

# GESTÃO DE MUDANÇAS

Eixo: Inovação





## Eixo Inovação

# GESTÃO DE MUDANÇAS



### MARCUS GREGÓRIO SERRANO

- Mestrando em Administração pela Fucape Business School. Especialista em Gerenciamento de Projetos. Certificado PMP® (Project Management Professional) pelo PMI, **HCMP (Human Change Management Professional)** pelo HUCMI e PRINCE2® Foundation pela APMG International
- Ex-Presidente do PMI-ES ([www.pmies.org.br](http://www.pmies.org.br))
- Diretor da Macrogestão Consultoria e Ensino
- Assessor da Gerência de Tecnologia do Bandes
- Há 13 anos lecionando em programas de capacitação, graduação e pós-graduação (UVV, UCL, IEL, FAESA, FUCAPE, ESESP, Pitágoras, Estácio, Senac-ES, Bandes) em disciplinas ligadas a Gerenciamento de Projetos e Planejamento Estratégico
- Elaboração de cursos de gerenciamento de projetos para instituições públicas e privadas
- Voluntário do Governo do Estado do Espírito Santo (Avaliador do Prêmio Inoves)

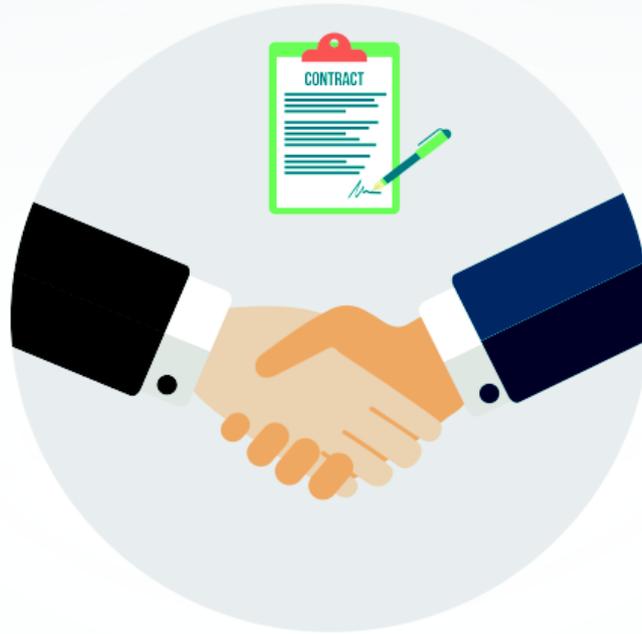


[marcus.gregorio@macrogestao.com](mailto:marcus.gregorio@macrogestao.com)



[www.linkedin.com/in/marcusgregorio](http://www.linkedin.com/in/marcusgregorio)

# CONTRATO DIDÁTICO



## EXPECTATIVAS E CONTRIBUIÇÕES

### AGENDA

- Contexto de constantes mudanças
- Fatores geradores de mudanças
- Por que é tão difícil mudar?
- O que é a gestão de mudanças
- Processo de gestão de mudanças
- Importância da comunicação para o processo de mudanças
- Plano de comunicação para mudanças



*Nada é  
permanente,  
salvo a  
mudança.*

Heráclito

 PENSADOR

**QUAIS SÃO OS FATORES  
GERADORES DE  
MUDANÇAS NOS DIAS DE  
HOJE?**

## FATORES GERADORES DE MUDANÇAS

- Questões legais
- Mudanças políticas
- Mudanças econômicas
- Mudanças jurídicas
- Pressões sociais
- Crescimento populacional
- Questões culturais
- Avanço tecnológico
- ...

## DIFERENÇA ENTRE MUDANÇA E TRANSIÇÃO

A mudança é situacional e acontece mesmo que **as pessoas passem ou não por ela**.

A transição é **um processo psicológico** em que as pessoas gradualmente aceitam os detalhes da nova situação e as mudanças que a acompanham.

Mudanças normalmente envolvem turbulência e disrupção do *status quo*.

## TIPOS DE MUDANÇAS

### **Mudança impositiva**

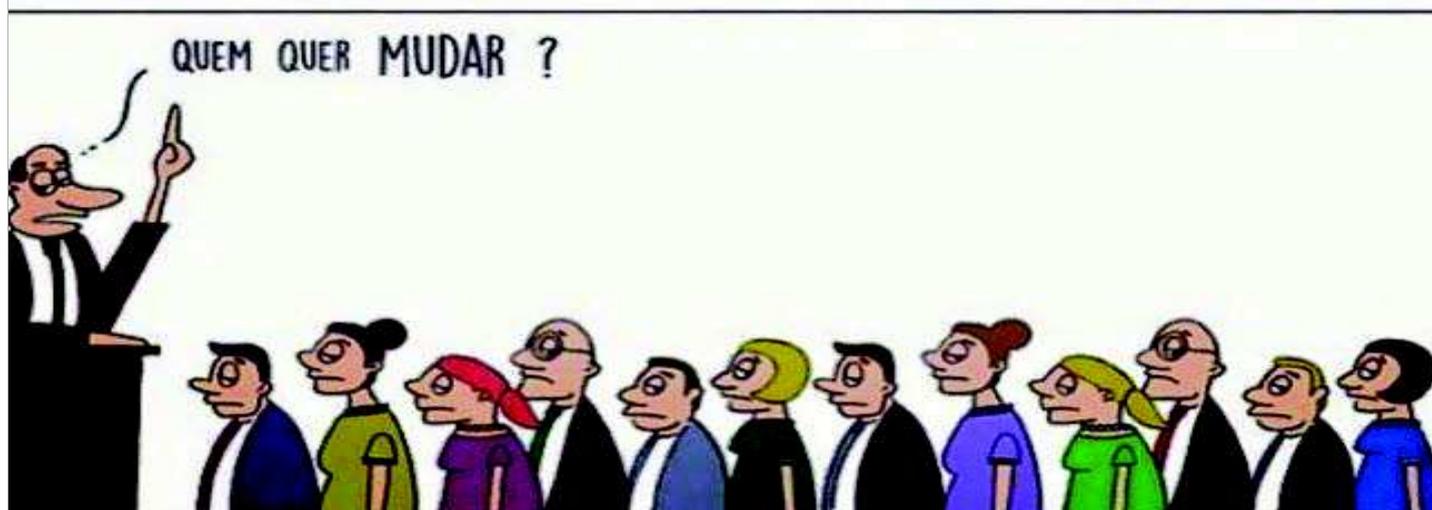
- não há espaço para debates
- As únicas opções são a adaptação ou a extinção
- Comum também em organizações onde prevalece a cultura do “manda quem pode, obedece quem tem juízo”
- Não gera engajamento
- pode ser prejudicial ao clima organizacional
- Pode representar baixa produtividade
- Presenteísmo

## TIPOS DE MUDANÇAS

### **Mudança negociada ou participativa**

- Considera a participação das pessoas de forma ativa e contínua
- Partem de um objetivo, de um propósito
- Promovem engajamento
- Pode ser mais trabalhosa, mas gera mais valor para a organização
- Maior produtividade
- Clima organizacional mais favorável
- Tende a produzir mais inovação

# POR QUE MUDAR É TÃO DIFÍCIL PARA MUITAS PESSOAS E ORGANIZAÇÕES?



# PRINCIPAIS BARREIRAS PARA AS MUDANÇAS

- Medo do desconhecido
- Patrocinador (falta de atuação do patrocinador, falta de recursos)
- Resistência cultural (inércia, descrédito para a mudança, falta de competências, burocracia)
- Falta de prontidão para mudanças (não compreender necessidade de mudança contínua, falta de conhecimento em gestão de mudanças)
- Falta de tempo (urgências e incêndios)
- Visão de futuro pobre
- Ausência de medições de performance (o que mudar? Quanto mudar?)



