

# A Gestão de Mudança Organizacional no Brasil



# Sumário



Apresentação .....	03
Introdução.....	04
Tempo de grandes mudanças.....	08
A aplicação da Gestão de Mudança nas organizações.....	13
Aprendendo com o Passado .....	19
Principais benefícios e desafios.....	26
Nossa visão.....	33



Em 2013, a Dextera Consultoria realizou uma pesquisa com o objetivo de conhecer as experiências recentes e o cenário atual das empresas com relação aos seus projetos e à utilização da disciplina Gestão de Mudança Organizacional (GMO).

A pesquisa **Gestão de Mudança Organizacional no Brasil** foi realizada com executivos e gestores de empresas selecionadas pelo histórico na prática da disciplina, representantes de diversos segmentos e de grande expressão no cenário econômico brasileiro.

Parte deste estudo foi realizado com a Changefirst, empresa britânica criadora da metodologia PCI (*People-Centred Implementation*), com a qual a Dextera mantém parceria para a América Latina. Utilizando uma de suas ferramentas, pudemos levantar a percepção das organizações quanto aos projetos realizados.

Os resultados da pesquisa comprovam que as empresas estão se empenhando para conduzir melhor os seus projetos. Também apontam caminhos para aumentar o índice de suces-

so das implementações, o que nos ajudam a cumprir com a finalidade dessa pesquisa: compreender melhor as necessidades das empresas, disseminar a disciplina no mercado e gerar conhecimento para que haja uma atuação em GMO mais efetiva.

Vale reforçar que implementar a cultura de gerir mudanças como um processo estruturado também é um projeto organizacional e requer todos os cuidados, engajamento e patrocínio. Com mais de 15 anos de atuação na América Latina, a Dextera mantém sua crença sobre a importância da Gestão de Mudança para as organizações. E reforça sua atuação para promover o desenvolvimento de competências – do agente de mudança ao sponsor – e a capacidade interna das organizações para a condução de suas mudanças.

---

**Simone Maria da Costa**

*Diretora Geral – Dextera Consultoria*



Parabéns à Dextera pela realização desta pesquisa no Brasil. É provavelmente o mais completo estudo sobre Gestão de Mudanças já realizado na América Latina. Na minha opinião, um material fascinante e altamente informativo. A seguir, compartilho algumas das minhas reflexões que surgiram durante a leitura da pesquisa.

Gestão de Mudanças é uma disciplina do mundo dos negócios relativamente nova para a América Latina, evidenciada pelo discreto número de empresas que adotam a esta prática em seu dia a dia. De fato, apenas 20% das empresas conduzem atividades de Gestão de Mudança na maior parte de seus projetos. Este indicador é inferior aos índices da América do Norte e Europa, o que demonstra um baixo nível de maturidade da disciplina. Sabemos por pesquisas globais que o uso consistente de metodologias de Gestão de Mudança é um indicador de sucesso relevante das implementações de estratégias organizacionais. Então, as empresas brasileiras deveriam melhorar sua performance empresarial fazendo uso mais sistemático da Gestão de Mudança.

Aprofundando nosso olhar para os projetos individualmente, notamos que Engajamento e Liderança são as principais áreas de risco para a maioria das empresas. Isso indica que as organizações

poderiam entregar mais mudanças e de forma sustentada, se ampliassem os esforços no desenvolvimento de líderes de mudança e em novas formas de engajar as pessoas. Esta não é uma exclusividade do Brasil, ocorre também nas demais partes do mundo.

Há sempre duas opções em Gestão de Mudança. Uma delas, é dizer às pessoas o que fazer e tentar fazê-las cumprir o que queremos. Em momentos de estresse a rupturas extremas, isso pode ser efetivo algumas vezes. Ou, como segunda opção, podemos engajar as pessoas a ajudá-las a se adaptar, a mudar hábitos, alterar comportamentos, trocar atitudes antigas e formas de trabalho e então a mudança é, não apenas instalada, mas verdadeiramente implementada. Esta pesquisa fornece elementos substanciais para aqueles que preferem seguir a segunda opção, assim como orientações sobre o que deve ser feito para criar mudanças sustentáveis em sua organização. Mais ainda, ela serve como um mapa para ampliar os benefícios de uma mudança bem-sucedida.

Espero que seja útil para você, assim como foi para mim.

---

**David Miller**

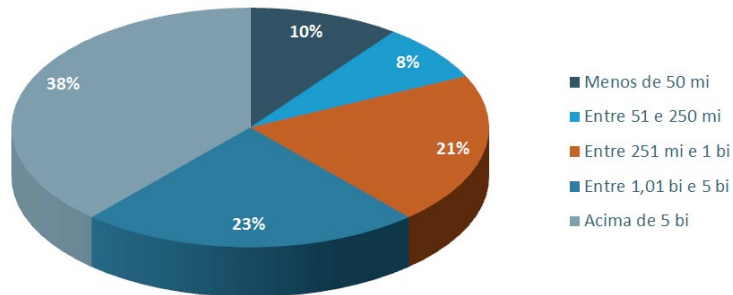
*Chairman and Founder – Changefirst*

Este estudo foi realizado com executivos e gestores de empresas de grande expressão no cenário brasileiro:

- 56% das empresas entrevistadas estão na lista das 500 Maiores & Melhores da Revista Exame
- 76% das empresas entrevistadas estão na lista das 1000 maiores empresas do Valor Econômico.

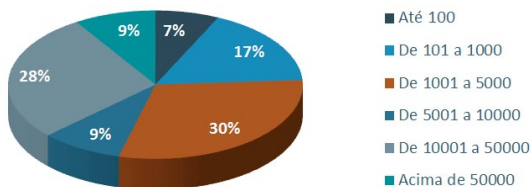
Em termos de faturamento bruto anual, 61% delas possuem valor superior a 1 bilhão de reais.

**Figura 1**  
Faturamento Bruto Anual



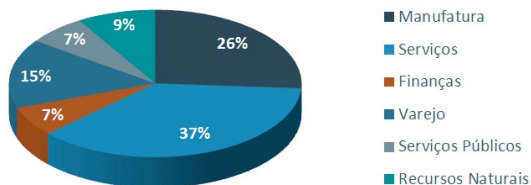
Possuindo grande estrutura local, 46% das empresas entrevistadas possuem mais de 5 mil colaboradores no Brasil.

**Figura 2**  
Número de Colaboradores

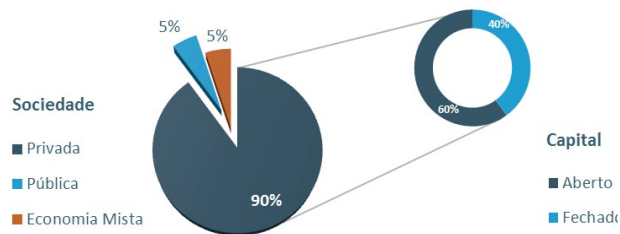


Trata-se de uma amostra significativa de empresas de grande porte, em diferentes segmentos de mercado, e, em sua maioria, de sociedade privada (90%). Deste universo, 60% possuem capital aberto.

