

Líderes da Revolução

Um guia para o desenvolvimento de liderança eficaz de mudança na sua organização

Sumário

Este whitepaper endereça uma questão identificada frequentemente como um obstáculo para o sucesso de iniciativas de mudanças dentro das organizações: como desenvolver líderes eficazes de mudanças na sua organização?

Parte 1: Onde estão os Líderes de mudança de amanhã? (Pg 2)

Parte 2: O que é realmente uma boa liderança para mudança? (Pg 2)

Parte 3: O processo – como construir capacidade de liderança para mudança (Pg 4)

Parte 4: Ferramentas e técnicas para líderes de mudança (Pg 7)

Parte 5: Benefícios e medidas do sucesso (Pg 10)

Enquanto diversas pesquisas e relatórios mostram que a falta de uma liderança eficaz é o maior obstáculo para o sucesso de iniciativas de gestão de mudança, simplesmente apontar o dedo e culpar a alta gestão das organizações não é suficiente. Os gestores seniores podem estar sofrendo com seus próprios desafios de mudança, lutando com sua resiliência pessoal para mudar e com dificuldade em persuadir suas equipes a abraçarem novas ideias.

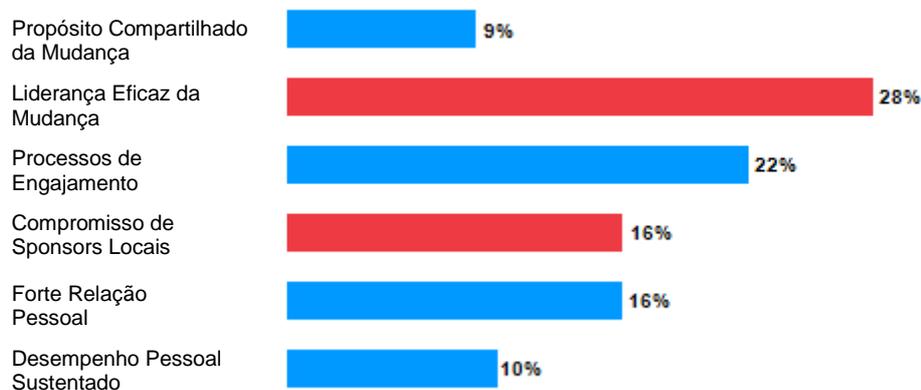
No entanto, mudança se aprende com exemplos e se desdobra pelos diferentes níveis da organização. E para que a mudança se sustente com sucesso, é necessária a adoção da mudança em larga escala e a introdução de novas ferramentas e técnicas, indicadores e gestão de comportamentos.

O que é realmente necessário para dar aos líderes de mudança de uma organização ferramentas e técnicas que os possibilitem liderar e sustentar uma mudança de forma eficaz? Este artigo destaca os principais desafios e ilustra como deve ser uma liderança para mudança centrada em pessoas. Mais importante, entretanto, o artigo foca nos passos que as organizações devem seguir para desenvolver a capacidade de liderança para mudança.

Isso inclui:

- O processo de desenvolvimento da capacidade de liderança para mudança.
- As ferramentas e técnicas que podem ajudar os líderes de mudança.
- Os indicadores de sucesso e os benefícios de uma liderança forte.

Atualmente, o maior risco para o sucesso da implantação de uma mudança é a falta de:



Source: Changefirst's Change in a Downturn Survey 2009

É evidente que liderança deva ser um fator decisivo. Líderes de mudança são necessários para impulsionar a organização a adotar novas formas de trabalho; sem isso, é da natureza humana resistir a qualquer mudança. Mas a escala de desafios que a liderança enfrenta é sempre surpreendente.

Mais uma vez, nossa pesquisa mostra que uma liderança para mudança inadequada é o maior obstáculo para a implantação bem sucedida de uma mudança.

Em nossa pesquisa "[Change in a Downturn](#)" de 2009, que foi enviada a 2.500 especialistas da mudança, 28% citam a falta de liderança eficaz de mudança como o fator-chave. Muito além de outros que talvez tenham sido cogitados como, Propósito Compartilhado da Mudança (somente 9%), Compromisso de Sponsors Locais e Forte Relação Pessoal (16%). O próximo maior fator de risco foi Processos de Engajamento, com 22%.

Ao mesmo tempo, 45% dos respondentes esperavam que desafios de mudança aumentassem nos próximos 12 meses e 37% esperavam um aumento substancial de desafios de mudança neste período.

Essas são resultados que continuam sendo relatados diariamente em nosso trabalho com clientes, independentemente de um cliente em particular ou se estamos conduzindo workshops, pesquisas ou outras atividades.

