

# GESTÃO DA MUDANÇA

*Workshop*



Somos a



## A P2B

*Alta performance pela conexão das pessoas com o propósito organizacional*

# NOSSOS VALORES

- Transparência
- Confiança
- Excelência
- Inovação
- Congruência
- Singularidade
- Prosperidade

# PROPÓSITO

## Cliente

Facilitar as estratégias de crescimento do negócio por meio do potencial humano, visando a perenidade, levando inovação, excelência e consistência nos resultados.

## Sociedade

Maximizar o potencial humano para preencher as lacunas sociais, do desenvolvimento pessoal e profissional, transformando as relações de trabalho.

## Pessoas

Provocar as pessoas a atuarem com elevado nível de consciência e construírem sua prosperidade, com ética, empatia e compaixão

# NOSSO SONHO GRANDE

**Desenvolver 1 milhão de pessoas.**

# ATUAÇÃO

Com uma presença estabelecida em todo o Brasil, atendemos clientes em todas as regiões do país.

Nossa abordagem personalizada nos permite adaptar soluções e metodologias às necessidades específicas de cada cliente, independentemente de sua localização geográfica.



# ESPECIALISTA



**Karina Alonso**

- Consultora P2B,
- Psicóloga,
- Empreendedora, atuou na área de RH por mais de 20 anos para relevantes companhias globais como: The Walt Disney Company, Schneider Electric, IBM e PwC. Última atuação como líder de RH no MASP,
- Relevante experiência em projetos de *turn around* e programas de transformação com foco em pessoas, cultura, processos e estruturas organizacionais,
- Atuação como Mentora de Líderes de negócios e profissionais de RH.

