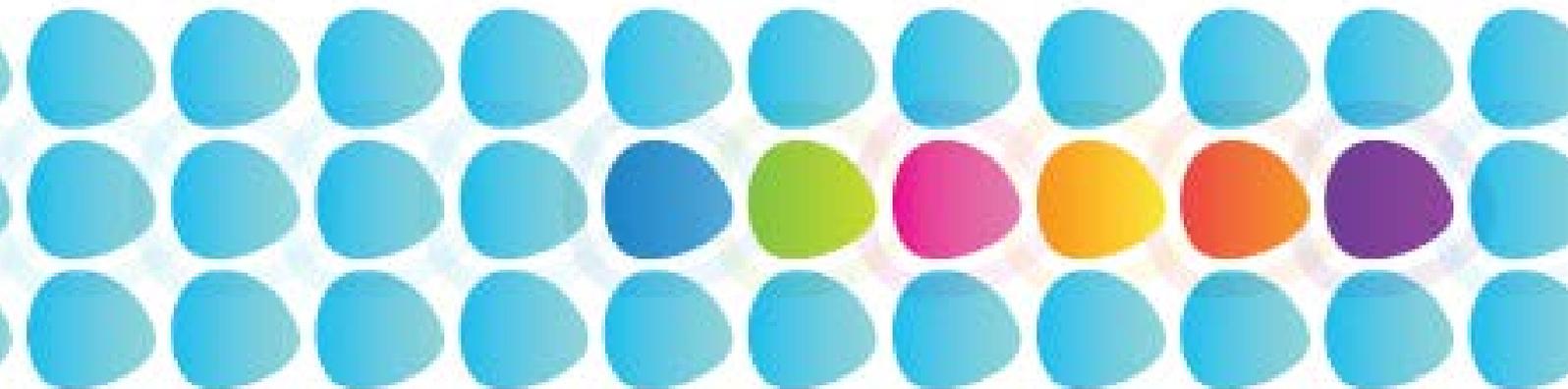


White Paper

Visão Geral da Nossa Metodologia de Gestão de Mudanças

Como a Changefirst ajuda você a implementar mudanças



“O que pode ser medido,
pode ser mudado!”

~ Líder de mudanças

Índice

O desafio da liderança	4
Barreiras para uma mudança duradoura	9
Nova abordagem para mudança	13
Gestão da capacidade e demanda	15
Benefícios de uma metodologia flexível	17
Aprendendo com o passado, planejando o futuro	20
6 Fatores Críticos de Sucesso	23
FCS1 Propósito Compartilhado da Mudança	25
FCS2 Liderança Eficaz da Mudança	27
FCS3 Processos de Engajamento Efetivos	30
FCS4 Compromisso dos Sponsors Locais	32
FCS5 Forte Conexão Pessoal	34
FCS6 Desempenho Pessoal Sustentado	36
Conclusão	38

O desafio da liderança

Sete em cada dez esforços de mudança críticos para o sucesso organizacional não conseguem atingir os resultados desejados.

Os líderes devem ser capazes de transformar as suas organizações regularmente para proporcionarem vantagem competitiva de longo prazo, em um ambiente onde a mudança organizacional está se tornando mais frequente, complexa e arriscada. As organizações devem desenvolver novas maneiras de implementar iniciativas de mudança e mantê-las por tempo suficiente para perceberem os seus benefícios.

A demanda para a mudança profunda e sustentável nas organizações está sendo impulsionada fortemente por forças provenientes de todas as direções. As rupturas radicais provocadas pela concorrência, regulamentação, tecnologia e expectativas do cliente estão criando uma necessidade quase constante de mudança. Os acionistas estão exigindo mais, com menos recursos. Cada vez mais rápido os colaboradores, capacitados e inovadores, são obrigados a encontrar novas formas de melhorar a rentabilidade, o desempenho e a vantagem competitiva dos negócios.

Este novo tipo de mudança é mais difícil e complexo. As agendas de mudanças críticas dos negócios globais, regionais e locais são frequentemente sobrepostas e muitas vezes conflitantes. Os colaboradores estão se melhor informados e mais questionadores; e estão muito menos receptivos a estilos autocráticos e complacentes de liderança.

Enquanto a mudança transformacional é difícil, ininterrupta e cara, geralmente não resta às organizações nenhuma possibilidade real de escolha, quando as demais alternativas – ficar onde está ou apostar em um ajuste superficial e rápido – são opções mais arriscadas ainda. Estratégias inteligentes não são suficientes – as organizações bem-sucedidas desenvolvem capacidade interna de implementar mudanças, mais rápida e eficazmente do que os seus concorrentes. Cada iniciativa de mudança deve entregar os benefícios pretendidos e contribuir para o desenvolvimento geral da capacidade da mudança.

O desafio da liderança

Se a capacidade de adaptação deve ser incorporada à cultura organizacional, um pré-requisito é que as empresas implementem as iniciativas individuais de forma bem-sucedida.

No entanto, as pesquisas consistentemente revelam elevados índices de insucesso em iniciativas de mudança transformacional:

- De acordo com o Business Intelligence, sete entre dez esforços de mudanças críticas para o sucesso organizacional não conseguem atingir os resultados desejados.
- A Gartner Group, empresa independente de pesquisa em TI, afirma que, para os grandes investimentos em sistemas corporativos:
 - 28% são abandonados antes de serem concluídos
 - 46% estão com cronograma atrasado ou acima do orçamento
 - 80% não são usados da maneira que deveriam ou não são usados de maneira alguma, seis meses após a sua instalação.

Muitas das chamadas falhas são na verdade projetos de mudança que foram parcialmente “instalados”, em vez de totalmente “implementados”. Os componentes organizacionais, estratégicos, tecnológicos e de processos de uma iniciativa de mudança podem ser colocados em prática efetivamente, mas não são necessariamente aplicados ou usados da maneira almejada, com o nível exigido de entendimento, comprometimento e apropriação individual. As pessoas rapidamente retornam para seus velhos hábitos de trabalho quando as iniciativas de mudança são abandonadas precocemente pela liderança.

28%
abandonados

46%
estão atrasados ou
mais caros

80%
não são usados

O desafio da liderança

As pessoas rapidamente retornam aos velhos hábitos de trabalho quando as iniciativas de mudança são abandonadas precocemente pela liderança.

Executivos frequentemente relatam os seguintes problemas:

- As mudanças levam muito tempo para apresentar os resultados desejados, apenas alcançam resultados em algumas áreas e ainda de forma parcial;
- As pessoas, muitas vezes já sobrecarregadas com o volume de trabalho, tornam-se mais céticas sobre as probabilidades de quaisquer novas mudanças serem bem-sucedidas, especialmente se há um histórico de mudanças mal implementadas;
- É cada vez mais difícil formar um funcionário comprometido com novas mudanças;
- As empresas tornam-se incapazes de cumprir suas principais estratégias devido aos altos níveis de resistência;
- A aprendizagem se torna limitada, levando ao excesso de dependência de especialistas externos e a perda de controle sobre as mudanças fundamentais para a empresa;
- A credibilidade dos líderes é prejudicada por causa de 'muitas promessas' e 'poucos resultados' oriundos da falta de realismo, disciplina e competência para lidar com os desafios inerentes à implementação de uma grande mudança.