Tais descobertas também são vistas num estudo feito pela IBM, "[Making Change Work](#)", com 1,500 praticantes em todo o mundo. O termo "gap de mudança" foi utilizado para descrever o crescente abismo entre a proporção de organizações que esperam uma mudança substancial e aquelas com histórias de implantações de mudanças bem sucedidas.

A pesquisa da IBM destacou novamente a liderança como o fator mais importante para mudanças de sucesso, com 92% dos seus 1,500 praticantes no mundo citando patrocínio de gestores seniores como aquilo que faz a mudança dar certo – mais uma vez à frente do Engajamento dos Colaboradores, com 72%.

Parte 1. Onde estão os Líderes de mudança de amanhã?

Onde estão os líderes de mudança que vão liderar a crescente carga de mudança esperada pelas organizações? Um dos mitos recorrentes em projetos de mudança é de que líderes de mudança são uma raça rara, imbuída de um dom inato que é difícil de aprender e mais difícil ainda de colocar em prática.

A verdade é que há líderes de mudança bem sucedidos por aí – e eles estão dentro das organizações nos três maiores papéis em mudanças como Sponsor, Influenciador ou Agente de Mudança. Mas, igualmente importante, há métodos comprovados para o desenvolvimento de líderes de mudança de amanhã.

Parte 2: O que é realmente uma boa liderança para mudança?

Enquanto há muitos estudos de casos de projetos de mudança bem sucedidos, os comportamentos dos indivíduos que lideram tais projetos são colocados em foco com pouca frequência.

Estes **líderes de mudança precisam ser treinados, desenvolvidos e nutridos**. Ao contrário do que alguns pensam, essa é uma capacidade que pode ser mensurada em uma organização e desenvolvida com o tempo.

Nós definimos uma boa liderança para mudança como:

“Liderança eficaz de mudança acontece quando os líderes da mudança fornecem direção, orientação e apoio não somente às pessoas que estão implantando a mudança, mas também aqueles afetados e que trabalham com ela diariamente.”

Com esse objetivo em mente, esta seção explora como ações individuais de líderes de mudança bem sucedidos ajudam a conquistar a mudança e, por outro lado, como uma liderança de mudança ruim pode comprometer os seus resultados. Voltando ao modelo de mudança de Kurt Lewin de **Descongela, Muda, Recongela**, podemos examinar a liderança para mudança na situação atual, transição e estado futuro.

Desafiando o status quo

Líderes de mudança bem sucedidos comunicam suas insatisfações com a situação atual, abraçando as mudanças e enfatizando as consequências da falta dela. Eles declaram publicamente seus descontentamentos com a situação atual, formalmente em reuniões individuais ou mesmo informalmente, e procuram demonstrar simbolicamente a aceitação de que as coisas precisam mudar.

Igualmente importante, eles provam o que dizem com ações, liderando com exemplos e gestos altamente simbólicos. Para gestores seniores, isso pode significar abandonar o jatinho executivo e passar mais tempo no chão de fábrica.

Isto é um contraste muito grande em relação aos líderes de mudança novatos, que frequentemente negam a necessidade de mudança e por timidez acabam não expressando seus descontentamentos com a situação atual. Eles não querem balançar o barco ou preocupar suas equipes já sobrecarregadas com a perspectiva de uma mudança transformacional.

Entender que mudança na forma como as pessoas trabalham é crucial para o sucesso, significa investigar os comportamentos, habilidades e atitudes que constituem a forma futura de trabalhar. Também significa ter clareza sobre o escopo da mudança, de forma que qualquer grupo que seja afetado por ela possa ser envolvido em discussões desde os estágios iniciais (em vez de descobrir após o fato ter ocorrido) e que qualquer dúvida e preocupação que possam ser levadas para os sponsors.

Em vez de reduzir a mudança a uma série de tarefas técnicas que ninguém poderia contestar ou deixar de aprender, uma liderança para mudança sólida é clara e desafia as pessoas e a maneira como trabalham.

Facilitando a transição

Bons líderes de mudança em posição de gestão sênior garantem que os recursos e suporte necessários estejam dedicados a fazer a mudança acontecer. Eles autorizam e dão poder aos Agentes da Mudança com apoio e comprometimento que precisam para impulsionar a mudança.

Por outro lado, quando a mudança falha, é porque as palavras desses líderes não correspondem às suas ações. Ou simplesmente passaram suas responsabilidades para um Agente de Mudança sem dar o devido respaldo, recursos e talvez estes não tivessem proficiência para fazer com que a mudança acontecesse.