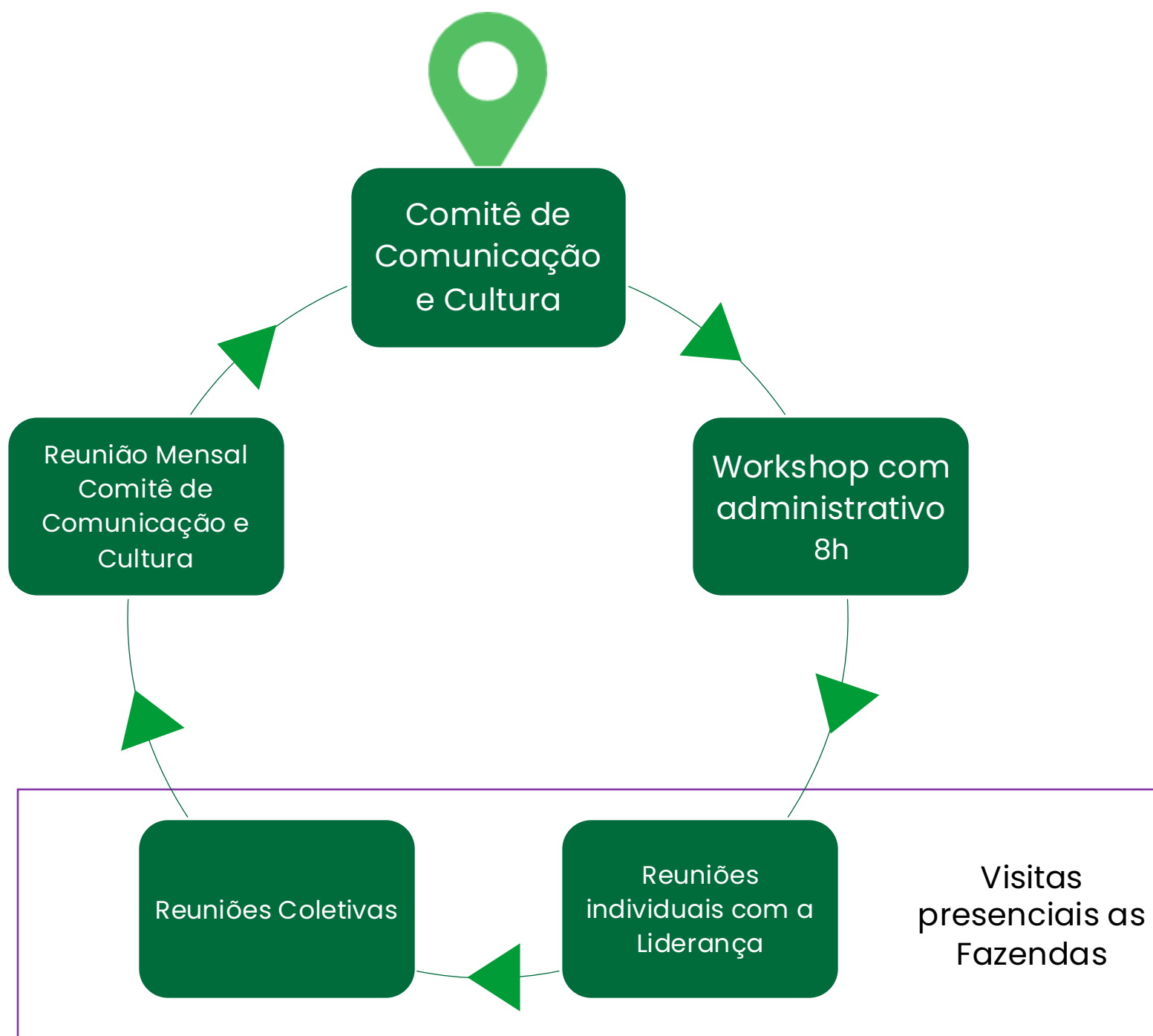
## **Principais formações:**

- Graduação em Psicologia (Universidade Metodista)
- Pós graduação em Administração de empresas e negócios (FAAP)
- MBA em Trends Innovation (Inova Business School)
- Pós graduação em Terapia Cognitivo Comportamental (CETCC)
- Analista comportamental - DISC (EF Comportamento)

## O que veremos hoje

- Apresentação do projeto;
- Contexto atual;
- Por que mudamos?;
- Tipos de resistência;
- Gestão da Mudança;
- Modelo ADKAR.

# ABORDAGEM



# O MUNDO ATUAL

*Não é o mais forte que sobrevive, mas o que melhor se adapta às mudanças.*

*Charles Darwin*

# VUCA



# BANI

**V** **Volátil**  
Volatile

**U** **Incerto**  
Uncertain

**C** **Complexo**  
Complex

**A** **Ambíguo**  
Ambiguous

**B** **Frágil**  
Brittle

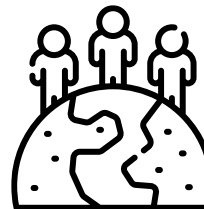
**A** **Ansioso**  
Anxious

**N** **Não linear**  
Non linear

**I** **Incompreensível**  
Incomprehensible

**1980**

Após a Guerra Fria



**2020**

Após a Pandemia

# VUCA



**Volátil**  
Volatile



**Incerto**  
Uncertain



**Complexo**  
Complex



**Ambíguo**  
Ambiguous

- **Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade.**
- Exige **resiliência, agilidade, inovação e liderança adaptativa.**
- Impacta diretamente a forma como mudanças são planejadas e executadas.

**1980**

Após a Guerra Fria

# BANI

- **Fragilidade, Ansiedade, Não linearidade e Incompreensibilidade.**
- Requer **inteligência emocional, empatia, flexibilidade e comunicação transparente.**
- Aumenta a necessidade de **acolhimento humano e modelos de gestão mais sensíveis.**

**B**

**Frágil**

Brittle

**A**

**Ansioso**

Anxious

**N**

**Não linear**

Non linear

**I**

**Incompreensível**

Incomprehensible

***A mudança é a única constante.***



**POR QUE MUDAMOS?**

# Por que mudamos?

## Mudamos

- Porque estamos insatisfeitos e cansados
- Porque estamos inquietos e curiosos

## Mudamos

- Pelo desafio
- Pelo crescimento

## Mudamos

- Porque queremos
- Porque precisamos

– Estamos o tempo todo lidando com mudanças.