Na prática, a real implementação vai além da mera instalação – exige que uma massa crítica de pessoas esteja comprometida e capaz de mudar e que elas irão manter seu novo comportamento para se alinharem com as necessidades da mudança. A gestão de mudança efetiva é a ponte para conduzir um projeto da instalação parcial para a implementação total e é essencial para alcançar um resultado consistente.

O desafio da liderança

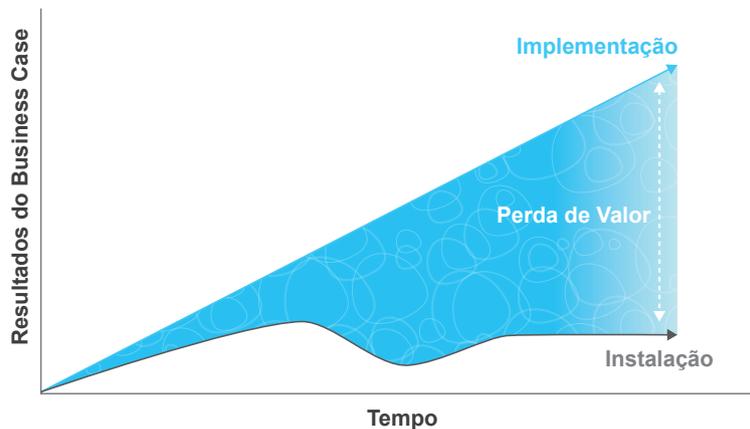
Estudo de caso: “É um sistema, portanto é assunto de TI!”

O desafio

Um novo sistema de informação foi instalado em uma empresa de equipamentos empresariais. O resultado final da instalação resultou em um atrito com os clientes e números crescentes de desligamento da equipe de vendas.

A Solução

Uma auditoria independente mostrou que a instalação dos sistemas foi excelente. No entanto, um diagnóstico adicional revelou uma série de problemas típicos da implementação de mudanças. Os líderes tinham habilidades inadequadas na implementação das mudanças, que foi delegada a um pequeno número de especialistas, e as pessoas realmente não entendiam porque era necessário mudar. Esses problemas fizeram com que a mudança fosse implementada em alguns setores da organização, mas não em outros, resultando no comprometimento insatisfatório de alguns colaboradores chave e na resistência cada vez mais enraizada em alguns setores da organização. O diretor de TI tinha gastado muita energia tentando convencer o pessoal de vendas, de distribuição e de operações sobre a necessidade de mudança do seu comportamento e atitudes, porém em vão.



Na sequência dos resultados da auditoria, o diretor executivo e a equipe de liderança efetivamente tinham que recomençar o processo de mudança, ficando muito mais envolvidos e visíveis na sua condução. Eles também adotaram uma série de outras estratégias de mudança e uma abordagem mais abrangente e sistemática de avaliação, planejamento e supervisão dos aspectos pessoais da mudança. Finalmente, estas medidas ajudaram a estabilizar a situação, mas ao custo de seis meses de caos.

“A mudança é, em última análise, sobre pessoas – se elas não mudam, não há mudanças significativas. Mas fazer a transição – deixar de lado o velho e buscar o novo – acontece com uma pessoa de cada vez, um dia de cada vez. Você não pode simplesmente apertar um botão.”

~ Líder de mudanças

Barreiras para uma mudança permanente

A razão número um para falhas nas iniciativas de mudança é a incapacidade das pessoas em ajustar seu comportamento, habilidades e comprometimento com as novas exigências.

A mudança é profundamente pessoal. As organizações que implementam mudanças geralmente subestimam a sua extensão, o seu prazo de execução e a complexidade do envolvimento da liderança e gestão, necessários para vencer resistências e criar o comprometimento.

Uma pesquisa do Gartner Group confirmou que a razão número um para falhas nas iniciativas de mudança é a incapacidade das pessoas em ajustar seu comportamento, habilidades e comprometimento com as novas exigências. Pessoas ansiosas, sobrecarregadas, sem capacitação e confusas, que perdem o controle e não sabem o que esperar, não são bem-sucedidas.

Os mesmos problemas são encontrados repetidas vezes...

Liderança fraca

A má compreensão, execução e coordenação dos papéis que os líderes de mudança precisam desempenhar (sponsors, agentes e influenciadores) prejudicam a implementação. As iniciativas geralmente ficam estagnadas, por exemplo, quando há incompatibilidade entre as palavras e as ações de um sponsor ou se a confiança do agente de mudança for baixa. A incapacidade de alavancar a poderosa influência informal de outras pessoas chave também pode prejudicar a implementação. Todos os líderes precisam agir como modelos exemplares, diariamente, combatendo a resistência, criando receptividade para a mudança e criando compromisso em todos os níveis da organização.

Barreiras para uma mudança permanente

Cinco áreas chave são fontes potenciais de conflito – ou suporte – para a mudança: práticas organizacionais, estilo de liderança, práticas de gestão, políticas de RH e gestão de desempenho.

Incapacidade de lidar com a resistência

Quanto maior a desestruturação e o impacto pessoal da mudança, maior será o nível de resistência.

Os colaboradores podem rejeitar o afastamento do status quo se eles pensarem que a mudança terá um efeito ruim para a sua segurança, finanças pessoais, relações de trabalho ou nível de responsabilidade – ou simplesmente porque eles não terão tempo suficiente para aprender corretamente sobre a mudança. A mudança é uma experiência profundamente pessoal: os líderes e os agentes de mudança precisam responder eficazmente e com sensibilidade às preocupações pessoais dos colaboradores e às suas reações às mudanças para garantir o compromisso duradouro.

Desalinhamento cultural

As iniciativas de transformações geralmente desafiam os valores profundamente arraigados das pessoas sobre a forma como elas trabalham, são supervisionadas e recompensadas. As crenças sobre o desempenho da organização, seu papel no mercado e o que a torna bem-sucedida, também são fundamentalmente questionadas. Os conflitos ou inconsistências com a cultura organizacional, inerentes às mudanças, criam barreiras para mudanças permanentes. Cinco áreas chave são fontes potenciais de conflito – ou suporte – para a mudança: práticas organizacionais, estilo de liderança, práticas de gestão, políticas de RH e gestão de desempenho. A cultura organizacional deve estar alinhada com a nova agenda de mudança desde o início, para ajudar as pessoas a mudar seu comportamento, se envolver e sustentar a mudança.