**Figura 3**  
Segmento das Empresas



**Figura 4**  
Tipo de Sociedade e Capital



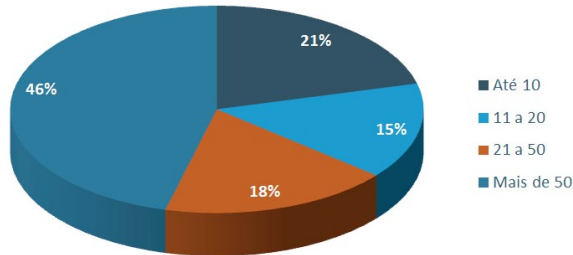
Neste estudo, iremos avaliar o cenário nacional da aplicação da Gestão de Mudança Organizacional (GMO), as experiências passadas e atuais das empresas, visando entender os principais desafios da adoção desta disciplina e os principais benefícios que ela pode trazer para os projetos corporativos, quando empregada adequadamente.

# Tempo de Grandes Mudanças

- Simultaneidade de projetos
- Demanda de mudança e capacidade de mudar
- Curva de aceitação da mudança
- Instalação *versus* implementação
- Desempenho das empresas em seus projetos

Vivemos em tempos de grandes e contínuas transformações. Com um cenário globalizado e de competitividade cada vez mais acirrada, as organizações possuem grande demanda por mudanças, sejam elas estratégicas, de processos ou de sistemas, visando aumentar seu desempenho, reduzir custos e manter a rentabilidade para seus acionistas. Nesse contexto, verificamos uma grande quantidade de projetos simultâneos ocorrendo nas organizações para manter sua competitividade no mercado.

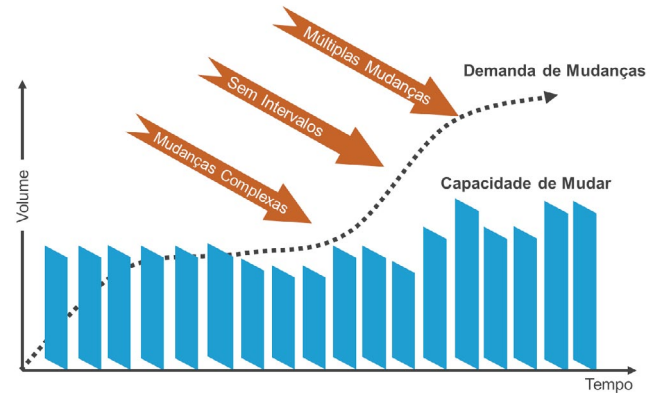
**Figura 5**  
Número de projetos simultâneos nas empresas



Se a demanda por mudanças é extremamente alta, como anda a capacidade das pessoas da organização em mudar? Um alto volume de mudanças simultâneas pode ser prejudicial para a organização, se a demanda por mudan-

ça for maior que a capacidade da organização de mudar, ou melhor, das pessoas em mudar.

**Figura 6**  
Demanda de Mudança versus Capacidade de Mudar  
Fonte: Changefirst



Toda mudança provoca ruptura com a situação atual, e toda ruptura causa resistência nas pessoas. Para tanto, a disciplina de GMO auxilia as organizações a entender os estágios da mudança, e planejar ações que diminuam as resistências e promovam o engajamento em todos os níveis da organização.

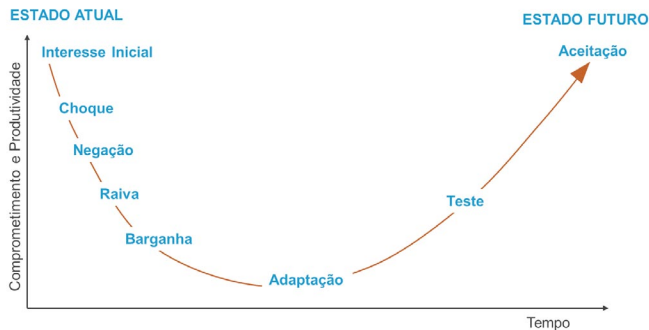


Técnicas e ferramentas são utilizadas para auxiliar as pessoas a transitar rapidamente pelos estágios da mudança e aceitá-la. Precisamos considerar que as mudanças somente ocorrem quando se leva em conta a perspectiva individual, quando cada indivíduo realmente aceita a mudança e demonstra isto em seu comportamento, apoiando-a, sem levantar barreiras à sua implementação.

### Figura 7

#### Curva de Aceitação da Mudança

Fonte: Changefirst



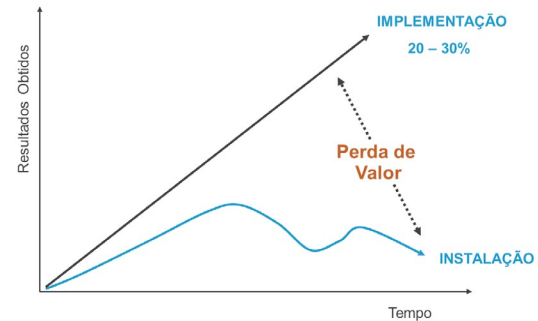
Todas as pessoas precisam de tempo para aceitar a mudança e incorporá-la em seu dia a dia, assimilar os novos conceitos, quebrar paradigmas pessoais e aceitar a nova situação tirando o máximo proveito de seus benefícios. Cada indivíduo necessita de um tempo próprio para passar pelos estágios da curva de aceitação da mudança. Se

não respeitarmos esse tempo, corremos o risco de realizar a “instalação” de uma mudança e não a sua “implementação”, falhando na obtenção dos reais benefícios esperados pela organização.

### Figura 8

#### Instalação versus Implementação

Fonte: Changefirst



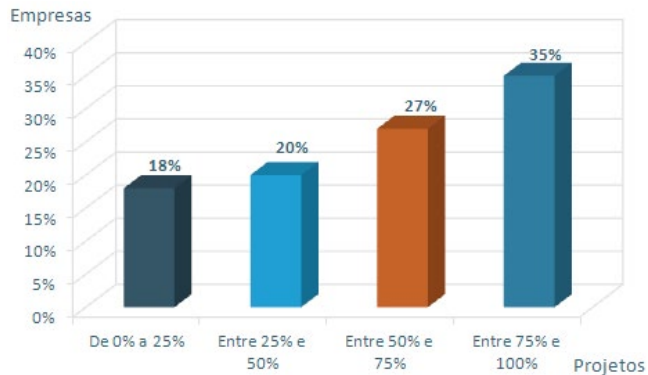
Na instalação, espera-se que as pessoas se apropriem da mudança por conta própria, sem nenhuma ação de engajamento específica, o que pode acarretar em uma grande frustração para a organização quando os benefícios esperados com a mudança não são efetivamente alcançados. Em uma implementação, ações de engajamento são desenvolvidas para diversos níveis, e verificamos que a presença de profissionais dedicados à GMO contribuem consideravelmente para mitigar riscos e auxiliar a organização a extrair o

máximo dos benefícios esperados pela mudança. Realizando um trabalho de sensibilização dos colaboradores, estes irão aceitar as novas práticas com menos resistência, e não só recuperar mais rapidamente como superar o nível de desempenho anterior.

A seguir, apresentamos o desempenho das empresas entrevistadas nos seus projetos de mudança.

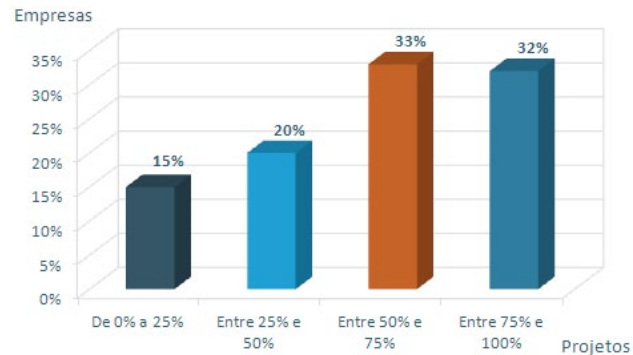
**35%** das empresas afirmaram que a maioria dos seus projetos cumpriu o cronograma.

