

MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

PDL PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS

REALIZAÇÃO



APOIO INSTITUCIONAL



SÃO PAULO 20/06/2023

MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

PDL

CENÁRIO ATUAL

A transição para o mercado de baixo carbono, assim como, mais recentemente a pandemia e a guerra na Ucrânia, somados aos eventos climáticos extremos, fizeram com que as disrupções estejam cada dia mais presentes nas organizações.

A interação entre humanos e a inteligência artificial de uma forma mutuamente complementar, onde tarefas que são simples para as máquinas, são desafiadoras para nós e **vice versa**, nos coloca na rota das mudanças.

Pressões de governos e consumidores por soluções mais verdes, mais sociais e mais transparentes, estão na agenda de todas as empresas.

Itens como esses, trouxeram uma certa urgência de adotarmos medidas que permitam às empresas lidar mais rapidamente com as mudanças.

Uma dessas medidas é a implementação de uma boa gestão de mudanças.

MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

PDL

GESTÃO DE MUDANÇAS

- a) A mudança ocorre como um processo, não como um evento. Tratar a mudança como um processo é fundamental para o sucesso da gestão de mudanças.
- b) A mudança organizacional não acontece instantaneamente porque houve uma reunião, um comunicado ou uma data de lançamento.
- c) As pessoas não mudam simplesmente porque receberam um e-mail ou uma ordem.
- d) Elas passam por um processo de mudança que possui três fases ou três elementos distintos; início, meio e fim.
- e) Ao dividir a mudança em 3 fases, podemos adaptar melhor nossa abordagem para garantir que as pessoas entendam o processo e adotem a nova maneira de fazer o trabalho delas, facilitando o sucesso da gestão.

MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

PDL

ENTENDENDO A MUDANÇA COMO UM PROCESSO

A abordagem básica para entender a mudança como um processo, é esclarecer e dar nome aos três estados distintos, partimos do que conhecíamos e fazíamos, passamos por um período de transição, e chegamos a uma nova maneira de fazer o nosso trabalho.

Esse processo pode ser representado pelo seguinte fluxograma:

ESTADOS DA MUDANÇA



MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

PDL

ENTENDENDO A MUDANÇA COMO UM PROCESSO

1) Estado Atual:

- a) O estado atual é como as coisas são feitas hoje, é o que define quem somos;
- b) Pode não estar funcionando muito bem, mas é familiar e confortável;
- c) É o estado conhecido, onde tivemos sucesso e sabemos como seremos avaliados.

ESTADOS DA MUDANÇA



MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

PDL

ENTENDENDO A MUDANÇA COMO UM PROCESSO

2) Estado de Transição:

- a) O estado de transição é confuso, desorganizado, e em constante evolução.
- b) Costuma ser emocionalmente carregado, vai da insegurança ao medo etc.
- c) No estado de transição, a produtividade previsivelmente cai, é desafiador.

ESTADOS DA MUDANÇA



MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

PDL

ENTENDENDO A MUDANÇA COMO UM PROCESSO

3) Estado Futuro:

- a) O estado futuro é onde estamos tentando chegar, as vezes, não é totalmente definido e pode mudar enquanto estamos atravessando o Estado de Transição.
- b) O estado futuro é desconhecido e pode ser preocupante, pode não corresponder aos nossos objetivos pessoais e há sempre uma chance de não sermos bem-sucedidos.

ESTADOS DA MUDANÇA



MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

PDL

INDIVIDUALIDADE NO PROCESSO DE MUDANÇA

Cada pessoa sob o impacto da mudança passa por seu processo individual, o que significa dizer que:

- Se a mudança impactar 5 pessoas, cada uma deverá passar do seu estado atual para seu próprio estado futuro, através do seu estado de transição.
- Se o projeto impactar 500 pessoas, serão 500 processos, e assim por diante.
- Precisamos apoiar as pessoas em suas individualidades durante a mudança.

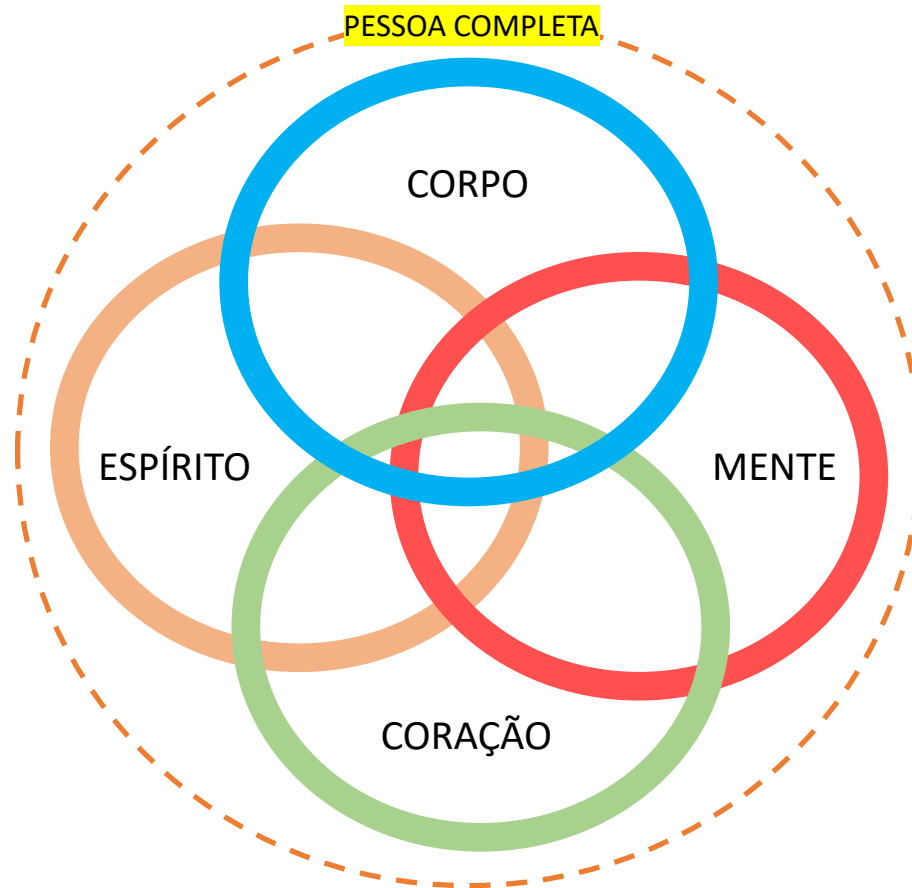
ESTADOS DA MUDANÇA



MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

PDL

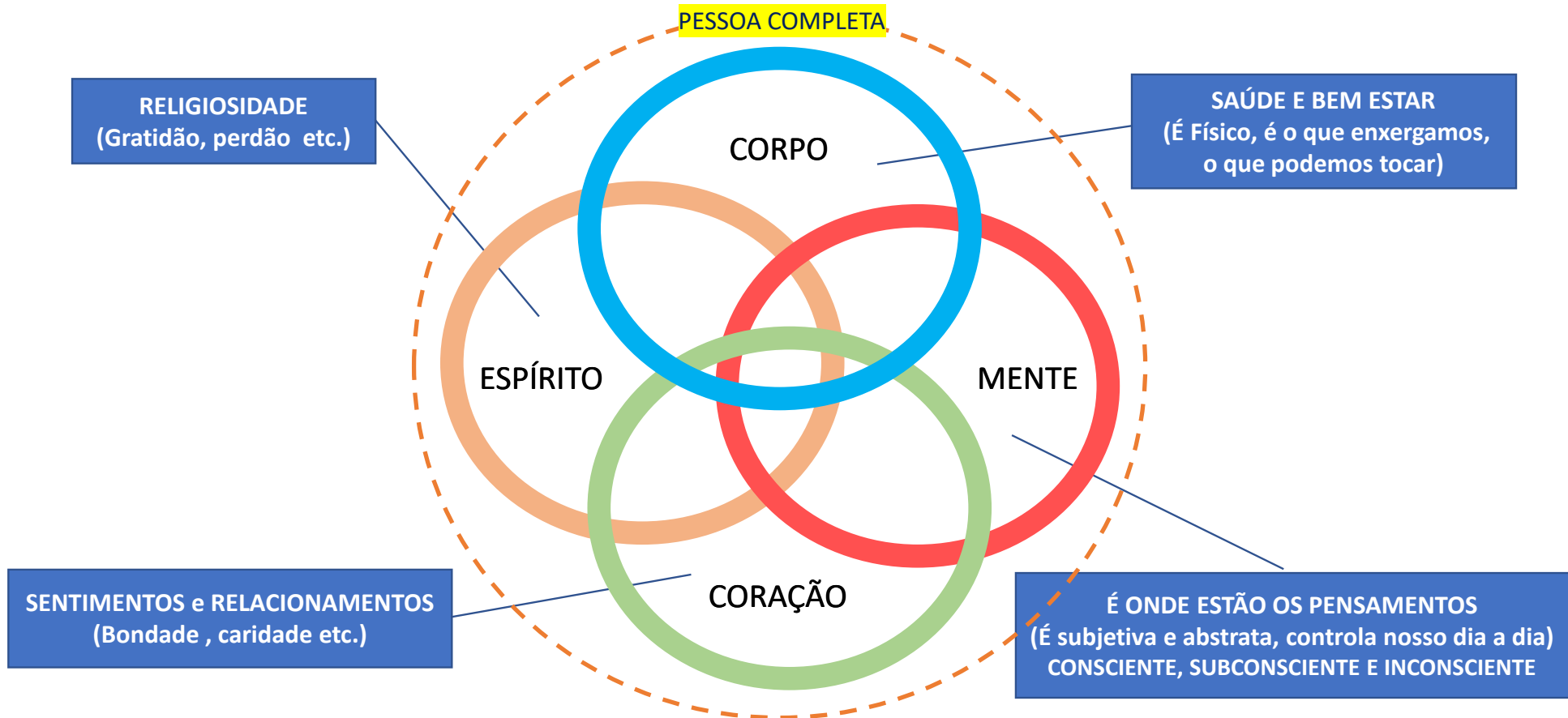
INDIVIDUALIDADE DAS PESSOAS



MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

PDL

INDIVIDUALIDADE DAS PESSOAS



MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

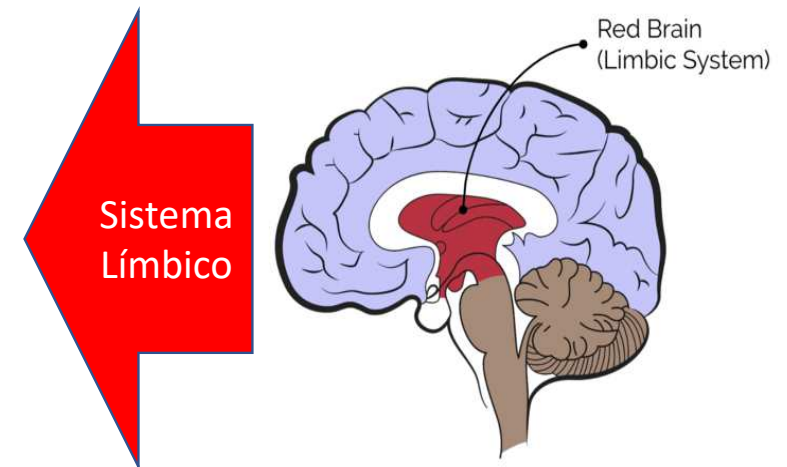
PDL

INDIVIDUALIDADE E AS ATITUDES

As atitudes, dependem de muitos fatores, um deles é a inteligência emocional, controlada pelo sistema límbico. Elas dependem da nossa capacidade de captar o que está acontecendo através dos estímulos, usando o nosso cérebro para entender e agir.

O sistema límbico responde pelos comportamentos instintivos, pelas emoções e pelos impulsos básicos, como sexo, ira, prazer e sobrevivência

- a) Quando está menos ativo, há geralmente um estado de equilíbrio positivo.
- b) Quando está hiperativo, a negatividade pode dominar.



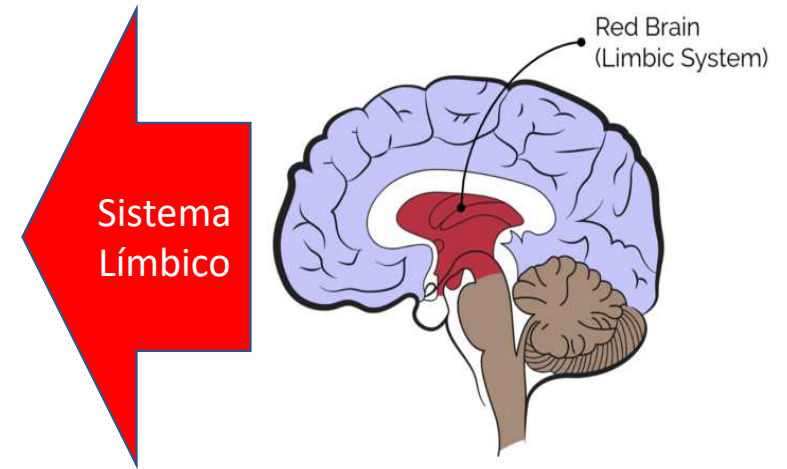
MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS



INDIVIDUALIDADE E AS ATITUDES

O termo mudanças é complexo, algumas são muito simples, outras nem tanto, mas todas levam o indivíduo a uma tomada de atitude que é própria dele.

Mudanças	Atitudes
Mudança de tempo	Mudo a roupa, levo o guarda-chuvas
Mudança de rumo	Mudo de direção, reprogramo
Mudança de casa	Me adapto a nova casa
Mudança de fornecedor	Me adapto ao novo produto
Mudança de processo	Me adapto aos novos requisitos
Mudança de chefia	Me adapto ao novo chefe
Mudança de líder	Me adapto ao novo líder



Nosso cérebro, através dos estímulos externos, nos conduz para a tomada de uma atitude que é própria do indivíduo.

MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

PDL

INSTINTO DE SOBREVIVÊNCIA

Já vimos que os humanos são programados para agir e reagir para sobreviver. Mas nós humanos, temos também a facilidade para nos adaptar e agir com naturalidade nas tarefas comuns e reagir diante de um imprevisto.

- ✓ *Dirigimos nosso automóvel de casa até o trabalho com naturalidade e nem percebemos o que existe pelo trajeto, entretanto, se alguém cruzar ou frear repentinamente em nossa frente, freamos rapidamente.*
- ✓ *Isso ocorre porque ir para o trabalho já virou rotina, então fazemos o trajeto sem perceber, usamos nosso instinto.*
- ✓ *Mas quando uma ameaça é visualmente percebida, a informação vai para a amígdala e para o córtex pré-frontal que reagem, comandam todos os órgãos necessários, então reagimos e freamos o carro imediatamente.*

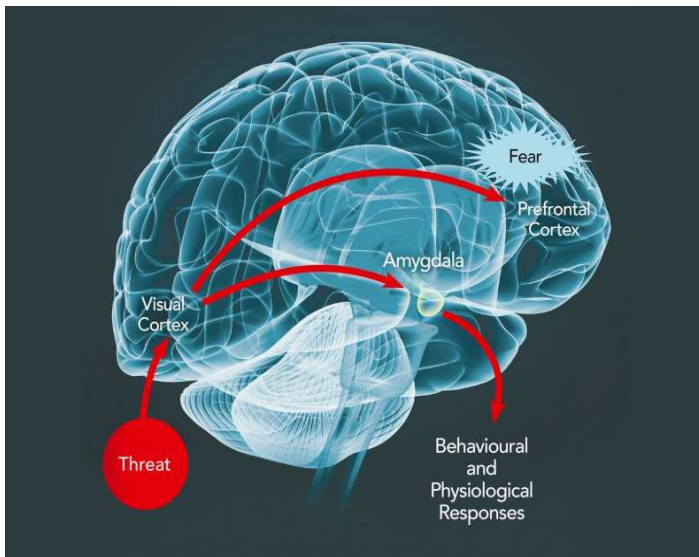
Freamos imediatamente, por causa do nosso instinto de sobrevivência!

MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

PDL

INSTINTO DE SOBREVIVÊNCIA

A amígdala cerebelosa faz parte do sistema sensorial, ela está por trás do pensamento, do planejamento, da consciência e do instinto de sobrevivência. Através de uma espécie de monitoramento do ambiente, ela nos proporciona:



- ✓ *Consciência emocional do medo*
- ✓ *Respostas emocionais*
- ✓ *Respostas comportamentais e fisiológicas*
- ✓ *Reatividade a estímulos biologicamente relevantes*
- ✓ *Ajuda a assegurar a sobrevivência na presença de ameaças*
- ✓ *Diz se que a amígdala é o centro do circuito do medo*

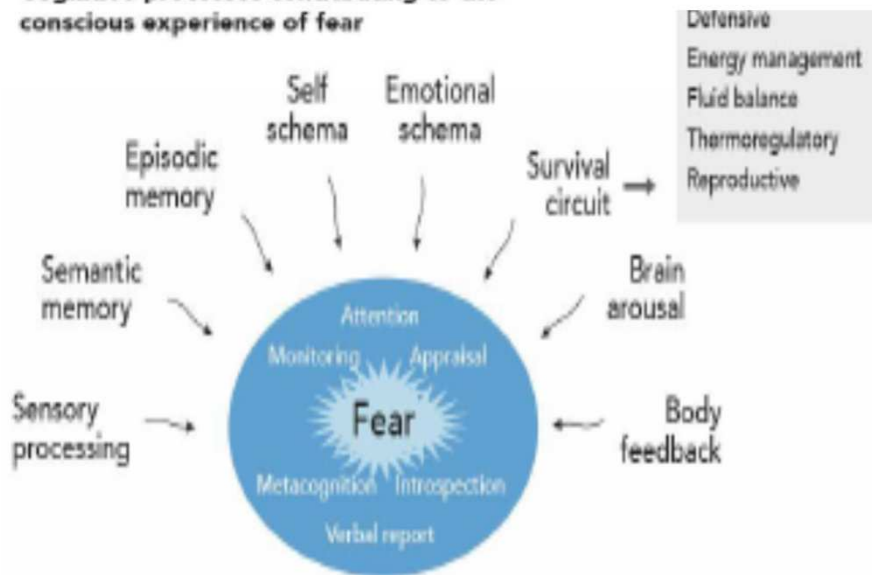
MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

PDL

INSTINTO DE SOBREVIVÊNCIA

O circuito de sobrevivência está ligado aos processos do cognitivo que é responsável por várias funções que garantem a nossa sobrevivência e contribuem para a experiência consciente do medo.

