

# Guia prático de Gestão da Mudança

---

A necessidade de uma liderança eficaz em momentos de transição afeta todas as empresas. Com a implementação de novas tecnologias e as mudanças nas demandas dos clientes, as organizações são obrigadas a repensar constantemente as atividades dos funcionários e redesenhar processos fundamentais para continuar navegando com segurança em tempos turbulentos. Embora não seja muito complexo reconhecer quando uma mudança se aproxima – ou quando ela já chegou –, liderar as pessoas em momentos de mudanças ainda é um desafio para muitas empresas e organizações. Esse é um dos motivos que levam quase metade das iniciativas de gestão da mudança ao fracasso, de acordo com um estudo realizado pela consultoria PwC.<sup>1</sup>

## Sumário

A importância da liderança em momentos de mudanças . . . . .	3
Gestão da Mudança – O valor de uma liderança forte e de um planejamento bem definido . . . . .	5
5 fatores que levam ao sucesso na gestão da mudança . . . . .	7
Desenvolva oportunidades para formar líderes preparados para a mudança . . . . .	13



# A importância da liderança em momentos de mudanças

Não importa se a mudança ocorrerá como resultado de uma fusão ou aquisição, para acompanhar a evolução do mercado ou uma transição da liderança, a questão não é saber se a mudança ocorrerá ou mesmo quando começará. O importante é saber por quanto tempo essa mudança durará e se ela será realmente disruptiva. Hoje em dia, a mudança é uma constante inevitável para empresas de todos os setores. Portanto, é necessário liderar a mudança de forma consistente e eficaz para crescer de verdade – e não apenas sobreviver.

## Mudar é um requisito básico para a sobrevivência

A capacidade de gestão da mudança de uma organização é diretamente relacionada à sua continuidade. Nos mais diversos setores, mudanças disruptivas e o surgimento de novos concorrentes ou mercados já afetaram algumas das marcas mais consagradas. Atualmente, mesmo as organizações que já foram referência de longevidade e consistência já tiveram dificuldades para acompanhar o ritmo de mudanças que acabaram por afetar sua sobrevivência.

Empresas que acompanham e incorporam as mudanças estarão sempre mais preparadas para evoluir e crescer. Já aquelas que não tiverem essa capacidade correm o risco de ficarem estagnadas ou mesmo acabarem desaparecendo. Uma prova dessa realidade é o estudo que aponta que mudanças nos setores, atividades de fusões e aquisições e surgimento de *startups* disruptivas reduzirão o tempo de vida de empresas da lista “S&P 500” de 24 anos para apenas 12 anos até 2027.<sup>2</sup> Sem a capacidade de conduzir as mudanças, uma empresa pode fechar suas portas ainda na próxima década.

## A mudança alavanca a inovação e a competitividade

Na era digital, quando surgem novos setores e vemos novos concorrentes desafiando as formas tradicionais como as pessoas costumavam fazer negócios, as organizações de todas as áreas devem desejar desafiar o *status quo* e entender que talvez seja necessário mudar sua estratégia e/ou seus métodos para conquistar uma vantagem competitiva. Para atender às necessidades dos clientes, as quais estão em constante evolução, as organizações devem inovar e encontrar novas formas de entregar seus produtos ou serviços. Na verdade, a pesquisa demonstra que as empresas que inovaram e demonstraram capacidade para conduzir as mudanças tiveram desempenho superior ao de seus concorrentes. De acordo com um estudo realizado pela consultoria Towers Watson, as empresas com uma gestão da mudança mais eficaz têm 3,5 vezes mais probabilidades de superar concorrentes que não tenham essa mesma vantagem.<sup>3</sup> Para a maioria, uma gestão da mudança mais eficaz gera empresas mais competitivas e lucrativas.

## Gestão da Mudança – O valor de uma liderança forte e de um planejamento bem definido

Geralmente, quando os líderes constantemente se pegam pensando em mudanças que gostariam de ver em suas equipes ou em toda a empresa, a ideia é implementar uma nova estratégia e entender como conquistar determinados resultados por meio de novos processos e ferramentas. Entretanto, há um fator fundamental que é constantemente ignorado, especialmente quando as mudanças não ocorrem segundo o esperado.

Os colaboradores são as pessoas da empresa que realmente executarão a nova estratégia no dia a dia. Essas pessoas vivenciarão pessoalmente as transformações e as frustrações que os momentos de mudanças sempre trazem. Assim sendo, é indispensável considerar a opinião dos membros das equipes quando estiver pensando em implementar ferramentas e processos para colocar a estratégia em prática. Resumindo, você deve considerar a opinião das pessoas que o cercam. Pessoas, processos e ferramentas são elementos igualmente necessários que devem ser incluídos durante a elaboração da estratégia para a mudança.

