



ENGAGE  
& GROW®



GERIR  
MUDANÇAS EM  
2023

AS PESSOAS,  
MUDAM OU NÃO



“A nossa cabeça é redonda para permitir que os  
pensamentos mudem de direção”

Francis Picabia



## Introdução

Complementamos o nosso ebook, Gerir Mudanças, com um lema familiar: As pessoas mudam ou não.

Pesquisas demonstram que as mudanças extraordinárias registadas nos últimos dois anos, juntamente com os planos de mudanças das próprias organizações, deixaram as pessoas exaustas. Novos conceitos continuam a aparecer. Desistências silenciosas (quiet quitting), restrições silenciosas, disparos silenciosos... Parece que o silêncio prevalece no mundo empresarial. Existe apenas uma razão para este silêncio. As pessoas estão hesitantes, tristes, insatisfeitas, ansiosas por diversas razões. Algumas sofrem por problemas de gestão, outras por falta de valorização, outras por problemas financeiros e outras por não conseguirem encontrar um propósito que as faça sentir vivas.

É possível conseguirmos mudanças bem sucedidas neste ambiente?

Conseguem as empresas alcançar a transformação

entusiasmante que procuram com colaboradores apáticos, cansados e ansiosos?

Claro que não.

Como se convence um colaborador que está a pensar sair, a mudar?

Qual o seu nível de entusiasmo se lhe pedissem para pintar as paredes da casa que está prestes a deixar ou para plantar uma semente no jardim?

A nossa experiência em engagement dos colaboradores desempenha um papel fundamental uma vez mais.

Em empresas com um elevado nível de engagement dos colaboradores, os projetos de mudança são concluídos mais rapidamente do que o previsto.

Ao contrário, as pessoas não se esforçam muito para uma mudança para a qual nem foram chamadas.

Não são só os colaboradores como também os diretores quem precisa de abraçar a mudança com entusiasmo. Ainda que os diretores de RH costumem falar em engagement dos colaboradores, o quiet quitting também existe ao nível das equipas de gestão.

Analisámos uma metodologia que coloca as pessoas no centro da gestão das mudanças: o Modelo de

Transição de Bridges.

Também abrimos uma janela para o conceito de agilidade da mudança que Josh Bersin apresentou como uma alternativa à gestão de mudanças.

Acreditamos que as mudanças são possíveis com as pessoas.

Assim como também acreditamos sinceramente que o engagement dos colaboradores irá mudar o mundo.

Não só as instituições, como também o planeta em que vivemos precisa de uma mudança, ou de uma transformação. Podemos fazê-lo com pessoas que estão totalmente comprometidas com o seu trabalho, com a sua vida pessoal e profissional.

Os coaches da Engage & Grow, espalhados por todo o mundo, estão disponíveis para ajudar a ativar o engagement dos colaboradores antes da mudança com que sempre sonhou.



## Porque precisamos de mudar?

As organizações têm evoluído ao longo do tempo, e hoje, estamos a ser confrontados com o tempo em que iremos ver as principais mudanças. Isto acontece porque a força de trabalho é constituída por cinco gerações diferentes pela primeira vez na história. Estamos a testemunhar uma situação sem precedentes, em que todos têm que trabalhar em harmonia e rumo a um objetivo comum. E com isso, as mudanças são inevitáveis.

De acordo com a Harvard Business School, muitos são os fatores que tornam a mudança organizacional tão necessária. Alguns dos fatores mais comuns que os diretores têm que enfrentar incluem:

- Nova liderança na frente da empresa ou dentro dos seus departamentos
- Mudanças na estrutura organizacional da equipa
- Implementação de nova tecnologia
- Adoção de novos modelos de negócio

“O maior perigo em tempos de turbulência não é a turbulência; é agir com a lógica de ontem.”

Peter Drucker

Fonte: Harvard Business School



## O que é a gestão da mudança? E o que não é?

"Não é o mais forte, nem o mais inteligente, que sobrevive mas o que melhor se adapta às mudanças."