Agentes de Mudança raramente possuem poder ou autoridade para liderar mudanças sozinhos. Por isso eles precisam do apoio dos Sponsors e Influenciadores em todos os níveis e durante toda a transição. Esse apoio acontece em várias formas, que incluem:

- Comunicações coerentes da liderança durante a transição que reforcem as mensagens de mudança.
- Presença em reuniões de grupo e individuais onde a equipe possa expressar abertamente seus sentimentos de preocupação ou entusiasmo sobre a mudança. Na verdade, bons líderes de mudança frequentemente são os que fazem o “advogado do diabo” e dizem o que os outros têm medo de dizer.
- Estratégias articuladas para superação de obstáculos no processo de mudança.

Desafiar o *status quo*

Demonstrar insatisfação com a situação atual, buscar o entendimento do escopo da mudança e dos impactos nas pessoas.

Facilitar a transição

Apoiar publicamente a mudança, dedicar tempo e recursos, estar aberto à mudança e acompanhar a transição.

Reforçar o estado futuro

Foco na visão do futuro e liderança pelo exemplo.

Embora os recursos possam ser escassos na economia de hoje, bons líderes de mudança certificam-se de que projetos tenham os recursos apropriados, o que significa alocar tempo e recursos necessários para a dimensão da mudança.

Em pesquisas, colaboradores envolvidos em programas de mudança nos dizem que eles se sentem sobrecarregados pela maré de mudança que os engole e que estão frustrados, pois as pessoas que lideram a mudança não parecem possuir as habilidades e capacidades necessárias para gerenciá-la. Nós voltaremos a falar dessa questão da Habilidade versus Vontade na seção 4, a seguir. Porém, basta dizer que ter os recursos apropriados pode trazer um bom retorno em longo prazo.

Em direção à condição futura

Líderes de mudança eficientes mantêm foco na visão de futuro para a qual estão dirigindo a mudança. As pessoas podem ter dificuldade em visualizar o que a mudança significa para elas, ou como os seus papéis serão afetados – e nesse vácuo uma conspiração silenciosa pode muitas vezes surgir e criar uma recusa em se acreditar na verdade. Então quando a realidade se apresenta, elas lutam contra a situação que já deveriam estar esperando.

Workshops e fóruns de feedback ajudam a manter o foco no estado futuro, mas líderes de mudança também devem voltar constantemente à conversa sobre visão e objetivos da mudança. Mesmo sendo mais fácil visualizar dessa forma, gerenciamento de mudança nem sempre é um programa linear – de onde estamos hoje, onde desejamos chegar; às vezes é preciso dar um passo para trás para conseguir dar dois passos à frente.

Parte 3: O processo – como construir capacidade de liderança para mudança

Em qualquer programa de gestão de mudança há um processo claro com vários passos que as organizações devem passar para desenvolver uma capacidade de liderança para mudança. Estes passos incluem:

(i) Mapear a Rede de Mudança

Quando se fala de liderança para mudança, muitas vezes pensa-se apenas nos executivos seniores, quando na verdade liderança de mudança existe em múltiplos níveis na organização. O pontapé inicial pode vir de cima, mas para que a mudança seja sustentada, precisa-se do impacto de uma rede inteira de indivíduos em toda a organização, incluindo os gerentes locais.

Na verdade, quando não se consegue manter um projeto de mudança, frequentemente são os gerentes locais a causa do problema. A respeito da necessidade de mapear uma Rede de Mudança, conforme a “Coligação das Lideranças” de John Kotter:

“A coligação das lideranças deve ser composta por gerentes e líderes que trabalham juntos como time. Os gerentes mantêm o processo sob controle enquanto os líderes conduzem a mudança.”

Entretanto, quando Kotter escreveu isso, ele tinha em mente uma estrutura mais tradicional, como um comitê de projeto.

O que a rede mudança traz, além disso, é a identificação das fontes informais de poder político e influência, e a natureza flexível de muitas estruturas organizacionais.

Olhar para um organograma tradicional não vai nos dizer o que essa rede de mudança é. Mapear a Rede de Mudança é um processo formal de identificação das peças-chave da iniciativa de mudança, das relações entre elas e atribuir a elas papéis de Sponsor, Influenciador e Agente de Mudança.

Mapear a Rede de Mudança é particularmente benéfico em tempos de agitações políticas importantes dentro de uma organização; e também serve para identificar brechas nas redes e relações-chave.

Ao fazer o exercício e mapear o impacto da mudança na rede, pode-se ver também qual será o impacto do estado futuro nesta estrutura – por exemplo, a extinção de certos papéis e funções pode causar colapsos na comunicação, o que pode prejudicar a gestão de mudança no futuro.