*Os colaboradores são as pessoas da empresa que realmente executarão a nova estratégia no dia a dia.*

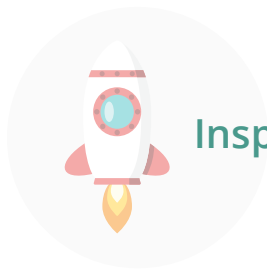
Devido à importância da eficácia da gestão da mudança para a sobrevivência da empresa e para manter a competitividade, é necessário ajudar as pessoas da sua empresa a desenvolver um modelo mental e comportamentos para lidar com as mudanças. Os líderes são responsáveis por conquistar a adesão dos funcionários de suas áreas. Líderes bem-sucedidos não apenas conduzem a empresa em momentos de mudanças e asseguram a implementação de processos e ferramentas, mas também incentivam os colaboradores a acreditarem que podem ter sucesso na adoção das mudanças propostas.

Uma abordagem estruturada é o complemento ideal para uma liderança firme na gestão da mudança. Tenha sempre em mente os fatores que são conhecidos como decisivos para o sucesso na gestão da mudança para garantir que levará essa mudança até o fim.



# 5 fatores que levam ao sucesso na gestão da mudança

Independentemente do tipo ou do escopo da mudança que você conduzirá, estes cinco comportamentos e habilidades essenciais são os ingredientes do sucesso dos maiores líderes em momentos de mudanças.



## Inspirar outras pessoas

Um fator fundamental para o sucesso ou o fracasso de qualquer iniciativa de mudança é a capacidade que a pessoa conduzindo a iniciativa terá de inspirar outras pessoas a dar apoio à mudança, em vez de resistir ou temer esse momento. Os líderes bem-sucedidos na gestão da mudança conseguem prever, compreender e solucionar as preocupações dos colaboradores. Além disso, essas pessoas conseguem explicar a todos os motivos que fazem essa mudança ser necessária, os benefícios de mudar e como essa iniciativa afetará as pessoas e a forma como elas trabalham.

Para conquistar a adesão e o apoio para a mudança, os líderes devem apresentar uma visão convincente. Essa visão deve descrever como será o futuro da empresa após a mudança, por que esse futuro é melhor que a realidade atual e quais serão os benefícios da mudança. O “quadro” que você pintará deve ser tão realista e agradável que todas as pessoas entenderão o que você enxerga para o futuro e desejarão fazer o seu melhor para conquistar essa visão.



Uma visão clara ajudará as pessoas envolvidas a entenderem os benefícios das mudanças e enxergarem que são parte do processo, ajudando a conquistar sua adesão às mudanças que precisam acontecer. Como foi demonstrado em um estudo recente, é muito benéfico para os colaboradores entender o que mudará e o que não mudará. Os pesquisadores descobriram que os líderes das empresas conseguem obter os melhores resultados na conquista desse apoio às mudanças quando conseguem comunicar uma visão que esclarece quais fatores mudarão e quais permanecerão como estão.<sup>4</sup> Quando as pessoas enxergam claramente a diferença entre essas duas realidades, os níveis de ansiedade e resistência em relação à mudança caem drasticamente.

*Para conquistar a adesão e o apoio para a mudança, os líderes devem apresentar uma visão convincente.*





## Definir um planejamento estratégico

Quando os colaboradores conseguirem enxergar a visão sobre como deve ser a iniciativa da mudança, a próxima pergunta que eles farão será: “Qual é o meu papel para tornar essa visão em realidade?” As pessoas podem até entender a visão, mas somente conseguirão se conectar com os objetivos da iniciativa se conseguirem enxergar o impacto das ações em sua vida cotidiana. Assim sendo, a pessoa que está liderando a mudança deve ter uma estratégia claramente definida. Desse modo, será possível explicar como os papéis e as responsabilidades de cada equipe e cada profissional serão impactados e como essas mudanças ajudarão a conquistar seus objetivos. Os líderes precisam conectar a visão sobre a mudança com a vida real por meio de um planejamento estratégico que definirá as expectativas. Assim, cada pessoa conseguirá entender qual é a sua responsabilidade, qual será o cronograma da mudança e quais processos importantes serão impactados no decorrer da mudança. Essa comunicação dará às pessoas uma visão mais ampla da mudança e de como será o ambiente de trabalho ao fim do processo para elas e para as equipes.