## PRINCIPAIS BARREIRAS PARA AS MUDANÇAS

- Medo do desconhecido
- Patrocinador (falta de atuação do patrocinador, falta de recursos)
- Resistência cultural (inércia, descrédito para a mudança, falta de competências, burocracia)
- Falta de prontidão para mudanças (não compreender necessidade de mudança contínua, falta de conhecimento em gestão de mudanças)
- Falta de tempo (urgências e incêndios)
- Visão de futuro pobre
- Ausência de medições de performance (o que mudar? Quanto mudar?)
- **Crenças limitadoras**



## PRINCIPAIS BARREIRAS PARA AS MUDANÇAS

- Crenças e fatos

### BARREIRAS

--



# O QUE É GESTÃO DE MUDANÇAS?



## O QUE É A GESTÃO DE MUDANÇAS

Gestão de Mudanças é a disciplina que orienta a forma como preparamos, equipamos e apoiamos indivíduos para adotarem mudanças com sucesso, a fim de **impulsionar os objetivos e os resultados organizacionais**.

A Gestão de Mudanças fornece uma **abordagem estruturada** para apoiar os indivíduos em organizações a passarem de seus próprios estados atuais para seus próprios estados futuros.

Em suma, embora todas as mudanças e todas **as pessoas sejam únicas**, existem ações que podemos tomar para influenciar as transições individuais.



# O QUE É A GESTÃO DE MUDANÇAS

## Mudanças individuais

A reação psicológica e fisiológica natural dos seres humanos à mudança é a resistência. Porém isso pode mudar drasticamente se as transições forem bem suportadas.

A Gestão de Mudanças Individual exige entender como as pessoas experimentam mudanças e o que precisam adequar. Também requer saber o que ajudará os indivíduos a fazerem uma transição bem-sucedida: quais mensagens precisam ouvir, quando e de quem, qual o melhor momento para ensinar uma nova habilidade, como treinar as pessoas para demonstrarem novos comportamentos e o que faz as mudanças “permanecerem”. A

Gestão de Mudanças Individual baseia-se em disciplinas como a psicologia e a neurociência para atuar na mudança individual.



# O QUE É A GESTÃO DE MUDANÇAS

## Mudanças organizacionais

Embora a mudança ocorra no nível individual, muitas vezes é impossível para uma equipe de projetos gerenciar pessoa a pessoa. A Gestão de Mudanças Organizacional nos fornece as etapas e as ações a serem tomadas no nível de projeto para suportar centenas ou milhares de indivíduos afetados pela iniciativa de mudança.

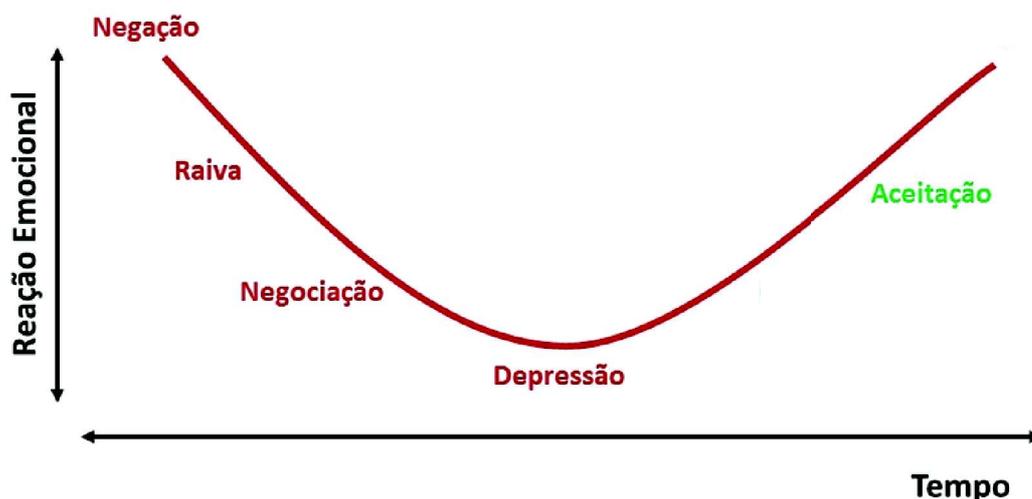
A Gestão de Mudanças Organizacional envolve primeiro identificar os grupos e as pessoas que precisarão mudar como resultado do projeto e de quais maneiras. Envolve a criação de um plano personalizado para assegurar que os stakeholders afetados recebam a conscientização, liderança, treinamento e patrocínio necessários para mudarem com sucesso. Conduzir transições individuais bem-sucedidas deve ser o foco central das atividades na Gestão de Mudanças Organizacional.





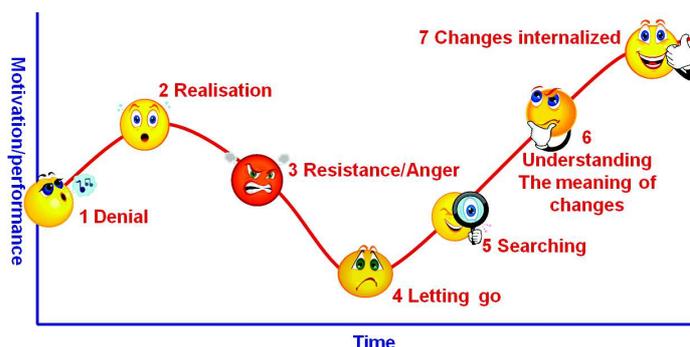
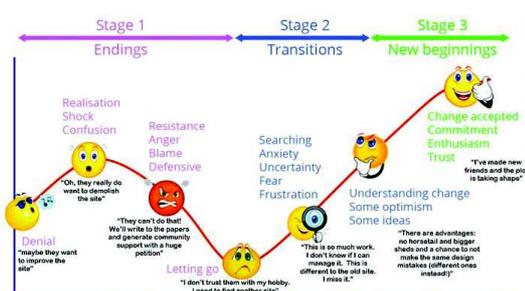
## CURVA DE KUBLER-ROSS

- Elizabeth Kubler-Ross, psiquiatra suíça, propôs em 1969 as 5 fases do luto no livro *On Death & Dying* (publicado em português como “Sobre a Morte e o Morrer”).
- o objetivo foi explicar os 5 estágios do luto vivenciados por doentes terminais e seus familiares: Negação, Raiva, Negociação (barganha), Depressão, Aceitação.
- Apesar de haver críticas ao modelo (por falta de mais pesquisas) a curva se popularizou e dela derivaram outros modelos