– Mudar é movimento.

– A mudança pode ser gradual: Quando acontece passo a passo, de maneira progressiva e relativamente lenta.

– A mudança pode ser exponencial: Quando acontece sem padrão de crescimento, em grande escala e de forma mais acelerada.

# FATORES GERADORES DE MUDANÇA

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



# O QUE É MUDANÇA?

# Mudança

X

# Transição

- A mudança é situacional e geralmente ocorre de forma rápida ou pontual;
- Pode ser planejada ou inesperada, mas sempre envolve uma modificação externa.

- A transição é um processo psicológico e emocional vivenciado para se adaptar a uma mudança;
- Ela é interna, subjetiva e envolve fases como negação, resistência, aceitação e integração;
- A transição não começa com a mudança em si, mas com o impacto que ela causa nas pessoas

Enquanto a **Mudança é externa**, muitas vezes repentina, e funciona através de um processo relativamente curto, a **Transição é interna** e possui um processo bem mais longo e enraizado.

**Por que é tão difícil  
mudar?**



# PRINCIPAIS BARREIRAS PARA AS MUDANÇAS

- O medo do desconhecido
- Falta de atuação do Patrocinador, falta de recursos
- Resistência cultural
- Falta de prontidão para as mudanças
- Falta de gestão de tempo (urgências e incêndios)
- Falta de clareza na visão de futuro
- Ausência de acompanhamento/ monitoramento

**E por conta dessas barreiras, muitas mudanças falham.**

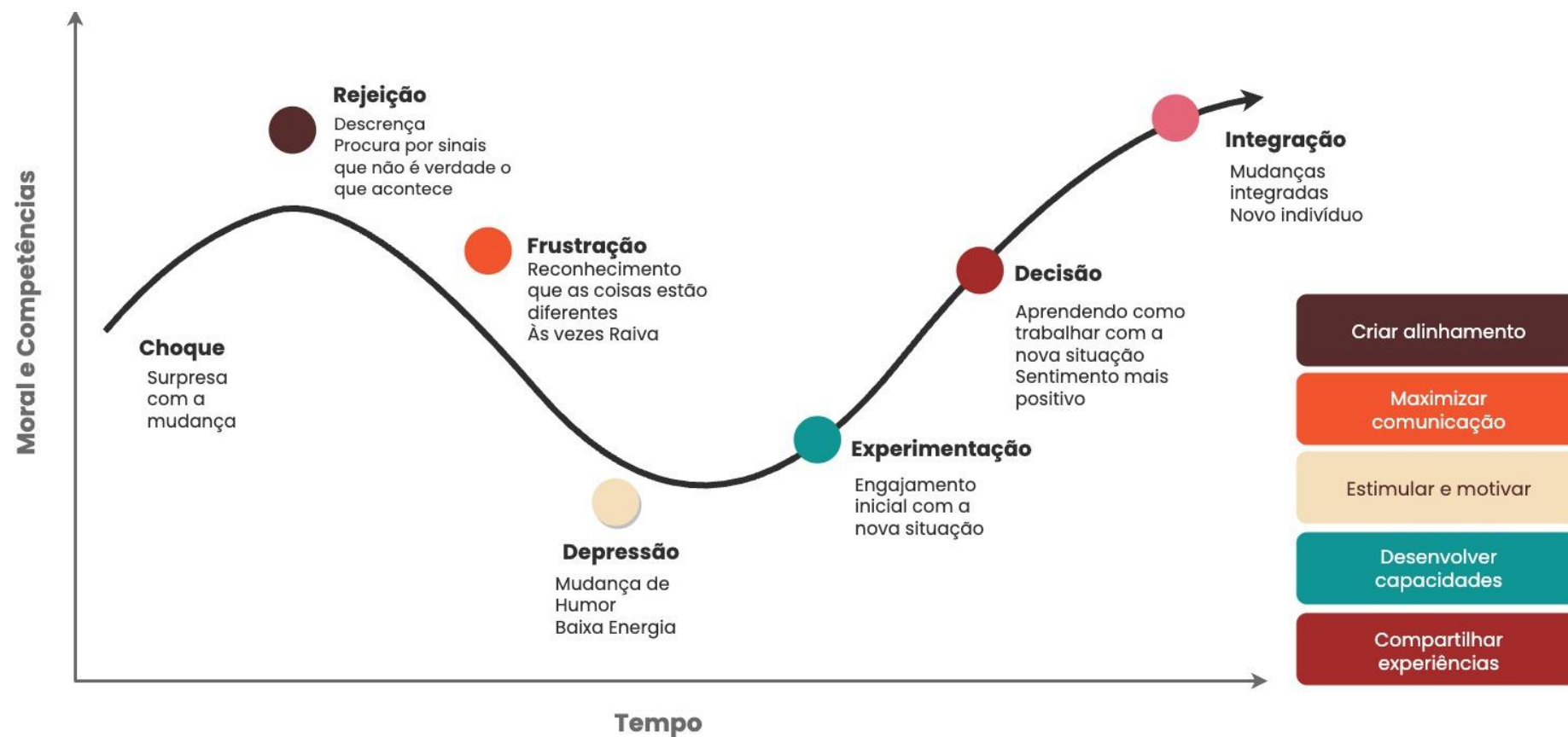
# Por que as mudanças falham?