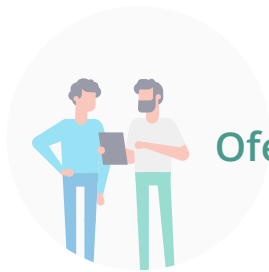
## Manter uma comunicação eficaz

A necessidade de mudar e os benefícios que essa mudança pode trazer devem ser comunicados desde o início, com clareza e com frequência. Nas palavras de Phil Geldart, CEO e fundador da Eagle's Flight e autor do livro *In Your Hands: The Behaviors of a World-Class Leader* (Nas suas mãos: Comportamentos de um líder de nível internacional), "Quanto mais cedo você comunicar uma informação, com o maior número possível de detalhes, mais tranquila será a aceitação da mudança por parte daqueles que serão afetados por ela. Quanto mais você apresentar detalhes, mais eficaz será a comunicação."<sup>5</sup>

As pessoas costumam se lembrar mais e se identificar mais com mensagens que escutam com frequência. Em uma pesquisa realizada pela consultoria Robert Half, 65% dos gestores nas empresas afirmam que uma comunicação clara e frequente com os colaboradores foi o fator mais importante para liderar uma mudança.<sup>6</sup> Quanto mais os colaboradores ouvirem falar da mudança, maiores serão as chances de eles prestarem atenção e se envolverem com o processo. Também é importante se comunicar a respeito da mudança em ocasiões variadas como reuniões regulares, reuniões para *brainstorming* e reuniões individuais.

A comunicação deve ser uma via de mão dupla. Os colaboradores devem entender que é permitido opinar a respeito da mudança que se aproxima. Como responsável por liderar a mudança, você deve identificar diferentes oportunidades para pedir que as pessoas opinem e tirem dúvidas, já que nem todos os colaboradores se sentirão confortáveis para se posicionar em determinadas ocasiões. É fundamental criar espaços seguros se você quer receber opiniões sinceras e carregadas de significado.

## 5 fatores que levam ao sucesso na gestão da mudança



### Oferecer apoio consistente

Com o decorrer do processo de implementação da mudança, as pessoas precisarão de apoio, *coaching* e acompanhamento para superar os desafios e os obstáculos diários gerados pela mudança. Para garantir o sucesso, os líderes devem estar presentes e disponíveis para dar apoio a seus liderados em um nível pessoal, como, por exemplo, identificando quais tarefas permanecerão iguais em comparação com o trabalho antes da mudança e quais serão interrompidas, transferidas para outra pessoa ou automatizadas. Com a chegada de novas responsabilidades e de outras mudanças de foco, surgirão novos procedimentos e ideias. Os líderes podem otimizar o impacto da mudança, desde que trabalhem constantemente em conjunto com os colaboradores para receber sugestões e ideias relacionadas a melhorias do processo e do fluxo de trabalho para otimizar o planejamento tático para chegar aos resultados projetados na estratégia.



## Sustentar a energia no longo prazo

O sucesso na gestão da mudança depende da motivação contínua dos colaboradores para acompanhar o ritmo das modificações no processo e outros ajustes que podem impactar seu trabalho. Uma mudança sustentada é como uma maratona, e não como uma corrida de 100 metros rasos. Especialmente quando falamos sobre iniciativas de mudança de longo prazo.

Para sustentar a energia em uma iniciativa de mudança, os líderes podem comemorar cada conquista e cada passo importante, além de apresentar constantemente as razões que levaram à mudança para que elas continuem “frescas” na memória de todos. Os colaboradores também enxergarão valor na iniciativa se você conseguir apresentar dados e métricas que demonstrem o progresso. Algumas empresas entendem que pode ser útil realizar pesquisas periódicas para avaliar como os colaboradores enxergam as mudanças realizadas e qual será seu nível de comprometimento no futuro. Se não houver um investimento de tempo e recursos para manter o impulso inicial, a iniciativa de mudança pode perder fôlego com o tempo e ser apenas um “fogo de palha”.

*Uma mudança sustentada é como uma maratona, e não como uma corrida de 100 metros rasos. Especialmente quando falamos sobre iniciativas de mudança de longo prazo.*

# Desenvolva oportunidades para formar líderes preparados para a mudança

O objetivo de qualquer programa de desenvolvimento de liderança é oferecer as ferramentas e o conhecimento necessários para que as pessoas e as equipes explorem seu potencial ao máximo. Os líderes de alto nível são capazes de motivar as outras pessoas a realizarem seu melhor trabalho e contam com as habilidades necessárias para liderar em momentos de crescimento, incerteza ou transições. O desenvolvimento de habilidades de liderança, juntamente com treinamentos focados em liderança em tempos de transições, dará à sua empresa um “banco de reservas” com líderes capacitados para conduzir as mudanças por meio de conhecimento e ferramentas que os permitirão capitalizar sobre as oportunidades que possam surgir nesses momentos de transição.