**Figura 9**  
Cumprimento do Cronograma



**32%** das empresas afirmaram que a maioria dos seus projetos ficou dentro do orçamento previsto.

**Figura 10**  
Cumprimento do Orçamento



*“Nossa empresa não possui cultura de projeto, controla pouco o escopo e os custos.”*

Respondente da pesquisa

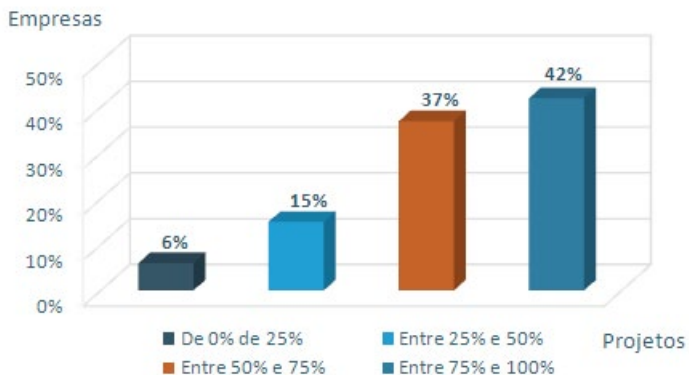
**42%** das empresas afirmaram que alcançaram os objetivos iniciais na maioria de seus projetos.

Estes números mostram que, embora em alguns casos seja necessário mais recursos ou um prazo maior, as empresas têm conseguido colocar a mudança em prática na organização.

No entanto, é válido questionar a que objetivos organizacionais estes projetos estavam atrelados: se ao cumprimento de cronograma ou questões técnicas apenas,

### Figura 11

#### Alcance dos Objetivos



ou se estavam vinculados a objetivos mais amplos, como adesão das pessoas à mudança.

Neste ponto podemos indagar: a mudança foi realmente implementada ou apenas instalada?

Os objetivos de negócio inicialmente almejados foram efetivamente alcançados no patamar esperado? Veremos no próximo capítulo como a Gestão de Mudança influencia o sucesso dos projetos.

# A aplicação da Gestão de Mudança nas organizações

- Presença da GMO nos projetos
- Áreas que lideram o assunto
- Apoio de consultorias externas

Nesta seção, buscamos conhecer o nível de estruturação da disciplina de Gestão de Mudança nas organizações. Exploramos aspectos que possam revelar evidências desta implementação, tais como:

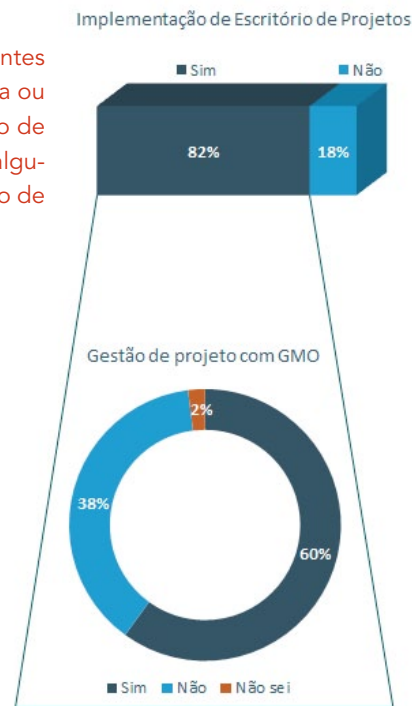
- Recomendação de atividades de GMO pela área ou departamento de projetos;
- Condução efetiva destas atividades nos projetos;
- Adoção de ferramenta ou metodologia de Gestão de Mudança;
- Existência de profissionais dedicados à GMO;
- Existência de uma área ou departamento de GMO nas empresas;
- Identificação das áreas organizacionais que lideram a disciplina de GMO;
- Prática de contratação de consultorias especializadas em GMO.

Como as empresas vivem num cenário de constante mudança, seja pela implantação de sistemas ERP (Enterprise Resource Planning), mudança de processos, fusão ou aquisição, é natural que estejam buscando aperfeiçoar a gestão de seus projetos internos, utilizando metodologias, melhores práticas de mercado e formando profissionais mais preparados, visando aumentar o retorno do

investimento para a organização.

A pesquisa apontou que 82% das empresas implementaram ou encontram-se em processo de estruturação do escritório de projetos, sendo que destas, 60% desenvolvem práticas de Gestão de Mudança em suas áreas de projetos.

**Figura 12**  
60% dos respondentes afirmaram que a prática ou metodologia de gestão de projetos contempla alguma atividade de Gestão de Mudança

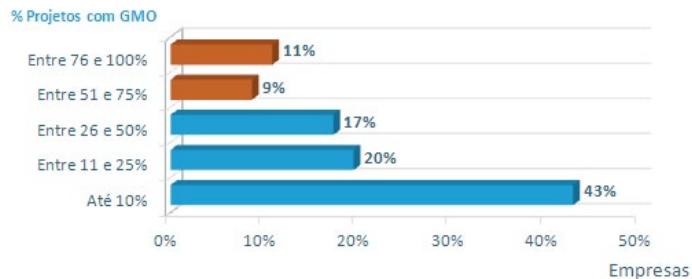


Em contrapartida, podemos dizer que 40% das empresas que possuem escritório de projetos não adotam ações de Gestão de Mudança em seus projetos. Ações tão essenciais e básicas como comunicação, envolvimento ou capacitação, por exemplo, possivelmente estão sendo negligenciadas.

Outra perspectiva preocupante é que apenas 20% dos respondentes da pesquisa afirmaram que a GMO é executada na maioria dos projetos.

**Figura 13**

Atividades de Gestão de Mudança nos projetos



*“São muitos projetos, com prazos apertados e falta de uma metodologia única.”*

Respondente da pesquisa

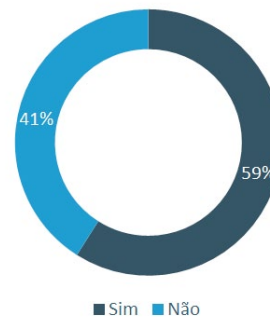
## Uso de metodologia formal

A adoção de ferramentas ou metodologia de Gestão de Mudança pelas organizações é também um aspecto altamente relevante para o amadurecimento da disciplina.

A decisão por adotar uma abordagem única, padronizada e que possa ser replicada em escala nas empresas nos indica a intenção clara de desenvolver a competência internamente e buscar ampliar o índice de sucesso de seus projetos.

**Figura 14**

Adoção de alguma ferramenta ou metodologia de Gestão de Mudança



Veremos mais à frente possíveis razões que nos ajudam a compreender as dificuldades em implementar uma ferramenta para Gestão de Mudança.

Dentre as empresas que adotaram metodologia ou ferramenta de GMO, os caminhos escolhidos foram: adotar metodologia ou ferramenta de mercado ou desenvolver uma própria. O estudo revela que metade das empresas adotou uma das opções do mercado e a outra metade preferiu desenvolver internamente suas ferramentas.