- Falta de liderança e patrocínio
- Comunicação ineficaz
- Ausência de engajamento das pessoas
- Não considerar a cultura organizacional
- Subestimar o impacto emocional
- Falta de planejamento e acompanhamento

**70%** das iniciativas de mudança falham.

*(Kotter, McKinsey)*

# A curva de mudança de Kübler-Ross



# A curva de mudança de Kübler–Ross

- Não é linear,
- Não vamos de um estágio para o outro de forma padronizada,
- Às vezes podemos ir da negação para a depressão,
- Ou vivenciar mais um ou outro,
- **Mas sempre vamos experimentar algumas dessas ou todas as fases antes de entrar na aceitação.**



# **POR QUE RESISTIMOS A MUDANÇA?**



**COGNIÇÃO**



**EMOÇÃO**



**AÇÃO**

# OS 3 TIPOS DE RESISTÊNCIA



# COGNIÇÃO

*Nível de pensar*

A palavra-chave desta resistência é **INFORMAÇÃO**

O primeiro passo é tirar todas as dúvidas possíveis e alimentar essas pessoas com uma riqueza de informações a respeito da Mudança, seu processo, e sua implementação.



EMOÇÃO



AÇÃO



COGNIÇÃO



**EMOÇÃO**

*Nível do Sentir*

A palavra-chave desta resistência é **ENVOLVIMENTO**

Uma forma de envolver quem possui este tipo de resistência é incentivar o contato por meio de encontros presenciais, troca de e-mails por ligações, e uma maior proximidade humana.



**AÇÃO**



COGNIÇÃO



EMOÇÃO



AÇÃO

*Nível do querer*

A palavra-chave desta resistência é **TREINAMENTO**

Aqui é preciso treinar as pessoas, tranquilizá-las, mostrar como elas podem trabalhar com a nova tecnologia, dar espaço para que elas possam testar a Mudança na prática.

# COMO ENFRENTAR A RESISTÊNCIA?

**A** Identificar que tipo de resistência está atuando

**B** Explorar os caminhos para enfrentá-la





# O QUE É GESTÃO DA MUDANÇA?



A **Gestão da Mudança** tem como papel traduzir o caminho da mudança de forma estruturada para que todos possam atravessá-lo, dividindo e convergindo suas duas dimensões: técnica e humana.

