



- +44 (0)1444 450 777
- info@changefirst.com
- changefirst.com
- twitter.com/changefirst
- linkedin.com/companies/changefirst

Sobre a Changefirst

A Changefirst tem trabalhado com as organizações por mais de 20 anos com um objetivo claro — capacitá-las para conduzir os seus programas de mudança. Desde então, temos trabalhado com mais de 300 organizações em cerca de 45 países, capacitando mais de 30 mil pessoas para utilizar nossas ferramentas e processos. Nos últimos cinco anos, o ritmo acelerado de mudança e a disrupção dos modelos de negócios têm mudado significativamente os requisitos dos clientes que passaram a buscar por soluções escaláveis, disponíveis 24/7 e com melhor custo-benefício.

Clientes como Syngenta, The Linde Group, Novartis, Allianz, Rentokil Initial, Virgin Media, HSBC, Network Rail e MSA nos escolhem porque:

- Precisam entregar mudanças específicas enquanto desenvolvem capacidade interna de gestão de mudança;
- Precisam de ferramentas que sejam fáceis de acessar, simples de usar e que se integram com seus frameworks de projeto, além de ser uma solução viável financeiramente.

Nós temos provavelmente o maior banco de dados de pesquisa e avaliação de Gestão de Mudança Organizacional do mundo, com mais de 45 mil respondentes e 700 mil registros de dados. Isso permite aos clientes avaliar e comparar seu desempenho.

Em 2018, a Changefirst foi avaliada e certificada segundo os requisitos da ISO 27001:2013 para fornecer serviços de gestão de mudança. Somos regularmente convidados a compartilhar nossas ideias no circuito internacional de palestrantes com organizações e associações profissionais, tais como ACMP, APMG e PMI.

Estamos sediados no Reino Unido, Austrália, Brasil e Cingapura, e entregamos nossos serviços em nível mundial.

Main Office

Delmon House, 36-38 Church Road
Burgess Hill, West Sussex
England
RH15 9AE UK
T +44 (0) 1444 450 777
F +44 (0) 1444 450 745
E info@changefirst.com

Australia/New Zealand

PO Box 3042
Eltham Victoria 3095
Australia
T +61 (0) 394 594 110
M +61 (0) 417 399 358
E info@changefirst.com.au

Latin America

Dextera Consultoria
Alameda Jaú, 72 conj. 121
Cerqueira César
01420-000 São Paulo-SP Brasil
T +55 11 3062 8486
E contato@dextera.com.br
www.dextera.com.br