**Figura 15**  
Adoção de ferramentas próprias ou do mercado

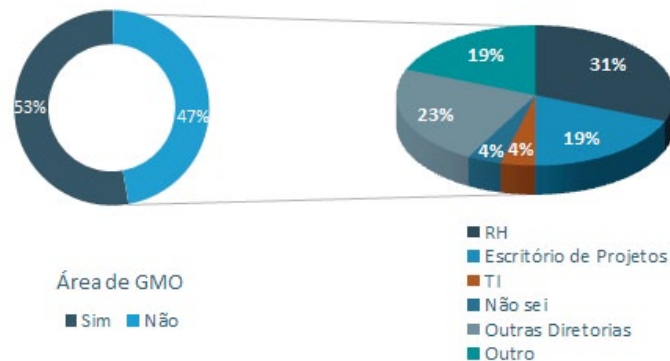


Outro aspecto explorado pelo estudo que nos ajuda a perceber o nível de estruturação da disciplina de GMO nas organizações é a existência ou não de uma área ou departamento especializado no tema. Novamente, nota-se um equilíbrio nas respostas: 47% das empresas participantes possuem uma área ou departamento com dedicação às atividades de Gestão de Mudança.

Dentre as empresas que possuem áreas ou departamentos de Gestão de Mudança, procuramos identificar a quais áreas estes gestores reportam. Desta forma, quais áreas das organizações assumem a responsabilidade por este tema?

Recursos Humanos é a área organizacional que mais lidera o tema. O percentual de 31% confirma que a área responsável pela gestão de pessoas é também, em muitos casos, responsável pela Gestão de Mudança Organizacional.

**Figura 16**  
Empresas que possuem área de GMO e a quem reportam



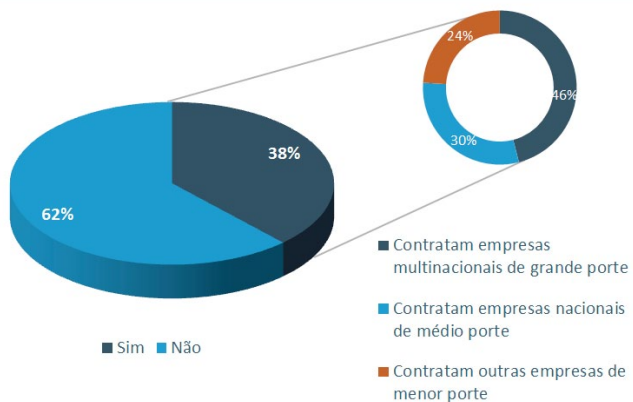
Em segundo lugar está o Escritório de Projetos, que tem reconhecido cada vez mais a contribuição da Gestão de Mudança para o sucesso das suas iniciativas e, possivelmente por essa razão, vem continuamente demandando a aplicação desta disciplina.

Neste estudo, exploramos como a demanda crescente de Gestão de Mudança das empresas participantes é atendida. Quais possuem a prática de contratação de consultorias externas especializadas no tema e como se dão estas contratações.

A maioria (62%) respondeu que não costuma contratar consultorias de Gestão de Mudança.

**Figura 17**

Contratação de consultorias externas de GMO



Analisando a parcela de 38% das empresas que costumam contratar consultorias de Gestão de Mudança, foi possível identificar que:

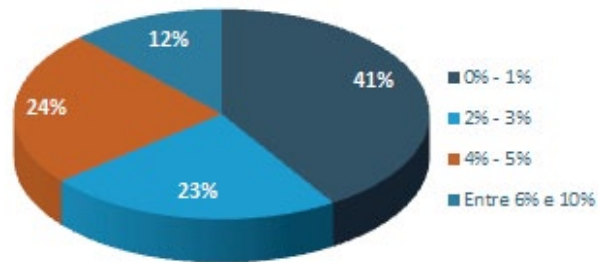
- 46% contratam empresas multinacionais de grande porte;
- 30% contratam empresas nacionais de médio porte;
- 24% contratam outras empresas de menor porte.

### Investimentos em Gestão de Mudança

Um dos principais indicadores que nos ajuda a compreender o nível de adesão às práticas de Gestão de Mudança nas organizações é o investimento financeiro nesta disciplina.

**Figura 18**

Quanto do orçamento é direcionado à GMO





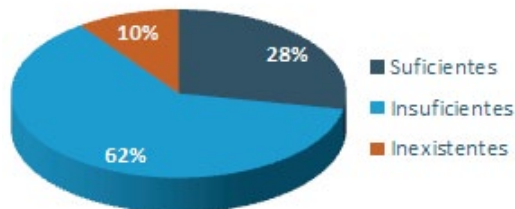
Constatamos que **64%** das empresas dedicam menos de **3%** de seus orçamentos para Gestão de Mudança.

O estudo analisou junto aos respondentes qual a percepção com relação aos investimentos atuais em Gestão de Mudança. Questionamos se os atuais investimentos são suficientes ou não.

Pelo resultado do gráfico a seguir, identificamos que apenas **28%** dos respondentes consideram suficientes os investimentos atuais em Gestão de Mudança.

**Figura 19**

Como consideram os investimentos realizados



*"A principal dificuldade para a adoção da Gestão de Mudança em minha empresa é a visão limitada da alta gestão sobre os seus benefícios, para poderem aportar um maior investimento."*

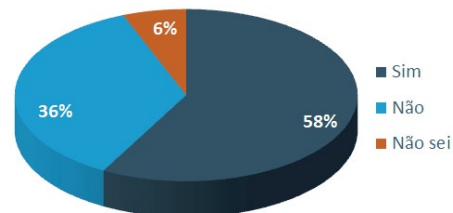
Respondente da pesquisa

## Desenvolvimento de Competências

Identificamos que as empresas têm investido continuamente no desenvolvimento de competências em GMO. Seja em treinamentos internos ou externos, procuramos avaliar a existência ou não de investimentos em treinamento, capacitação, formação ou educação em Gestão de Mudança.

**Figura 20**

Investimento no desenvolvimento dos colaboradores em GMO



O fato de 58% das empresas investirem em programas de formação de GMO indica que a maioria delas tem adotado ações concretas para criar esta competência de gestão internamente.

# Aprendendo com o Passado

Aprender com as lições do passado é essencial para superarmos os obstáculos do futuro.

Nesta seção, procuramos explorar as experiências anteriores em Gestão de Mudança dos participantes da pesquisa. Vários questionamentos foram feitos com o objetivo de revisitar projetos concluídos, analisar as ações e, principalmente, os resultados relacionados ao tema.

Nesta perspectiva, não pretendemos fazer um julgamento das iniciativas realizadas. Buscamos, sim, olhar para o passado de uma forma que nos possibilite identificar aprendizados e pontos de melhoria para nossos futuros planos de GMO.

Para tal, utilizamos como instrumento a ferramenta de *Avaliação do Cenário para Mudança*, desenvolvida pela Changefirst. Ela permite:

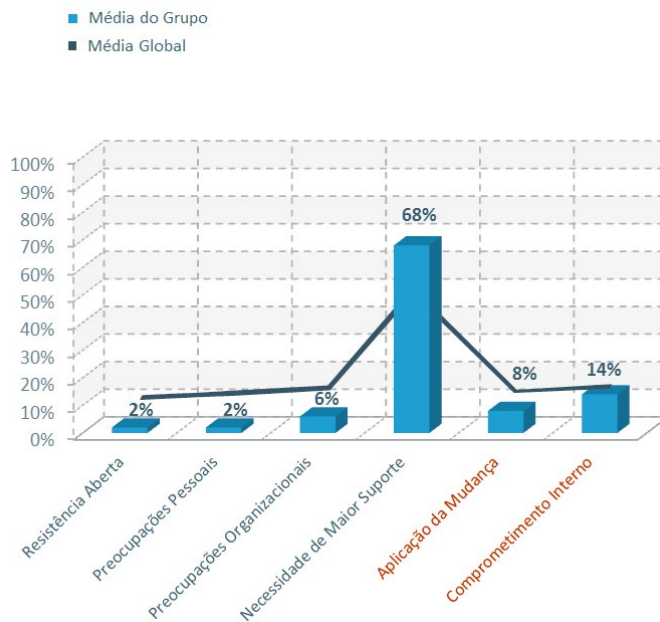
- Mensurar a efetividade das mudanças anteriores
- Medir níveis de comprometimento e resistência
- Prever obstáculos e facilitadores para o futuro
- Identificar diretrizes para planos de mudança futuros

Uma vez aplicada entre os participantes, a primeira análise que fazemos dos resultados é a respeito das percepções sobre a mudança ocorrida. No gráfico a seguir, identificamos que apenas 22% das mudanças tiveram a aceitação das pessoas. Os níveis de aceitação da mudança compreendem os índices de **Aplicação da Mudança** e de **Comprometimento Interno**.