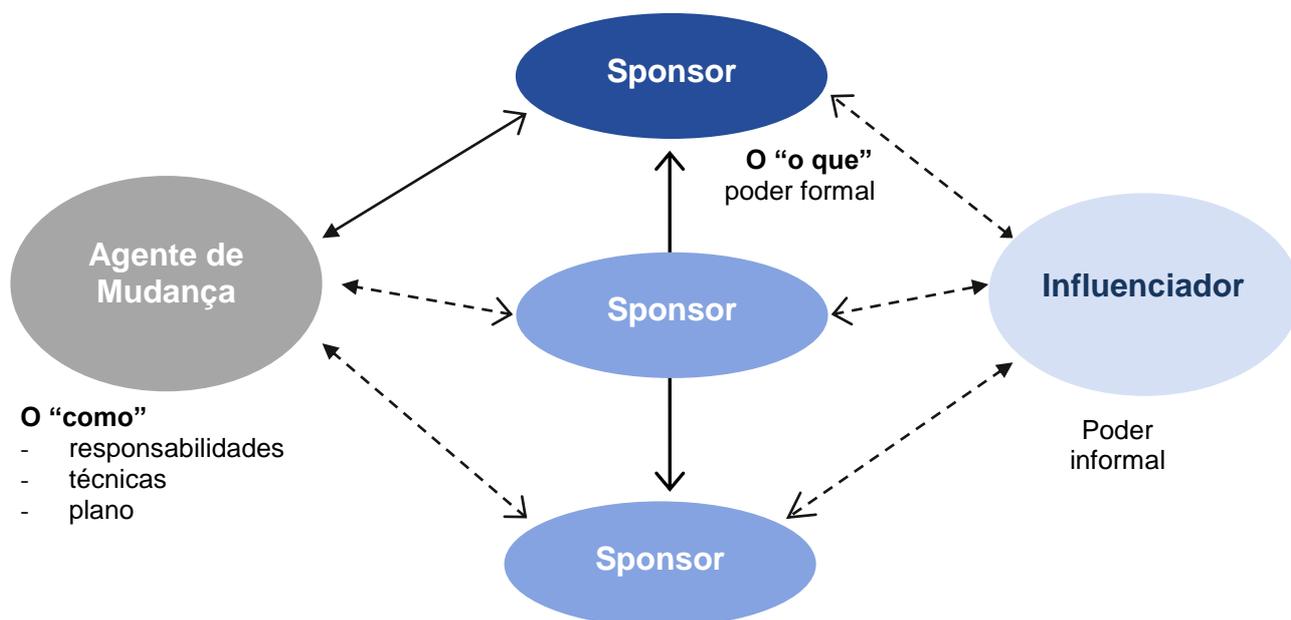
(ii) Engajar sponsor em todos os níveis

O conhecimento tem nos ensinado que conseguir o apoio de um Sponsor Executivo de alto nível para o projeto é a chave do sucesso para uma grande mudança. Mas enquanto o Sponsor Executivo é o principal responsável e a pessoa que toma as decisões mais importantes, na realidade, um projeto de mudança precisa de um número de Sponsors Locais e suas funções jamais devem ser subestimadas.

Por exemplo, se um funcionário tem uma dúvida sobre como sua função pode mudar com uma iniciativa de mudança, é provável que ele não divida essa preocupação com o Sponsor Executivo - mas ele provavelmente irá dizer ao seu líder direto ou ao gerente de operações. Igualmente, o Sponsor Local deve sentar-se juntamente com o Comitê de Projeto e Sponsor Executivo para compreender e mostrar que apoia completamente a mudança – não se esconder para tentar trabalhar no impacto que a mudança causará em suas próprias funções.

Além disso, Sponsors cumprem uma série de funções:

- **Responsabilidade** – São totalmente responsáveis pelo sucesso do projeto.
- **Autoridade** – Apoiam as pessoas enquanto elas se adaptam às mudanças e lidam com as resistências que aparecem.
- **Tomam decisões** – Tomam as principais decisões e apoiam os agentes da mudança em relação às pequenas decisões.
- **Suporte** – Fornecem apoio e legitimam a iniciativa de mudança em todos os níveis da organização.



Engajar sponsors significa garantir que as pessoas certas e com a senioridade adequada estão a bordo, que elas querem e são capazes de executar as funções descritas acima e que estão completamente preparadas e alinhadas com a iniciativa de mudança.

Desenvolver Influenciadores Informais

Na era das redes sociais e mídia, estamos demasiadamente cientes da influência da comunicação informal. Na verdade, o empurrão do subconsciente, como demonstrado no livro “Nudge” de Richard Thaler e Cass Sustein (publicado em português com o título Nudge – o empurrão para a escolha certa), pode ser mais poderosa e eficiente como influenciadora do que ter autoridades formais dizendo às pessoas que mudem.