Ela muda a forma como as pessoas enxergam e interagem com a mudança, guiando-as através de processos essencialmente humanos, e oferecendo todo apoio, treinamento e suporte necessário.

**A Gestão da Mudança encoraja uma visão disruptiva sobre a solução de problemas organizacionais.**

# EXEMPLOS DA APLICAÇÃO DA GESTÃO MUDANÇA ORGANIZACIONAL

- **Mudanças na estrutura organizacional:** Fusões, aquisições, reestruturações.
- **Implantação de novas tecnologias:** Sistemas, softwares, plataformas.
- **Mudanças de processos:** Novos fluxos de trabalho, procedimentos operacionais.
- **Mudanças culturais:** Desenvolvimento de novas habilidades, comportamentos e valores.

## Pontos importantes da Gestão da Mudança:

### **Redução da resistência**

Ao envolver os colaboradores e comunicar claramente os motivos e benefícios da mudança, a gestão da mudança ajuda a reduzir a resistência e aumentar a aceitação.

---

### **Minimização de impactos negativos**

Uma gestão eficaz ajuda a identificar e mitigar os potenciais impactos negativos da mudança, como perda de produtividade, desmotivação e conflitos.

---

### **Aumento da probabilidade de sucesso**

Ao planejar e implementar a mudança de forma estruturada, a gestão da mudança aumenta as chances de sucesso da iniciativa.

---

### **Melhora do desempenho organizacional**

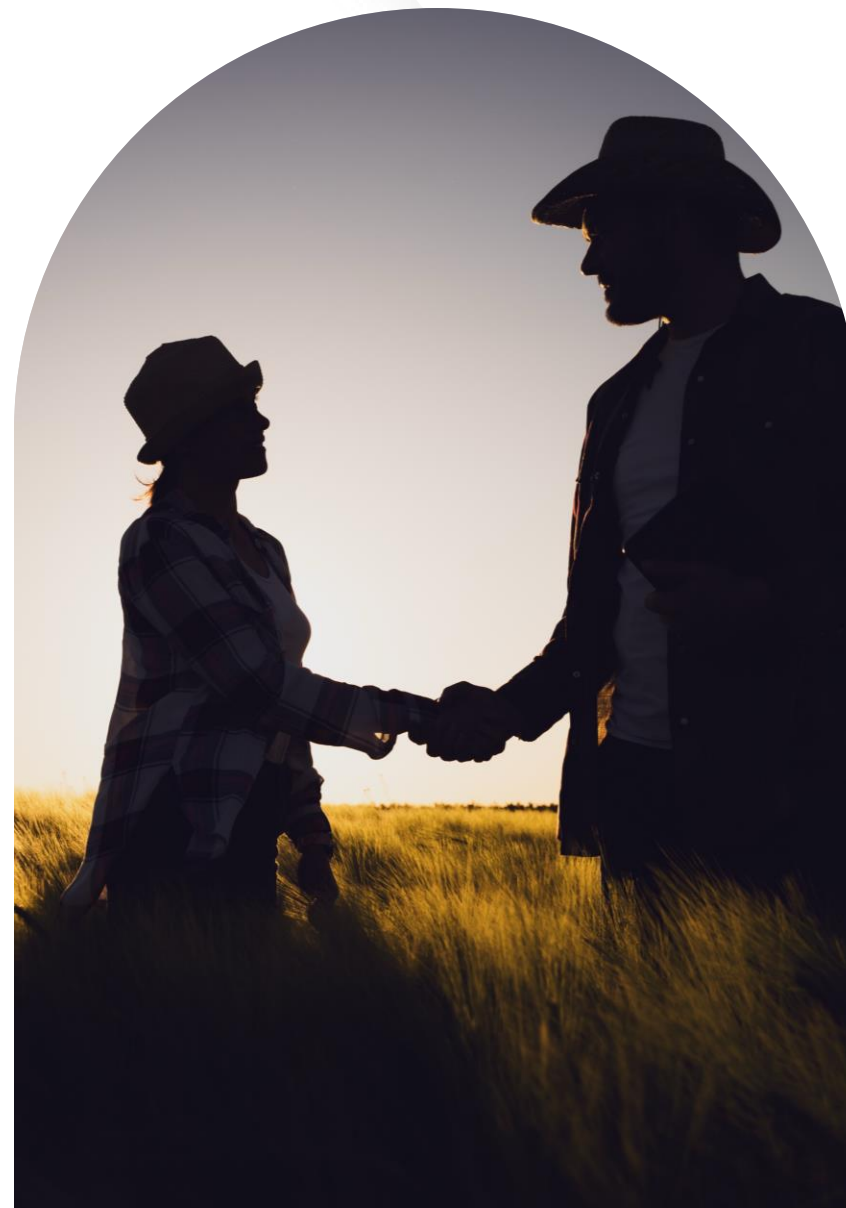
Através de uma gestão eficaz, as mudanças podem levar a melhorias no desempenho da organização, como aumento da produtividade, inovação e competitividade.