Apenas **22%** das mudanças realizadas foram aceitas.

**Figura 21**

*Avaliação do Cenário para Mudança – Estágio de aceitação*



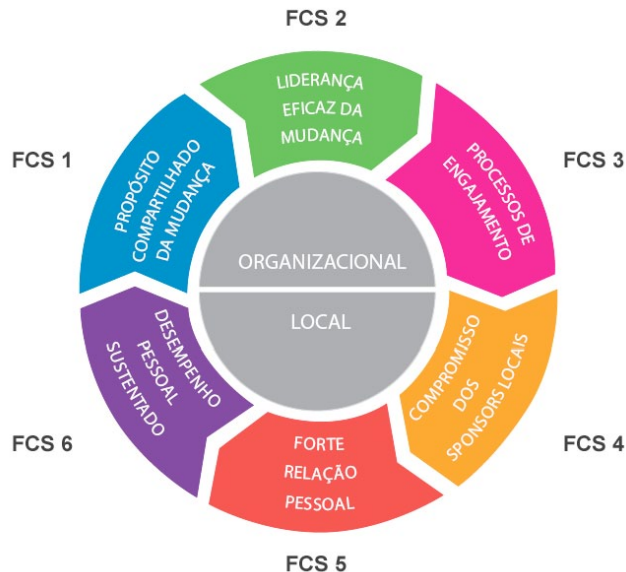
Outro aspecto de grande relevância é percebido pelo fato de que 68% das mudanças ainda necessitavam de suporte complementar para considerarmos que ela tenha sido bem-sucedida. Adicionalmente, notamos que 6% das mudanças ainda geravam “preocupações organizacionais”, 2% ainda apontavam “preocupações pessoais” e 2% ainda apresentavam características de “resistência aberta” à mudança.

Considerando o fato de que estas mudanças já ocorreram que foram geradas por projetos concluídos, é preocupante identificar que na percepção das pessoas ainda havia muito a ser feito em termos de Gestão de Mudança Organizacional.

## Os 6 Fatores Críticos de Sucesso da Changefirst

A metodologia de Gestão de Mudança da Changefirst foi desenvolvida com base em 6 Fatores Críticos de Sucesso (FCS). Eles reúnem o que precisa ser feito para que uma mudança organizacional seja bem-sucedida.

**Figura 22**  
A “roda” Changefirst e os 6 FCS



Para que possamos analisar o nível de risco humano de uma mudança, utilizamos como critério os **6 FCS** da Changefirst.

Conheça a seguir os conceitos aplicados a cada um dos elementos da “roda” Changefirst.

### **FCS 1 – Propósito Compartilhado da Mudança**

O Propósito Compartilhado da Mudança é construído quando as pessoas envolvidas compreendem a necessidade da mudança, entendem porque as coisas não podem continuar como estão, onde a empresa precisa chegar e como chegará lá.

### **FCS 2 – Liderança Eficaz da Mudança**

Uma liderança eficaz ocorre quando os líderes da mudança fornecem o devido direcionamento e suporte às pessoas que implementarão a mudança e às pessoas que passarão pela transição.

### **FCS 3 – Processos de Engajamento**

Referem-se a abordagens planejadas, desenvolvidas na dimensão organizacional, que engajam as pessoas no estado futuro e as ajudam a superar formas anteriores de

trabalho. Os processos de engajamento são desenhados para promover o comprometimento, encorajar novos comportamentos e ensinar novas habilidades.

### **FCS 4 – Compromisso dos Sponsors**

Requer gestores com o poder e responsabilidade para garantir adesão à mudança das pessoas em sua área. Sponsors Locais comprometidos são modelos de comportamento necessários para a mudança.

### **FCS 5 – Forte Relação Pessoal**

Quando as pessoas entendem o Propósito Compartilhado da Mudança, acreditam que a solução é aceitável, reconhecem que não podem permanecer no estado atual e se veem bem-sucedidas no estado futuro.

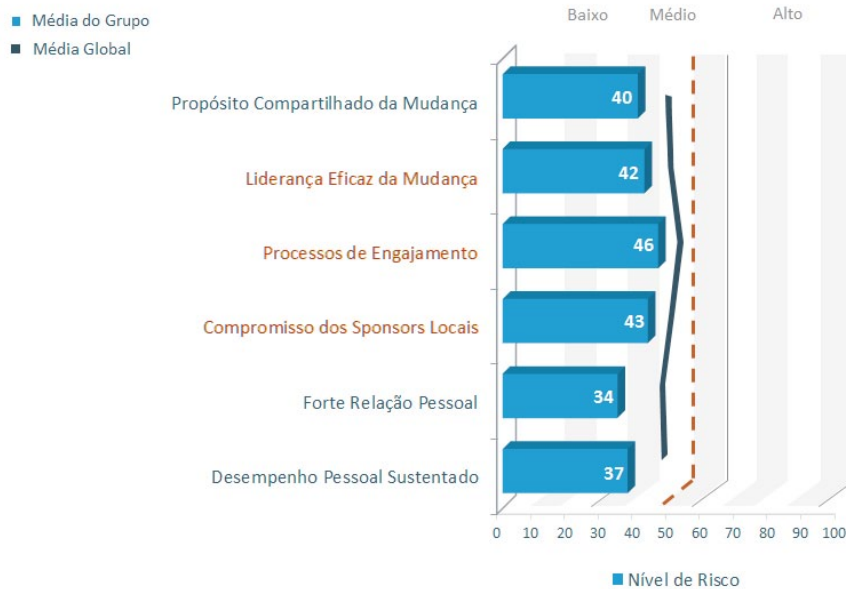
### **FCS 6 – Desempenho Pessoal**

Quando as pessoas demonstram um comprometimento real e de longo prazo com a mudança. Suas preocupações e reações são tratadas efetivamente. Sponsors locais, com o suporte dos Agentes de Mudança, gerenciam as resistências que possam emergir.

No gráfico a seguir, analisamos quais os FCS dos projetos já realizados apresentaram maior risco à implementação. Os processos de engajamento e o papel das lideranças representam os fatores críticos de maior risco em implementações de mudanças organizacionais.

### Figura 23

*Avaliação do Cenário para Mudança – Fatores críticos de sucesso*



Importante destacar que, na Metodologia Changefirst, os **Processos de Engajamento** são aqueles que compreendem atividades de comunicação, envolvimento, capacitação e recompensa. São aquelas atividades dirigidas, principalmente, às áreas impactadas.