Barreiras para uma mudança permanente

Mudanças simultâneas em demasia

Muitas vezes, as organizações lutam contra as mudanças devido ao grande número de iniciativas que elas tentam implementar. A incapacidade de antecipar, mensurar, supervisionar e gerenciar a demanda de mudança e a “capacidade humana” organizacional disponível para implementar a mudança aumentam os índices de erros. Dada que a capacidade de mudança é finita em curto prazo, se os líderes não conseguirem controlar o portfólio de mudanças sobrepostas e estabelecerem prioridades claras, os escassos recursos humanos poderão se vincular a projetos com prioridade mais baixa, deixando a organização incapaz de responder rápida e eficazmente às exigências imprevistas de mudanças nos negócios.

Metodologia de gestão de mudança deficiente

Sem uma metodologia consistente e eficaz de gestão de mudança, as organizações não conseguem definir prioridades, tomar decisões e gerenciar o desempenho. A falta de uma linguagem comum, uma abordagem inconsistente, e medição e monitoramento limitados têm um efeito prejudicial nas iniciativas individuais de mudança, e podem também impactar a capacidade global de mudança organizacional em longo prazo, porque a aprendizagem e a experiência não são facilmente compartilhadas. Certos comportamentos inadequados, por exemplo, surgem repetidamente e abalam a confiança de uma organização na sua capacidade de implementar novas iniciativas. Surgem elevados níveis de cinismo, que depois são difíceis de serem dissipados. (Veja “Aprendendo com o passado – planejando o futuro”, na página 20).

Barreiras para uma mudança permanente

Um agente de mudança atua como um “Pastor” para o processo de gestão de mudança

Em nossa opinião, o papel do agente de mudança é uma mistura de dinâmicas que incorporam o pensamento prático e habilidades mais sutis como coaching, tutoria e convencimento.

Papéis & Responsabilidades da mudança

Os **Sponsors** são, em última instância, responsáveis pelo sucesso da entrega dos benefícios da mudança na sua área. Na perspectiva dos Impactados, eles têm o poder organizacional para legitimar mudanças, recompensar o compromisso e repreender por não mudar.

Os **Agentes de Mudança** trabalham em conjunto com os Sponsors e são responsáveis pelo planejamento e execução de atividades, permitindo que as pessoas se adaptem e implementem a mudança.

Os **Influenciadores** têm baixo poder organizacional e não podem aprovar ou vetar a mudança, mas eles têm uma significativa influência sobre os outros e podem ajudar a criar uma massa crítica de apoio, através de mensagens informais positivas, encorajadoras e incentivadoras.

Os **Impactados** devem se adaptar às novas formas de trabalho e mudar o seu comportamento, valores e habilidades para que a mudança seja bem-sucedida – inicialmente todos são vistos como Impactados.

Nova abordagem de mudança

A gestão eficaz da mudança supera a resistência e cria o compromisso necessário nas pessoas, permitindo que elas fiquem prontas, dispostas e capazes para mudar.

Para que as organizações obtenham completamente os benefícios da mudança, elas devem concentrar-se na gestão do comportamento das pessoas, suas habilidades e compromisso para terem êxito na implementação – que deve ser conduzida por pessoas da própria organização.

A mudança principal só ocorre quando as pessoas mudam os seus valores, aspirações, aptidões e comportamentos. Quando as pessoas permanecem em uma determinada situação por um período de tempo, elas geralmente desenvolvem formas estabelecidas de pensar, sentir e comportar-se que são abaladas pela avalanche de uma grande mudança.

A gestão eficaz de mudança fornece os processos, as ferramentas e as técnicas para gerenciar o aspecto pessoal da mudança – para alcançarem os melhores resultados nos negócios. A gestão eficaz da mudança supera a resistência e cria o compromisso necessário nas pessoas, permitindo que elas fiquem prontas, dispostas e capazes para mudar.

Para gerenciar a transição dos colaboradores da resistência ao compromisso, a mudança precisa ser conduzida internamente. Os colaboradores necessitam de muitas informações, treinamento, suporte, envolvimento e recompensas adequadas para se sentirem valorizados, estarem mais no controle do seu próprio destino e comprometidos o suficiente para se envolverem totalmente com a mudança.

Nova abordagem de mudança

Estágios para a construção do comprometimento



	Estágio	Descrição
Compromisso	6	Modifica o comportamento e assume a responsabilidade pessoal de realizar algo de uma nova forma.
	5	Usa ou começa a usar a nova forma de fazer algo.
	4	Aceita que a mudança é necessária, mas necessita de novas habilidades e mais suporte antes de poder participar plenamente.
	3	Acredita que a mudança terá um efeito negativo na organização.
	2	Acredita que a mudança terá um efeito negativo nas pessoas enquanto indivíduos.
Resistência	1	Oposição generalizada à mudança.

Fonte: Changefirst®

Gerenciando capacidade e demanda

A capacidade de mudança é uma combinação de fatores, com foco em pessoas, que afetam a capacidade de adaptação da organização.

Um dos principais motivos de falha das mudanças nas organizações é o fato das pessoas se sentirem sobrecarregadas pelo grande volume e pela velocidade das iniciativas de mudança sobre elas.

Isso não só as deixam estressadas, mas também com pouca capacidade de digerir as iniciativas organizacionais fundamentais. Para uma organização gerenciar as mudanças eficazmente, ela deve garantir que a pessoas tenham capacidade de mudança suficiente para poder implementar as mudanças realmente críticas e estratégicas.

A capacidade de mudança é uma combinação de fatores, com foco em pessoas, que afetam a capacidade de adaptação da organização. Como blocos de construção, tais fatores incluem o legado de mudanças, a capacidade de implementação, os níveis de adaptação pessoais e o estilo de liderança da mudança. Quanto maior for a capacidade de mudança, maior será a capacidade da organização em implementar as mudanças transformacionais e/ou implementar simultaneamente várias iniciativas de mudança.

Os líderes devem gerenciar toda a demanda de mudanças – medindo, compreendendo e monitorando os números, a velocidade e a complexidade de todas as mudanças no pipeline. Eles também devem avaliar até que ponto as pessoas estão lidando com as demandas de mudanças atuais impostas a elas.

Para implementar um portfólio de grandes mudanças com êxito, os líderes precisam monitorar e gerenciar os três componentes de risco: a necessidade global de mudança, a capacidade da organização para implementar a mudança e os riscos específicos de uma iniciativa individual de mudança dentro desse contexto.

Gerenciando capacidade e demanda

Uma relação equilibrada, que se estende por toda a organização sem sobrecarregar a finita capacidade de mudança, é fundamental para o sucesso global da implementação.

Se uma empresa opera com uma demanda superior à capacidade por longos períodos, as pessoas ficarão sobrecarregadas – os níveis de estresse abalarão a moral, a produtividade e a qualidade; a capacidade global diminuirá e a credibilidade da liderança será questionada.