---

**“  
A forma mais eficaz de  
gerenciar a mudança é criá-la.  
”**

*Peter Drucker*

# O papel da cultura organizacional na mudança



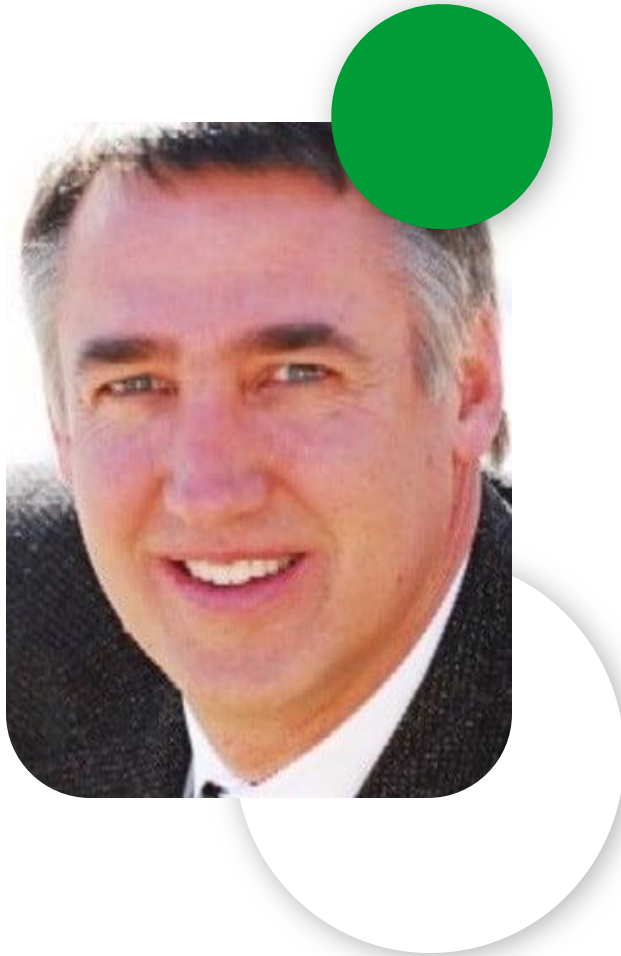
A **cultura organizacional** é um dos fatores mais determinantes no sucesso ou fracasso de processos de mudança.

Ela representa o conjunto de **valores, crenças, práticas e comportamentos compartilhados** dentro da organização.

## A cultura é:

- **Gerenciável** e fortemente associada ao desempenho e à sustentabilidade do negócio;
- Um fator que **pode ser transformado**, mas exige **liderança consciente, autoconhecimento** e **estratégia estruturada**;
- Os **principais obstáculos** à mudança cultural estão na **falta de alinhamento da alta gestão**, na **resistência emocional dos líderes** e na **ausência de práticas consistentes**.