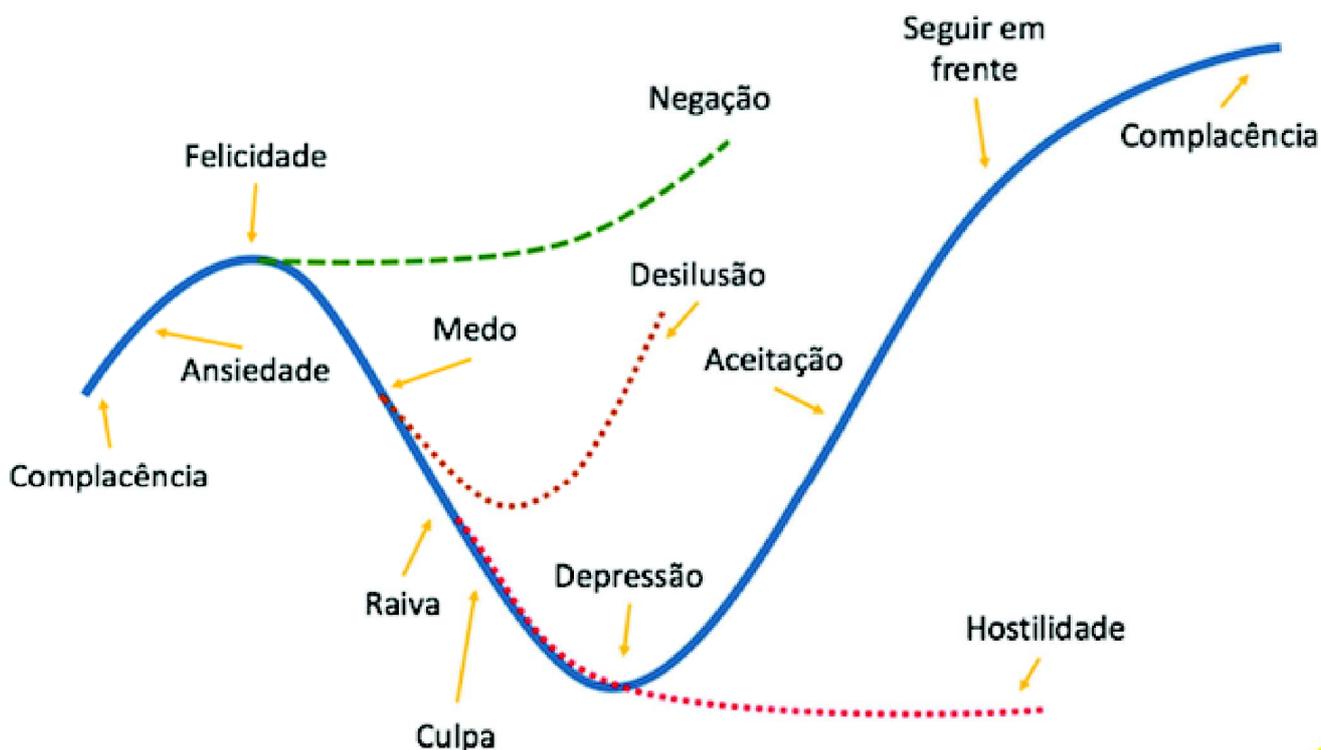
# CURVA DE KUBLER-ROSS

- Elizabeth Kubler-Ross, psiquiatra suíça, propôs em 1969 as 5 fases do luto no livro *On Death & Dying* (publicado em português como "Sobre a Morte e o Morrer").
- o objetivo foi explicar os 5 estágios do luto vivenciados por doentes terminais e seus familiares: Negação, Raiva, Negociação (barganha), Depressão, Aceitação.
- Apesar de haver críticas ao modelo (por falta de mais pesquisas) a curva se popularizou e **dela derivaram outros modelos**



## O Processo de Mudança

John Fisher, 2012





Clareza

Empatia

Motivação

Capacidade

Conhecimento

AS CHAVES DO ENGAJAMENTO

Considerando esses estágios, como você conduziria sua equipe durante um processo de mudança em cada situação?

Adaptado de Mosswarner, disponível em <http://newsfeed.mosswarner.com/change-management-communications/>



## GESTÃO DE MUDANÇAS

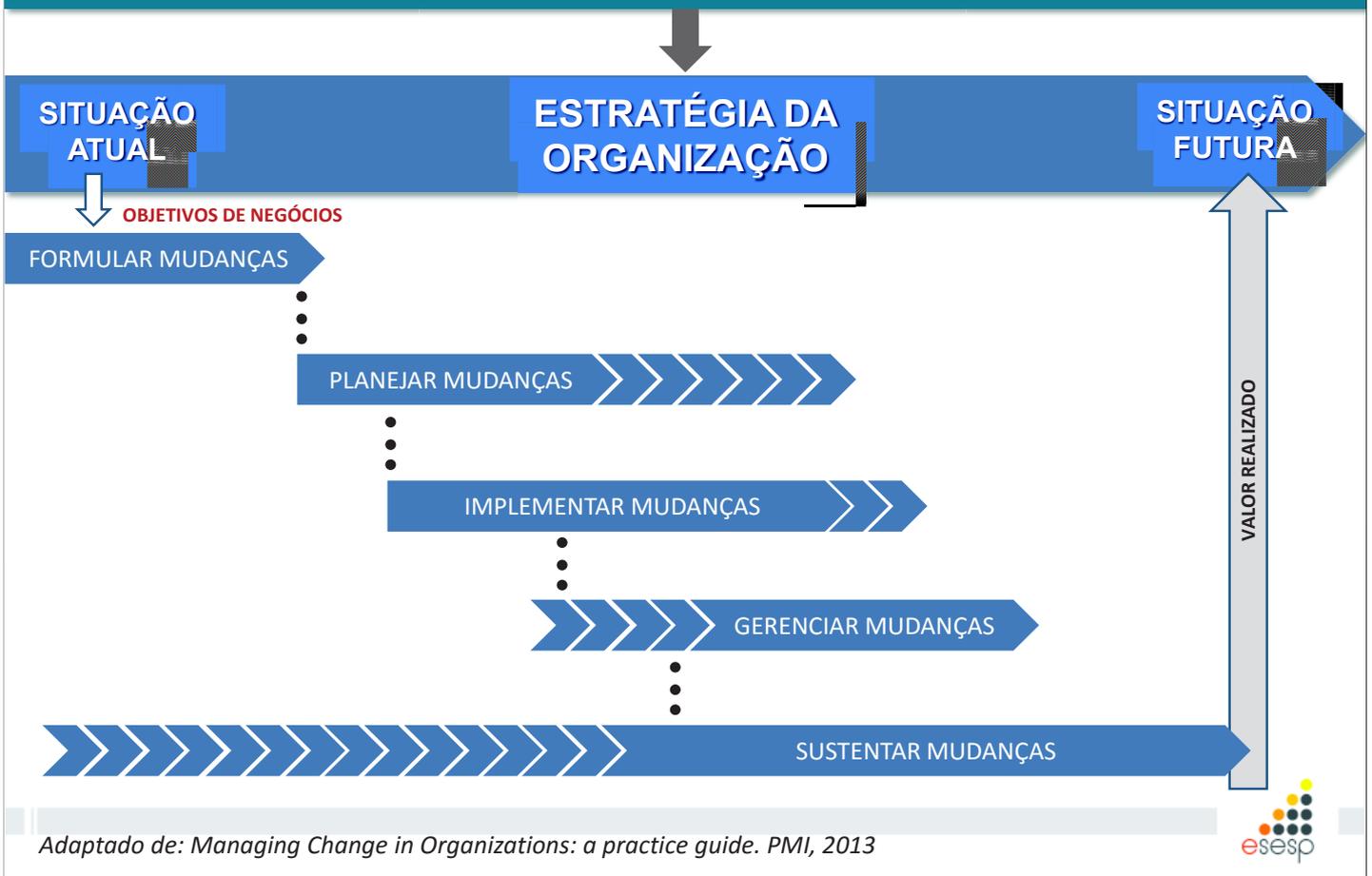
Considerando toda a complexidade de sentimentos e do processo de mudança, é crucial para o sucesso que ela seja conduzida por **meio de uma abordagem estruturada**, apoiando indivíduos a atravessarem os diversos estágios.