Cognitive processes contributing to the conscious experience of fear



O circuito de sobrevivência fornece respostas defensivas para:

- ✓ *Gerenciamento da energia*
- ✓ *Balanço dos fluidos*
- ✓ *Regulação térmica*
- ✓ *Reprodução*
- ✓ *Medo*

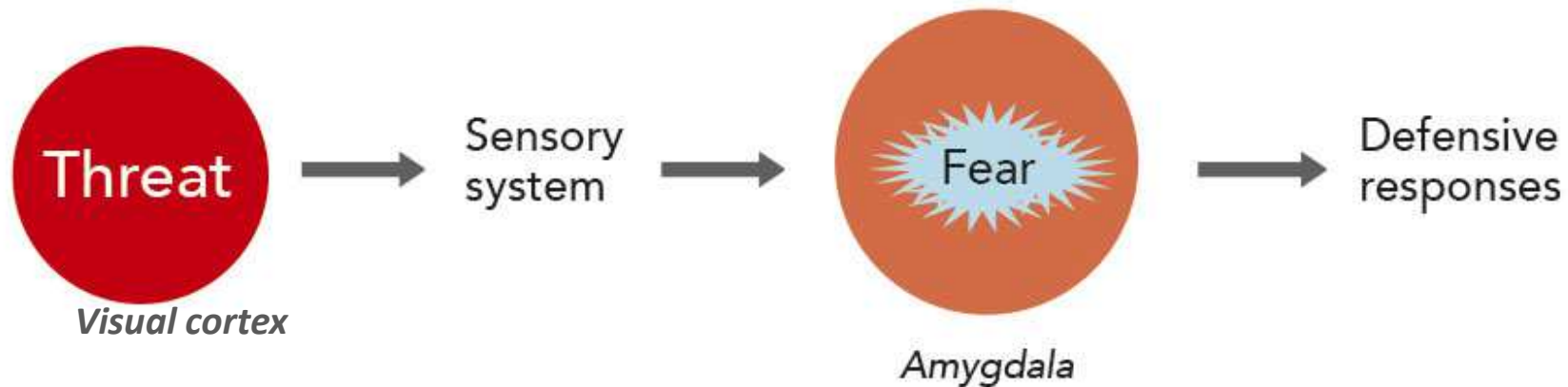
MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

PDL

INSTINTO DE SOBREVIVÊNCIA E O MEDO

O medo é uma sensação desagradável diante da percepção de um perigo real ou imaginário.

The fear centre view of amygdala function

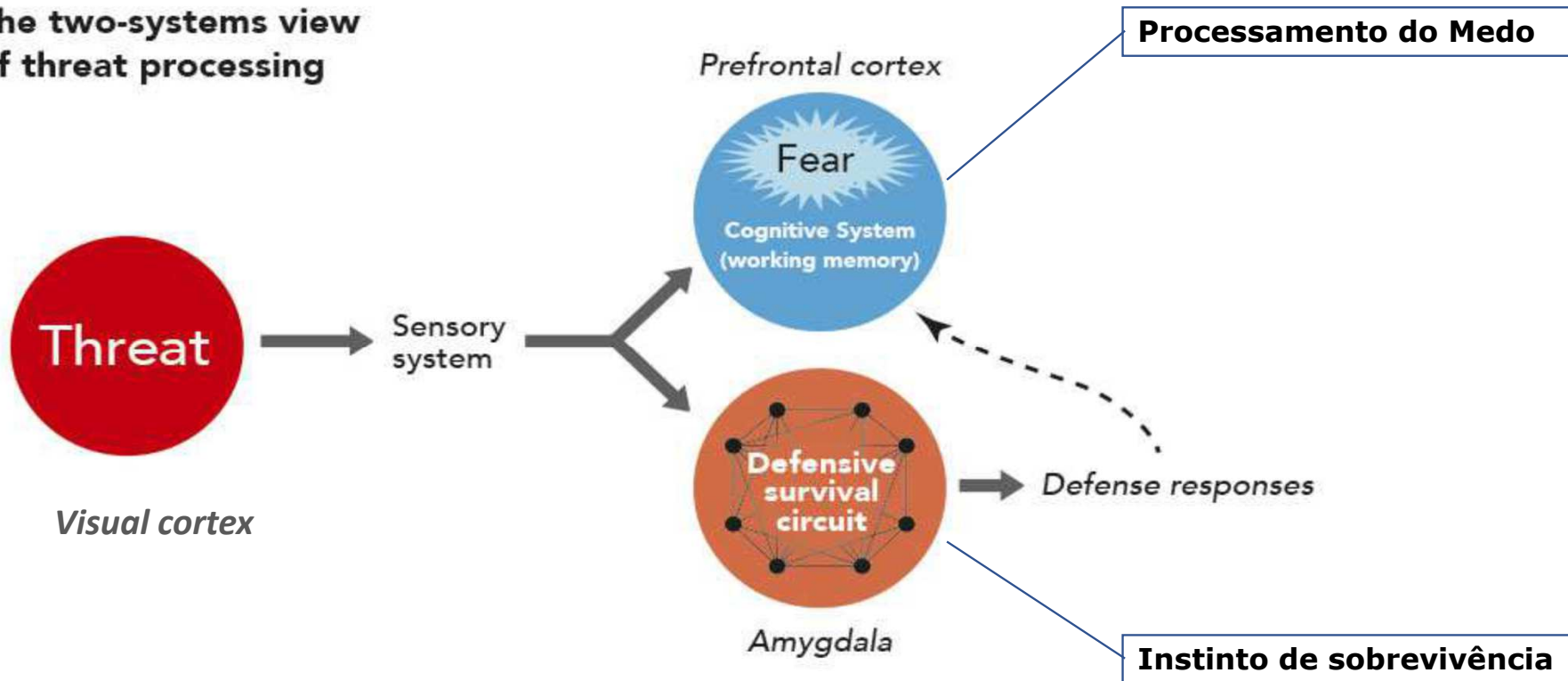


MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

PDL

INSTINTO DE SOBREVIVÊNCIA E O MEDO

The two-systems view of threat processing



Fonte: Dr Joseph LeDoux; neuroscientist at the Center for Neural Science at New York University (NYU)

MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

PDL

MUDANÇAS NO AMBIENTE DE TRABALHO

Estamos sujeitos a mudanças o tempo todo e elas geralmente acontecem com o objetivo de estabelecer melhorias, mas elas podem causar repercussão no dia a dia da empresa independentemente se a causa é estratégica, cultural, tecnológica ou humana.

Para que essas mudanças sejam bem sucedidas é importante que sejam compreendidas pelas pessoas, porque são as pessoas que fazem a mudança acontecer:

- ✓ *Ocorre que como pessoas, estamos programados para reagir às mudanças para sobrevivermos.*
- ✓ *Isto faz com que as mudanças no ambiente de trabalho, muitas vezes se tornem difíceis.*

MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

PDL

MUDANÇAS NO AMBIENTE DE TRABALHO

O dia a dia das empresas:

- 1) As condições econômicas, tecnológicas, políticas e sociais às quais as empresas e estão submetidas também mudam a todo momento.
- 2) Para garantir a sobrevivência, o maior desafio das empresas é o desenvolvimento de estratégias para a implementação de mudanças.
- 3) A maioria dessas mudanças estão ligadas ao comportamento humano.
humanos são programados para reagir diante do imprevisto ou da ameaça para poderem sobreviver. Possuímos o instinto de sobrevivência!
- 4) Para minimizar os efeitos da reação humana às mudanças, precisamos de um planejamento que forneça para as pessoas o máximo de previsibilidade sobre os benefícios que a mudança irá trazer.

MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

PDL

MUDANÇAS NO AMBIENTE DE TRABALHO

A mudança no ambiente de trabalho é motivada por vários fatores:

- ✓ Implantação de nova tecnologia
- ✓ Transformações no mercado
- ✓ Mudanças na legislação
- ✓ Lançamento de novos produtos
- ✓ Surgimento de novos concorrentes
- ✓ Fusões e Aquisições, alterações na estrutura ou gestão, etc.

As mudanças, mesmo que sejam planejadas ou surjam de uma evolução natural da empresa, podem causar impacto nos resultados, na produtividade e até mesmo no relacionamento interpessoal.

MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

PDL

MUDANÇAS NO AMBIENTE DE TRABALHO

As mudanças no ambiente de trabalho não são iguais, mas conceitualmente falando, existem quatro tipos de mudança mais comuns: Evolucionária, Incremental, Revolucionária e Transformacional.

1) Mudança Evolucionária:

A mudança evolucionária tem objetivo de evoluir a estratégia da empresa com o aperfeiçoamento do produto ou serviço, ganho de produtividade, etc.

- ✓ *Frequentemente metas são estabelecidas para serem alcançadas durante um certo período e em geral exigem ações para resolver divergências e melhorar os resultados.*

2) Mudança Incremental:

A mudança do tipo incremental é aquela que inclui alguma melhoria tanto nos processos quanto na estrutura da empresa.

- ✓ *Normalmente a mudança incremental acontece de forma natural e tem boa aceitação dos colaboradores, pois causa um efeito positivo facilmente compreendido.*

MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

PDL

MUDANÇAS NO AMBIENTE DE TRABALHO

3) Mudança Revolucionária:

Provoca alterações de impacto em todos os envolvidos no ambiente de trabalho.

- ✓ *Pode envolver novos produtos, fusões e aquisições, mudança de mercado e na equipe, contratação ou demissão de profissionais etc.*

4) Mudança Transformacional:

A mudança transformacional tem a finalidade de modificar alguma coisa, como processos, estrutura, ou quadro de funcionários. Geralmente ela é realizada em cenários de crise ou quando há um novo posicionamento da empresa no mercado.

- ✓ *Devido ao grande impacto dessa ação um planejamento cuidadoso é fundamental, uma vez que ela vai afetar colaboradores, lideranças, produtos ou serviços.*

MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

PDL

MUDANÇAS NO AMBIENTE DE TRABALHO

Sucesso na mudança

Para ter sucesso com uma mudança é preciso planejar e monitorar os resultados, só assim será possível descobrir se os objetivos estão sendo alcançados.

Dividir a gestão de mudanças em diversas etapas, ajuda a reduzir os eventuais efeitos negativos.

Etapas de uma mudança:

- 1 Diagnóstico:
- 2 Objetivos:
- 3 Planejamento:
- 4 Comunicação:
- 5 Engajamento:
- 6 Implementação:
- 7 Acompanhamento:

MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

PDL

MUDANÇAS NO AMBIENTE DE TRABALHO

Sucesso na mudança

Para ter sucesso com uma mudança é preciso planejar e monitorar os resultados, só assim será possível descobrir se os objetivos estão sendo alcançados.

Dividir a gestão de mudanças em diversas etapas, ajuda a reduzir os eventuais efeitos negativos.

Etapas de uma mudança:

- 1 Diagnóstico: Identificar quais são as razões para a mudança
- 2 Objetivos: As motivações devem estar claras desde o primeiro momento
- 3 Planejamento: Definir datas, plano de ação e as métricas para aferição, prever os riscos e antecipar soluções
- 4 Comunicação: Conversar, expor o que está sendo planejado, tirar dúvidas e abrir espaço para sugestões
- 5 Engajamento: Incentivar a confiança mostrando os benefícios das alterações que serão realizadas
- 6 Implementação: Efetivar a mudança que vai repercutir nos ambientes internos e externos da empresa.
- 7 Acompanhamento: Acompanhar a implementação e os resultados da mudança.
(Não adianta efetuar a mudança se não houver acompanhamento)

MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

PDL

MUDANÇAS NO AMBIENTE DE TRABALHO

Para a obtenção do sucesso, devemos considerar que nosso cérebro nos leva a uma tomada de atitude.

Essas atitudes não são semelhantes para todos os indivíduos, mas existem cinco atitudes que são mais comuns, são as chamadas atitudes padrão.

Atitudes Padrão:

- 1) Mover-nos:
- 2) Minimizar:
- 3) Esperar:
- 4) Resistir:
- 5) Desistir:

MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

PDL

MUDANÇAS NO AMBIENTE DE TRABALHO

Para a obtenção do sucesso, devemos considerar que nosso cérebro age e reage diante da mudança e somos levados a tomar uma atitude.

Essas atitudes não são semelhantes para todos os casos, mas existem cinco atitudes que são mais comuns, são as chamadas atitudes padrão.

Atitudes Padrão:

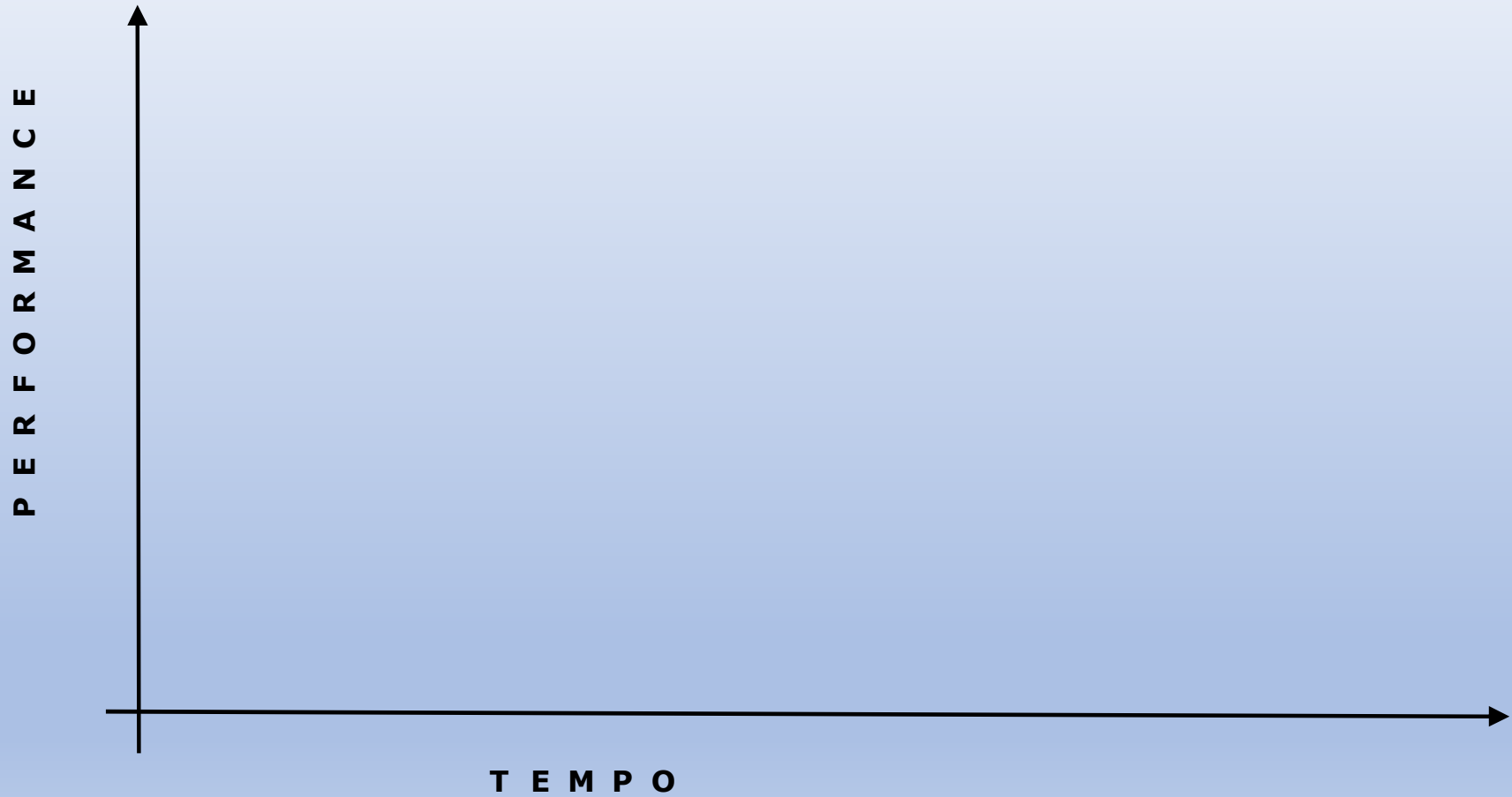
- 1) Mover-nos: Para uma ação imediata
- 2) Minimizar: Mudamos o mínimo possível
- 3) Esperar: Não fazemos nada até que outros façam
- 4) Resistir: Não gostamos e as vezes convencemos outros a não gostar
- 5) Desistir: Deixamos a empresa ou ficamos, mas não nos envolvemos

A descoberta dessas "atitudes padrão" permitiu o desenvolvimento de um "modelo" para análise do comportamento das pessoas durante as mudanças.