Além dos processos de engajamento, os outros dois FCS que apresentaram maior risco foram: **Liderança Eficaz da Mudança** e **Compromisso dos Sponsors Locais**, fatores inter-relacionados. Para que o sponsors locais possam desempenhar bem seu papel de implementar as mudanças nas suas áreas de responsabilidade, é importante que eles recebam diretrizes claras das lideranças organizacionais. É por meio das lideranças organizacionais que deve ser propagado o **Propósito Compartilhado da Mudança** – o quarto FCS de maior risco.

O Propósito é a declaração oficial do projeto que descreve com precisão três importantes aspectos da mudança: Visão do Estado Futuro, Imperativo da Mudança e Viabilidade da Solução.

Aprofundando ainda mais na análise dos processos de mudança dos projetos explorados na pesquisa, a Metodologia Changefirst apresenta um outro detalhamento: os 6 Fatores Críticos de Sucesso estão relacionados a um total de 20 dimensões de risco. Cada uma destas dimensões de risco explicita um aspecto relevante diferente.

Ações de engajamento e de recompensa representam as dimensões de maior risco nos projetos de mudança já concluídos, segundo a pesquisa.

**Figura 24**

**Avaliação do Cenário para Mudança – Dimensões de risco**



A seguir, comentamos as principais dimensões classificadas com elevado grau de risco na pesquisa.

**Estado Futuro:** esclarecer, com antecedência a todos os envolvidos, como será o estado futuro, ou seja, como as coisas irão funcionar após a implementação da mudança, não é tarefa fácil. A maioria dos projetos falham em não conseguir demonstrar, de antemão, as mudanças que irão ocorrer. Como a maquete de um prédio, a descrição do estado futuro tem a mesma função: materializar a mudança para que as pessoas possam motivar-se, engajar-se e conectar-se com aquilo que a mudança trará para a organização. O risco surge quando não se consegue antever os benefícios da mudança.

**Envolvimento:** percepção de que as pessoas não foram devidamente envolvidas no projeto de mudança organizacional. Envolvimento significa efetiva participação. Um projeto de mudança é um desafio coletivo que precisa ser construído entre a equipe do projeto e as áreas

impactadas. Muitas ações de envolvimento podem ser conduzidas: análise de oportunidades de melhorias, redesign de processos e procedimentos, construção de soluções, testes e avaliações de soluções, treinamentos e suporte pós implementação às áreas impactadas.

**Recompensas e Incentivos:** percepção de que as pessoas envolvidas com a mudança não tiveram sua dedicação, esforço e contribuição reconhecidos pela liderança da organização. Este reconhecimento pode ser materializado em forma de agradecimentos individuais, agradecimentos em público, homenagens e celebrações. Também podem haver recompensas tangíveis, como bônus financeiro, um presente, uma viagem, uma promoção, entre outros. Estas ações servem como incentivo para metas alcançadas ou a alcançar.

**Exemplo Local de Comportamento:** todo líder precisa ter consciência que sua liderança efetiva ocorre mediante aquilo que fazemos e praticamos, e não mediante aquilo que apenas falamos ou verbalizamos. Sponsors locais devem ser defensores públicos da mudança organizacional. Seus liderados estão constantemente observando seus comportamentos diários. Uma ação em falso ou um mal exemplo, em geral, são fatais. Normalmente, os liderados se engajam em mudanças nas quais seus líderes acreditam e estão comprometidos. Os liderados seguem os passos de seus superiores

imediatos, seja por respeito hierárquico, concordância ou coerência nas atitudes.

**Nível de Responsabilidade:** quando uma mudança provoca alterações nos níveis de responsabilidade dos envolvidos, há uma natural sensação de insegurança e desconforto. Estas sensações podem levar à resistência se não forem adequadamente trabalhadas. As mudanças de responsabilidade mais concretas, nas quais se percebem este tipo de impacto, podem estar relacionadas com: promoção para um novo cargo, incorporação de uma nova área, preparação de relatórios mais complexos, procedimentos mais rigorosos, dentre outros.

Importante ressaltar que, nos dois gráficos anteriores, a Changefirst destaca a média global de cada item avaliado. Esta média é obtida pela consolidação da base de dados mundial da Changefirst, que reúne mais de 12 mil especialistas em mudança que utilizam as ferramentas de Gestão de Mudança em seus projetos. Esta média compreende também dados referentes a projetos realizados em mais de 35 países em empresas de grande porte e dos mais diversos segmentos de negócio.





# Principais Benefícios e Desafios

Perguntas abertas revelaram o que pensam as empresas com relação a vantagens e desafios trazidos pela Gestão de Mudança em um projeto.

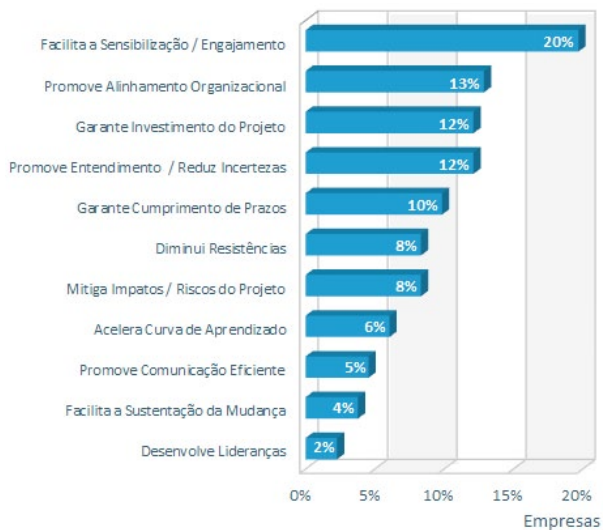
# Benefícios

Para identificar os principais benefícios trazidos pela Gestão de Mudança em um projeto, foi realizada uma pergunta aberta que possibilitou aos participantes expressarem livremente sua percepção sobre os benefícios desta prática em sua organização.

O gráfico abaixo traz as respostas.

**Figura 25**

Os principais benefícios que a Gestão de Mudança pode agregar ao sucesso de um projeto



A seguir, destacamos os sete principais benefícios identificados.

## Facilita a Sensibilização e o Engajamento

Através de ações específicas por público, a GMO auxilia as pessoas a transitarem pela curva da mudança de forma mais rápida, promovendo o entendimento, diminuindo resistências e expondo os reais benefícios da mudança para os indivíduos. Ela cria mecanismos que favorecem a adesão ao projeto, gerenciando expectativas e provendo aos líderes locais meios de prestarem um suporte adequado para suas equipes, sendo estes suportados pelos profissionais de Gestão de Mudança. Com isso, é possível a manutenção dos níveis de performance e motivação por todo o período do projeto e também após sua implementação, com ações de sustentação específicas.

## Promove o Alinhamento Organizacional

A Gestão de Mudança promove o alinhamento organizacional, gerenciando expectativas dos diferentes impactados na organização. As atividades de alinhamento visam estabelecer as relações de trabalho antes, durante e após a implementação da mudança entre as áreas impactadas.

Algumas mudanças de grande impacto requerem a criação de novas posições, novas áreas ou novos sistemas, que podem impactar consideravelmente a estrutura da organização. Para o correto desdobramento das mudanças, a

gestão dos stakeholders é extremamente importante para gerenciar expectativas, acompanhar e orientar os líderes na condução das suas equipes no processo de mudança.

### Garante retorno do investimento no projeto

Quando se alcança um cenário evolutivo caracterizado por uma equipe de projeto motivada e engajada, expectativas dos stakeholders devidamente gerenciadas, comunicação eficiente, impactos endereçados para mitigação, pessoas capacitadas e suportadas pela organização, as condições se tornam as mais propícias para que a mudança seja incorporada pelos indivíduos e o retorno do investimento para a organização seja alcançado mais rapidamente. Um dos grandes benefícios da Gestão de Mudança, apontados neste estudo, é que o retorno do investimento do projeto tem uma maior probabilidade de ser alcançado dentro do período planejado.