*Referência: FGV EAESP (2018)*



# MODELO ADKAR

Desenvolvido por **Jeff Hiatt**, fundador da Prosci após estudar padrões de mudança de mais de 700 organizações

O nome consiste em um acrônimo para cinco resultados que um individuo precisa alcançar para que a mudança seja bem-sucedida:

**A:** Awareness (Consciência)

**D:** Desire (Desejo)

**K:** Knowledge (Conhecimento)

**A:** Ability (Habilidade)

**R:** Reinforcement (Reforço)

# MODELO ADKAR

| Elemento ADKAR                                  | Definição                                                     | O que você escuta     | Gatilhos para construção                                                     |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| <b>A</b> – Consciência<br>( <i>Awareness</i> )  | Da necessidade de mudança                                     | Eu entendo porque...  | Porque?<br>Por que agora?<br>E se não fizermos?                              |
| <b>D</b> – Desejo<br>( <i>Desire</i> )          | De participar da mudança                                      | Eu decidi...          | Motivadores pessoais<br>Motivadores organizacionais<br>O que ganho com isso? |
| <b>K</b> – Conhecimento<br>( <i>Knowledge</i> ) | De como mudar                                                 | Eu sei como           | Contexto (após A e D)<br>Saber fazer durante<br>Saber fazer após             |
| <b>A</b> – Habilidade<br>( <i>Ability</i> )     | Para implementar os comportamentos e competências necessárias | Eu consigo            | Tamanho dos gaps em K e A<br>Barreiras / Capacidade<br>Prática / Coaching    |
| <b>R</b> – Reforço<br>( <i>Reinforcement</i> )  | Para sustentar a mudança                                      | Eu vou continuar a... | Mecanismos<br>Medidas<br>Sustentação                                         |



# Conscientização *(Awareness)*

Táticas para criar consciência de forma eficiente.

- 1 – Comunicação Eficaz
- 2 – Patrocínio Eficaz
- 3 – Coaching para líderes intermediários
- 4 – Acesso às informações do negócio



# Desejo *(Desire)*

Criando Desejo.

- 1 – Patrocínio da mudança com colaboradores e pares
- 2 – Trabalhando líderes de mudanças
- 3 – Riscos e antecipação de resistências
- 4 – Engajando colaboradores no processo de mudança
- 5 – Incentivos



# Conhecimento *(Knowledge)*

Criando Desejo.

- 1 – Programas de educação e treinamento
- 2 – Apoios
- 3 – Coaching individual
- 4 – Grupos e usuários e fóruns



# Habilidade *(ability)*

Como promover habilidade

- 1 – A rotina envolvendo líderes
- 2 – Acesso aos especialistas no assunto
- 3 – Exercícios práticos durante treinamentos
- 4 – Monitoramento de adoção e performance



# Reforço *(Reinforcement)*

Construindo reforço

- 1 – Celebrações e reconhecimento
- 2 – Recompensas
- 3 – Feedback dos colaboradores
- 4 – Auditorias e sistemas de gestão de desempenho
- 5 – Sistemas de responsabilização

# Modelo ADKAR

Atribua notas de 1 a 5 (sendo 5 o nível mais alto) para cada etapa ADKAR.

| Fase                         | Pergunta-chave                            | Status Atual | Ações Necessárias |
|------------------------------|-------------------------------------------|--------------|-------------------|
| A – Awareness (Consciência)  | Você sabe por que a mudança é necessária? |              |                   |
| D – Desire (Desejo)          | Você quer participar da mudança?          |              |                   |
| K – Knowledge (Conhecimento) | Você sabe como mudar?                     |              |                   |
| A – Ability (Habilidade)     | Você aplicar a mudança na prática?        |              |                   |
| R – Reinforcement (Reforço)  | Existe reforços para manter a mudança?    |              |                   |

**Escala de Avaliação**

- 1 – Muito baixo / ausente
- 2 – Baixo
- 3 – Médio
- 4 – Bom
- 5 – Muito alto / consolidado

**OBRIGADA!**  
PELA CONFIANÇA