Assim, a organização deve possuir **processos bem definidos** para que as mudanças a levem do estado atual para o futuro desejado.

Observação importante: processos não evitarão os problemas, nem os resolverão por completo. No entanto, eles aliviam as dores naturais de todo processo de mudança.



## AMBIENTE EXTERNO (FATORES GERADORES DE MUDANÇAS)



## MODELO PARA GESTÃO DE MUDANÇAS

- Sensibilização junto ao patrocinador
- Definição de propósito, objetivos e metas
- Mapa de stakeholders
- Definir papéis e responsabilidades
- Estabelecer marcos de mudanças
- Avaliação de riscos
- Planejar e gerir as comunicações

# MODELO PARA GESTÃO DE MUDANÇAS

## Sensibilização junto ao patrocinador

1. Todo projeto precisa de um patrocinador, alguém com credibilidade e poder para direcionar as mudanças
2. O patrocinador deve ser alguém comprometido com a mudança, sendo o responsável final pelo propósito e pelos objetivos
3. É importante conhecer as expectativas do patrocinador, sua visão em relação ao processo de mudança como um todo e sobre os resultados a serem alcançados
4. Muitas vezes pode ser necessário formar um comitê de apoio, para apoiar nas discussões e tomada de decisão
5. Idealmente, não deve haver mudanças de patrocinador ao longo do processo. Se ocorrer, é necessário novamente conhecer suas expectativas, sua visão, e etc.
6. É papel do gestor de mudanças prover informações para que o patrocinador possa tomar decisões, resolver conflitos e fornecer a direção necessária

# PROPÓSITO



# FRAMEWORK PARA GESTÃO DE MUDANÇAS

## Mapa de stakeholders

Processo de **identificação de todas as pessoas ou organizações** que podem ser **afetadas pelo projeto** e de documentação das informações relevantes relacionadas aos seus **interesses, envolvimento e impacto no sucesso do projeto.**



# FRAMEWORK PARA GESTÃO DE MUDANÇAS

## Mapa de stakeholders

Quais são nossas expectativas?

O QUE EU ESPERO DE VOCÊ	O QUE ACHO QUE VOCÊ ESPERA DE MIM



# FRAMEWORK PARA GESTÃO DE MUDANÇAS

## Mapa de stakeholders

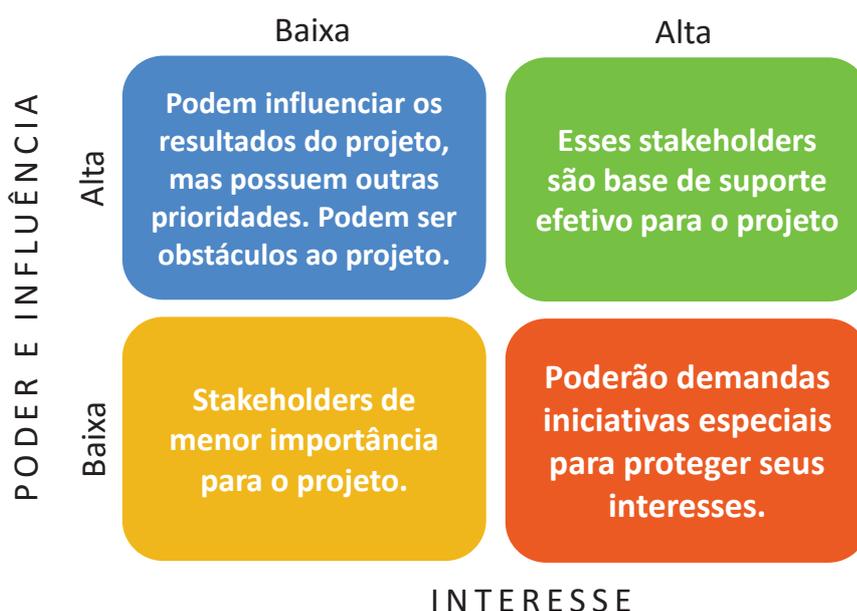
Além de identificar as partes interessadas e suas necessidades, podemos também mapear sua influência em relação aos requisitos para garantir que o processo de mudança seja bem sucedido.

As partes interessadas têm uma influência muito maior sobre os requisitos no início do projeto, mas as mudanças nos requisitos do projeto podem ter consequências gerais negativas para o projeto ao longo de sua vida.



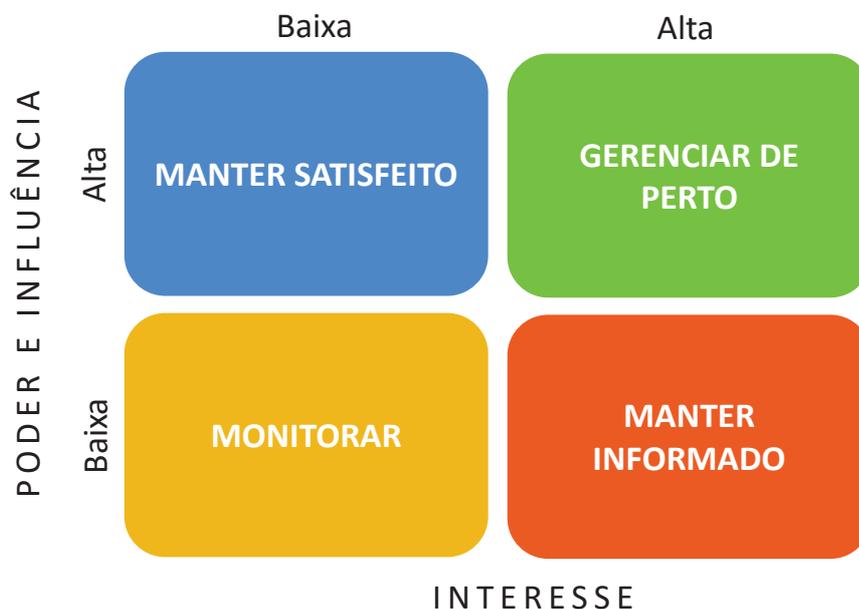
# FRAMEWORK PARA GESTÃO DE MUDANÇAS

## Mapa de stakeholders



# FRAMEWORK PARA GESTÃO DE MUDANÇAS

## Mapa de stakeholders



# FRAMEWORK PARA GESTÃO DE MUDANÇAS

## Mapa de stakeholders

Nível de **engajamento atual** de todas as partes interessadas deve ser **comparado** com níveis de **envolvimento planejados requeridos** para a conclusão bem sucedida do projeto.