A pesquisa *“The ROI for Change Management”* (Retorno sobre o Investimento em Gestão de Mudança), realizada em 2010 pela Changefirst, mostra que para cada libra investida em grandes projetos de transformação, a organização tem um retorno de 6,5 libras.

### Figura 26

Resultado da pesquisa *“The ROI for Change Management”*, da Changefirst, realizada com mais de 2.500 agentes de mudança em todo o mundo



## Promove entendimento e reduz incertezas

A comunicação em um projeto tem o objetivo de promover o entendimento e reduzir incertezas – são estes os benefícios alcançados quando a comunicação é desenvolvida em consonância com a prática da GMO, segundo os participantes do estudo. Quando bem planejada e executada, a comunicação pode tornar-se um fator decisivo para o sucesso de um projeto.

*“Ações específicas, por público, facilitam a sensibilização e o convencimento das pessoas dos benefícios da mudança para cada indivíduo, proporcionando um ambiente favorável para a adoção de mudanças.”*

Respondente da pesquisa

## Garante o cumprimento de prazos

A Gestão de Mudança pode auxiliar no cumprimento de prazos porque consegue promover tanto o alinhamento, a partir da análise de impactos causado pela mudança na organização, como o engajamento dos colaboradores em todos os níveis, mostrando os benefícios da mudança para cada indivíduo e envolvendo os usuários finais na construção da solução. Quando as pessoas se sentem parte da mudança, torna-se mais fácil a aceitação e adoção desta mudança. Com o desenvolvimento da equipe, é possível manter a motivação e o nível de energia em

todas as fases do projeto. Todas estas ações promovidas ou conduzidas pela Gestão de Mudança do projeto ajuda a garantir os prazos e o cumprimento das metas. Este foi outro benefício relatado pelos participantes da pesquisa.

## Diminui Resistências

Sabemos que as ações de comunicação e engajamento, além do gerenciamento de stakeholders, comprovadamente auxiliam a reduzir as resistências. Por isso, foi apontado pelos participantes do estudo que um dos principais benefícios da GMO é a diminuição de resistências nas pessoas por toda a organização. Isto somente é conseguido com ações específicas por público, e até mesmo por indivíduo, já que a mudança ocorre levando-se em conta aspectos e motivações pessoais e em velocidade específica. O envolvimento da liderança é fundamental neste processo, pois ela tem o papel de prover orientação e apoio a suas equipes.

## Mitiga impactos e riscos do projeto

A mitigação de impactos e riscos humanos é um dos grandes temas da Gestão de Mudança. A realização de uma profunda análise de impactos em diferentes dimensões, como estratégia, processos, tecnologia e, principalmente, pessoas, é uma das atividades mais importantes de um projeto. Após o levantamento e análise dos impactos,

planos de mitigação deverão ser elaborados com o intuito de minimizar os riscos decorrentes. Neste plano, diferentes ações deverão ser executadas, tratando de todos os temas da GMO: comunicação, engajamento, treinamento, stakeholders, suporte, sustentação, alinhamento organizacional e desenvolvimento da equipe de projeto.

Além dos sete principais benefícios comentados, os participantes também livremente apontaram que a Gestão de Mudança acelera a curva de aprendizado, promove uma comunicação eficiente, facilita a sustentação da mudança e desenvolve lideranças.



## Desafios

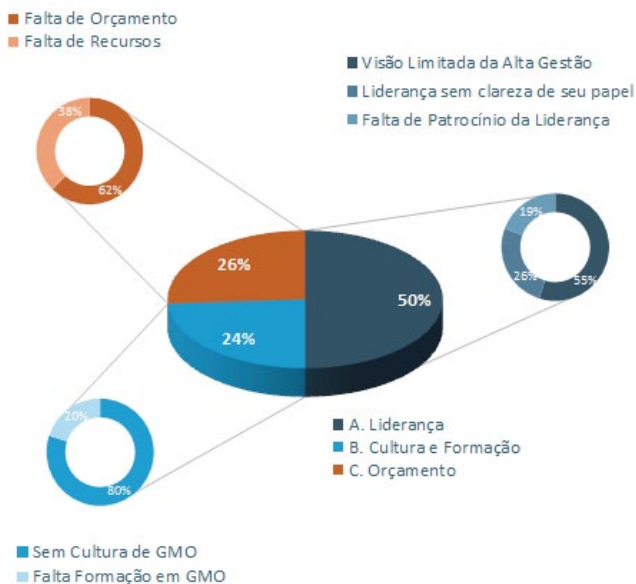
Uma segunda pergunta aberta aos participantes revelou o que estes pensam sobre os principais desafios para a adoção de Gestão de Mudança em suas organizações. Ao analisarmos as respostas, identificamos três grandes desafios para a adoção de GMO em seus projetos, que estão inter-relacionados e referem-se à Liderança, Cultura e Formação, e Orçamento.

*“Na nossa empresa faltam referências externas e indicadores tangíveis dos resultados de GMO.”*

Respondente da pesquisa

**Figura 27**

Principais desafios para a adoção de GMO nas empresas



## Liderança

No estudo, 50% dos participantes relataram que a principal dificuldade em se adotar práticas de Gestão de Mudança em sua empresa está relacionada à liderança.

Um dos fatores associados à alta gestão refere-se à visão limitada sobre o que é e quais os benefícios que a Gestão de Mudança pode agregar a um projeto. Quando falta à liderança maior clareza de que as ações de GMO podem contribuir significativamente para o sucesso de um projeto, ela não disponibiliza recursos para que estas ações sejam implementadas. Outra razão pode estar associada a experiências passadas frustradas, realizadas por profissionais ou fornecedores que adotaram práticas e métodos de mensuração de resultados muito subjetivos, realizando ações demasiadamente lúdicas e pouco práticas, resultando em pouca percepção de valor por parte da organização.

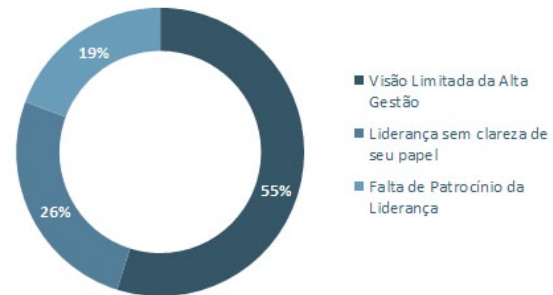
Outro ponto sobre as lideranças é que elas não possuem clareza de seu papel no processo de mudança. A mudança somente ocorre na perspectiva individual, e os líderes devem estar preparados para entender e gerenciar as resistências de suas equipes e apoiar as iniciativas de mudança. Eles servirão como ponto focal para suas equipes quando estas forem buscar orientação ou externar alguma preocupação. Este papel é da liderança da organização, que deve se portar como um modelo de comportamento para suas equipes, facilitando a transição do estado atual para o futuro.

A falta de patrocínio da organização é reflexo dos tópicos anteriores. Quando a liderança não possui clareza dos

benefícios e do valor agregado que as ações de GMO podem trazer ao projeto, não há patrocínio por parte deles para a implementação destas ações.