No contexto organizacional, é importante garantir que pessoas-chave estejam apoiando um projeto de mudança, particularmente nas fases iniciais quando o apoio executivo ainda não estiver completamente formalizado. Esse é o caso de reconhecer os Influenciadores no exercício de mapeamento da Rede de Mudança, e aí trazê-los pra perto antes que eles formem uma opinião adversa – e talvez até mesmo trazê-los para a rede formal de mudança dando a eles funções na iniciativa em andamento.

Influenciadores Informais podem ser identificados em quatro categorias principais:

- **Defensores:** quem incentiva as pessoas a pensarem que a mudança é uma boa ideia.
- **Conectores:** quem pode ajudar a conectar pessoas com as quais o projeto pode não ter um relacionamento estabelecido ainda.
- **Controladores:** quem controla acesso às informações ou pessoas.
- **Especialistas:** quem detém conhecimento técnico.

Arme os Agentes de Mudança com as habilidades certas para o trabalho

Agentes de Mudança são os instigadores de mudança do dia-a-dia e eles apoiam as intenções dos Sponsors. Eles cumprem uma série de papéis que vão desde o planejamento e a execução de planos até a ajuda às pessoas para superar a

resistência e a construção das condições que viabilizam o estado futuro desejado.

Há dois lados na missão do Agente de Mudança. Primeiramente, as organizações precisam escolher as melhores pessoas para este tipo de trabalho. Agentes de Mudança devem ser executivos com credibilidade, caso já estejam na organização, ou podem ser de fora desde que tenham experiência comprovada de inspirar mudanças. Eles também precisam de senioridade para serem capazes de desafiar decisões dos Sponsors.

Segundo, Agentes de Mudança necessitam ter as habilidades adequadas para o trabalho – e se faltarem algumas habilidades, necessitam ser treinados e preparados. Embora normalmente não tenham poder de forçar a mudança sozinhos, os Agentes de Mudança podem fazer toda diferença entre o sucesso e o fracasso e precisam, portanto, ter as ferramentas adequadas à mão para exercer sua influência a ponto de mudar a situação.

Isto inclui:

- Um bom entendimento sobre os princípios da mudança.
- Habilidade em coletar e usar informações.
- Conhecimento em como conduzir reuniões e workshops.
- Boa habilidade em planejar e gerenciar projetos.
- Expertise em comunicação.
- Capacidade em lidar com resistência e incertezas.

Abraçando a mudança

Programas de mudança normalmente seguem uma entre quatro abordagens, cada uma correspondente a um estilo diferente de liderança. As três primeiras abordagens levam a problemas, enquanto adoção de mudança, a quarta opção, é fácil de falar a respeito, mas não tanto de fazê-la. Elas são:

- **Técnica:** desmembrar a mudança em uma série de tarefas funcionais e resultados esperados. Líderes tendem a ser autocráticos, forçam agressivamente a mudança e ignoram as preocupações dos colaboradores. Eles conseguem ganhos em curto prazo, porém suas abordagens levam às armadilhas e ressentimentos no longo prazo.

- **Emocional:** Atrai os corações e mentes dos colaboradores, sem necessariamente criar uma estrutura apropriada para a iniciativa. Líderes visionários vão pré-anunciar uma iniciativa sem consultar os gerentes locais que serão afetados pela mudança e sem necessariamente pensar nas consequências. Por outro lado, líderes empáticos prestam muita atenção em como as pessoas se sentem a respeito da mudança em vez de guiá-las por meio dela.
- **Superficial:** Quando Agentes da Mudança enxergam a mudança ainda sob a perspectiva dos seus trabalhos atuais. Uma pesquisa recente da [Society for Human Resource Management](#) descobriu que organizações vivenciam uma média de 2.1 de mudanças por ano, 77% dos departamentos de RH não têm os recursos para gerenciar tais mudanças. Líderes disponibilizam incentivos financeiros para recompensar pela adoção da mudança, mas não tem tempo suficiente para pensar nas consequências e não conseguem servir de exemplo e se envolverem na mudança, pois estão muito ocupados com seus trabalhos atuais.

A quarta abordagem, **abraçando a mudança**, contém elementos de cada uma das posições acima – porém aqui os líderes colocam a mudança no centro das atenções. Abraçar a mudança apresenta vários desafios aos líderes e nós veremos alguns deles com mais detalhes na próxima seção.

Parte 4: Ferramentas e técnicas para líderes de mudança

Quando se responde a pergunta “por que as iniciativas de gestão de mudança falham?” a culpa é normalmente colocada nos executivos seniores. Mas, como já vimos, a verdade é que há um círculo muito maior de líderes que podem ter um impacto muito grande em fazer uma mudança acontecer de forma eficaz.