Na Eagle's Flight, com nossos mais de 30 anos de experiência, nossa imensa biblioteca de conteúdo de desenvolvimento organizacional e nossos especialistas de altíssimo nível, nós conseguimos oferecer parcerias a empresas de todos os tamanhos, nos mais diversos setores e com necessidades de todos os tipos, para capacitar seus líderes e futuros líderes para lidar com as mudanças. Em uma parceria com a Eagle's Flight, o caminho do desenvolvimento de liderança será criado segundo as suas instruções para ter total aderência às necessidades da sua organização. Seja para ajudar a formar uma competência específica de liderança ou para criar um processo de desenvolvimento de liderança para toda a empresa, nós temos as ferramentas para garantir os resultados e preparar as pessoas para o sucesso!



## Abordagem da Eagle's Flight™ para Desenvolvimento de Liderança



### DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS

Muitas empresas pretendem desenvolver competências específicas, sejam elas relacionadas a gestão do tempo ou comunicação eficaz. A extensa biblioteca de conteúdo da Eagle's Flight é a sua solução. Em apenas um dia, conseguimos entregar um programa de treinamento capaz de tratar exatamente as competências que você precisa desenvolver.



### DESENVOLVIMENTO DE UM NÍVEL ESPECÍFICO

Se a sua empresa necessita de um programa abrangente de desenvolvimento de liderança para os líderes de um nível específico, a Eagle's Flight pode oferecer conjuntos de programas de desenvolvimento de liderança criados especialmente para maximizar o impacto de cada profissional, gerentes da linha de frente ou líderes seniores. O conteúdo selecionado para cada programa é baseado nos anos de experiência colaborando com organizações de todos os tamanhos para criar as competências de liderança em três níveis distintos.

*É fundamental formar um “banco de reservas” de líderes equipados com conhecimento e ferramentas que os permitirão capitalizar sobre as oportunidades que possam surgir em momentos de transição.*



### **DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA EM TODOS OS NÍVEIS**

As empresas podem ter muitos motivos diferentes para decidir por implementar um desenvolvimento de liderança. Seja para preparar pessoas para assumir posições de liderança (*pipeline* de liderança), criar uma linguagem comum ou reduzir a rotatividade dos colaboradores por meio do investimento no progresso e no desenvolvimento das pessoas, os benefícios são inúmeros. A Jornada de Liderança™ da Eagle's Flight é uma solução dividida em níveis para formar as competências de liderança em todas as áreas da empresa. Nossos três programas são completamente integrados e funcionam como complementos graduais para você formar uma cultura de excelência em liderança.



### **A SUA NECESSIDADE ESPECÍFICA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

Estamos prontos para criar um programa de desenvolvimento de liderança que atenda aos objetivos específicos de vocês, sejam eles quais forem. Nossa capacidade de integrar a relevância para o negócio, as particularidades de sua empresa e os conteúdos pragmáticos que atendem a diversas necessidades organizacionais é fundamental para o sucesso de nossos clientes. Seja para fortalecer uma competência específica ou para criar uma cultura de excelência em liderança em toda a organização, oferecemos conteúdo, ferramentas e experiência suficientes para garantir o sucesso de seu desenvolvimento de liderança.

A mudança pode ser a única constante nos negócios hoje em dia, e nós sabemos que não é nada fácil. Mas saiba que você não está só. Como seu parceiro confiável, a Eagle's Flight deixará nossos mais de 30 anos de experiência a seu dispor. Fale conosco hoje mesmo sobre nossas soluções dinâmicas para gestão da mudança e liderança.



---

Desde nossa fundação, em 1988, a Eagle's Flight desenvolveu e refinou seu modelo para criação de mudança comportamental previsível e sustentada. Somos especialistas em aprendizagem experiencial e oferecemos às empresas um resultado superior por meio do total engajamento dos participantes. Os programas de treinamento e desenvolvimento organizacionais de sucesso demandam um trabalho contínuo que pode se perder facilmente em meio às infinitas tarefas diárias que podem parecer mais urgentes. A parceria com um fornecedor que conta com um longo histórico de sucessos ajudando empresas a gerar mudanças mensuráveis ajudará a garantir a conquista de seus objetivos de desenvolvimento.

Se você quiser entender melhor como é formar uma parceria com a Eagle's Flight, entre em contato hoje mesmo!

**ENTRE EM CONTATO  
AINDA HOJE**

**Grátis para América do Norte:** 1-800-567-8079 • **Internacional:** +1-519-767-1747 • **www.eaglesflight.com**  
**Pacífico Asiático:** +65-6805-0668 • **Europa:** +44-0-175-353-3010 • **América do Sul:** +55-11-3050-2210