Riscos presentes no funcionamento organizacional que se aplicam a qualquer tentativa de mudança

Riscos presentes em uma iniciativa de mudança específica que afetam os indivíduos

Benefícios de uma metodologia flexível

O emprego de uma abordagem abrangente, sistemática e disciplinada pode melhorar significativamente os índices de êxito.

Planejar e executar os aspectos pessoais e organizacionais das iniciativas de mudança, através de uma metodologia flexível, ajuda a definição de prioridades, tomadas de decisão e gestão de desempenho.

Quando se deparam com projetos de mudança críticos para os negócios, com alto custo e/ou risco de fracasso, geralmente as organizações dependem muito do suporte de consultoria externa. No entanto, a implementação deste tipo de mudança só é possível se a iniciativa for visivelmente liderada por pessoas de dentro da organização. Como a frequência e a importância das mudanças aumentam em escala, a liderança interna e o controle se tornam críticos para a adaptabilidade corporativa.

O emprego de uma abordagem abrangente, sistemática e disciplinada pode melhorar significativamente os índices de sucesso. A metodologia ajuda a maximizar a aprendizagem, a criar a capacidade interna e a aumentar toda a capacidade organizacional, ao mesmo tempo em que entrega benefícios de mudanças individuais. Uma estrutura clara permite às organizações analisar e prevenir riscos e facilitadores, proporcionando uma sensação motivadora de controle, clareza e a crença de que a mudança está sendo gerida de forma eficaz. Também cria uma linguagem comum e uma compreensão mútua que aumentam a aprendizagem individual, em equipe, e organizacional, bem como a transferência de conhecimento.

Benefícios de uma metodologia flexível

O alinhamento com outros processos de negócios torna o planejamento da mudança mais integrado. O uso de uma metodologia de gestão de mudança eficaz, com o apoio de processos integrados e ferramentas de avaliação e monitoramento, possibilita aos líderes:

- Avaliar a dificuldade relativa das mudanças em seu portfólio, e alocar recursos nesse sentido, com a definição de metas, cronogramas e orçamentos mais realistas.
- Compreender as questões das pessoas, suas capacidades de mudança e suas reações à mudança com a mesma clareza que compreendem as questões técnicas, logísticas ou financeiras.
- Tomar decisões baseadas na realidade, fazendo medições e monitorando os dados – evitando depender de sensações instintivas, respostas subjetivas, visões convencionais e mitos, que geralmente levam a decisões focadas em diretrizes erradas de desempenho de mudanças.
- Medir o progresso da implementação da mudança em todas as áreas da organização, saber onde, quando e como os esforços de mudança estão funcionando, onde uma ação corretiva é necessária e em quais áreas os limitados recursos de gestão de mudança devem estar focados.
- Prever antecipadamente os riscos através de avaliações estruturadas e preditivas de mudança – gerenciando os problemas que possam surgir de forma mais proativa, em vez de ficar apagando incêndios.
- Introduzir uma linguagem comum e uma compreensão mútua que aumentem a aprendizagem individual, em equipe e organizacional, bem como a transferência de conhecimento.

Benefícios de uma metodologia flexível

O alinhamento com outros processos de negócio torna o planejamento da mudança mais integrado.

A roda dos 6 Fatores Críticos de Sucesso da mudança integrada com Gestão de Projetos.



Aprendendo com o passado – planejando o futuro

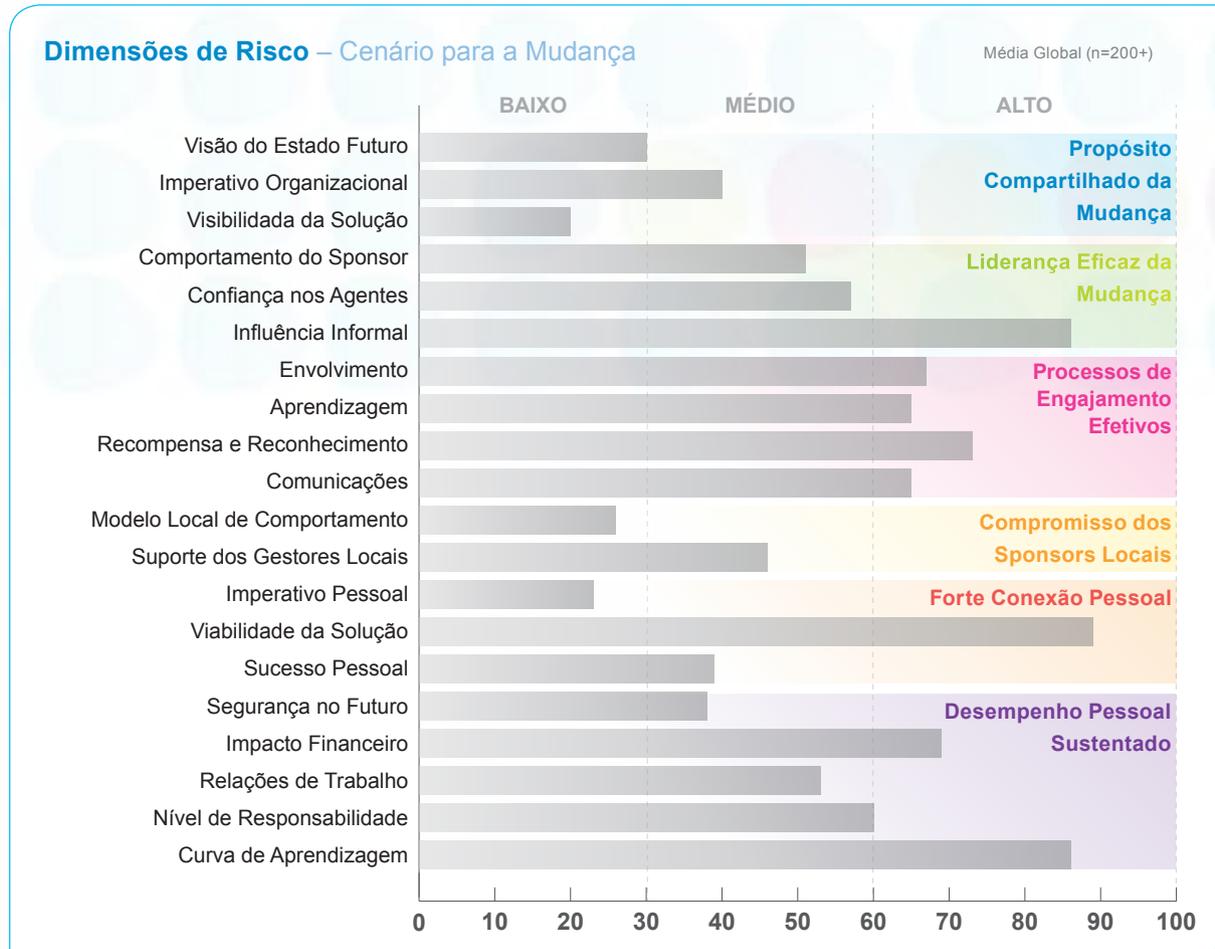
O desempenho da organização em iniciativas de mudança anteriores revela uma riqueza de conhecimento preditivo e de aprendizagem sobre sua capacidade de administrar a mudança, e fornece um roadmap para modificar esforços futuros.

