

Mudança organizacional

O que é mudança organizacional?



Mudança organizacional

Mudança organizacional é qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais — pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura — ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possam ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional (LIMA e BRESSAN, 2003).

<https://www.youtube.com/watch?v=u0aN4y6c5v0>

Vida de inseto e gestor de mudança

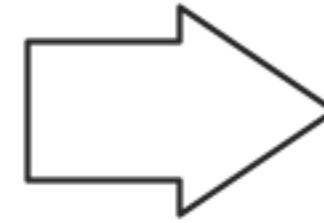
Qual a importância do gestor na mudança organizacional? São "peças"?

Mudança organizacional



Mudança organizacional

Somos gestores de mudança.



Mudança organizacional

Exemplos de mudanças geradas pela TI nas empresas

TI



Mudanças

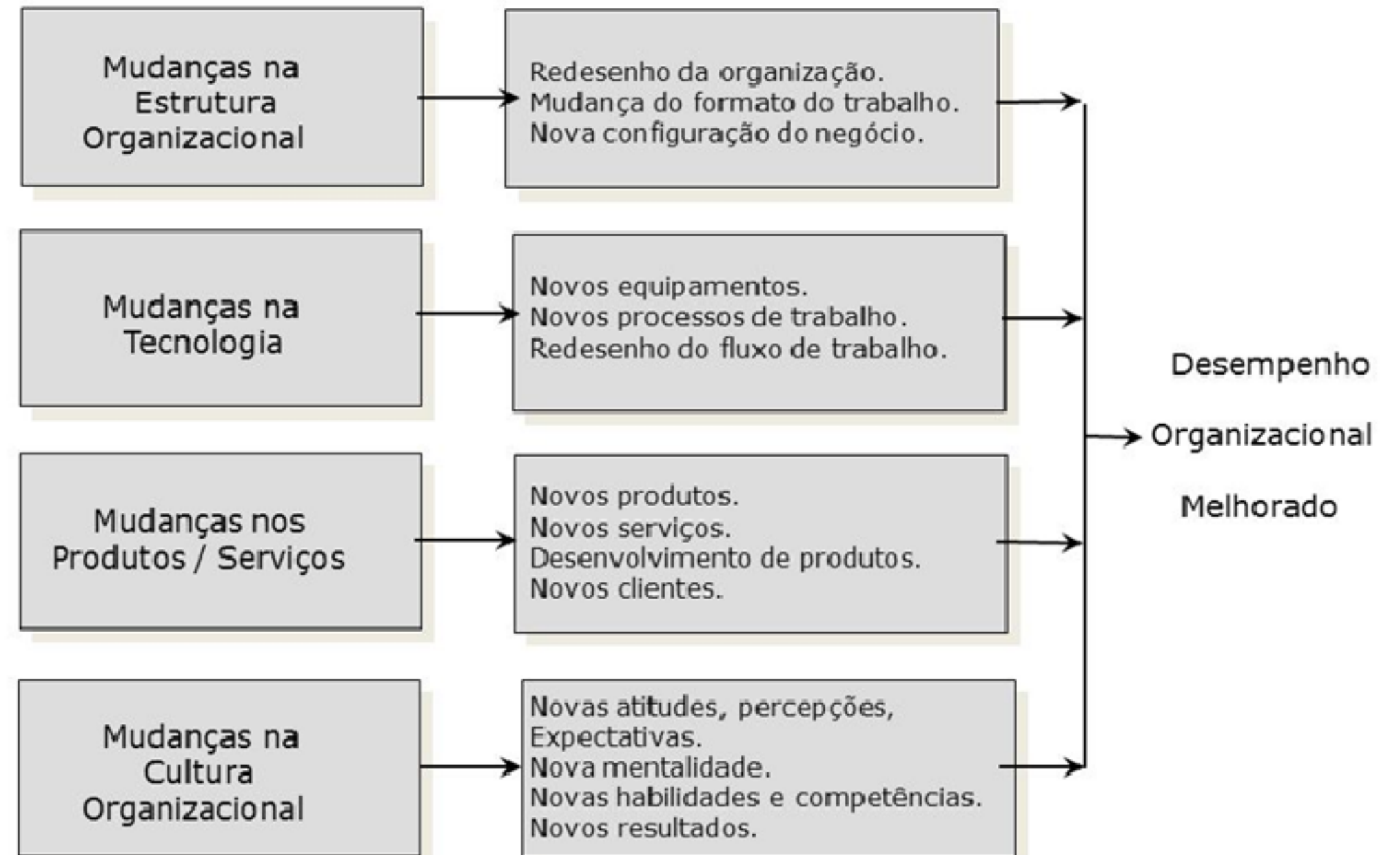
Tipos de mudança:

Mudança contínua/incremental: é gradativa e realizada nas operações do dia a dia.

Mudança disruptiva/radical: muda padrões existentes e influencia todo o sistema organizacional.

Mudança organizacional

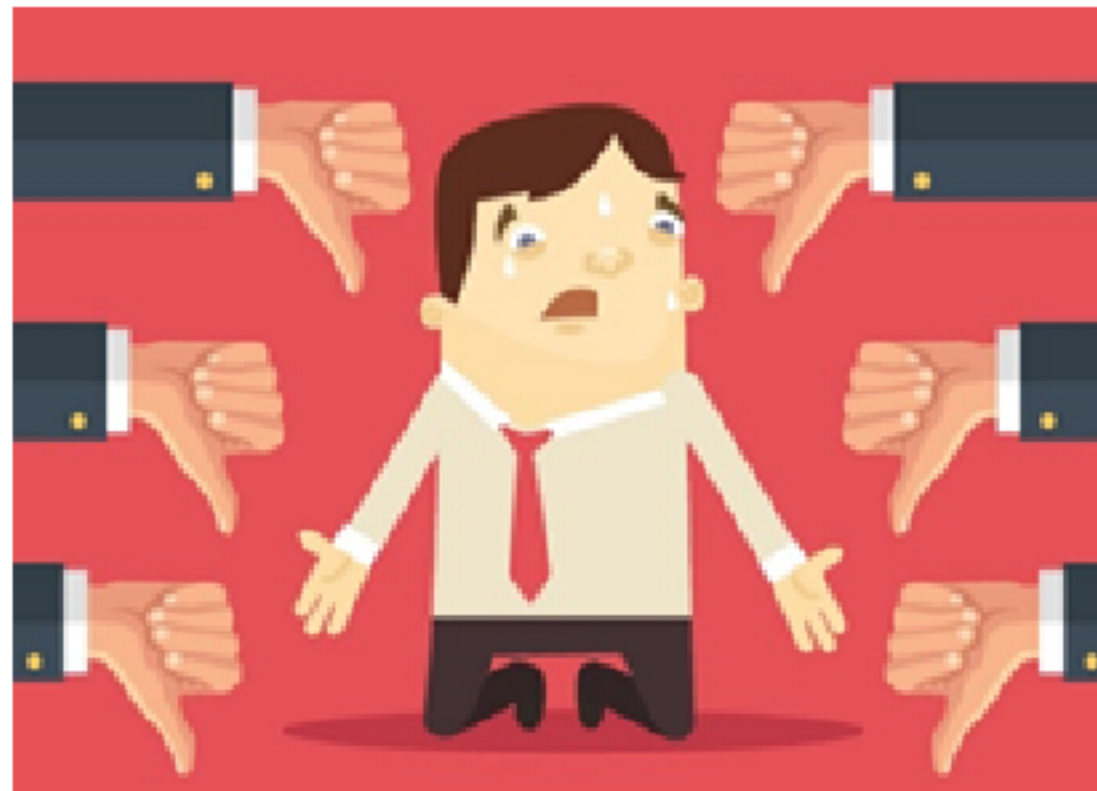
Impactos da mudança:



Mudança organizacional

8 Erros fatais em processos de mudança

- 1 - Permitir complacência excessiva
- 2 - Falhar na criação de uma coalizão administrativa forte
- 3 - Subestimar o poder da visão corporativa
- 4 - Comunicar a visão de forma ineficiente
- 5 - Permitir que obstáculos bloqueiem a nova visão
- 6 - Falhar na criação de vitórias de curto prazo
- 7 - Declarar vitória prematuramente
- 8 - Negligenciar a incorporação sólida das mudanças à cultura corporativa



Mudança organizacional

8 Erros fatais em processos de mudança

1 - Permitir complacência excessiva: O maior erro cometido pelos gestores da mudança é não estabelecer um sentido de urgência entre os membros da organização. A dificuldade em fazer com que os indivíduos abandonem suas zonas de conforto costuma ser subestimada.

2 - Falhar na criação de uma coalizão administrativa forte: Os altos executivos devem se comprometer com a mudança e montar um grupo de pessoas que tenha poder suficiente para liderar o processo trabalhando em equipe. Nos casos em que essa coalizão não é suficientemente forte, os progressos tendem a ser apenas aparentes e momentâneos.

3 - Subestimar o poder da visão corporativa: Na ausência de uma visão apropriada o processo de transformação pode facilmente se dissolver em confusões, incompatibilidades e desperdício de tempo com projetos que seguem uma direção errada ou nenhuma direção. A visão tem um papel fundamental no direcionamento e alinhamento dos esforços de mudança.

4 - Comunicar a visão de forma ineficiente: Mesmo que as pessoas estejam insatisfeitas com a situação atual, não farão sacrifícios, a não ser que acreditem que a mudança é realmente possível e que seus potenciais benefícios são atraentes. Se não houver credibilidade e abundância na comunicação, os funcionários não se envolverão no processo.

Mudança organizacional

8 Erros fatais em processos de mudança

5 - Permitir que obstáculos bloqueiem a nova visão: As iniciativas de mudança costumam falhar, mesmo que os empregados estejam comprometidos com a nova visão, quando as pessoas sentem que não têm poder para superar os grandes obstáculos em seu caminho.

6 - Falhar na criação de vitórias de curto prazo: Muitas pessoas não continuam se esforçando, a não ser que haja suficiente evidência, em seis ou oito meses, de que estão sendo produzidos resultados esperados. Na ausência de visões de curto prazo, muitos funcionários desistem ou desenvolvem forte resistência.

7 - Declarar vitória prematuramente: Após alguns anos de trabalho duro, as pessoas ficam tentadas a declarar vitória do programa de mudança na constatação do primeiro grande resultado de melhora. Enquanto as mudanças não forem consolidadas na cultura da organização, o que pode levar de três a 10 anos, os novos processos são frágeis e sujeitos à regressão.

8 - Negligenciar a incorporação sólida das mudanças à cultura corporativa: As mudanças se consolidam apenas quando passam a ser vistas pelos indivíduos como atividades rotineiras e incorporadas à cultura da organização. É importante mostrar às pessoas envolvidas como suas crenças e atitudes ajudaram a melhorar o novo desempenho. Também é preciso que haja tempo suficiente para assegurar que os gerentes personificaram a mudança.

Mudança organizacional

Plano de implantação

Como fazer a gestão da mudança?

O plano de implantação é a ferramenta indicada para o direcionamento do planejamento de mudanças para implementação de novos sistemas.