Essa diferença de percepção tem a ver com a diferença entre a instalação e implementação – líderes frequentemente dão o chute inicial com um programa de mudança e dizem que a organização precisa mudar. Porém eles não implementam a mudança e engajam a comunidade maior, então na verdade, tudo permanece igual. Eles instalam a mudança. Então, são culpados pelo fracasso em sustentar a mudança, quando na realidade, há uma tropa de interessados que simplesmente não tomou parte na mudança.

Para abraçar melhor a mudança, líderes de mudança precisam aprender novas ferramentas e técnicas, já que gestão de mudança tem se tornado uma competência importante para a liderança. Normalmente, a coisa mais difícil para os líderes é admitir que precisam de ajuda, que eles não têm as habilidades necessárias para impulsionar a mudança mesmo tendo a vontade de fazê-la acontecer. Este tipo de honestidade é necessária num ambiente de mudança empresarial.

Junto às competências de liderança tradicionais de visão e definição de objetivos, habilidades interpessoais, autoconhecimento e capacidade técnica (a respeito de coisas específicas da empresa na qual o líder trabalha), há três áreas principais em que o treinamento e adoção de novas ferramentas e técnicas para gerenciamento de mudança podem ajudar: comunicação, exemplificação e envolvimento na construção da mudança, e recompensa.

(i) comunicação do caso para mudança

Gestores precisam estar confortáveis com as razões para mudança e comunicá-las às pessoas de uma forma que elas entendam. Comunicação precisa ser adaptada aos diferentes públicos. Isso significa explicar os “por que”, o “o que” e os “o que isso significa para mim?” sobre a mudança.

• *“Por que?” explica por que a organização está mudando primeiramente e é um ponto de partida vital. As pessoas tem que ser deixadas sem dúvidas de que manter a situação atual não é uma opção. Líderes fortes comunicam isto a cada oportunidade – e que a situação pode levar a um desastre.*

• *“O que?” resume o programa das mudanças – mas é feito de uma forma que é relevante ao público. Talvez eles não precisem saber todos os detalhes do que está acontecendo: mas líderes de mudança não devem deixar suas equipes com a impressão de que as informações são filtradas ou não estão disponíveis. Franqueza motiva as pessoas a dar feedback sobre seus receios.*

• *“O que isso significa para mim?” mostra o impacto da mudança nos indivíduos e na maneira como trabalham. É importante explicar as consequências da mudança, pois o que pode ser óbvio para uns nem sempre é claro para outros.*

(ii) Exemplificação da mudança e envolvimento

Como explicado na parte 2, ser modelo da mudança através de uma série de workshops ou reuniões individuais é uma parte importante de abraçar a mudança. Ajuda as pessoas a perceberem a diferença entre falar sobre ela e fazê-la. Persuadir os líderes de mudança a se comprometerem com ações que apoiam a mudança a ir além, invoca essa sutil mas importante distinção.

Gerentes que se envolvem em workshops podem engajar pessoas a construir a mudança e ganhar sua confiança para implementar a mudança de forma mais eficaz. Em vez de impor a mudança às pessoas, elas se tornam parte dela, e provavelmente a adotarão com entusiasmo.

(iii) Uso de recompensas para incentivar comportamentos

Recompensa – tão importante quanto o oposto, retenção de recompensa – é a parte chave da equação de liderança para mudança. Exigir que as pessoas mudem seus comportamentos requer algum tipo de incentivo. Caso contrário, as pessoas continuam como estavam antes. Entretanto, recompensas por ações positivas em mudanças, normalmente não estão disponíveis no processo tradicional de recompensa que é feito anualmente e é muito difícil de alinhar com as iniciativas de mudança.

Isso não é motivo para que a recompensa não seja usada. A utilização dos diferentes tipos de recompensas disponíveis pode trazer resultados surpreendentes. De fato, há várias recompensas menos formais que podem funcionar bem com líderes de mudança. Elas incluem:

- 1) Pequenas e oportunas recompensas como cartas de diretores e presidentes, pequenos presentes, eventos e passeios de equipes e presentes enviados aos esposos ou parceiros quando o dia de trabalho for muito longo.
- 2) Recompensa apropriada quando o trabalho é bem feito – tal como dias de folga, ou jantar para comemorar as conquistas.
- 3) Prêmios pessoais que reconheçam a contribuição individual. Recompensas de mudança não são para incentivar apenas os que “voam alto” – todos do time precisam fazer força na direção certa.