As organizações tendem a ter uma maneira de realizar a mudança, independentemente da sua natureza. Inconscientemente, elas repetem os mesmos erros antigos e usam as mesmas técnicas, que ficaram muito aquém no passado. Ações fortes, deliberadas e concretas devem ser tomadas para mudar radicalmente essa abordagem.

A Changefirst® desenvolveu a ferramenta de Avaliação do Cenário para Mudança para permitir que as organizações comparem seu desempenho de mudança. Essa ferramenta coleta os dados históricos das pessoas em diferentes níveis da organização para:

- Medir a eficácia de implementações anteriores, com relação aos 6 fatores críticos de sucesso, comparando os resultados com os do banco de dados.
- Prever os prováveis níveis de compromisso/resistência e barreiras potenciais para o sucesso da implementação de iniciativas futuras.
- Ajudar a facilitar o planejamento de uma ação corretiva para uma determinada iniciativa.

Aprendendo com o passado - planejando o futuro



“Depois de entender que a mudança radical veio para ficar, você logo percebe que precisa estar no controle e depender menos dos consultores. A mudança agora é uma coisa costumeira nos negócios, portanto é melhor você tornar sua gestão uma competência essencial.”

~ Líder de mudanças

6 Fatores Críticos de Sucesso

Entender os 6 fatores críticos de sucesso ajuda os líderes de mudança a garantir que os requisitos organizacionais para a mudança sejam postos em prática e que as necessidades locais durante a mudança sejam administradas com eficácia.

Para atingir os objetivos de negócio desejados em relação à mudança, os colaboradores devem estar receptivos, dispostos e capazes de mudar o seu comportamento. Entender os direcionadores chave permite aos líderes de mudança a quantificar e acompanhar o progresso das ações de mudança e a tomar medidas corretivas ou de reforço.

A Changefirst® identificou 20 Dimensões de Risco que estão atreladas aos 6 Fatores Críticos de Sucesso (FCS) que devem ser colocados em prática para que a implementação de mudança seja bem-sucedida (veja o diagrama). Estes fatores foram traduzidos em um processo robusto que abrange as principais áreas de implementação, nas quais os líderes de mudança precisam se sobressair para desenvolver uma massa crítica de compromisso, necessário para o sucesso.

Enquanto o ponto de partida lógico é estabelecer o propósito compartilhado da mudança, o modelo não tem que ser aplicado rigorosa e sequencialmente. As atividades se sobrepõem e são revistas para se adequarem à dinâmica das mudanças, conforme forem surgindo.

A compreensão destes fatores ajuda os líderes de mudança a garantir que os requisitos organizacionais para a mudança sejam postos em prática e que as necessidades locais durante a mudança sejam gerenciadas com eficácia. Atingir o equilíbrio é um processo contínuo e dinâmico: muita atenção voltada aos fatores organizacionais geralmente leva à complacência; muita atenção voltada aos fatores locais frequentemente leva à uma aplicação inconsistente. A metodologia da Changefirst®, Implementação Centrada em Pessoas (PCI®) visa proporcionar um alto nível de envolvimento das pessoas que foram afetadas pela mudança, nos níveis organizacionais e locais da empresa.

6 Fatores Críticos de Sucesso

Os 6 Fatores Críticos de Sucesso



Fator Crítico de Sucesso 1

Propósito Compartilhado da Mudança



Articular, comunicar e manter um propósito comum ajuda a criar urgência, energia e unidade. É o primeiro passo crítico no lançamento de uma iniciativa, que também direciona o foco das pessoas e mantém sua determinação e motivação, enquanto trabalham para alcançar e sustentar os benefícios da mudança.

O propósito compartilhado, composto por um imperativo claro (motivo pelo qual as pessoas não podem permanecer no status quo), uma visão para a mudança e a solução proposta, deve mostrar que a equipe que lidera os esforços da mudança compartilha “uma única voz” sobre a mudança. Para os gerentes locais, que serão chamados para reforçar a mudança nos seus setores dentro da organização, um propósito compartilhado mostra que há clareza nos rumos a serem tomados e que isto é de responsabilidade da liderança da organização. Esta declaração clara de intenção e propósito é necessária para se criar compromisso e reduzir a confusão que geralmente demanda uma mudança desnecessária. Ela ajuda as pessoas a lidar com alguma ruptura pessoal que precisa ser superada antes de abraçar a mudança:

- As pessoas ganham um senso de controle porque elas têm uma imagem realista do que esperar quando a mudança for bem-sucedida.
- As pessoas sentem confiança porque há o compromisso dos mais altos níveis da organização em oferecer o apoio necessário.
- As pessoas desenvolvem uma sensação de conforto, uma vez que seu envolvimento as tornará capazes de influenciar diretamente o que acontece com elas mesmas durante a grande mudança.

Fator Crítico de Sucesso 1

Propósito Compartilhado da Mudança

Os líderes de mudança devem ecoar “uma única voz” sobre os parâmetros críticos e os resultados da mudança.

FCS1 Agenda de Ações

O desafio para os líderes de mudança é articular e comunicar uma declaração forte que abrange o imperativo, a visão e a solução. Ela deverá:

- Fornecer um forte senso de propósito e oportunidade às pessoas.
- Permitir que a tomada de decisão possa ser delegada.
- Dar às pessoas a liberdade para agirem.
- Estabelecer expectativas para os indivíduos.

Sem esta urgência, determinação e energia, especialmente no início, as grandes mudanças podem se tornar estagnadas ou não ganham força na organização. Um propósito comum também ajuda as pessoas a manterem a sua energia através do difícil estado de transição. Eles lhes proporcionam o desejo de continuarem seguindo em frente, em vez de voltarem para os sentimentos de conforto e de controle do estado atual.

Quanto mais houver pessoas chave que compartilhem o propósito de mudança, no início da implementação da iniciativa, melhor. Certamente, os líderes de mudança e os influenciadores chave na organização precisam compartilhá-lo, acreditar nele e, preferencialmente, terem participado de sua criação.

Fator Crítico de Sucesso 2

Liderança Eficaz da Mudança



As pessoas estarão mais propensas a entender e apoiar intensamente uma iniciativa ao observarem um comportamento de liderança que seja confiável e incentivador. Normalmente, avaliar e desenvolver a eficácia dos líderes de mudança da organização deve ser prioritário, logo após o objetivo comum e a intenção da mudança terem sido definidos de forma adequada.