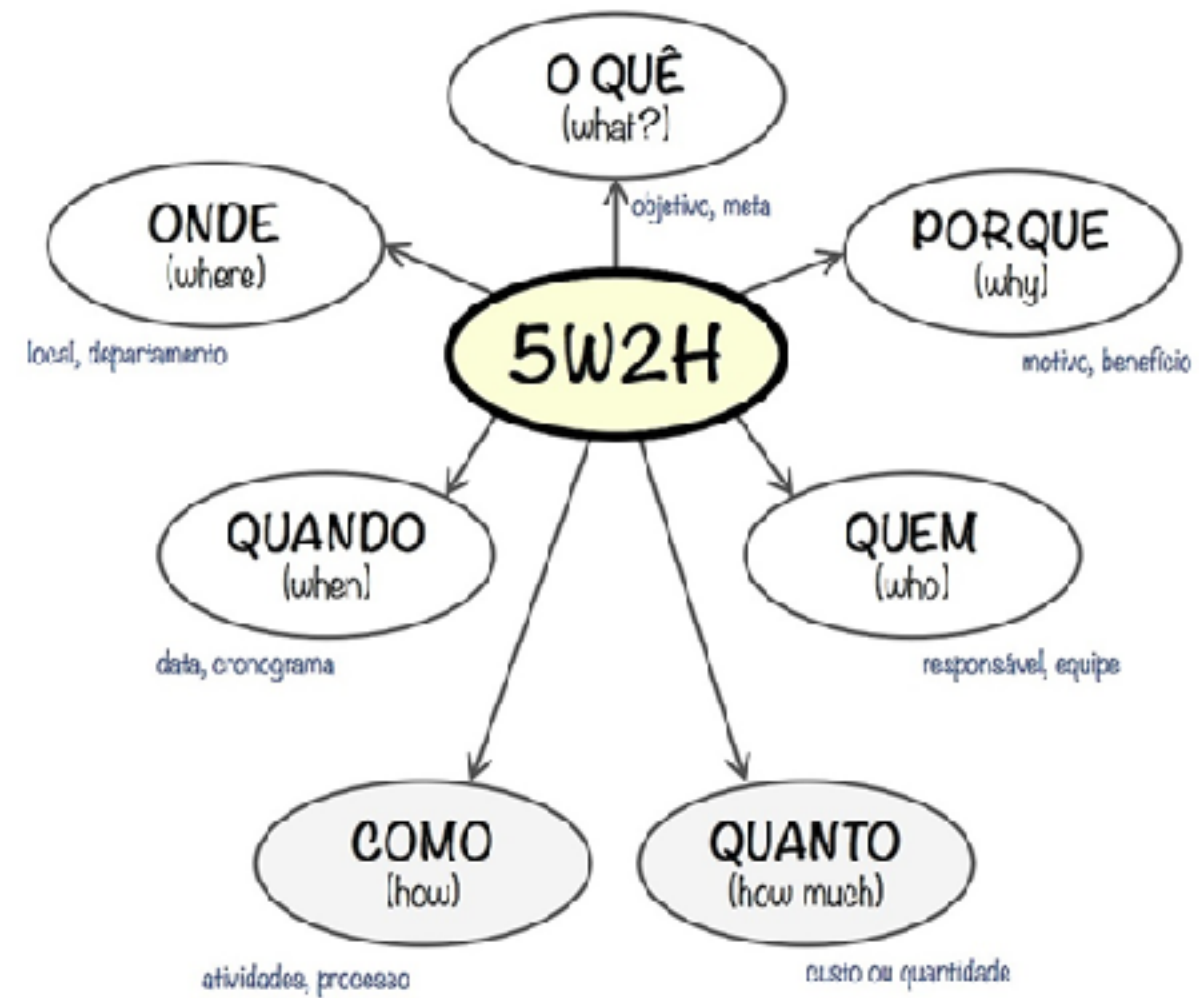
O objetivo do plano é fornecer uma lista de ações de planejamento de auxílio à implantação de novos sistemas, conscientizando as lideranças e os stakeholders acerca da importância e dos benefícios deste para a organização.

O plano de implantação aborda as atividades a serem executadas, o período, os responsáveis pelo seu cumprimento e a situação das tarefas.