### Figura 27A

Dificuldades para adoção de práticas de GMO nas empresas – Liderança



### Cultura e Formação

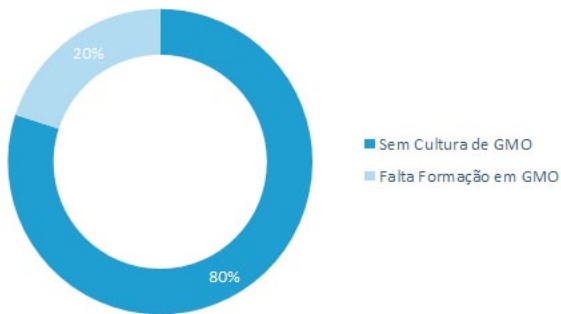
A dificuldade em entender os benefícios da Gestão de Mudança geralmente está relacionada a experiências passadas mal sucedidas com a disciplina.

Profissionais não adequadamente preparados para desempenhar seu papel em Gestão de Mudança acabam deflagrando nas pessoas a perda de credibilidade pela disciplina nas organizações. Estes pontos foram levantados na pesquisa.

Neste quesito, 24% dos respondentes relacionaram o desafio ao tema Cultura e Formação. Destes, 80% citaram como dificuldade a falta de cultura da empresa em GMO e os demais relacionaram à falta de formação dos profissionais em Gestão de Mudança.

**Figura 27B**

Dificuldades para adoção de práticas de GMO nas empresas – Cultura e Formação



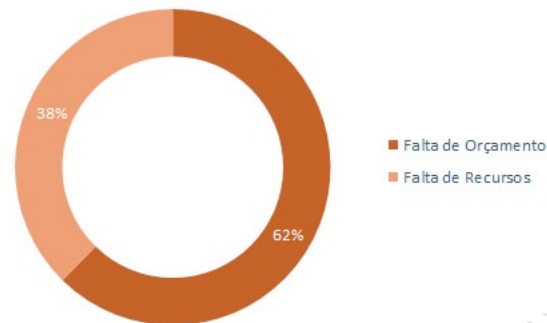
## Orçamento

O baixo conhecimento dos benefícios aliado à falta de cultura na utilização da prática de Gestão de Mudança nos projetos estão diretamente relacionados com o nível de investimento das organizações na disciplina. Estes aspectos geram falta de apoio, que se traduz na falta de

investimentos, tanto na prática de GMO, como na disponibilização de recursos – profissionais preparados para a gestão e execução das atividades.

**Figura 27C**

Dificuldades para adoção de práticas de GMO nas empresas – Orçamento



# Nossa Visão

Os principais resultados da pesquisa estão reunidos aqui. Saiba como as organizações têm desenvolvido a Gestão de Mudança internamente, os avanços constatados e os principais desafios.



A pesquisa **Gestão de Mudança Organizacional no Brasil**, realizada pela Dextera Consultoria, reuniu organizações de grande porte, selecionadas pelo histórico de prática da disciplina. São empresas que conhecem o tema, que já adotaram ou pretendem adotar a Gestão de Mudança Organizacional (GMO) em seus projetos.

Este universo, que representa de forma significativa os segmentos de Manufatura, Serviços, Varejo, Finanças e Recursos Naturais, entre outros, revela que o ambiente organizacional está em constante mudança, dado o grande número de projetos simultâneos em andamento (figura 5).

Ao investigarmos de forma preliminar como anda a gestão de projetos, constatamos que apenas um terço das empresas consegue manter orçamento e cronograma originais na maioria dos projetos. Com relação ao alcance dos objetivos, apenas 42% das empresas alcançam os objetivos iniciais na maioria dos projetos. Como tornar esses dados mais satisfatórios?

Por mais que a gestão de projetos tenha avançado nas organizações, ela por si só não garante o cumprimento dos objetivos sem que haja a integração de ações de Gestão de Mudança, pois grande parte dos projetos organizacionais precisa de mudanças de comportamento. Nesse sentido, é recomendável que os objetivos organizacionais não estejam atrelados, simplesmente, a cumprimento de cronograma, metas de execução ou questões técnicas, mas também a objetivos mais amplos, como a adesão das pessoas à mudança, por exemplo.

A aplicação da ferramenta de *Avaliação do Cenário para Mudança*, desenvolvida pela Changefirst, possibilitou constatar a percepção das organizações com relação a suas experiências de transformação. Ficou claro haver um índice relativamente baixo de sucesso de implementação das mudanças, ao mostrar que 78% dos projetos dos últimos dois anos não alcançaram estágio de aceitação (figura 21).

No entanto, o resultado da pesquisa nos trouxe algumas boas notícias: de que as empresas estão se esforçando para se estruturar e conduzir melhor os seus projetos, criando áreas específicas de GMO (53%), adotando ferramenta ou metodologia (59%) e investindo na capacitação dos profissionais (58%). Então por que, na prática, poucos projetos contemplam efetivamente atividades de GMO e registram baixa aceitação de seus públicos?

Uma cultura de Gestão de Mudança Organizacional não se institui apenas com a criação de uma área específica ou pela prática ocasional da disciplina. Ela se fortalece quando é disseminada em todos os níveis, e quando há o compromisso de um sponsor para isso, como em qualquer outra mudança. A forte atuação desse sponsor, engajando outras lideranças, vai fazer com que a prática se torne rotina, consolidando assim uma cultura de Gestão de Mudança na organização, e não apenas a sua aplicação em projetos organizacionais.

Podemos ver o investimento em formação dos profissionais sendo realizado em parte das organizações, mas sabemos que o efeito disse não é imediato. A capacitação faz parte de um processo que se inicia no treinamento e que tem continuidade na aplicação e manutenção dessa prática no dia a dia.

Além disso, a área de Desenvolvimento Organizacional precisa disseminar esse conhecimento internamente, pois grande parte dos gestores ainda desconhecem a disciplina, seus benefícios e os aspectos humanos atrelados à mudança.

Podemos constatar que é extremamente importante para o sucesso de qualquer mudança, a preparação dos líderes organizacionais para que entendam melhor seu papel diante das mudanças e disponibilizem recursos para que as ações sejam implementadas.

Diante de um mercado que inexoravelmente exigirá o crescimento da Gestão de Mudança Organizacional, aumentará a demanda por profissionais mais capacitados e instrumentalizados, cientes de que precisam de metodologia e ferramentas que os auxiliem no dia a dia para enfrentar os desafios organizacionais. Preparados, eles terão condições de atuar com ampla capilaridade, alcançando todos os níveis organizacionais, visando não só a mudança em si, mas a sua sustentação.

O que esperamos alcançar — e para o qual estamos trabalhando — é um cenário evolutivo caracterizado por uma equipe de projeto motivada e engajada, expectativas dos stakeholders devidamente gerenciadas, comunicação eficiente, impactos endereçados para mitigação, pessoas capacitadas e suportadas pela organização. Desta forma, as condições se tornam as mais propícias para que a mudança seja incorporada pelos indivíduos e o retorno do investimento para a organização seja alcançado mais rapidamente.



R. Haddock Lobo, 846 | conj. 703  
Torre Alpha | Cerqueira César  
01414-000 | São Paulo - SP  
T: +55 11 3062-8486

[contato@dextera.com.br](mailto:contato@dextera.com.br)

[www.dextera.com.br](http://www.dextera.com.br)

**Expertise em preparar empresas para adoção e sustentação de mudanças.**

*Esse material não pode ser reproduzido ou editado. Trata-se de informações de propriedade intelectual protegidas por leis aplicáveis. Ao utilizar parcialmente esses dados e/ou citá-los em outros materiais internos, pedimos que mencione a fonte Dextera/Changefirst de modo a preservar os direitos autorais.*