No início, a liderança eficaz, a partir dos sponsors e agentes de mudança, é fundamental para sinalizar a clareza das intenções, criar uma dinâmica, aumentar a credibilidade e superar a resistência inicial, antes que os primeiros resultados possam ser alcançados.

Quando a mudança de liderança é forte, as pessoas podem passar mais rapidamente da fase de compreensão para a de apoio à iniciativa. Quando a liderança de mudança e influência são fracas, as pessoas não acreditam que vale a pena apoiar a mudança ou investir em energia. Elas se tornam mais propensas a concentrar os seus esforços na manutenção do status quo em vez de seguirem em frente. Isto é verdadeiro se houver um histórico de mudança mal implementado, que tenha comprometido a credibilidade da liderança de mudança da organização.

O impacto pessoal e o custo da mudança aumentam quando as questões de implementação pessoal são esclarecidas. O compromisso assumido previamente pode ser prejudicado e a resistência pode ressurgir à medida que os funcionários progredirem através da mudança. Os líderes devem continuar a ter um comportamento exemplar e tomar uma ação corretiva rápida, abordar e tratar os focos de resistência e de baixo nível de comprometimento.

Se os líderes declararem vitória cedo demais e concentrar as suas energias em outras prioridades, acabarão permitindo que os funcionários, em todos os níveis, se voltem aos velhos padrões de comportamento.

Fator Crítico de Sucesso 2

Liderança Eficaz da Mudança

Quando a mudança de liderança é forte, as pessoas conseguem passar mais rapidamente da fase de compreensão para a de apoio à iniciativa.

FCS2 Agenda de Ações

Os papéis da liderança de mudanças devem ser claramente definidos, com a nomeação das pessoas certas, e serem determinados logo no início do processo para que as responsabilidades sejam cumpridas de forma esclarecida, comprometida, colaborativa e entusiástica.

Os líderes também precisam desenvolver e manter um mapa da rede de mudança organizacional para desenvolverem uma percepção comum e realista da força verdadeira e do impacto da influência nos esforços da mudança. Ele faz com que os funcionários afetados recebam o nível certo de apoio adequado e o incentivo da liderança em todos os níveis.

Os líderes devem tomar medidas visíveis para mostrar o seu compromisso genuíno com a mudança urgente e com o estado futuro; por exemplo, o comportamento esperado do modelo ideal, através de apoio público e privado, incentivando o compartilhamento de pontos de vista sinceros. Talvez o mais importante é que eles devem começar a usar a mudança no seu próprio trabalho. As pessoas estão mais propensas a entender e apoiar fortemente uma iniciativa ao observarem um comportamento de liderança que seja confiável e incentivador. Normalmente, deve-se abordar a avaliação e o desenvolvimento da eficácia dos líderes de mudança assim que o objetivo comum e a intenção de mudança forem devidamente definidos.

Fator Crítico de Sucesso 2

Liderança Eficaz da Mudança

Mapa da Rede de Mudança

Um mapa completo da rede mudança mostra a verdadeira rede política e o verdadeiro poder e influências que norteiam a organização. Ele ajuda a identificar...

...os principais grupos de funcionários afetados.

...as pessoas fundamentais que vão garantir o patrocínio do sponsor; o apoio e a influência do agente para que uma mudança seja bem-sucedida.

...as áreas onde os gaps na comunicação, no envolvimento e no comprometimento podem colocar em risco a mudança; em que áreas outros sponsors, agentes ou influência podem ser necessários.

...onde o trabalho em equipe e a cooperação terão importância significativa.

...a comunicação, o envolvimento, a aprendizagem e as atividades prioritárias de alinhamento cultural.

Fator Crítico de Sucesso 3

Processos de Engajamento Efetivos



Processos de engajamento efetivos para superar a resistência e criar o compromisso da mudança devem ser implementados, melhorados e mantidos até que os benefícios sejam alcançados e novos comportamentos sejam seguramente inseridos na cultura.

É necessário desenvolver as abordagens formais e planejadas que reúnam as pessoas e a mudança de forma proposital para ajudá-las a lidarem com as suas dúvidas, a criar o seu desejo de terem sucesso e para incentivá-las a adotarem novos comportamentos. Os Processos de Engajamento Efetivos oferecem formas eficazes para as pessoas se ligarem à ideia de mudança.

Existem cinco processos organizacionais principais que ajudam as pessoas a romper com o passado e também fornecem suporte para as novas formas de trabalho.

Os sponsors e os agentes devem:

- Envolver significativamente as pessoas na mudança, dando-lhes um senso de controle e gerenciar a sua capacidade existente.
- Fornecer oportunidades de aprendizagem e de formação às pessoas para desenvolverem o conhecimento e a competência para mudarem o seu comportamento.
- Recompensar as pessoas para se envolverem com a mudança e terem outras formas de comportamento.
- Garantir que haja uma comunicação de duas vias, que esclareça e torne prático o que está acontecendo.

Fator Crítico de Sucesso 3

Processos de Engajamento Efetivos

É fácil cair na armadilha de acreditar que o objetivo da comunicação foi cumprido só porque workshops foram realizados e informativos foram distribuídos. A comunicação tem que ser nos dois sentidos – é imperativo que os gerentes ouçam e respondam durante toda a mudança.

- Finalmente, certifique-se que os mecanismos de alinhamento organizacional apoiem a mudança e apoiem a iniciativa. Se necessário, por exemplo, mude a forma como as pessoas são selecionadas e promovidas para estimular a nova habilidade e os novos comportamentos.

FCS3 Agenda de Ações

É fundamental que os agentes de mudança que trabalham com especialistas, projetem processos de engajamento que ajudam as pessoas a criar o desejo e as habilidades para usarem e reconhecerem a mudança. Se isso não acontecer, é muito provável que a mudança seja ignorada pelas pessoas afetadas ou as organizações receberão o mínimo de aceitação. É quando as pessoas fazem o mínimo necessário para evitar a censura, mas raramente se envolvem com a intenção ou o espírito da mudança.

Fator Crítico de Sucesso 4

Compromisso dos Sponsors Locais



A liderança forte de mudança dos sponsors em nível local garante que a mudança seja implementada de forma eficaz em toda a organização.

As mudanças geralmente falham quando uma lacuna surge entre os comunicados de um sponsor e as ações locais subsequentes. A pesquisa mostrou repetidamente que os trabalhadores prestam mais atenção às mensagens do seu chefe imediato e que geralmente desconsideram grande parte do que é conflitante. Para maximizar a eficácia do processo de mudança, os Sponsors Locais comprometidos precisam assumir responsabilidade individual sobre a mudança em suas áreas. Sem o comprometimento forte dos sponsors locais, a mudança não será implementada pelos funcionários e/ou a resistência forte surgirá rapidamente e não será considerada.