O nível de engajamento das partes interessadas pode ser classificado como se segue:

- Desinformado – sem conhecimento do projeto e impactos potenciais.
- Resistente – ciente do projeto e dos impactos potenciais e resistente à mudança.
- Neutro – ciente do projeto e mesmo assim não dá apoio ou resiste.
- Dá apoio – ciente do projeto e dos impactos potenciais e dá apoio à mudança.
- Lidera – ciente do projeto e dos impactos potenciais e ativamente engajado em garantir o êxito do projeto.

# FRAMEWORK PARA GESTÃO DE MUDANÇAS

## Mapa de stakeholders

O exemplo mostra que a parte interessada 3 está no nível de engajamento desejado, enquanto as partes interessadas 1 e 2 necessitam comunicações e ações adicionais para chegarem ao nível de engajamento desejado.

Parte interessada	Desinformada	Resistente	Neutra	Apoiadora	Lidera
Parte interessada 1	C			D	
Parte interessada 2			C	D	
Parte interessada 3				D C	

C = corrente | D = desejado



# FRAMEWORK PARA GESTÃO DE MUDANÇAS

## Definir papéis e responsabilidades

É necessário promover uma clara compreensão do papel de cada envolvido no processo de mudança para propiciar o engajamento.

A falta de definição dos papéis e responsabilidades costumeiramente é motivo de especulações e insegurança, alimentando forças antagonistas ao projeto. **Ninguém se engaja com o que não conhece!**



# FRAMEWORK PARA GESTÃO DE MUDANÇAS

## Definir papéis e responsabilidades

A ferramenta usualmente utilizada para deixar clara a estrutura de papéis e responsabilidades é a matriz RACI.

R – Responsible: Não se trata do responsável final pela atividade, mas sim do executor da mesma

A – Accountable: pessoa responsável pela execução da atividade. É ela quem responde pela execução da atividade.

C – Consulted: aquele que interage, ouve e fala; é consultado. Tem voz ativa e pode influenciar determinada decisão

I – Informed: Pessoas que precisam, por alguma razão, serem informadas sobre determinadas atividades.



# FRAMEWORK PARA GESTÃO DE MUDANÇAS

## Papéis e Responsabilidades

Responsible, Accountable, Consulted, Informed

Entrega ou tarefa	Situação	PAPÉIS					Gerente do projeto	Líder técnico	Nome ou papel	Nome ou papel	Nome ou papel	Consultor	Nome ou papel	Nome ou papel	Nome ou papel	Nome ou papel
		Patrocinador	Nome ou papel	Nome ou papel	Nome ou papel	Nome ou papel										
		Patrocinador / Liderança					Time do projeto			Outros						
<b>Fase 1</b>																
Entrega/Tarefa 1		A	R				I									
Entrega/Tarefa 2		A		R			I									
<b>Fase 2</b>																
Entrega/Tarefa 1		C	I				A	R								
Entrega/Tarefa 2			I				A		R							
<b>Fase 3</b>																
Entrega/Tarefa 1			I				A	I		R		C				
Entrega/Tarefa 2			I				A	I	R			C				
<b>Fase 4</b>																
Entrega/Tarefa 1				I			A	R					C			
Entrega/Tarefa 2				I			A		R							

Inserir novas linhas após esta

- R Responsible
- A Accountable
- C Consulted
- I Informed



# FRAMEWORK PARA GESTÃO DE MUDANÇAS

## Estabelecer marcos de mudanças

- Para avaliar o progresso do projeto (processo de mudança) é importante o gestor estabelecer marcos relevantes para avaliação
- Esses marcos servem não apenas para reportar o andamento para gerências superiores, mas também para:
  - Motivar os stakeholders, demonstrando que os avanços são reais
  - Prover senso de completude, de realização
  - Pontos de celebração das vitórias
  - Momentos para avaliação e ajustes de rotas



# FRAMEWORK PARA GESTÃO DE MUDANÇAS

## Estabelecer marcos de mudanças

O QUE DEVERIA TER ACONTECIDO?	O que já deveríamos ter alcançado? Quais resultados deveríamos ter encontrado até agora?
O QUE DE FATO ACONTECEU?	Quais resultados encontramos? O que aconteceu até agora? Foram coisas boas ou ruins?
POR QUE TIVEMOS DIFERENÇAS?	O que gerou essas diferenças? Quais foram os fatores?
O QUE NÓS PODEMOS APRENDER?	As diferenças são aceitáveis? Quais foram as lições? O que deveríamos evitar ou replicar no futuro?
O QUE FAREMOS A PARTIR DAQUI?	Se foram diferenças ruins, o que faremos para corrigir e evitar que se repita? Se foram boas, como replicar e manter?



# FRAMEWORK PARA GESTÃO DE MUDANÇAS

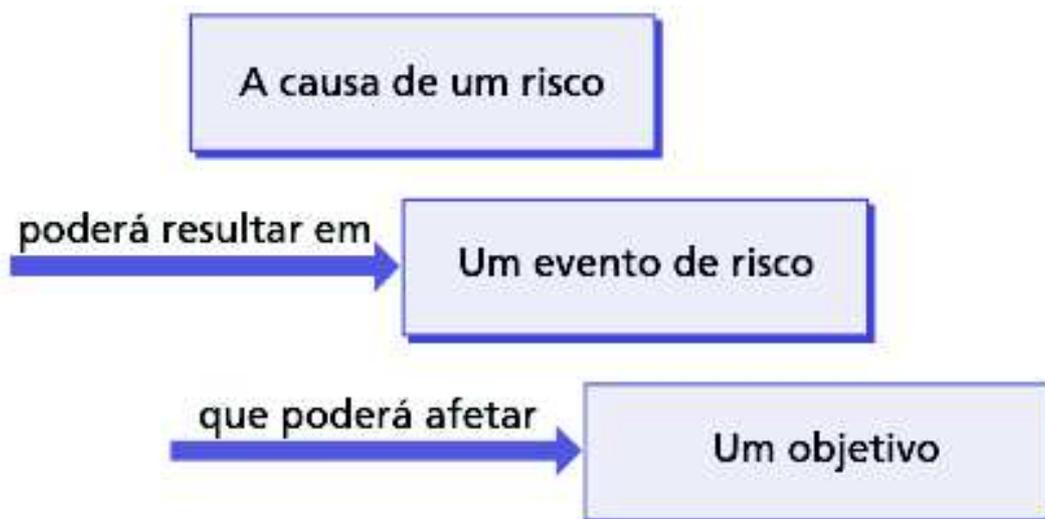
## Avaliação de riscos

- Uma condição ou evento incerto que, **se acontecer**, poderá ter um efeito **positivo ou negativo** nos objetivos do projeto.
- Um risco tem uma causa e, caso ocorra, uma consequência.
- Vamos, além de identificar, avaliar esses riscos, classificando-os de acordo com sua probabilidade e impacto no sucesso do projeto.