Charles Darwin

A gestão da mudança é a aplicação de um processo estruturado e um conjunto de ferramentas para liderar o lado humano da mudança para alcançar o resultado desejado. Em última análise, a gestão da mudança foca-se em ajudar as pessoas na forma como se devem envolver e motivar, bem como a adotarem e utilizarem essa mudança no seu dia-a-dia. De certa forma, a gestão da mudança é a gestão de pessoas.

Por esta razão, a chave para uma gestão da mudança com sucesso é envolver-se com as pessoas com a maior frequência e autenticidade possível.

As pessoas não mudam por procedimentos ou políticas, elas não mudam porque lêem um panfleto. Em vez disso, as pessoas mudam por outras pessoas - umas pelas outras ou por si mesmas.



## Mudança ou transição, qual está correto?

A mudança é algo que sucede às pessoas, mesmo que não concordem com ela. A transição, por outro lado, é um processo interno, acontece nas nossas cabeças. A mudança pode acontecer muito rapidamente, enquanto que a transição é um processo lento.

A mudança é externa e a transição é o processo interno que experienciamos em resposta à mudança.

Este é o cerne do modelo de transição de William Bridges. Este modelo defende que em vez de focar na mudança, o foco deve ser colocado na transição pela qual as pessoas devem passar para que a mudança aconteça com sucesso.

Fontes:  
[Venngage.com](http://Venngage.com)  
[FourweekMBA.com](http://FourweekMBA.com)  
[OCMsolution.com](http://OCMsolution.com)



“A mudança é algo que sucede às pessoas, mesmo que não concordem com ela. A transição, por outro lado, é um processo interno: é o que acontece na cabeça das pessoas quando enfrentam uma mudança. A mudança pode acontecer muito rapidamente, enquanto que a transição, regra geral, ocorre mais lentamente.”

William Bridges

# O Modelo de Transição de Bridges

## Fim

Ajudar as pessoas a “largarem” os velhos hábitos

O primeiro fator e o mais crítico é: reconhecer que, em qualquer mudança, vão existir perdas.

Fonte: [VisualParadigm.com](http://VisualParadigm.com)

## Zona Neutra

Ajudar as pessoas a fazer o “caminho”

As pessoas exploram novas formas de ser. Aprendem coisas novas, criam novos processos e começam a mover-se em direção a novos começos. Durante esta fase, as pessoas podem sentir-se perdidas, frustradas, recompensadas e animadas.

## Um Novo Começo

Incentivar o compromisso com um novo futuro.

As pessoas aceitam que podem fazer parte de um processo de mudança, uma transição completa para uma nova realidade. O principal objetivo aqui é aumentar os resultados da mudança e manter a clareza de propósito e a velocidade de realização.



## O engagement dos colaboradores durante os períodos de transição

Para criar uma mudança saudável e permitir a transição, os diretores e os líderes de RH precisam de se focar em garantir que a sua força de trabalho está presente e permanece envolvida e motivada.

Quando os colaboradores se sentem desvalorizados e ignorados, é uma questão de tempo até que percam o interesse e comecem a esforçar-se cada vez menos. Esta situação pode ser evitada investindo tempo, de forma a garantir que os colaboradores estão envolvidos e motivados, especialmente em períodos de mudança.

“O verdadeiro segredo para uma mudança de sucesso, não é mudar as pessoas, mas sim empoderá-las de forma a que encontrem as suas próprias soluções e respostas, com a contribuição e apoio dos diretores, e tolerância e compaixão dos líderes e gestores.”

Torben Rick

### Como?

- Prioritize a transparência
- Crie um excelente ambiente de comunicação
- Construa a confiança acima de tudo. Mesmo...
- Não tente mudar os colaboradores, dê-lhes razões para eles mudarem. Resumindo, humanize a mudança.



## Como “humanizar” a mudança

A gestão da mudança e o desenvolvimento organizacional são impensáveis sem as pessoas. Os seres humanos formam o seu núcleo enquanto sujeitos e objetos da mudança.