Além disso, são necessárias a estimativa de esforços, a determinação dos riscos de cada tarefa e do progresso previsto, bem como a que atividade se refere o novo sistema.

Mudança organizacional

Plano de implantação



Mudança organizacional

Exemplo de Plano de implantação

5W					2H		Status
O quê? (What?)	Porque? (Why?)	Onde? (Where?)	Quem (Who?)	Quando (When?)	Como? (How?)	Quanto custa? (How much?)	
Solicitar propostas de valor em Produtividade	Necessário otimizar produtividade, facilitar registros e eliminar retrabalhos.	Escritório ADM / Finanças	Analista	3-jan	Pesquisa sites especializados.	Varia de 100-1.000 reais cada solicitação	Feito
Avaliar propostas	Identificar o que faltou ser comunicado e tirar dúvidas para prosseguir.	Sala Reunião	Analista / Gestor	até 10/jan	Via chamada de video, presencial e consulta material recebido.	Estimado no inicio	Feito
Decisão proposta adequada	Identificar a solução que atende todas as necessidades de nestão	Sala Reunião	Analista / Gestor	até 17/jan	Avaliando a metodologia de registro presente e e as melhorias propostas.	Estimado no inicio	Fazendo

Mudança organizacional



8 Passos para implementação de mudanças de sucesso

- 1 - Estabelecer um senso de urgência
- 2 - Criar uma coalizão para a liderança
- 3 - Desenvolver visão e estratégia
- 4 - Comunicar a visão da mudança
- 5 - Dar empowerment aos funcionários para realização de ações abrangentes
- 6 - Gerar vitórias de curto prazo
- 7 - Consolidar os ganhos e produzir mais mudanças
- 8 - Incorporar as mudanças à cultura da organização

Mudança organizacional

8 Passos para implementação de mudanças de sucesso

- 1 - Estabelecer um senso de urgência: Examinar o mercado e as realidades competitivas. Identificar e analisar crises, ameaças e oportunidades.
- 2 - Criar uma coalizão para a liderança: Reunir um grupo com poder suficiente para liderar a mudança. Garantir que esse grupo trabalhe como uma equipe.
- 3 - Desenvolver visão e estratégia: Criar uma visão que ajude a direcionar os esforços de mudança. Desenvolver estratégias para atingir esses objetivos.
- 4 - Comunicar a visão da mudança: Utilizar todos os veículos possíveis para comunicar constantemente a nova visão e suas estratégias. Fazer com que o grupo responsável pela liderança do processo modele o comportamento esperado dos funcionários.
- 5 - Dar empowerment aos funcionários para realização de ações abrangentes: Eliminar os obstáculos. Modificar os sistemas de estruturas que obstruem a visão de mudança. Encorajar os funcionários a assumirem riscos e estimular ideias, atividades e ações não tradicionais.
- 6 - Gerar vitórias de curto prazo: Planejar visões de ganho ou melhorias de performance. Criar esses ganhos. Reconhecer visivelmente e recompensar as pessoas que tornaram esses ganhos possíveis.
- 7 - Consolidar os ganhos e produzir mais mudanças: Utilizar o aumento de credibilidade para modificar sistemas, estruturas e políticas que não estejam harmonizados entre si e não sejam adequados à visão da mudança. Contratar, promover e desenvolver pessoas que possam implementar a visão da mudança. Revigorar o processo com novos projetos, temas e agentes de mudança.
- 8 - Incorporar as mudanças à cultura da organização: Gerar melhoria de performance por meio de comportamento orientado para o consumidor e para a produção, aumentar e melhorar a liderança e criar um gerenciamento mais efetivo. Articular conexões entre os novos comportamentos e o sucesso da organização. Desenvolver maneiras de assegurar o desenvolvimento de lideranças e sucessão.

**Mudança
organizacional**

Sempre lembrar...