# FRAMEWORK PARA GESTÃO DE MUDANÇAS

## Avaliação de riscos



**Figura 8.4 Causa, evento e efeito do risco**

Fonte: Gerenciando projetos de sucesso com PRINCE2, OGC, 2011

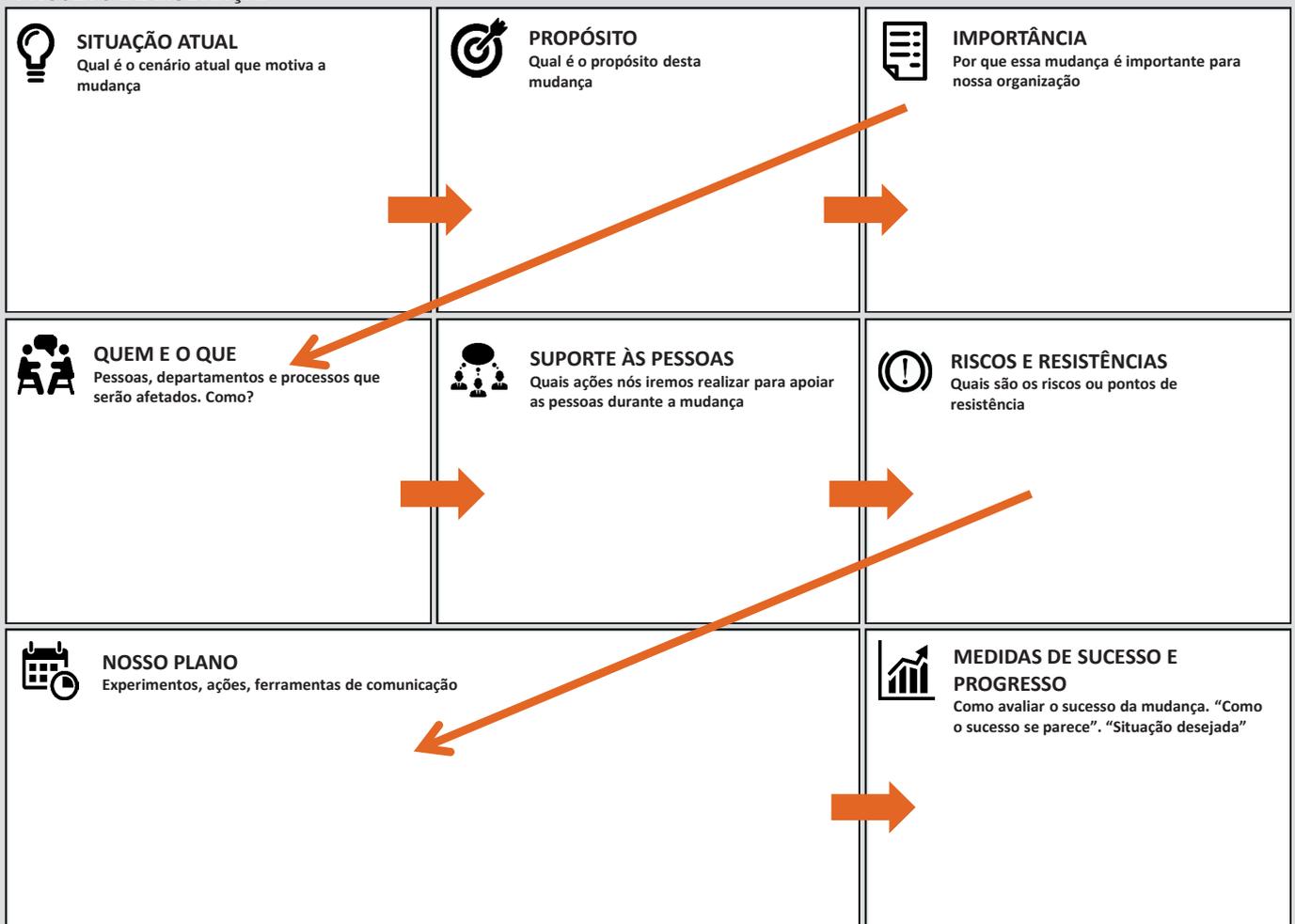


# FRAMEWORK PARA GESTÃO DE MUDANÇAS

## Avaliação de riscos



### PROJETO DE MUDANÇA:



# FRAMEWORK PARA GESTÃO DE MUDANÇAS

Planejar e gerir as comunicações

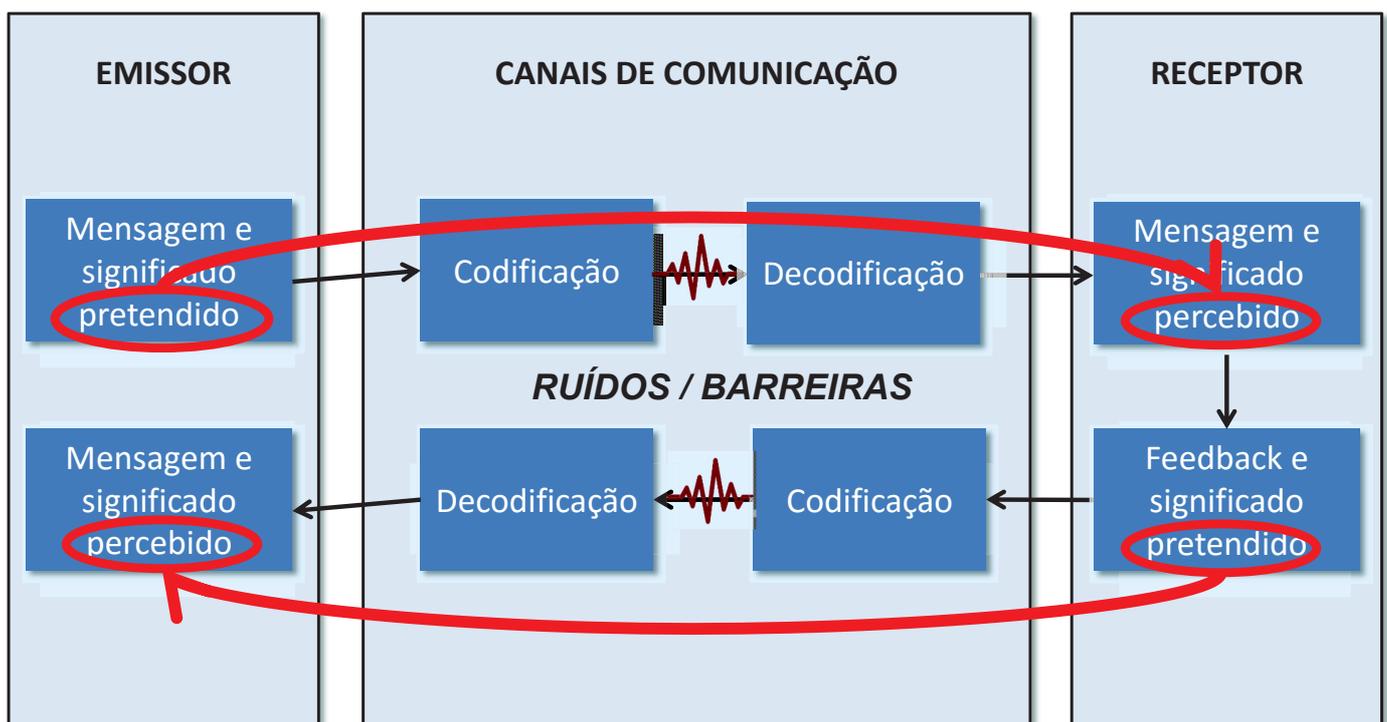
## O que é “boa comunicação”?