Em vez de olhar para a mudança como uma dificuldade ou desafio necessário, as empresas precisam de enquadrar a mudança como uma oportunidade de aprendizagem e crescimento quer para a empresa quer para os colaboradores.

Ao humanizar a mudança, os colaboradores podem encará-la como uma forma de tornar o seu trabalho mais gratificante e agradável. Alguns exemplos de como “humanizar” a mudança:

“As pessoas perdem o seu rumo quando perdem o seu porquê.”

John Maxwell

- Uma oportunidade para adotar uma nova competência
- Uma oportunidade para aprender algo novo
- Uma forma de melhorar a vida profissional dos colaboradores
- Uma forma de ajudar todos os colaboradores a trabalharem de forma mais eficiente
- Um método para aumentar a colaboração

Fontes:  
[WhatFix.com](http://WhatFix.com)  
[EY.com](http://EY.com)  
[Deloitte.com](http://Deloitte.com)



# Abordagem de mudança de código aberto: Abra os recursos e veja a mudança

“Os colaboradores querem ter uma intervenção direta nos esforços da gestão da mudança, e não simplesmente ficarem a assistir.”

Gartner

Como o próprio nome indica, a abordagem do código aberto é algo acessível a todas as pessoas, permitindo o envolvimento de todos e que todos partilhem o seu ponto de vista.

De acordo com um inquérito conduzido pela empresa Gartner com mais de 6 mil colaboradores de várias funções, a organização que se afastou da gestão da mudança de cima para baixo rumo a uma abordagem de código aberto mais inclusiva aumentou a taxa de sucesso da mudança de 34% para 58% e melhorou o engagement dos colaboradores em 38%.

Segundo a definição utilizada pela Gartner, as estratégias de mudança de código aberto são mais inclusivas no que diz respeito à experiência e a perspectivas diferentes, mais próxima do fluxo de trabalho real e em constante evolução através da ação coletiva.



Fonte:  
Gartner

## Mudança de Cima para Baixo

Determine a Estratégia e Defina a Visão

**Líderes Definem a Estratégia da Mudança**  
Apenas os líderes determinam as mudanças estratégicas que a organização irá realizar e a visão para essas mesmas mudanças.

Implementação do Plano

**Plano da Implementação Determinada pelos Líderes**  
Os líderes desenvolvem planos de implementação com a indicação do que os colaboradores devem fazer.

Comunique e Sustente a Mudança

**As Organizações Implementam a Comunicação**  
Realização de campanhas para informar os colaboradores relativamente às mudanças e seus benefícios.

## Mudança de Código Aberto

**Os Colaboradores Constituem as Decisões de Mudança**  
Envolver a força de trabalho enquanto participantes ativos na tomada e na formação de decisões.

**Plano da Implementação Determinada pelos Colaboradores**

Transfira a propriedade dos planos de mudanças para os colaboradores para criarem planos de implementação pessoais.

**Os Colaboradores Falam Abertamente Sobre as Mudanças**

Reoriente a comunicação da mudança em conversas abertas.



## Porque falham os projetos de mudança?

“Os negócios mudam.  
A tecnologia muda.  
A equipa muda. Os  
elementos da equipa  
mudam. O problema não é  
a mudança em si, porque  
a mudança irá acontecer;  
o problema é sim a  
incapacidade de lidar com  
a mudança quando ela  
aparece.”

Kent Beck

Bill Bauman da Panorama Consulting Group explica porque é que os projetos de mudança falham. Hoje estamos a explicar porque é que os esforços das organizações para orientar os colaboradores nas mudanças são lamentavelmente mal sucedidos.

Dica: tem pouco a ver com teimosia dos colaboradores e mais a ver com o conhecimento limitado das organizações em como desenvolver e implementar planos de comunicação, planos de formação e outros essenciais à gestão da mudança.

A mudança já não é uma opção, por isso garantir a adesão dos colaboradores é importante para alcançar qualquer coisa parecida com o sucesso.