O papel do sponsor local é fundamental para conectar o trabalho realizado em nível organizacional à realidade de mudança das pessoas em nível local, para que assim a iniciativa seja bem-sucedida. Se os sponsors locais forem ignorados e não forem considerados pelos sponsors do nível organizacional, na melhor das hipóteses, o resultado será a instalação em vez da implementação.

Os Sponsors locais devem:

- Estar ativamente envolvidos e fornecer liderança prática.
- Comunicar, através de suas ações, todo o seu comprometimento para que o projeto avance.
- Ser responsáveis pela implementação rápida e completa da mudança na sua área.

Fator Crítico de Sucesso 4

Compromisso dos Sponsors Locais

Os gerentes que são exemplos dos novos comportamentos e que supervisionam a aplicação da mudança pelos indivíduos na sua área asseguram que a mudança será implementada com eficácia na organização.

FCS4 Agenda de Ações

Os líderes de mudança devem construir uma rede de cima para baixo, com forte conexão pessoal, prontidão e comprometimento com os sponsors antes de partirem para o próximo nível. Os sponsors locais não podem começar a cumprir o seu papel até que as suas próprias necessidades pessoais e preocupações sobre a mudança sejam consideradas. Eles precisam estar suficientemente comprometidos com a mudança, de modo que possam expressar esse compromisso aos funcionários e a outros atores chave por conta própria.

As responsabilidades devem ser delegadas aos sponsors locais, que combinam a autoridade e a credibilidade com os funcionários que são afetados por uma iniciativa de mudança específica. Os sponsors locais comprometidos devem traduzir o propósito de mudança organizacional para algo mais tangível e pessoal para os impactados da sua área, e abordar/tratar as questões que possam impedir ou inibir que os impactados se apropriem devidamente da mudança.

Fator Crítico de Sucesso 5

Forte Conexão Pessoal



A Forte Conexão Pessoal existe quando os indivíduos afetados pela mudança reconhecem que eles próprios não podem continuar a trabalhar da forma atual, acreditam que a solução é aceitável e sabem de que maneira eles poderão ser bem-sucedidos no futuro.

O compromisso com a mudança precisa ser criado e mantido pelos sponsors locais. No mínimo, as pessoas precisam usar a mudança, mesmo se elas ainda não estiverem profundamente comprometidas com a mesma. O ideal – e em algumas mudanças, principalmente – as organizações precisam que as pessoas reconheçam a mudança, ou seja, que assumam a responsabilidade pelos aspectos da mudança que elas podem controlar ou influenciar.

A criação da forte conexão pessoal é fundamental para a implementação bem-sucedida de uma grande mudança. Ela fornece:

- Uma base informativa que mostra a partir de quando o compromisso com a mudança pode ser acelerado.
- Um meio para o engajamento inicial de forma que as pessoas possam compreender a necessidade de mudança, fornecendo-lhes as informações essenciais e tempo para se ajustarem antes de serem envolvidas ativamente.
- Uma chance para as pessoas verem a “oportunidade” pessoal na mudança, reduzindo a intensidade da resistência natural.
- Uma redução da probabilidade das pessoas ficarem desconectadas da mudança e permanecerem na “negação”.

Fator Crítico de Sucesso 5

Forte Conexão Pessoal

As pessoas desenvolvem uma conexão pessoal para uma mudança através do envolvimento – elas precisam de contato face a face e oportunidades para debater, discutir e argumentar. Isso permitirá que construam níveis pessoais de prontidão para a mudança.

FCS5 Agenda de Ações

Os sponsors locais devem ser incentivados e orientados sobre como trabalhar com os impactados em todos os níveis, para ajudá-los a se conectarem à mudança. Eles precisam trabalhar com indivíduos em grupos locais para estabelecer a sua relação pessoal com a mudança e traduzir palavras em ações – continuando a dar exemplo de mudança. Os sponsors devem analisar as pessoas que têm a perder e dar-lhes atenção especial. Eles devem pedir às pessoas para explicar o que a mudança significa para elas e incentivá-las a considerar de que forma a mudança irá afetá-las pessoalmente.

A maioria das pessoas desenvolve uma relação pessoal com a mudança através do envolvimento – elas precisam de contato face a face e oportunidades para debater, discutir e argumentar para então construir níveis pessoais de prontidão para a mudança.

Os sponsors e os agentes devem:

- Descrever a mudança tão minuciosamente quanto possível.
- Destacar a contribuição da área local ou a relação em termos de visão, urgência e solução.
- Identificar ações iniciais que podem ser realizadas para que a mudança avance.
- Trabalhar com os funcionários para elaborarem histórias que produzam uma imagem do que o sucesso venha a ser no futuro.
- Encontrar maneiras para as pessoas testarem a nova forma de trabalhar sem quaisquer consequências negativas se elas vierem a cometer erros.
- Usar ações – mais do que palavras – para mostrar o que a mudança significa.

Fator Crítico de Sucesso 6

Desempenho Pessoal Sustentado



Mudanças só são implementadas quando os líderes de mudança de toda a organização prestarem muita atenção na maneira como as pessoas impactadas estão reagindo à mudança.

Muitas mudanças falham, mesmo que sejam brilhantemente orquestradas, porque as pessoas impactadas ainda têm preocupações tais como um possível impacto financeiro negativo ou a fragilização de relações de trabalho positivas. Os sponsors, trabalhando com os agentes, precisam identificar essas preocupações e onde for possível trabalhar para erradicá-las ou diminuí-las.

A falha na atenção constante ao gerenciamento de questões pessoais, antes que a mudança esteja totalmente ancorada no local de trabalho, pode resultar na perda de momento ou na erosão da mudança. Se os problemas pessoais de indivíduos comprometidos são ignorados e o seu comprometimento é perdido, o impacto negativo de um defensor importante da mudança deixar de dar o seu apoio aberta ou secretamente, será muito prejudicial para a iniciativa.

Fator Crítico de Sucesso 6

Desempenho Pessoal Sustentado

A mudança não é algo que acontece da noite para o dia. Você precisa trabalhar com as pessoas dia após dia para construir confiança e compromisso – mas esses sentimentos podem desaparecer da noite para o dia!

FCS6 Agenda de Ações

A habilidade de desenvolver indivíduos que se sintam suficientemente proprietários da mudança para manter o seu desempenho pessoal, dependerá da habilidade dos líderes de mudança de identificar as pessoas chave no início do processo e de adotar uma abordagem que favoreça a construção de comprometimento.

Quando o desempenho positivo do indivíduo em relação à mudança for observado, não se pode presumir que ele será sustentado. Os agentes devem administrar a resistência pessoal/individual à mudança que pode surgir e prejudicar o desempenho pessoal sustentado em relação à mudança.