A necessidade de um modelo de mudança

Igualmente importante, líderes de mudança eficientes reconhecem a necessidade de uma metodologia de gestão de mudança que ajude a organização a se adaptar.

FOCO DA LIDERANÇA: A importância crítica de atuar como modelo da mudança

A pessoa que serve de exemplo tem seu comportamento replicado por outros. Nós sabemos o quanto é importante nos compararmos a outras pessoas que de certa forma ocupam funções que desejamos. Dependendo do estágio em nossas vidas, esses exemplos podem ser nossos pais, amigos, pop stars ou líderes da organização em que trabalhamos.

O conceito de servir de exemplo é muito importante em uma grande mudança, pois se percebemos uma diferença entre o que líderes dizem e o que fazem, tendemos a seguir o que eles fazem e não o que dizem.

Aqui estão dois exemplos práticos que ilustram esse ponto com mais detalhes.



Exemplo: modelo ruim de comportamento

Um exemplo ruim aconteceu em uma organização em que trabalhávamos na qual estava havendo um programa de corte de custos. Essa foi uma iniciativa conduzida e patrocinada pelo diretor executivo, que estava pedindo comprometimento de todos os funcionários. Entretanto, ao mesmo tempo, o diretor executivo comprou uma frota de carros novos para todos os executivos. Isso rapidamente se espalhou pela organização e os funcionários tiveram a impressão de que os líderes não estavam sendo honestos sobre o corte de custos.



Exemplo: bom modelo de comportamento

Faça um contraste entre o exemplo anterior e este, dado por um participante de um workshop. Ele relatou: “Nós tínhamos um projeto e estávamos enfrentando algumas dificuldades. Tivemos que trabalhar no final de semana por causa dos erros que o sistema estava apresentando. No sábado, o executivo sênior responsável pelo projeto se juntou a nós às 8 da manhã, se sentou e pegou uma pilha de relatórios e trabalhou naquela pilha até às 5 da tarde. Ele estava lá nos ajudando, não estava no seu telefone pedindo atualizações sobre os problemas do projeto”. Esse caso realmente motivou as pessoas a apoiarem mais a mudança.

4 dicas para ser um modelo eficiente para a mudança em sua organização

Nós vemos a exemplificação como um componente crucial para o sucesso da mudança dentro das organizações. Aqui estão quatro dicas para líderes que querem servir de exemplo em suas organizações.

- 1- Identifique o que você irá exemplificar: pense, como posso mostrar as pessoas que essa mudança é importante para mim?
- 2- Organize como irá fazê-lo: nosso conselho é que você foque em algo simbólico, algo que as pessoas vão falar a respeito com seus colegas.
- 3- Pratique com um grupo pequeno e escute para ver e saber se houve impacto: as pessoas estão falando a respeito? Se você não ouvir nada ou se ouvir algo negativo então se recolha por uma semana e tente algo diferente.
- 4- Se eles falarem coisas positivas então você tem que achar meios de repeti-la: quanto mais você faz, mais as pessoas vão acreditar.

Pesquisas mostram que a adoção da metodologia para gestão de mudança pode ter um grande impacto no sucesso de um projeto.

Mesmo com gestores que possuem bastante experiência em conduzir projetos, comunicam oportunidades de negócio e acompanham as ações de sucesso, a adoção de um plano explícito para mudança pode gerar frutos, pois se baseia em um processo de passo-a-passo. Gestores que utilizam metodologias mais formais passam uma imagem às pessoas de que esta é a maneira que eles vão lidar com os problemas que a mudança pode trazer, prevenindo abordagens de conflito e criando uma linguagem comum.

Até certo ponto, a metodologia que você usa não é tão importante. Mas há algumas ressalvas que precisam ser mantidas em mente quando selecionamos a metodologia de gestão de mudança:

- A metodologia é fácil de aprender e entender, e pode ser mantida internamente? Sem isso, a tendência é termos um custo alto com consultores de fora para revisar o projeto.
- Pode ser personalizada para determinada organização e integrada a outros processos de trabalho? Qual é o nível de apoio necessário de um consultor?
- Tem um processo fácil de ser seguido?

Você pode encontrar mais informações em “Como selecionar uma metodologia de Gestão de Mudança” no [Changefirst Knowledge Centre](#).