MUDANÇAS

MODELO

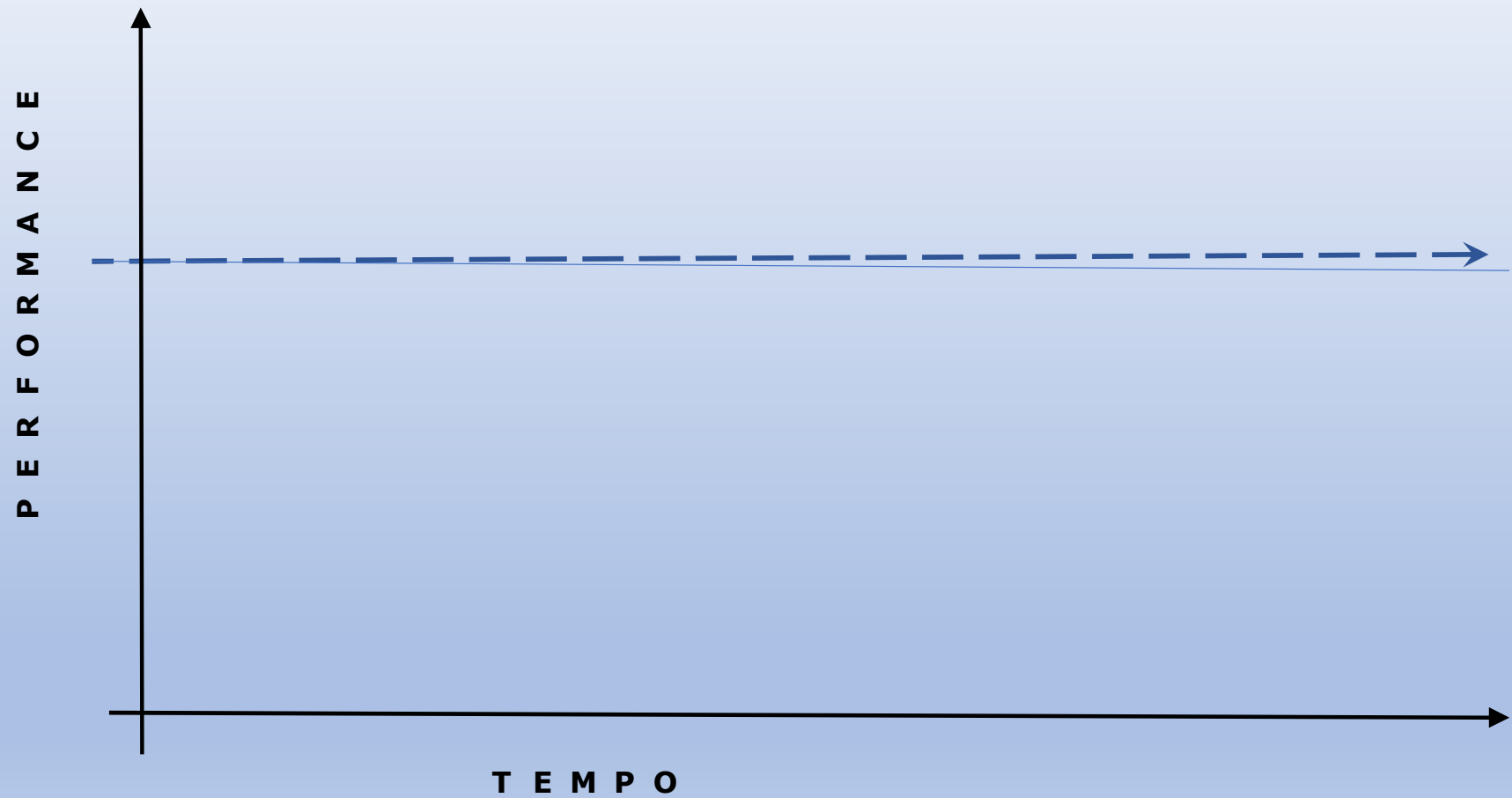
PDL



MUDANÇAS

MODELO

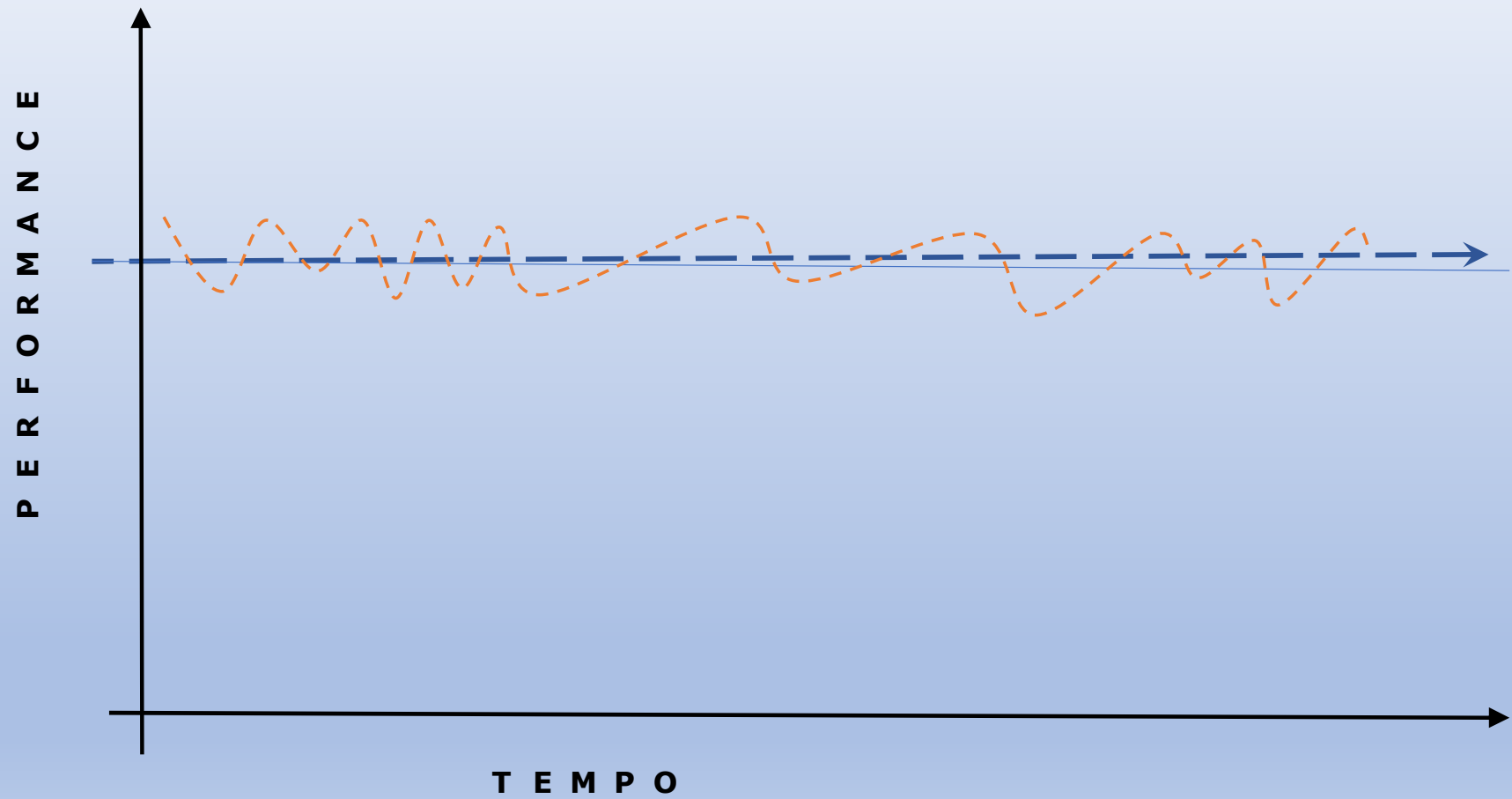
PDL



MUDANÇAS

MODELO

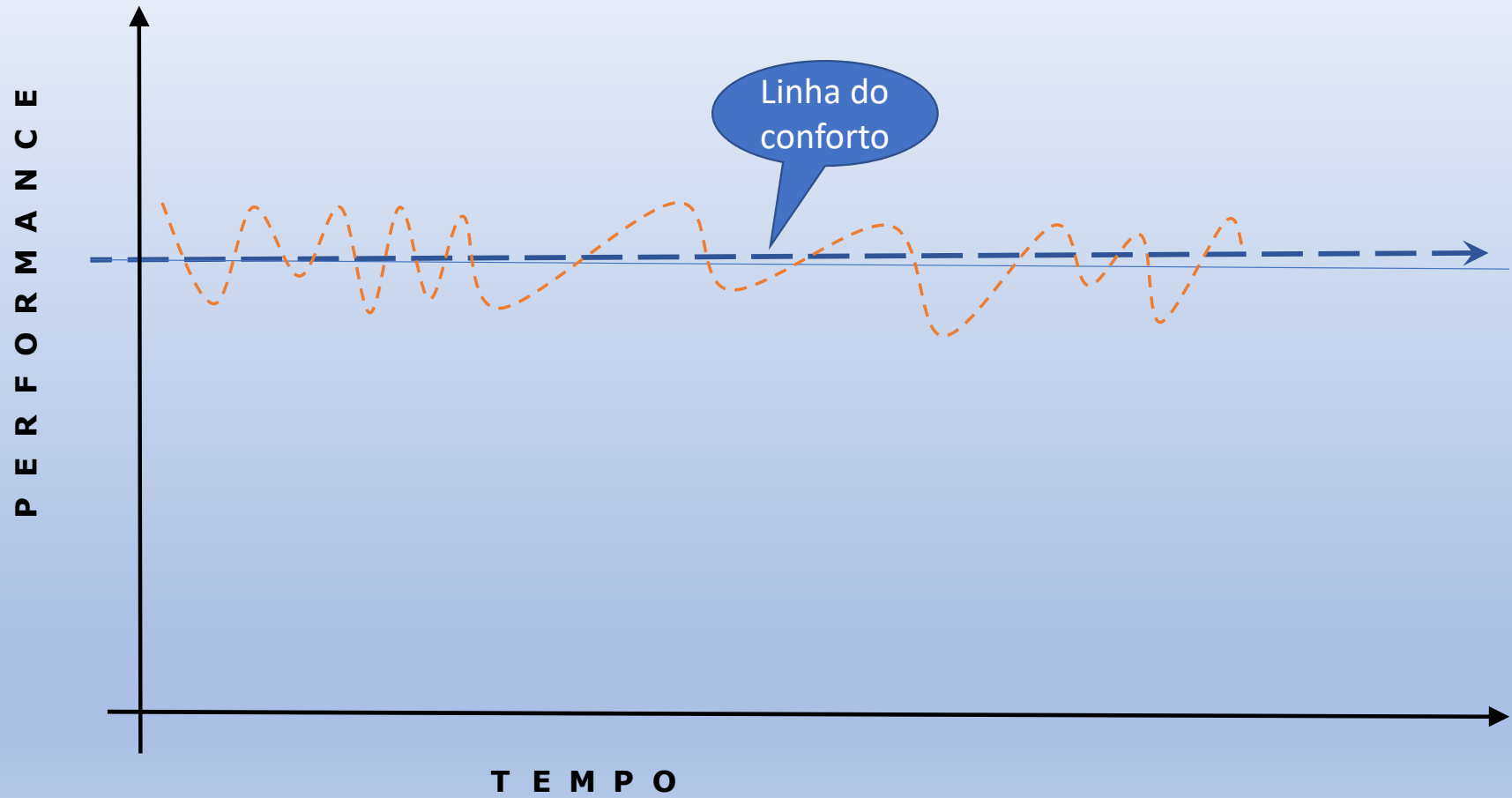
PDL



MUDANÇAS

MODELO

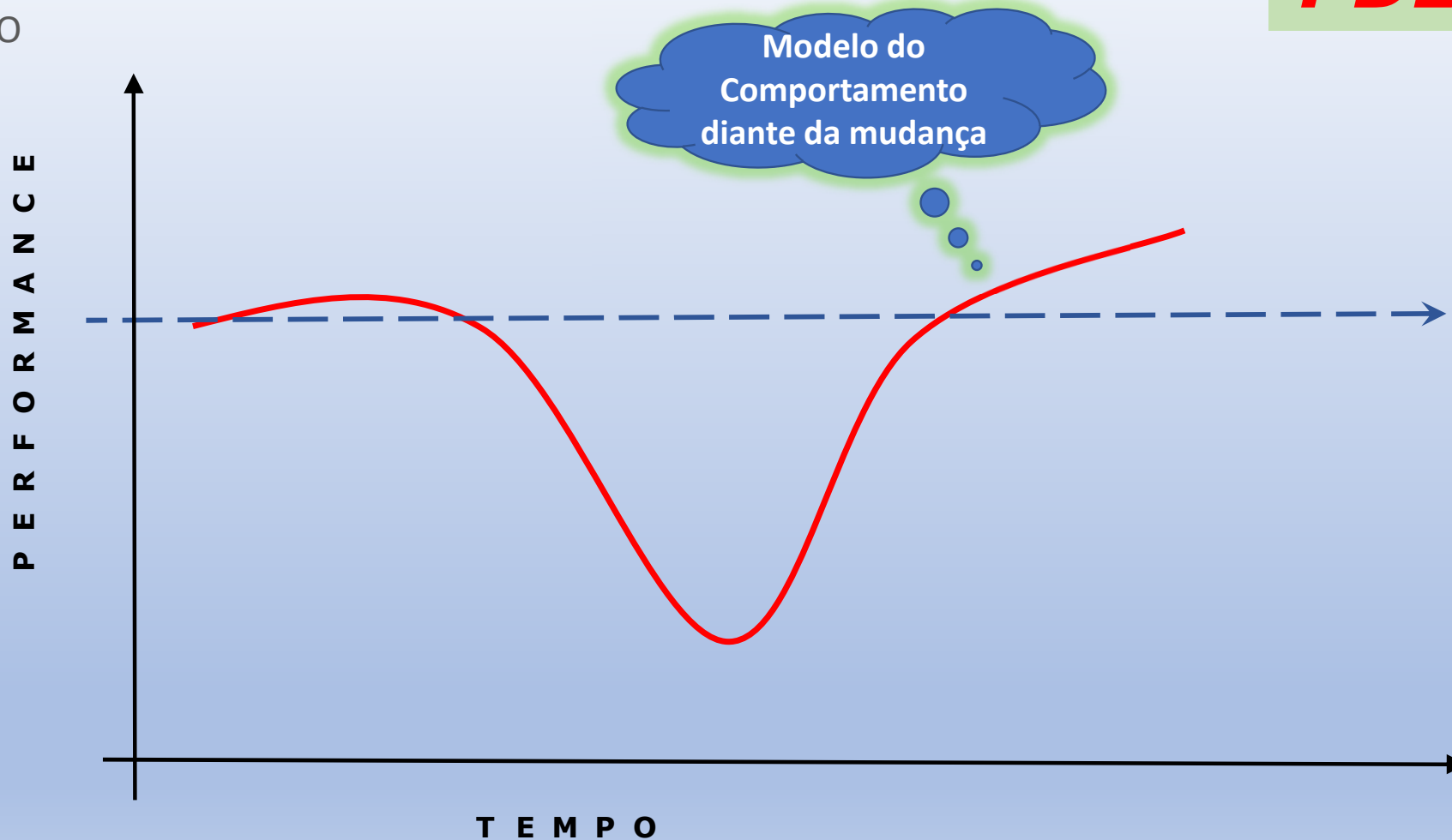
PDL



MUDANÇAS

MODELO

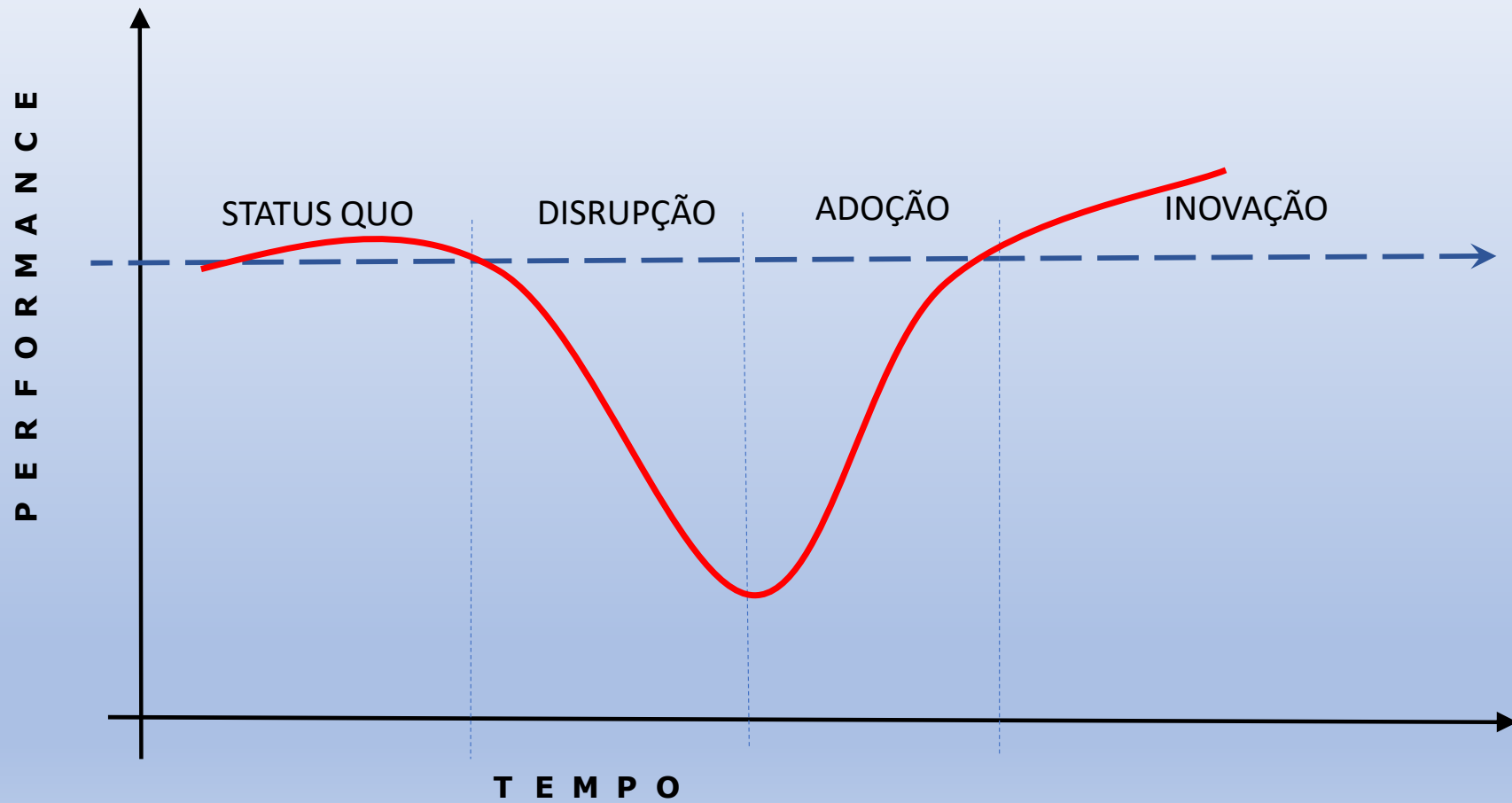
PDL



MUDANÇAS

PDL

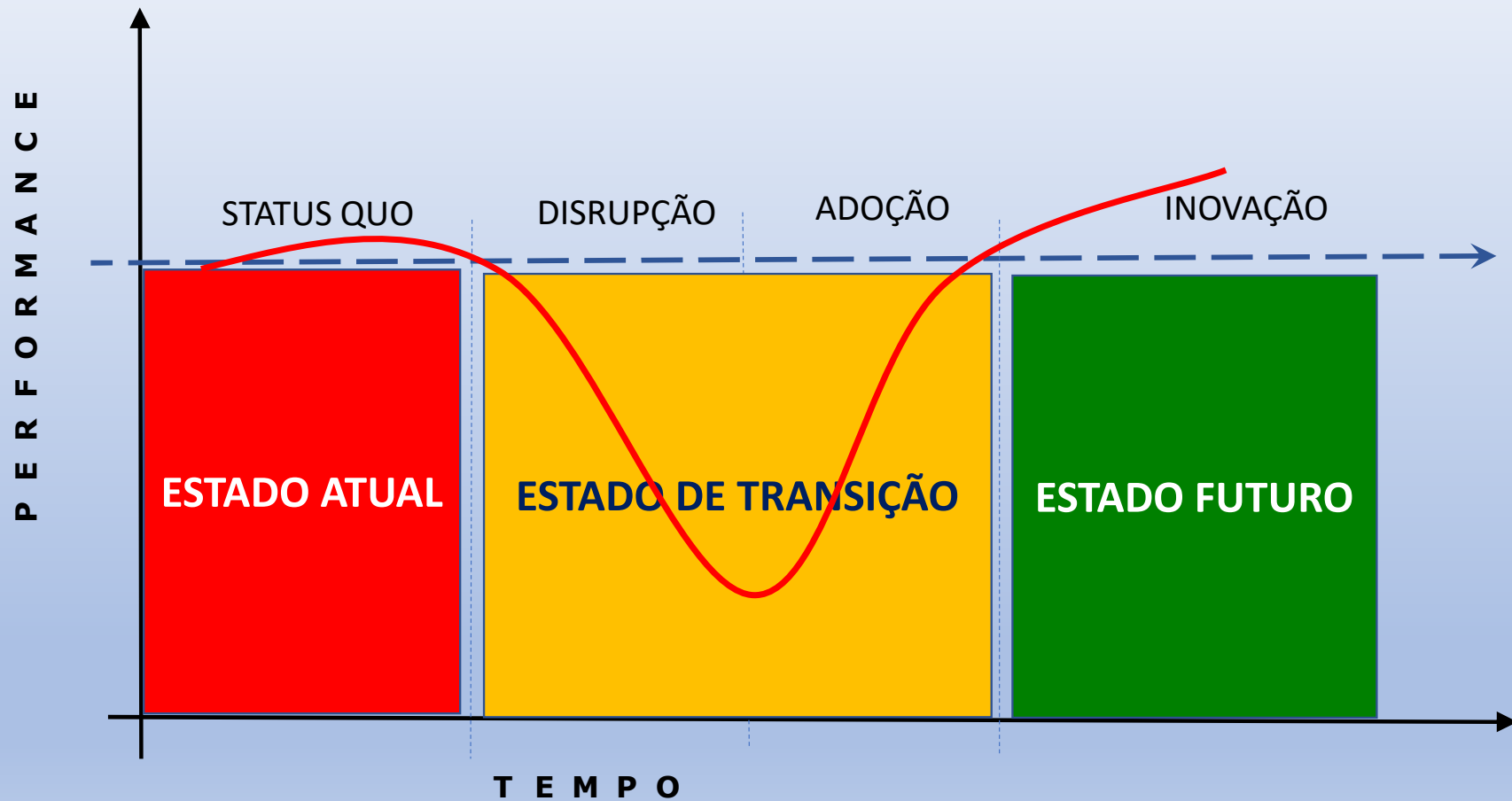
FASES DO MODELO



MUDANÇAS

PDL

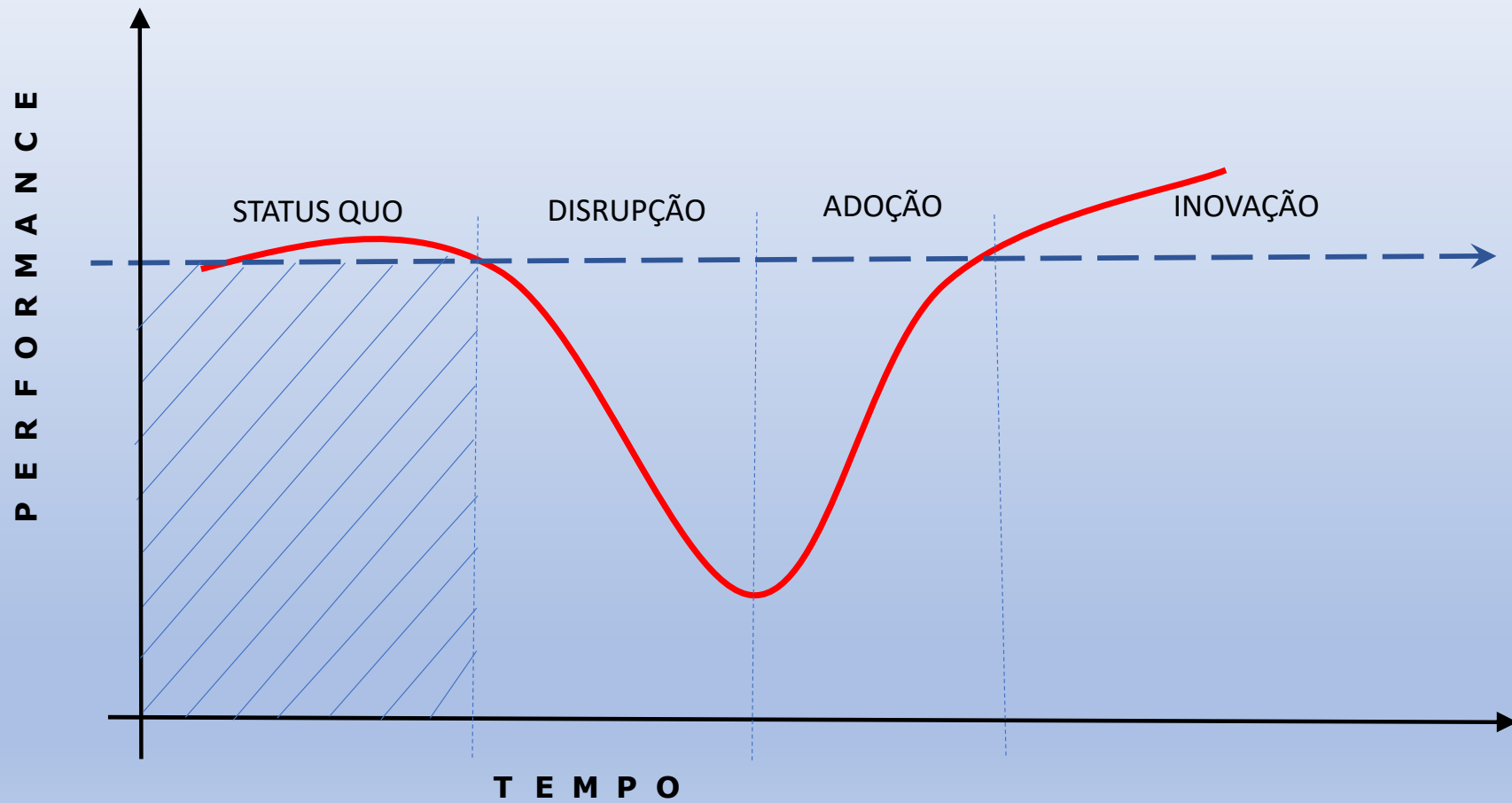
FASES DO MODELO



MUDANÇAS

PDL

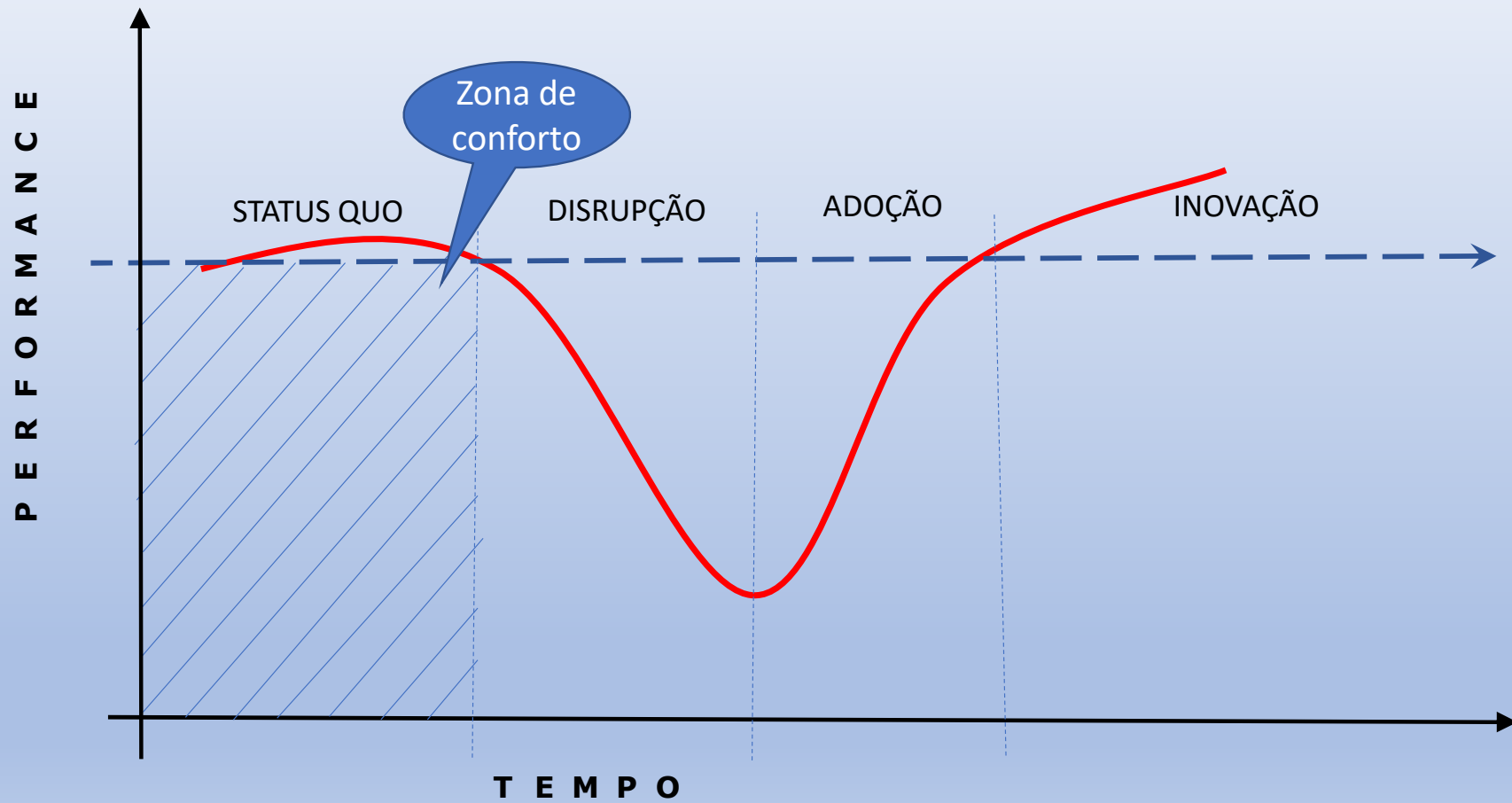
FASES DO MODELO



MUDANÇAS

PDL

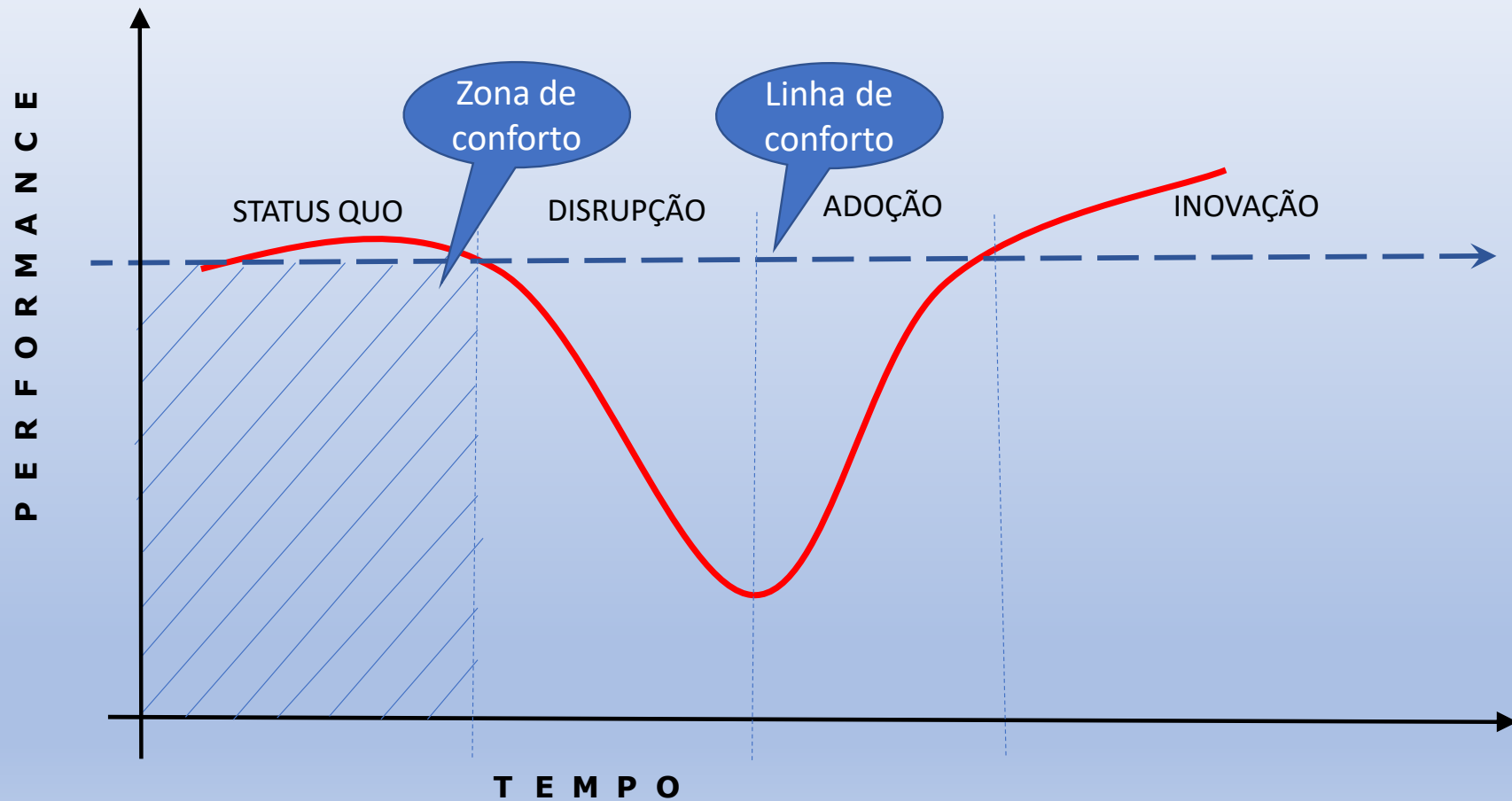
FASES DO MODELO



MUDANÇAS

PDL

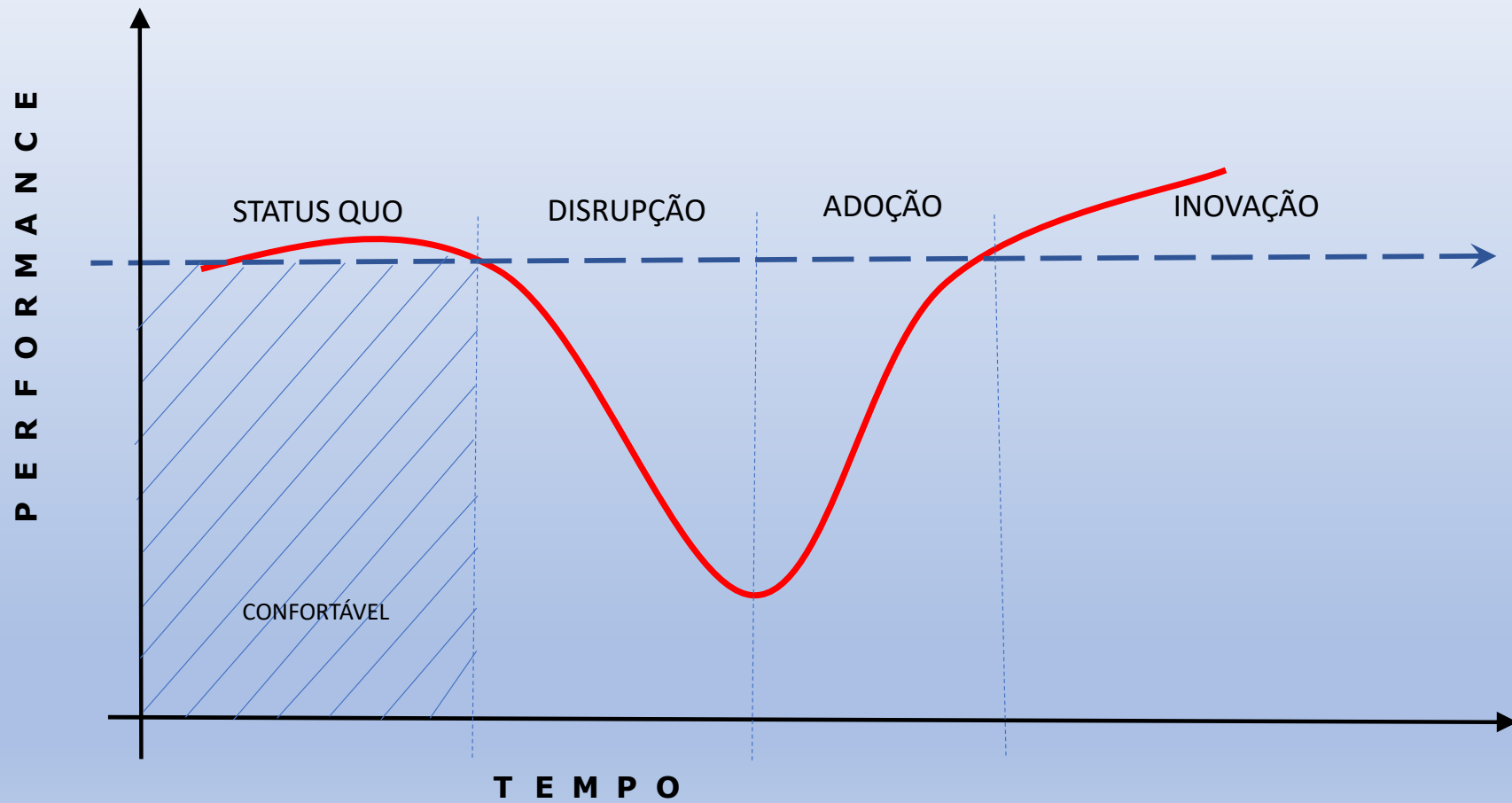
FASES DO MODELO



MUDANÇAS

PDL

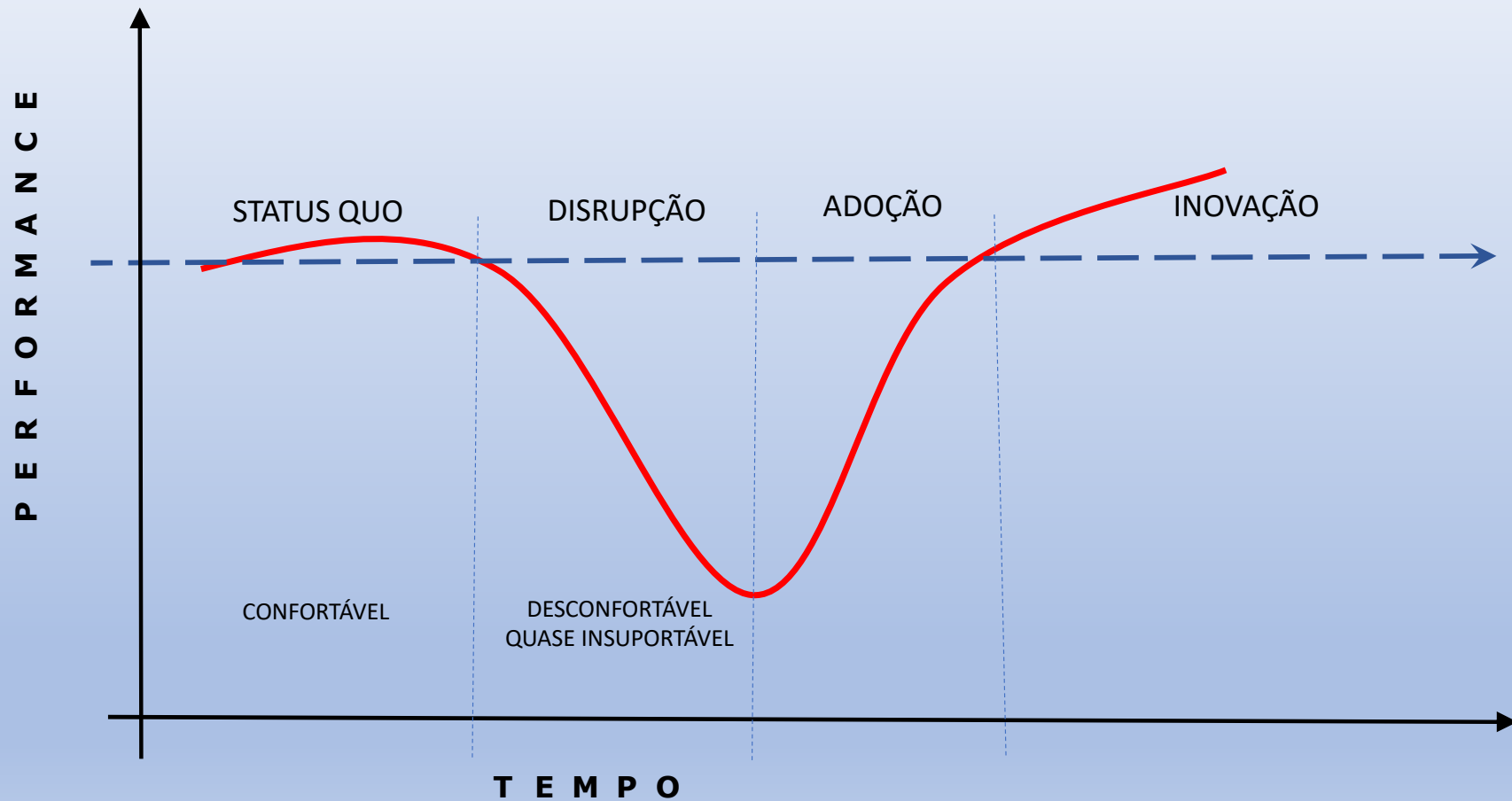