O que são  
PROBLEMAS DE COMUNICAÇÃO?



# FRAMEWORK PARA GESTÃO DE MUDANÇAS

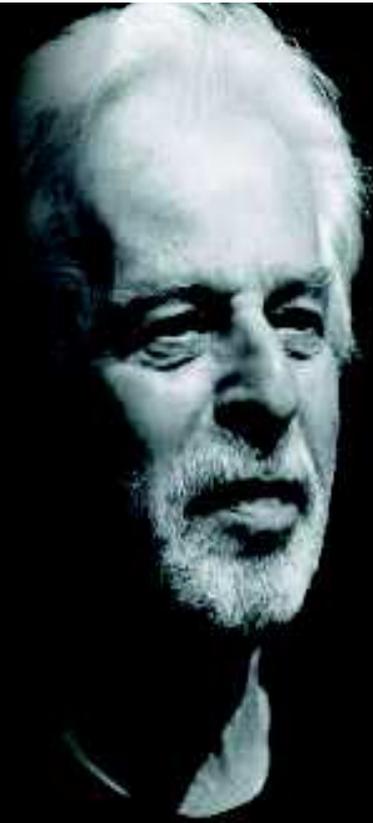
Planejar e gerir as comunicações



## FRAMEWORK PARA GESTÃO DE MUDANÇAS

Entre o que eu penso, o que quero dizer, o que digo e o que você ouve, o que você quer ouvir e o que você acha que entendeu, há um abismo.

Alejandro Jodorowsky





## FRAMEWORK PARA GESTÃO DE MUDANÇAS

Planejar e gerir as comunicações

“ *O mundo **não é como é**. Ele é **como você o vê**. E cada um vê o mundo de forma particular.* ”



# FRAMEWORK PARA GESTÃO DE MUDANÇAS

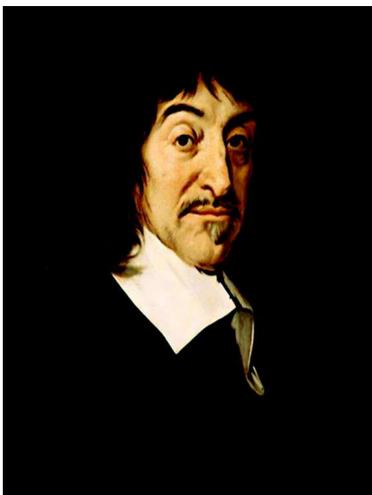
Planejar e gerir as comunicações

## E se nós tivéssemos UM POUCO DE BOM SENSO?



# FRAMEWORK PARA GESTÃO DE MUDANÇAS

Planejar e gerir as comunicações



René Descartes

“ O bom senso é a coisa do mundo mais bem distribuída: todos pensamos tê-lo em tal medida que até os mais difíceis de contentar nas outras coisas não costumam desejar mais bom senso do que aquele que têm.



# FRAMEWORK PARA GESTÃO DE MUDANÇAS

Planejar e gerir as comunicações

## Ferramentas de comunicação

Para aumentar seu poder de persuasão



# FRAMEWORK PARA GESTÃO DE MUDANÇAS

Planejar e gerir as comunicações

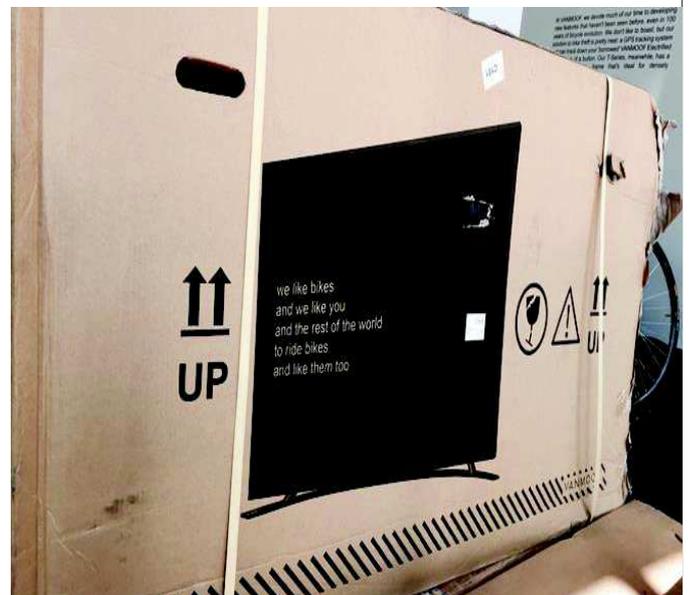
É a estratégia de comunicação que utiliza recursos lógico-rationais ou simbólicos a fim de induzir pessoas a **aceitarem ideias, conceitos ou a realizar uma ação.**

Case [VanMoof](#), fabricante holandesa de bicicletas. Estratégia: vender 90% da produção pela internet até 2020.

Problema: percentual muito alto de bicicletas danificadas até a entrega.