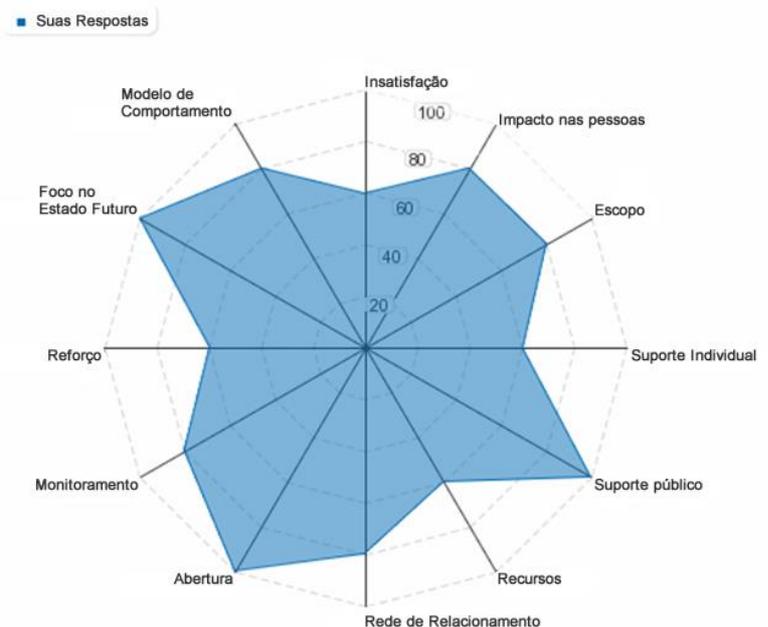
Parte 5: Benefícios e medidas do sucesso

Assim como líderes levam a culpa quando a mudança não sai como planejada, eles também devem comemorar os sucessos. Porém, frequentemente, essa forma de desenvolvimento pessoal é negligenciada - Líderes de mudança eficientes são, às vezes, vítimas de seu próprio sucesso e podem descobrir que foram colocados no próximo projeto antes mesmo de poderem avaliar o sucesso do projeto atual.

As habilidades em liderança se desenvolvem com o tempo através de prática, seguindo alguém que servirá de modelo de comportamento e aceitando feedback para que o desenvolvimento pessoal possa ser acompanhado e utilizando um modelo como a Avaliação do Sponsor da Changefirst.

Veja o gráfico abaixo:

Avaliação do Sponsor – Gráfico Radial



Por fim, os benefícios de uma Liderança Eficaz de Mudança são refletidos no sucesso de um projeto, e os ganhos da mudança são aliados aos ganhos do projeto, qualquer seja ele. Inversamente, até 80% de todos os projetos fracassam quando as questões da mudança não tem cuidado adequado.

Porém, líderes de mudança mais eficazes devem também esperar três benefícios de mudança específicos:

- Primeiramente, as pessoas devem estar mais dispostas a abraçarem a mudança. Com os líderes mais envolvidos com o processo da mudança e ajudando construí-la, as pessoas da organização se sentirão comprometidas com ela e alinhadas aos seus objetivos.
- Em segundo lugar, é mais provável que as mudanças se sustentem. Um problema recorrente com projetos de mudança é que, enquanto a primeira iniciativa traz melhorias imediatas, depois de seis a nove meses, as pessoas tendem a voltar a antigos hábitos de trabalho. Lideranças de mudança mais eficazes ajudam a manter a mudança por muito tempo.

Com uma melhor liderança, as organizações devem estar mais bem preparadas para os próximos projetos de mudança, independentemente do formato que tiverem.

This paper is one of a series on a number of change related topics all of which are available from the [Knowledge Centre](#) on the Changefirst [website](#).

You can also follow our progress in the following ways:



This paper was developed by David Longworth for Changefirst. David is a journalist and analyst specialising in the implementation of technology in the private and public sector. He has written, researched and consulted on various aspects of technology and management for over 15 years. During that time, he has edited several magazines and been content director of a research, events and publishing group and now pursues a freelance career. Mr Longworth has written for a number of publications including CIO Magazine, Information Age, the Guardian Public magazine, Real Business and Growing Business.

Changefirst Ltd.

1st Floor Delmon House 36-38 Church Road
Burgess Hill West Sussex RH15 9AE UK
Tel: +44 1444 450 777
www.changefirst.com

Changefirst's PCI® is a licensed product and is protected by copyright laws.

Copyright © Changefirst Limited 2019. All rights reserved.

Changefirst Australia

ian@changesynergy.com.au
Changefirst South East Asia
admin@onesynergyglobal.com

Changefirst India

info@edifyconsultants.com
Changefirst South Africa & Namibia
andrew.lecordeur@changefirst.co.za

Dextera | América Latina

Alameda Jáú, 72 conj. 121
Jardim Paulista - São Paulo-SP
Tel: +55 11 3062-8486
contato@dextera.com.br
www.dextera.com.br



A Dextera é parceira exclusiva da Changefirst para a América Latina. Certificada para a condução de palestras, treinamentos, workshops e serviços de consultoria e mentoria na metodologia PCI® e plataformas digitais.