FASES DO MODELO



MUDANÇAS

PDL

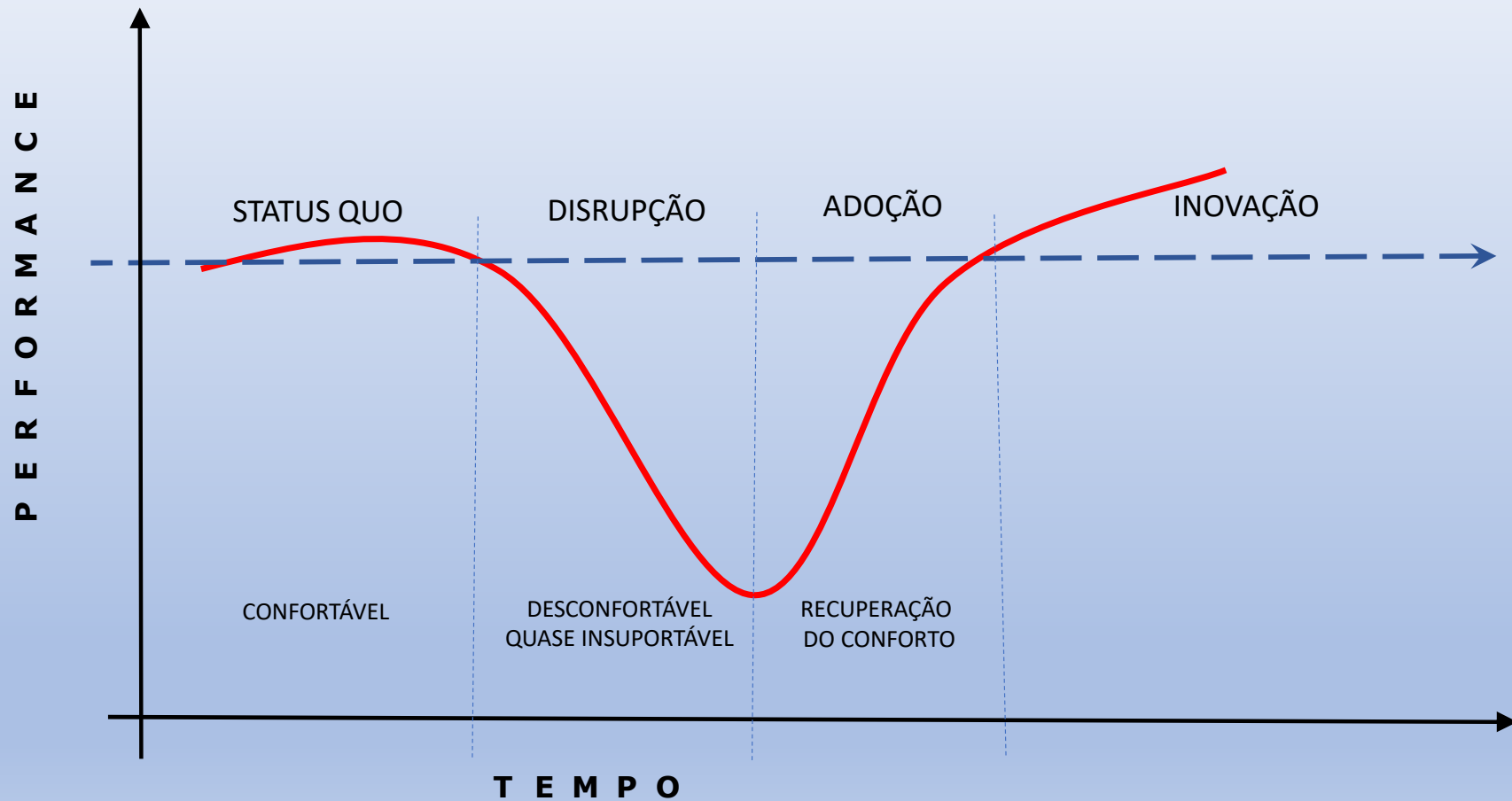
FASES DO MODELO



MUDANÇAS

PDL

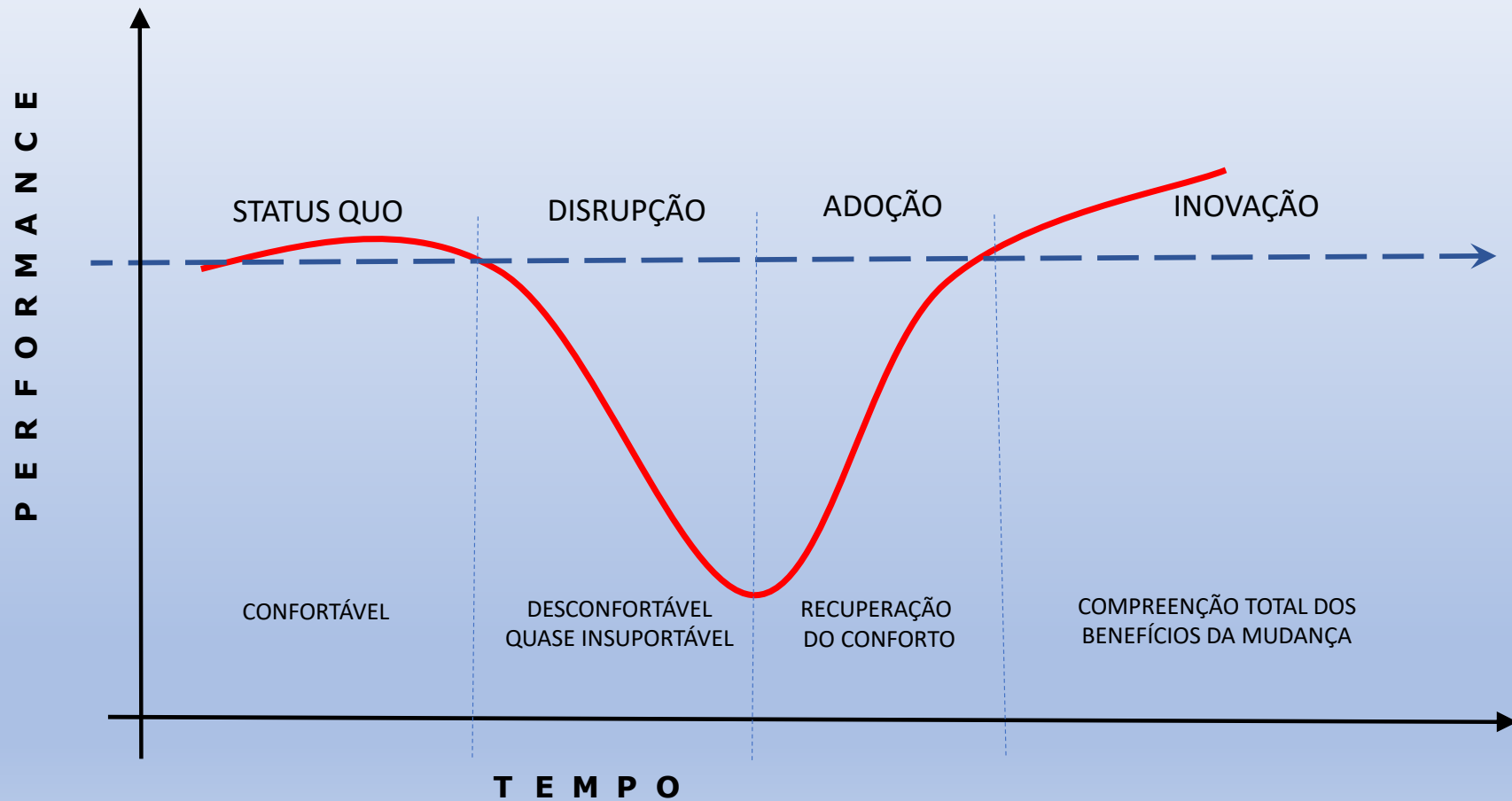
FASES DO MODELO



MUDANÇAS

PDL

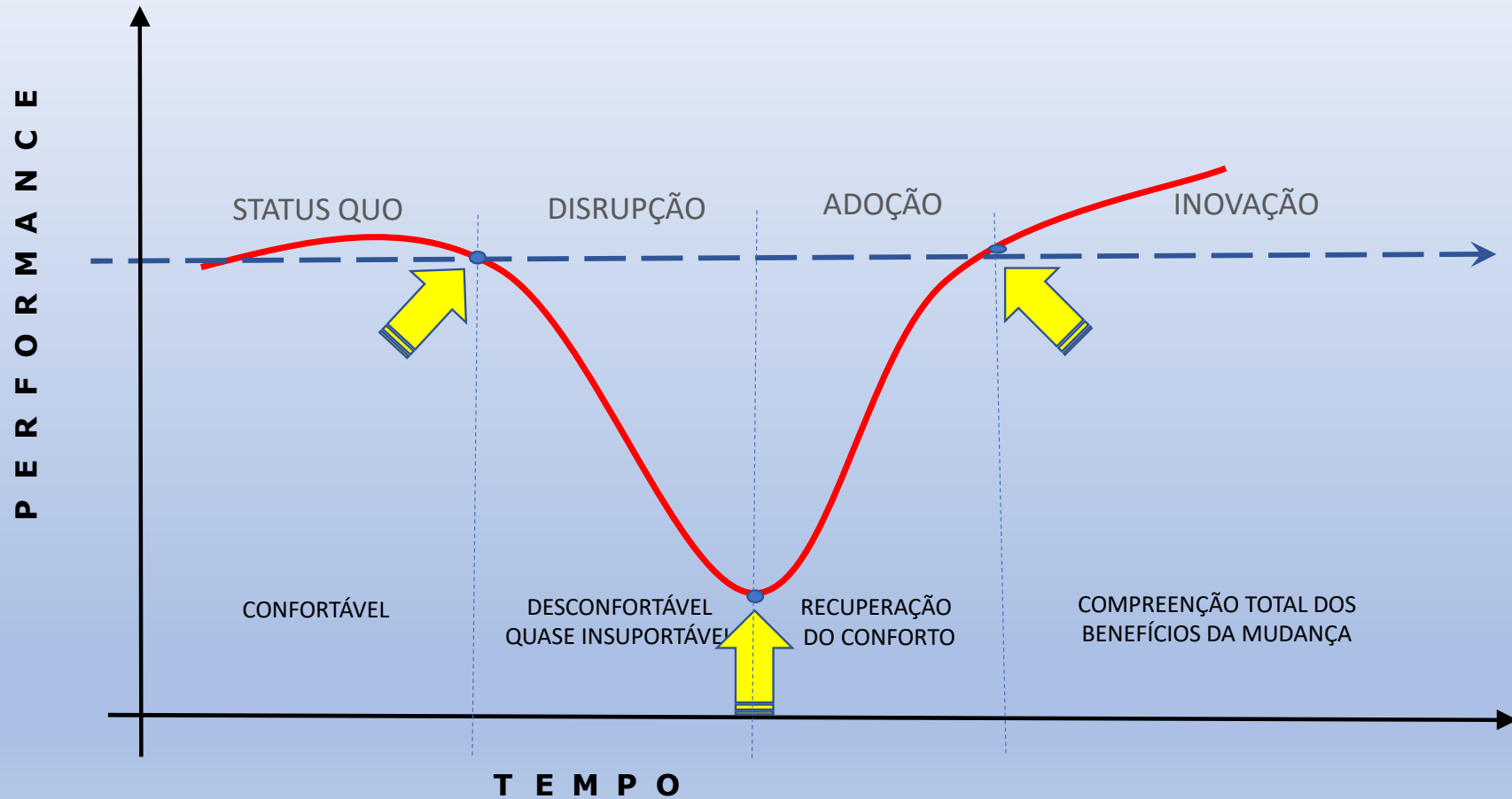
FASES DO MODELO



MUDANÇAS

PDL

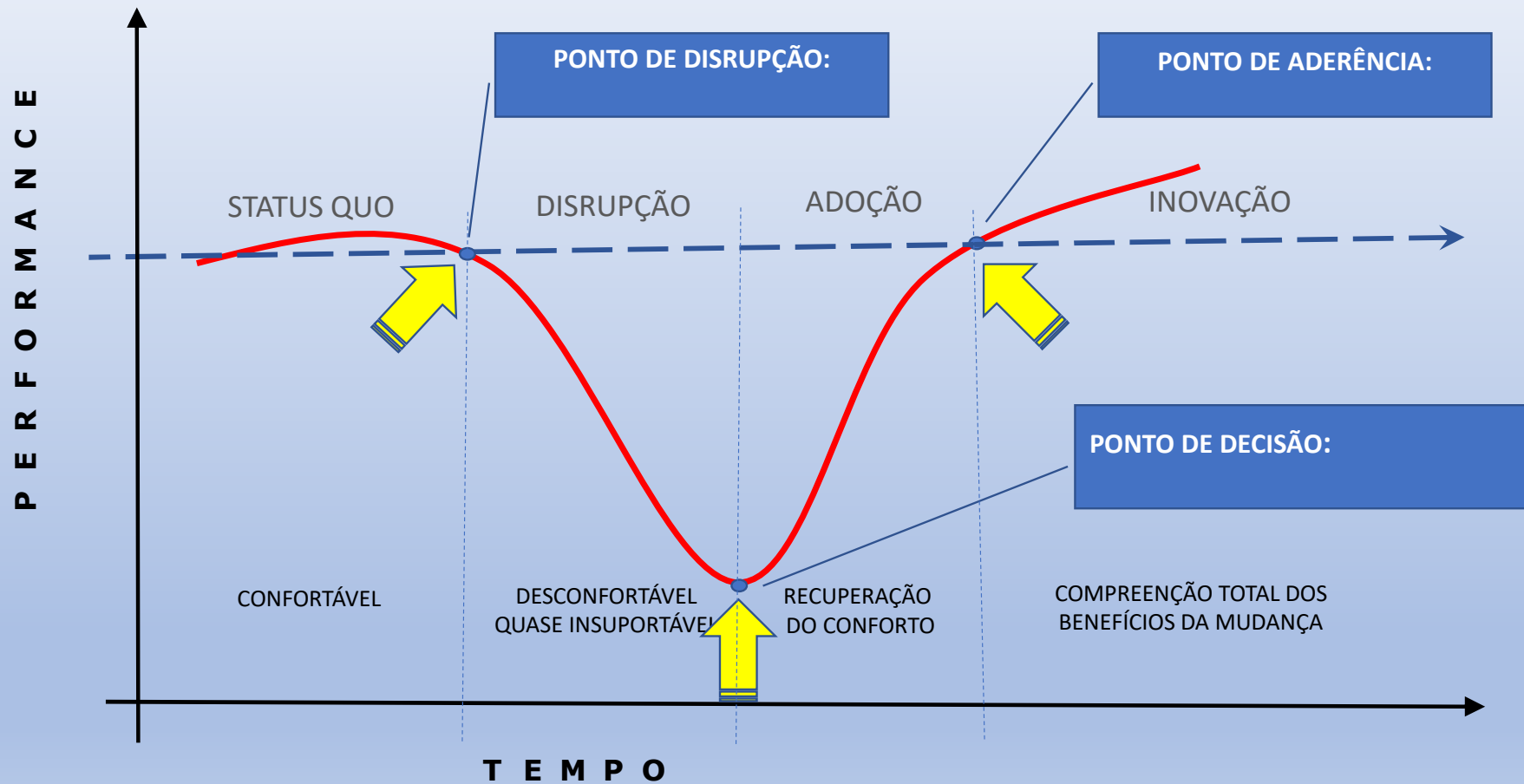
PONTOS DE INTERSECÇÃO



MUDANÇAS

PDL

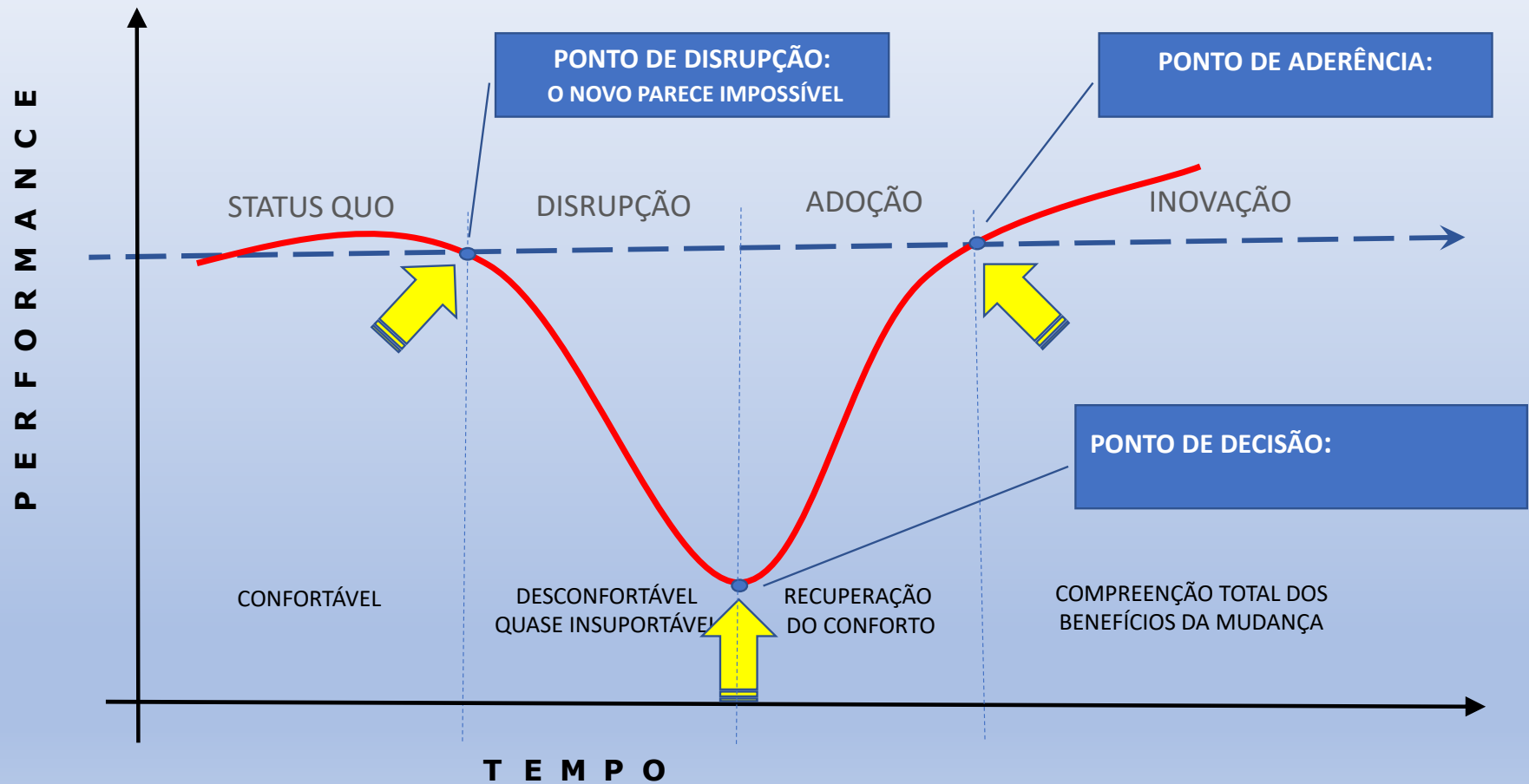
PONTOS DE INTERSECÇÃO



MUDANÇAS

PDL

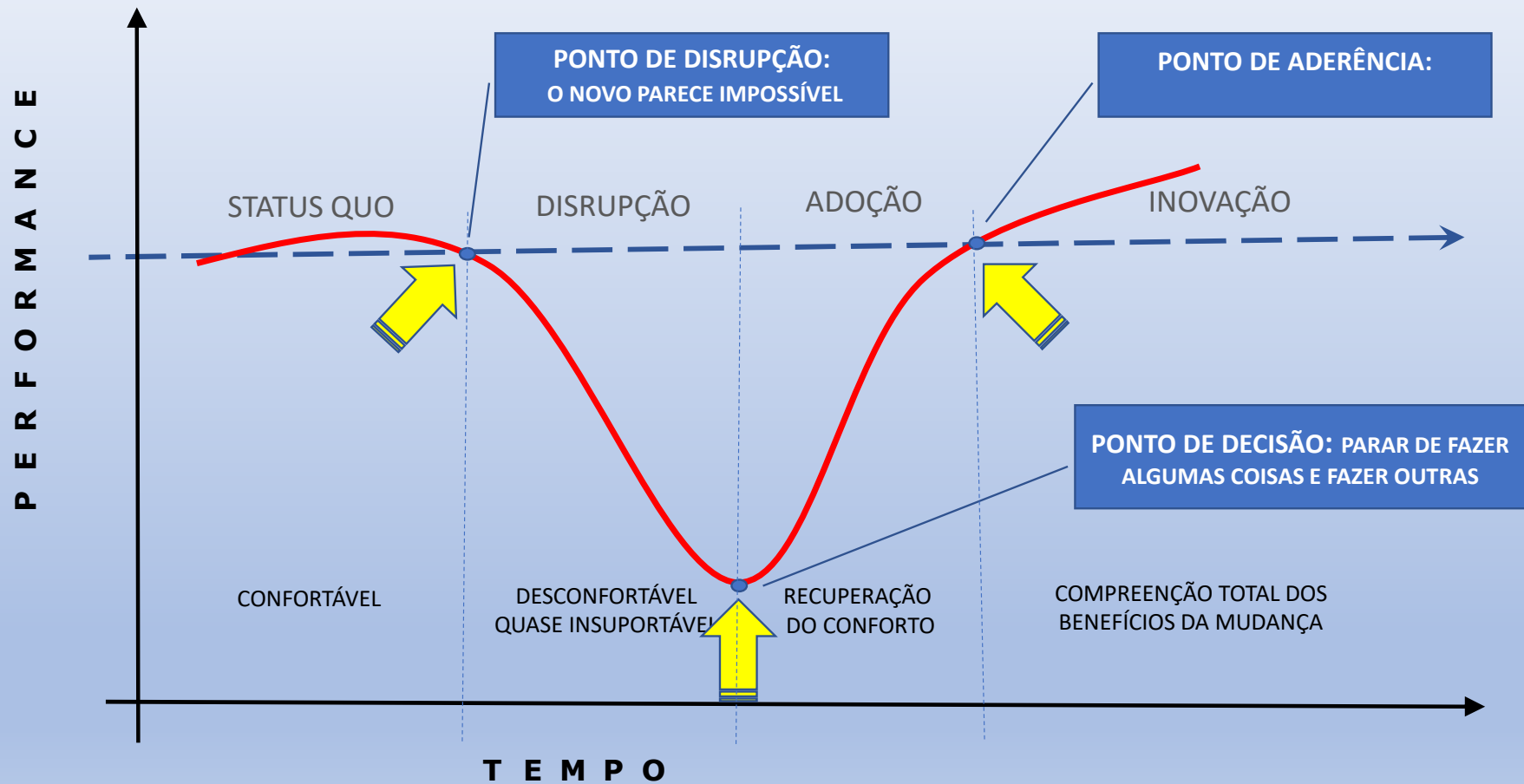
PONTOS DE INTERSECÇÃO



MUDANÇAS

PDL

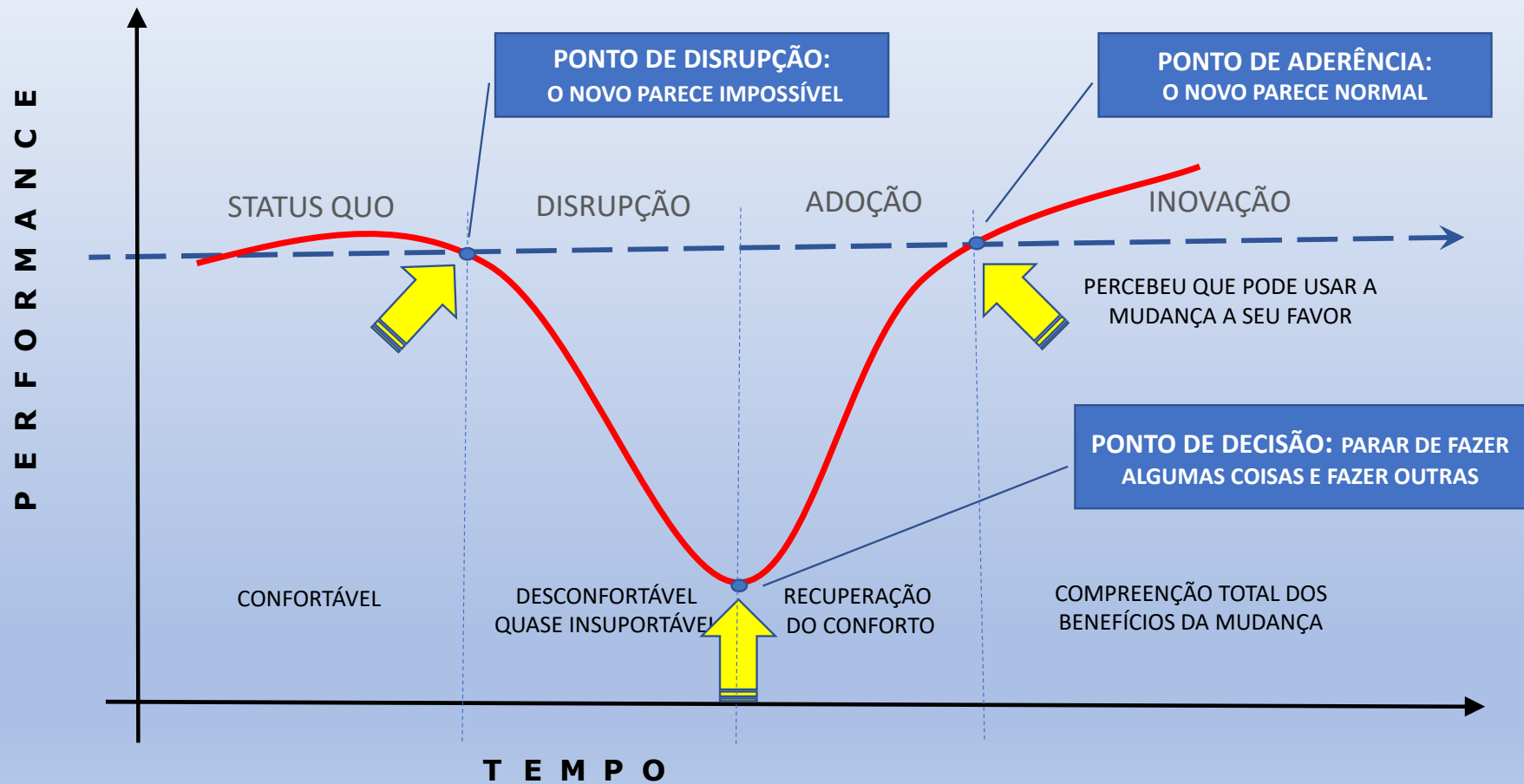
PONTOS DE INTERSECÇÃO



MUDANÇAS

PDL

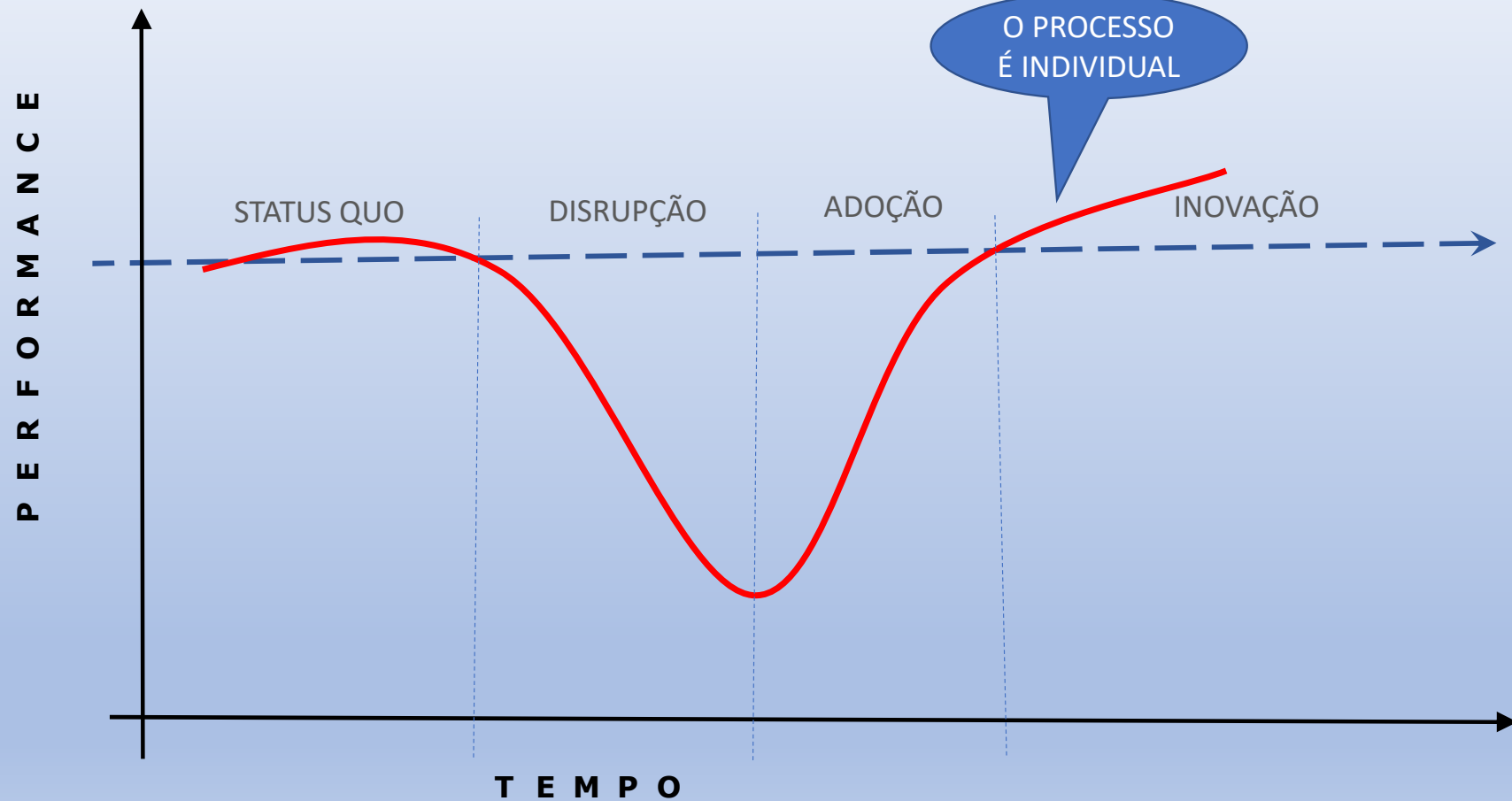
PONTOS DE INTERSECÇÃO



MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

PDL

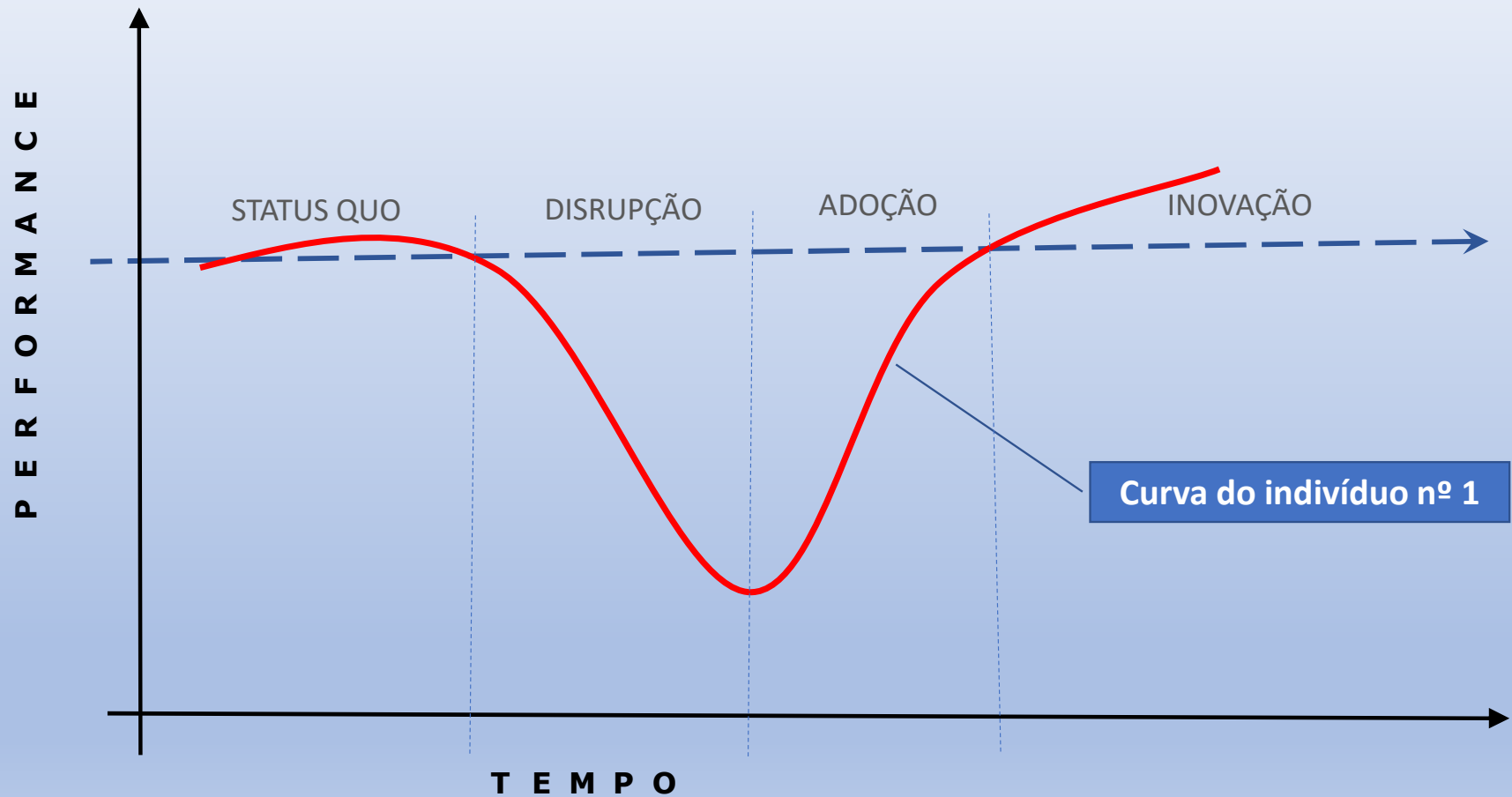
INDIVIDUALIDADE



MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

PDL

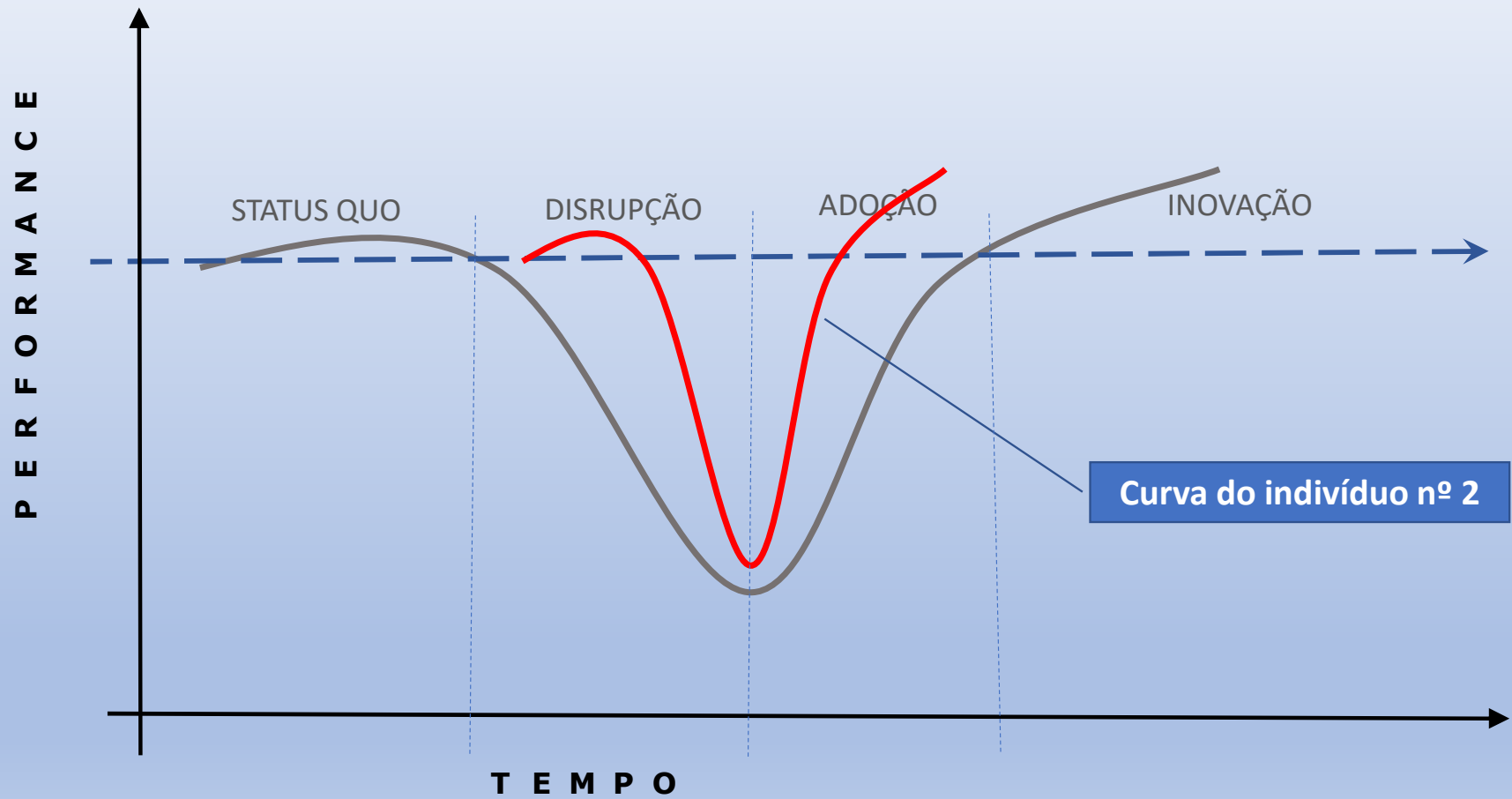
INDIVIDUALIDADE



MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

PDL

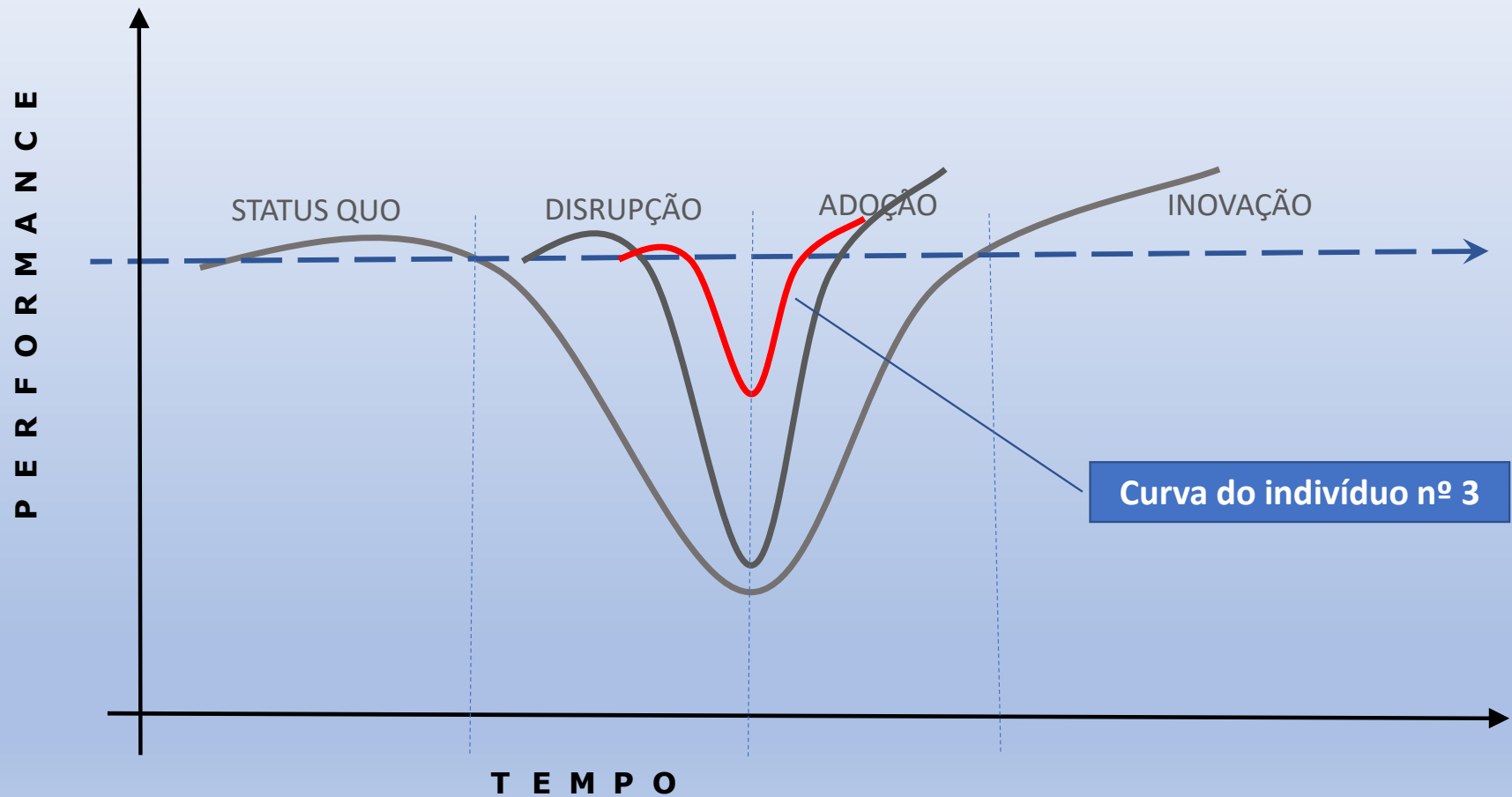
INDIVIDUALIDADE



MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

PDL

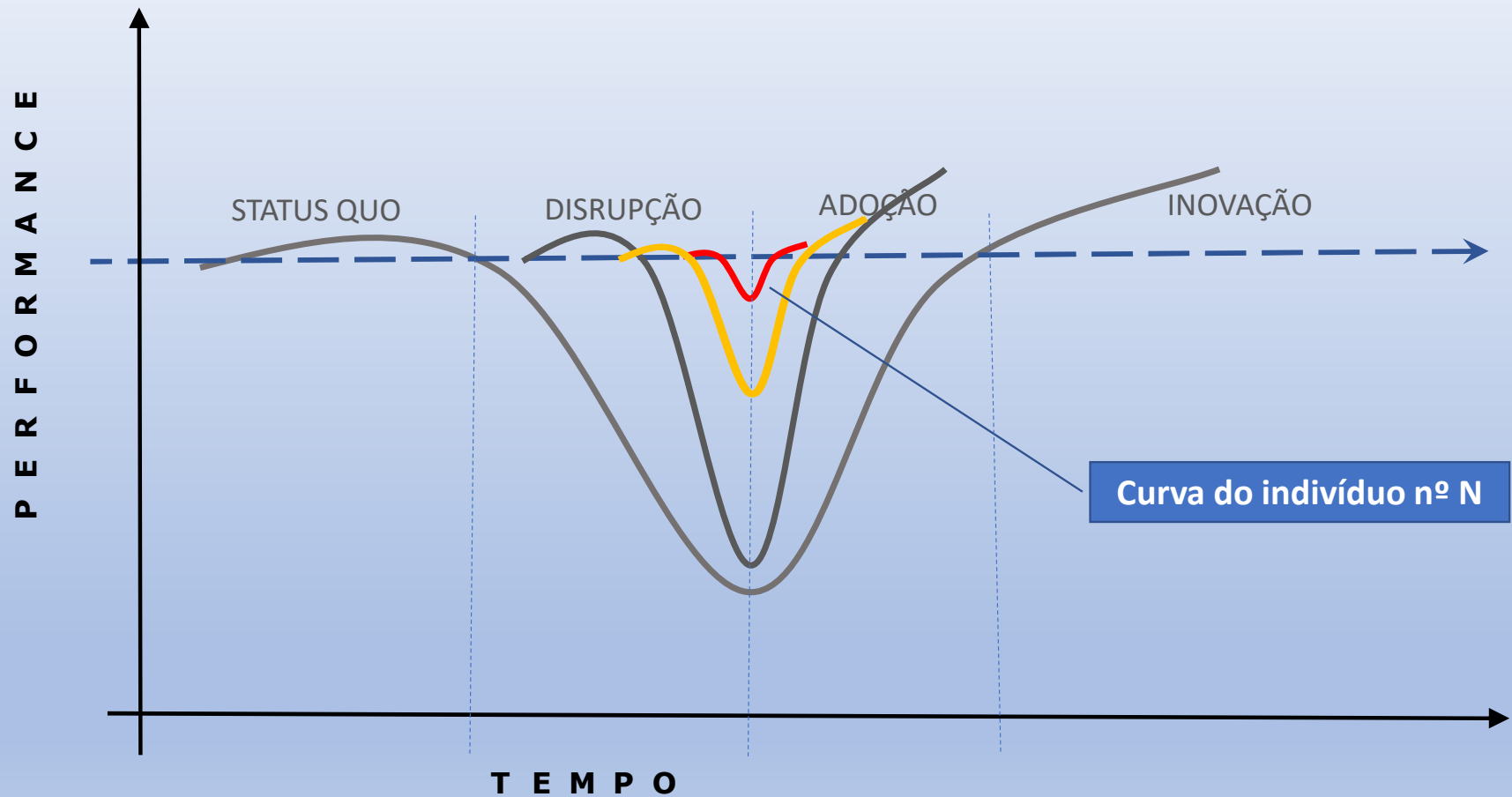
INDIVIDUALIDADE



MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

PDL

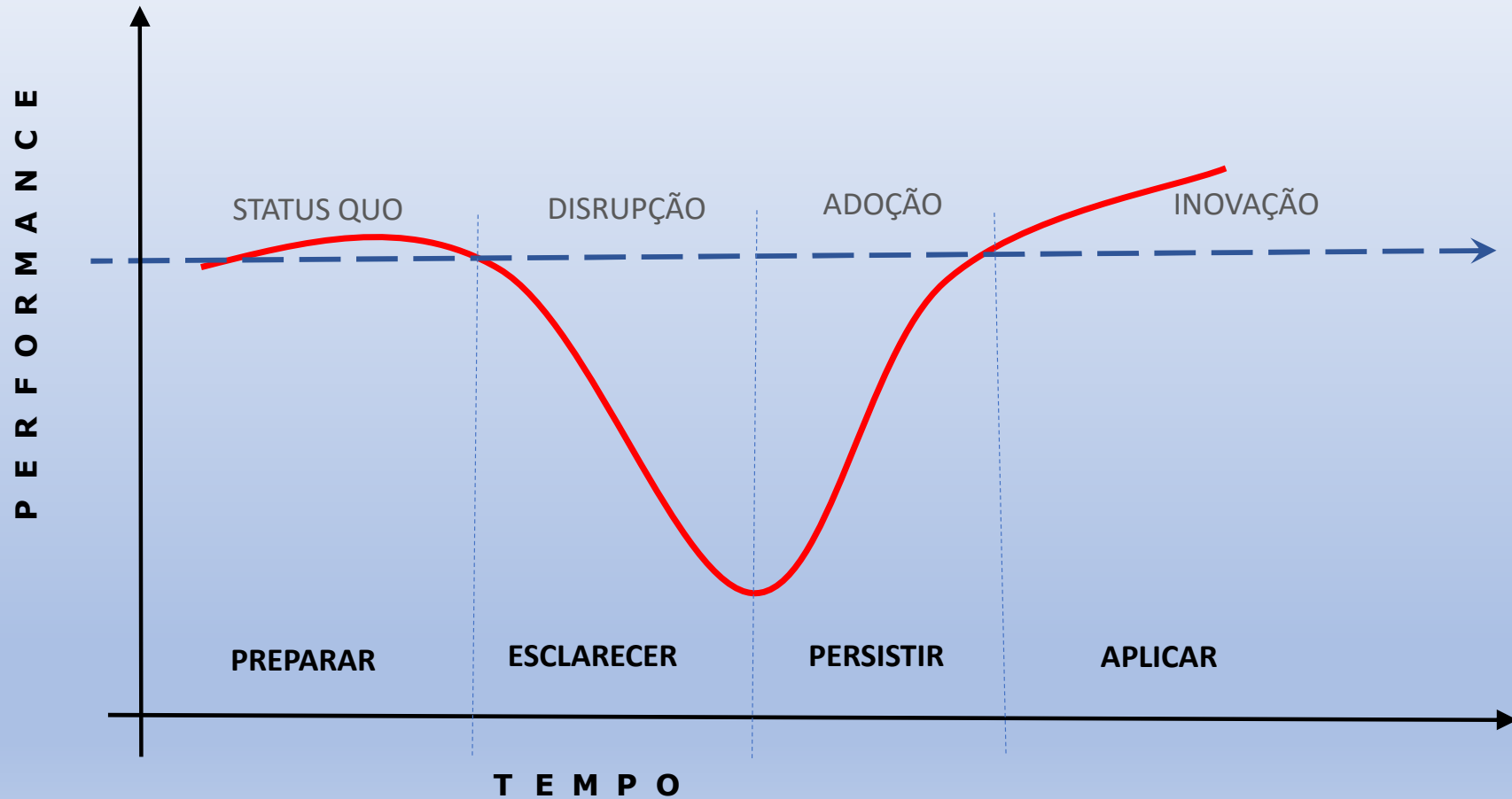
INDIVIDUALIDADE



MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

PDL

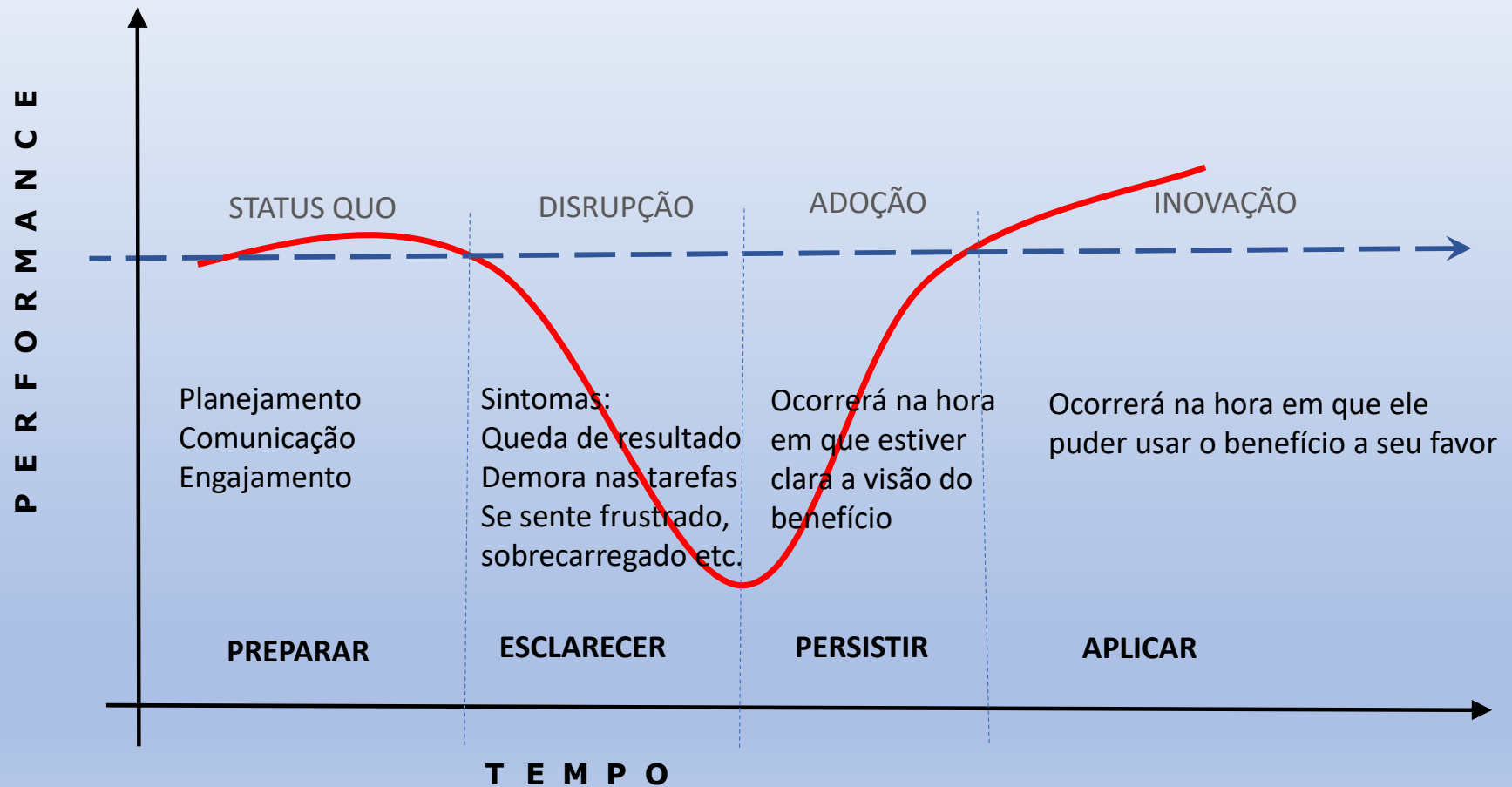
IMPLEMENTAÇÃO



MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

PDL

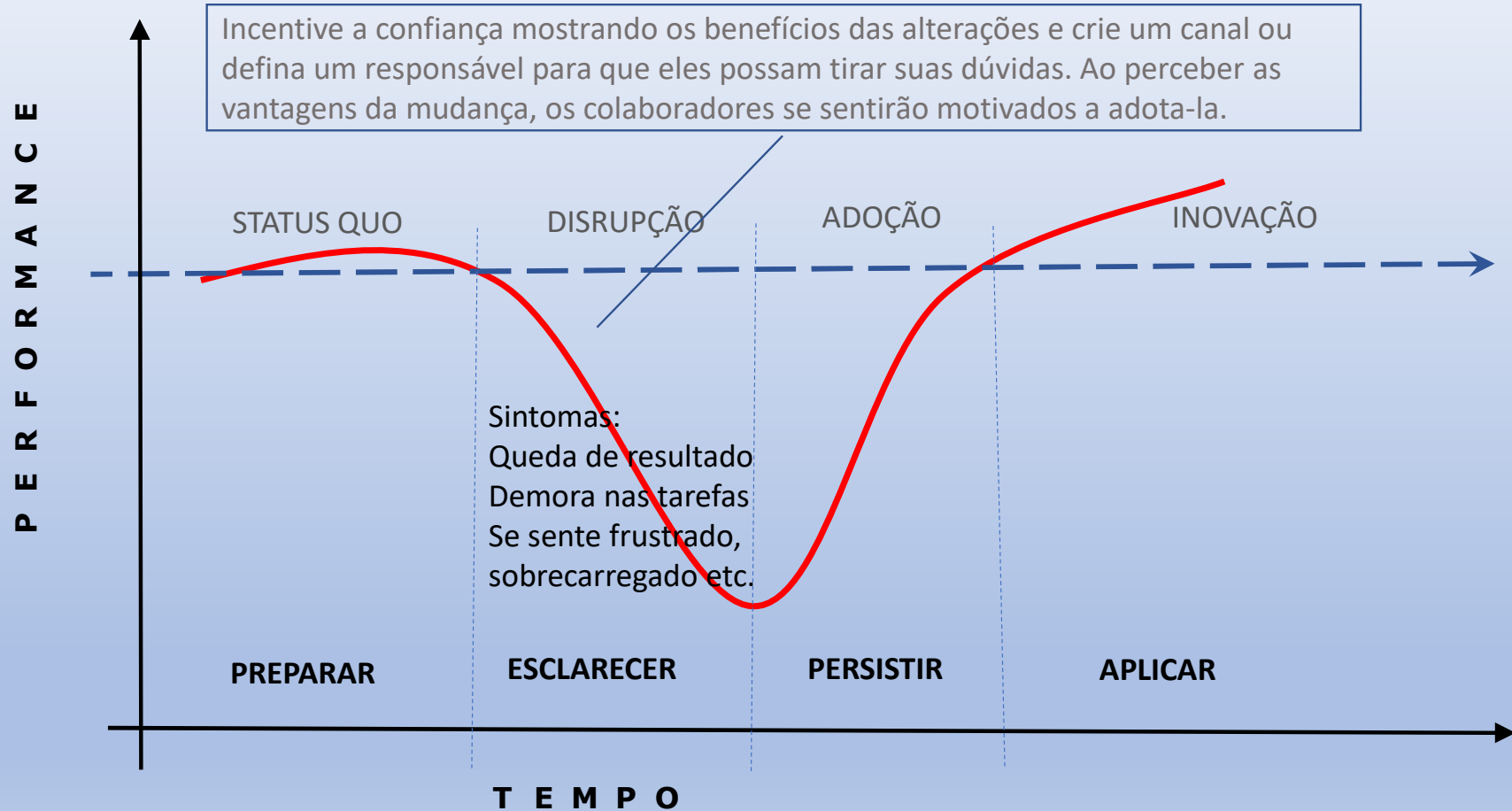
IMPLEMENTAÇÃO



MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