Os líderes de mudança precisam responder de forma eficaz aos anseios pessoais e às reações das pessoas em relação à mudança a fim de manter o seu desempenho pessoal sustentado.

A rede de sponsors e de agentes de mudança deve:

- Monitorar o desempenho pessoal sustentado.
- Identificar comportamentos que indicam um retrocesso no compromisso ou resistência à mudança.
- Discutir esses comportamentos de forma eficaz e abordar as questões que podem ser obstáculos para o desempenho pessoal sustentado.
- Empregar táticas para lidar de forma eficaz com problemas pessoais em relação à segurança futura, impacto financeiro, relações de trabalho, níveis de responsabilidade e curvas de aprendizagem.

Conclusão

“Chegamos a uma conclusão. Se pretendêssemos realmente nos tornarmos uma organização adaptável que pudesse responder com flexibilidade e rapidez às mudanças dinâmicas em um ambiente competitivo, não haveria nenhuma solução rápida e não poderíamos contar com pessoas de fora para fazê-lo – teríamos de aprender a administrar a mudança para nós mesmos.”

~ Líder de mudanças

A mudança está mudando: está se tornando mais frequente, mais radical e mais complexa. Os índices de insucesso são altos porque as organizações instalam novos sistemas, processos ou práticas, mas não conseguem implementar totalmente a mudança – as pessoas não estão suficientemente comprometidas com as novas formas de trabalho.

Mudança não é um 'evento', e sim, um processo dinâmico que se desenrola ao longo do tempo. O desafio fundamental que os líderes enfrentam é como transformar o negócio através de grandes iniciativas de mudança, com o mínimo de rupturas, utilizando principalmente os recursos internos, num momento em que eles estão mais vulneráveis às ameaças externas da concorrência e aos transtornos internos. Hoje, a enorme complexidade da mudança requer uma abordagem mais disciplinada, informativa, competente e estruturada, apoiada por uma liderança altamente comprometida, visível e determinada a fim de apoiar as pessoas através das rupturas e da incerteza causadas pela mudança. As correções rápidas, apesar de tentadoras, não garantem uma mudança sustentada. É necessária uma abordagem mais profunda, sistemática, coerente e integrada – ela está se tornando uma competência essencial das organizações bem-sucedidas.

Conclusão

A capacidade de realizar mudanças sustentáveis existe quando os conhecimentos sobre processos de mudança são facilmente transferíveis dentro da organização.

Para criar a capacidade de realizar mudanças sustentáveis e superar os desafios típicos de mudanças, o conhecimento, as habilidades e os processos devem ser desenvolvidos por pessoas de dentro da organização.

A Changefirst® identificou 20 fatores predominantes de risco que podem ser mapeados para 6 fatores críticos de sucesso que devem funcionar para uma implementação de mudança bem-sucedida. Esses fatores foram traduzidos em um processo robusto que abrange as principais áreas da prática de implementação que os líderes de mudança precisam aprender e a se diferenciar para desenvolver a massa crítica de comprometimento necessário que permita que sejam bem-sucedidos. A capacidade de realizar mudanças sustentáveis existe quando os conhecimentos sobre processos de mudança são facilmente transferíveis dentro da organização.

Para cumprir os objetivos de negócio de uma mudança, os funcionários devem estar prontos, dispostos e capazes de mudar o seu comportamento. Entender os principais impulsionadores permite que os líderes de mudança quantifiquem e acompanhem o progresso das ações de mudança e tomem ações corretivas ou de reforço.

Conclusão

A capacidade de realizar mudanças online amplia a capacidade de uma organização de apoiar e direcionar a mudança.

Esta metodologia do processo de gestão de mudança, suportada por uma solução online e que contém um conjunto abrangente de ferramentas de avaliação, de planejamento e monitoramento, utilizada por uma massa crítica de funcionários qualificados, ajuda a:

- Obter melhores índices de sucesso para grandes mudanças.
- Criar de forma contínua a capacidade de gestão de mudança.
- Aumentar a capacidade organizacional global para a mudança.
- Reduzir a queda da produtividade e a erosão da qualidade que geralmente ocorrem durante a implementação.
- Gerar um retorno mais rápido sobre o investimento.
- Reduzir a dependência dos recursos externos.
- Criar a capacidade de mudança online.

Conclusão

A área de planejamento do Roadmap Pro abrange tudo. Os usuários podem monitorar e gerenciar riscos humanos a partir dos dados de avaliações de risco e criar planos sólidos de ação que podem ser atribuídos e compartilhados com colegas.

Combinamos a nossa experiência e pesquisa nos últimos 20 anos na nossa plataforma online Roadmap Pro®.

Na perspectiva do usuário, o Roadmap Pro é uma maneira mais econômica de aprender nossa metodologia de mudança online. Os usuários podem identificar os riscos de adoção do projeto, obter táticas sugeridas para gerenciar os riscos do projeto e também avaliar o seu projeto de mudança a partir de dados globais de mudança.

Os planos do projeto podem ser alinhados com a estrutura preferida de projetos como PMI, Príncipe 2 ou DMAIC.

A área de planejamento do Roadmap Pro abrange tudo. Os usuários podem monitorar e gerenciar os riscos humanos a partir dos dados de avaliações de risco e criar planos sólidos de ação que podem ser atribuídos e compartilhados com os colegas. Os gerentes de projeto podem compartilhar as melhores práticas e obter ajuda imediata em questões difíceis de mudança através do compartilhamento dos planos e do trabalho cooperativo que a plataforma permite.

Do ponto de vista organizacional, o Roadmap Pro pode ajudar a melhorar os índices de sucesso de projetos, tornando as ferramentas e a metodologia mais acessíveis e permitindo que os gerentes de projeto as assimilem e as apliquem imediatamente. As habilidades, as ferramentas e os resultados serão mantidos na organização quando o projeto terminar ou o gerente de projeto deixar a posição.

Em suma, o Roadmap Pro amplia a capacidade de uma organização de apoiar e direcionar a mudança.

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.

Cientes 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. Somos regularmente convidados a compartilhar nossas ideias no circuito internacional de palestrantes com organizações e associações profissionais, tais como ACMP, APMG e PMI.

Em 2018, a Changefirst foi avaliada e certificada segundo os requisitos da ISO 27001:2013 para fornecer serviços de gestão de mudança. Estamos sediados no Reino Unido, Austrália, Singapura, Brasil, África do Sul e Índia, e entregamos nossos serviços em nível mundial.

A Metodologia PCI® e a plataforma online da Changefirst® são produtos licenciados e protegidos pelas leis de direitos autorais.

Copyright © Changefirst Limited 2019. All rights reserved.

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
Australia 3095

T +61 3 9459 4110

F +61 4 1739 9358

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

F +55 11 3062 8809

E contato@dextera.com.br