Solução:

**Resultado: redução de danos entre 70% e 80%**

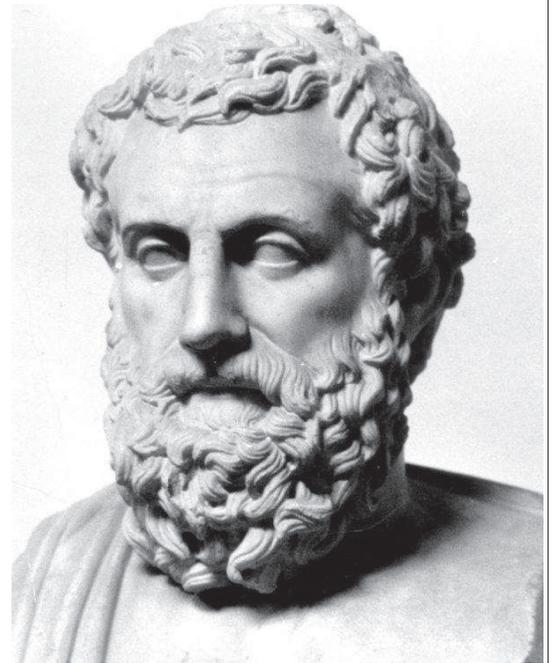


# FRAMEWORK PARA GESTÃO DE MUDANÇAS

## Planejar e gerir as comunicações

Aristóteles também identificou os três elementos usados por oradores persuasivos:

- **ethos** (ética – caráter e reputação) – Credibilidade; Confiabilidade; **Reputação.**
- **pathos** (apelo emocional) – Empatia; Conexão; **Sentimentos.**
- **logos** (lógica) – Fatos e dados; Informações; **Racionalidade.**

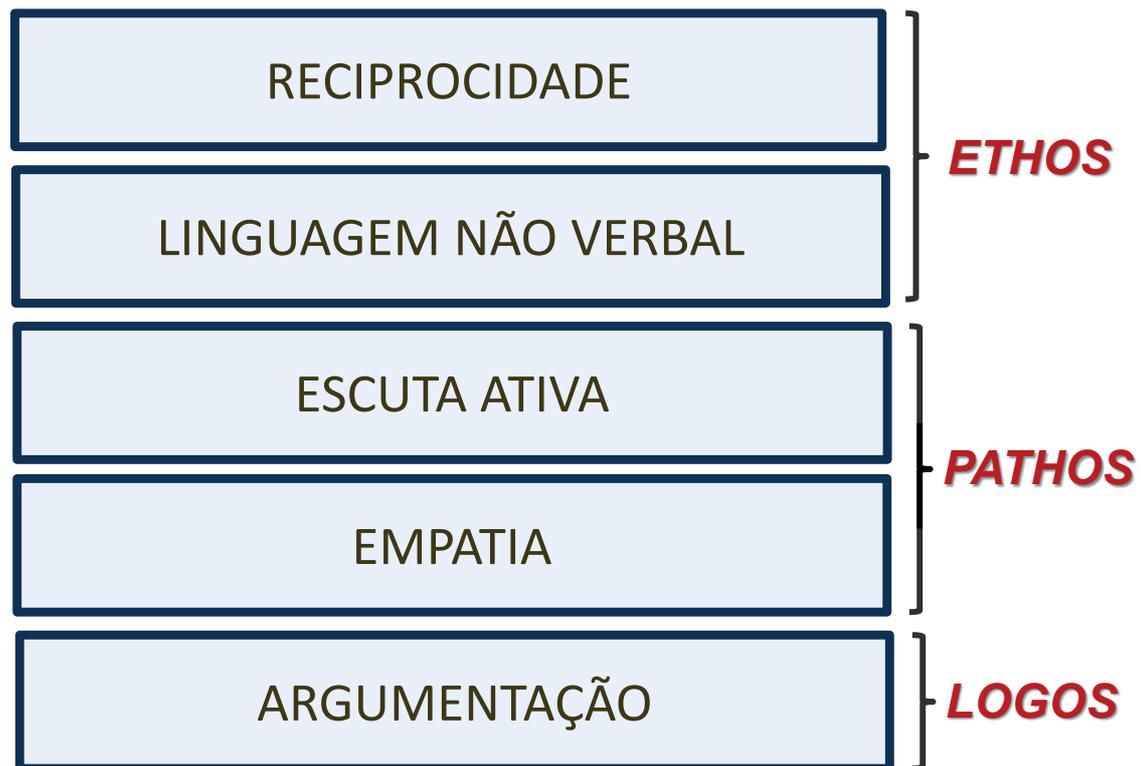


# FRAMEWORK PARA GESTÃO DE MUDANÇAS

## Planejar e gerir as comunicações

Você gostaria de negociar um aumento de salário com seu chefe.

Considerando os elementos **ethos**, **pathos** e **logos**, quais argumentos você usaria?



## FRAMEWORK PARA GESTÃO DE MUDANÇAS

### Planejar e gerir as comunicações

- Cada participante pega uma folha de papel e escreve seu nome.
- Nesta mesma folha faz uma **pequena parte** de um desenho que tem em mente (um traço, uma forma geométrica, uma letra, qualquer coisa)
- Os alunos "giramão" as folhas até que aquela que tem seu nome volte para o aluno.
- **Nosso desafio: não compartilhamos! Vamos ver no que dá!**



# FRAMEWORK PARA GESTÃO DE MUDANÇAS

## Planejar e gerir as comunicações

- **Identificação do Projeto**
  - Nome, justificativa, objetivo e produto principal
- **Partes interessadas**
  - Internas ou externas
  - Registradas de acordo com seu poder e influência
- **Equipe**
  - Quem gera informação? Quem transmite? Quem recebe?
- **Artefatos**
  - Relatórios, tipos de gráficos, modelos de apresentação, outros registros



# FRAMEWORK PARA GESTÃO DE MUDANÇAS

## Planejar e gerir as comunicações

- **Eventos**
  - Quais serão os eventos? Qual frequência?
- **Tecnologias**
  - Quais tecnologias serão usadas? Aquelas já disponíveis e as necessárias
- **Premissas**
  - Quais “verdades” iremos assumir?
- **Restrições**
  - Barreiras conhecidas, comunicações legais, capacidade de realização de eventos de comunicação
- **Custos**

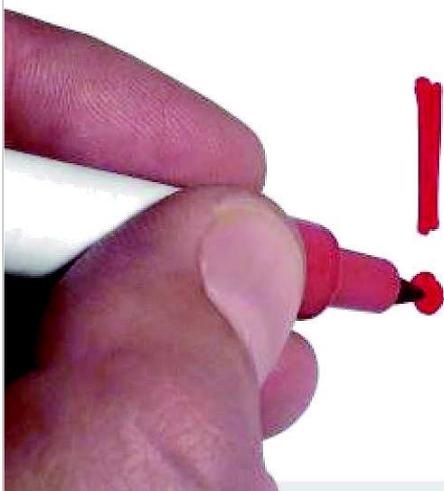




PROJECT COMMUNICATION MODEL CANVAS | Marcus Gregório Serrano

## FRAMEWORK PARA GESTÃO DE MUDANÇAS

- Formação de espírito de equipe
- Mobilização e desmobilização da equipe
- **G**estão do conhecimento
- **G**estão de conflitos
- **E**stimular criatividade e inovação
- **E**stimular processos participativos de **D**ecisão



# MARCUS GREGÓRIO SERRANO



 [marcus.gregorio@macrogestao.com](mailto:marcus.gregorio@macrogestao.com)

 [www.linkedin.com/in/marcusgregorio](http://www.linkedin.com/in/marcusgregorio)



## SOLUÇÕES EDUCACIONAIS



Presenciais



A Distância



Customizadas



Lato e Stricto  
Sensu

 **FaceEsesp**  
[esesp.es.gov.br](http://esesp.es.gov.br)