PDL

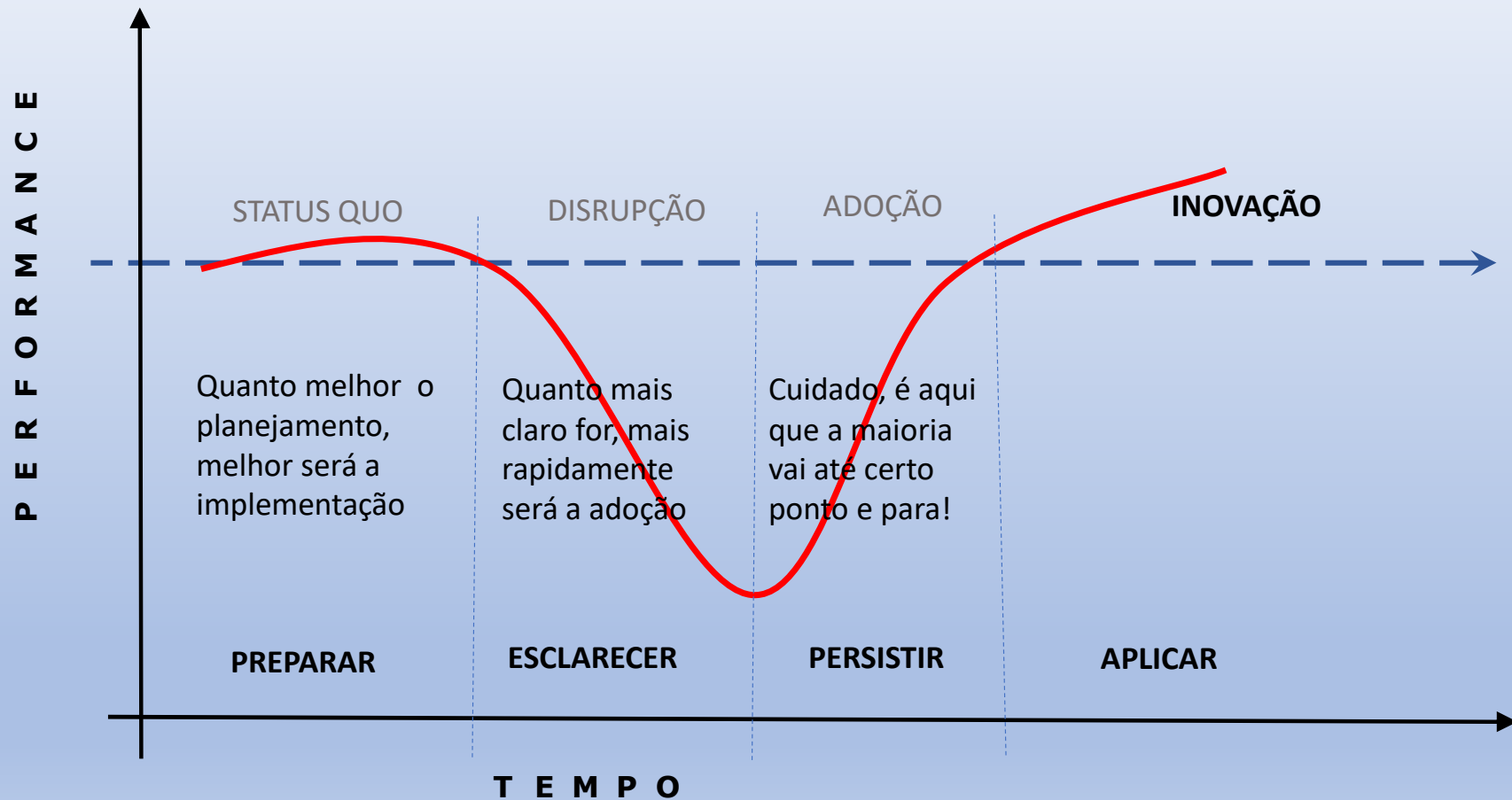
IMPLEMENTAÇÃO



MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

PDL

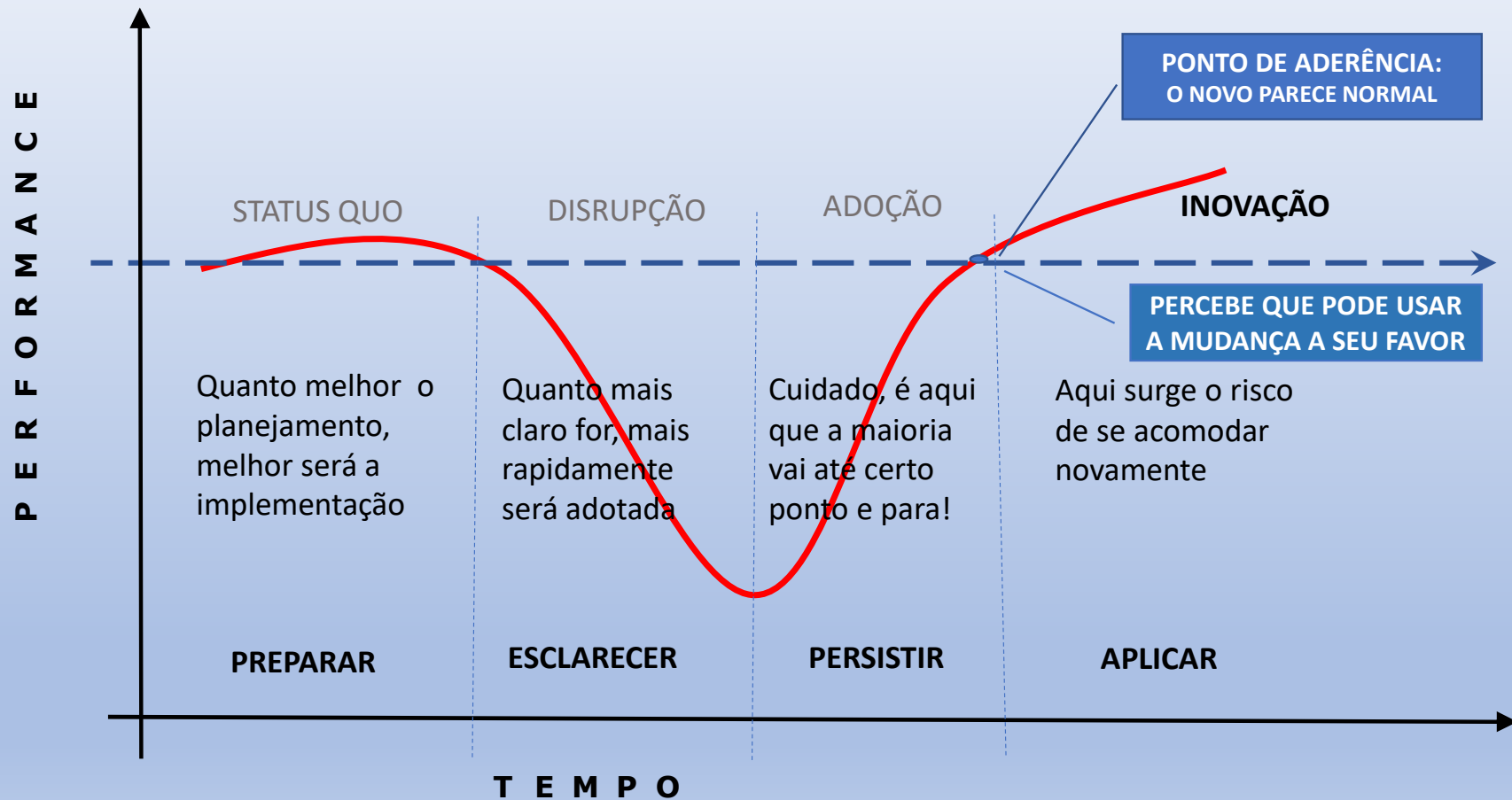
IMPLEMENTAÇÃO



MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

PDL

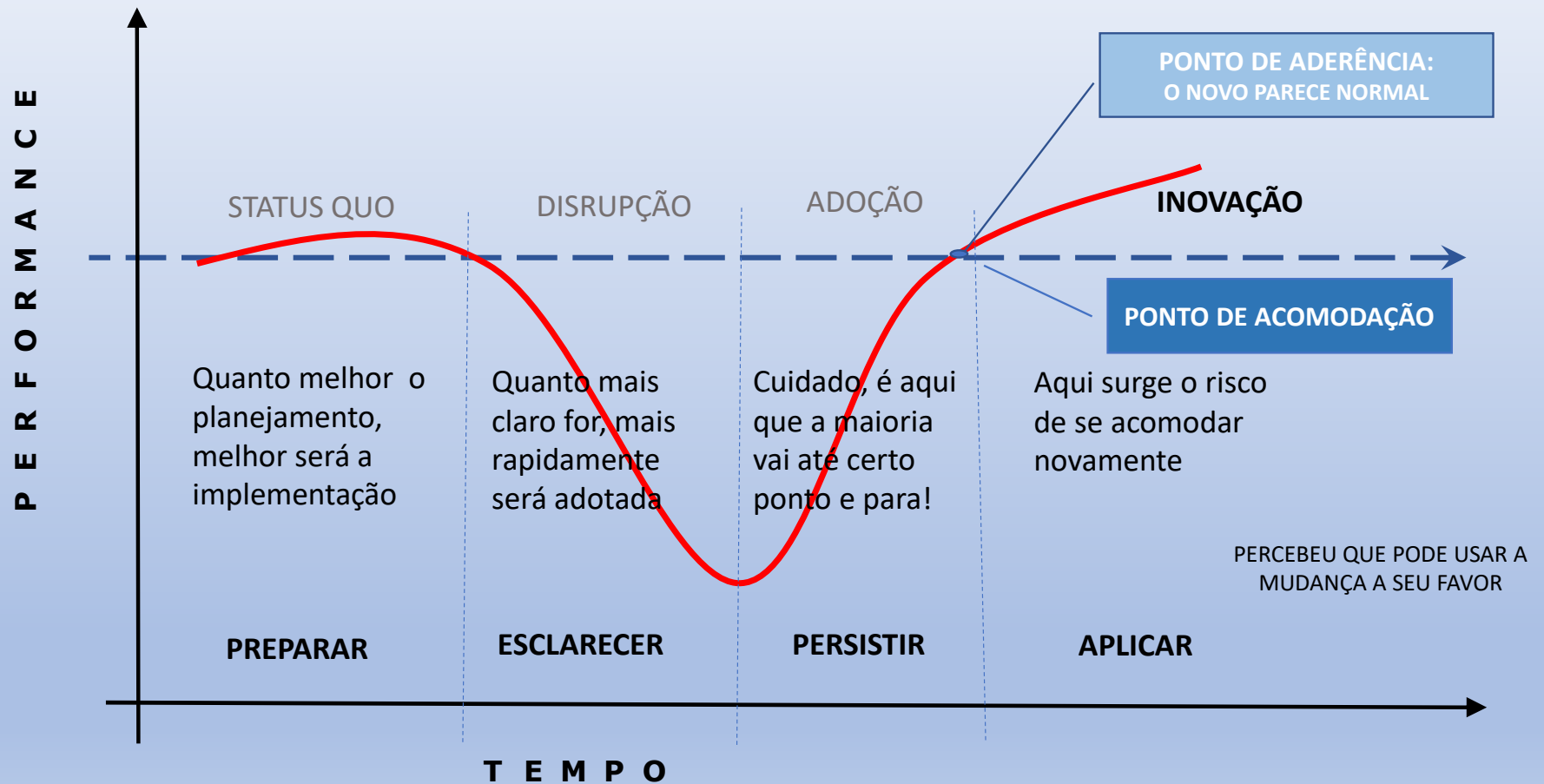
IMPLEMENTAÇÃO



MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

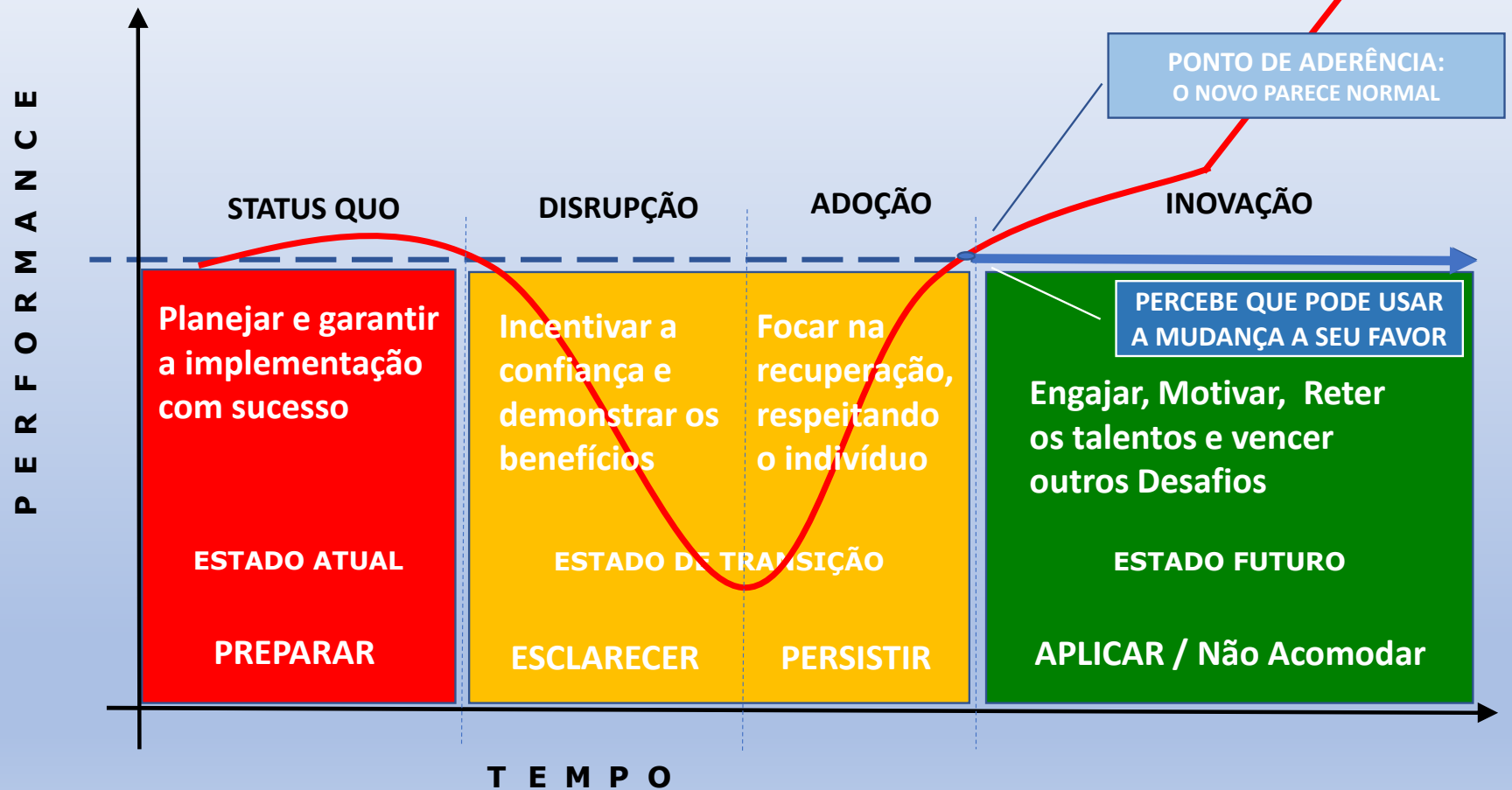
PDL

IMPLEMENTAÇÃO



MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

IMPLEMENTAÇÃO



MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

DESAFIOS DO ESTADO FUTURO

PDL

Principais desafios do líder no Estado Futuro.

- ✓ Engajar, motivar e reter talentos
- ✓ Administrar as individualidades
- ✓ Liderar múltiplas gerações
- ✓ Continuar liderando as mudanças
- ✓ Transformar estratégias em ação
- ✓ Desenvolver outros líderes
- ✓ Conseguir que o trabalho seja feito

MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

PDL

CONCLUSÃO

- ✓ As mudanças organizacionais não representam um evento e sim um processo.
- ✓ O processo de mudança é individual, 5 pessoas/5 processos; 500 pess./500 processos.
- ✓ As pessoas possuem corpo, mente, coração e espírito, e foram programadas para reagir diante do imprevisto porque possuem o instinto de sobrevivência e medo.
- ✓ Conhecer o modelo do comportamento humano, ajuda a administrar as individualidades.
- ✓ Dividir o processo em fases ajuda a gestão das mudanças.
- ✓ Ter um planejamento que indique como as mudanças serão alcançadas, é fundamental.
- ✓ Ter um plano de ação definido, ajuda na orientação e na gestão da transição.
- ✓ Assim, os desafios serão enfrentados de forma tranquila e não afetarão negativamente a performance das pessoas e da empresa.
- ✓ Devemos enfrentar com naturalidade os desafios apresentados no slide anterior.

FIM
Obrigado!

Perguntas?

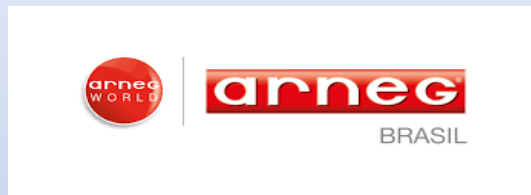
Fontes de Consulta:

- Bill Moraes: - Como transformar Incertezas em Oportunidades – Franklin Couvey
Leonardo de Barros: - Mudanças como fazê-las - Tangerino
Dr. Joseph Ledoux: - The anxious mind and brain - New York University (NYU)

Eng. Samoel Vieira de Souza
samoel@cacr.com.br

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS

PATROCINADORES



REALIZAÇÃO



APOIO INSTITUCIONAL



SÃO PAULO 20/06/2023