Bauman atribui o falhanço a 6 razões:

- Não compreende todos os componentes chave
- Não compreende o impacto da mudança nos colaboradores
- Os seus diretores não aderiram
- Não está a comunicar de forma eficiente
- Não alinhou a sua cultura com a nova direção
- O seu plano não inclui formação adequada



Fonte:  
Panorama Consulting Group

# Um novo desafio para a mudança: Fadiga da Mudança

“Ontem eu era inteligente, por isso queria mudar o mundo. Hoje sou sábio, por isso estou-me a mudar a mim.”

Rumi

A fadiga da mudança é uma condição caracterizada pelo cansaço mental e físico associado à mudança organizacional. O sofredor não sente motivação nem otimismo relativamente à mudança. A um nível individual, algumas pessoas podem sentir apatia, falta de motivação, fadiga e frustração.

## Sintomas e sinais da fadiga da mudança

- Barulho** Reclamações mais frequentes e fortes sobre as mudanças
- Apatia** Indiferença crescente sobre as mudanças, com algumas pessoas completamente desmotivadas; colaboradores deixam de fazer perguntas
- Burnout** Colaboradores estão visivelmente cansados
- Stress** As pessoas parecem ansiosas no que toca a mudanças
- Resistência** Algumas pessoas recuam com mais energia no processo da mudança enquanto outras simplesmente não resistem
- Negatividade** O cinismo prevalece
- Ceticismo** As pessoas expressam dúvidas sobre o sucesso da mudança

Fontes:  
Forbes/ Albert  
GalarzaForbes  
Councils Member  
Australian Public Service  
Commission



## Causas da fadiga da mudança

A única constante da vida é a mudança - é um ditado que ressoa agora mais do que nunca dado os acontecimentos dos últimos anos. Uma vez que traz novas oportunidades e incentiva a inovação, a mudança pode ser algo positivo. Por outro lado, pode originar stress e resistência, o que por sua vez tem um impacto negativo no engagement dos colaboradores, produtividade e resultados da empresa.

Num estudo levado a cabo pela Gartner sobre as prioridades em 2022, cerca de metade (54%) dos inquiridos reportou que os seus colaboradores estão a sofrer de “fadiga da mudança” - um sentimento geral de apatia, resistência ou resignação passiva no que se refere às mudanças organizacionais.

Ironicamente, estamos a assistir ao fracasso na habilidade dos colaboradores para lidar com a mudança, quando mais precisam dela.



“As pessoas não detestam mudanças mas detestam serem mudadas.”

Peter Senge



Fonte:  
Gartner

# Uma abordagem revolucionária de Josh Bersin: Da gestão da mudança à agilidade da mudança

"A mudança nunca foi tão rápida e nunca vai ser tão lenta outra vez."

Gordon Moore, Cofundador da Intel

Uma pesquisa recente da Josh Bersin Academy mostra que uma abordagem tradicional à gestão da mudança já não é suficiente para as rápidas mudanças que empresas de todos os sectores estão a vivenciar.

## A abordagem de Josh Bersin chama a atenção aos seguintes pontos:

À medida que o ambiente de trabalho atual muda, os líderes devem adotar uma liderança centrada nas pessoas, tendo como base três características:

- Uma nova era na gestão da mudança chegou - uma era em que coloca as pessoas, não os processos, no centro; prioriza o objetivo em vez dos procedimentos; e liberta a criatividade de cada "sujeito" da mudança para que a mudança aconteça.
- Neste novo paradigma da agilidade de mudança, a gestão da mudança já não é sobre folhas de excel, ferramentas, modelos, metodologias, prazos, rigor e consistência. Por sua vez, o foco está nas pessoas, dando prioridade a práticas interativas e ágeis, flexibilidade, novas abordagens e individualidade.
- A mudança mais importante é uma mudança dramática na mentalidade. Cada interação é uma interação de mudança, desde os momentos aparentemente triviais aos grandes momentos, e precisamos de cuidar dos pequenos momentos ainda com mais cuidado do que dos grandes. São os pequenos momentos e a prontidão para a mudança e transformação que criam a cultura - e que tornam o seu negócio num verdadeiro sucesso, hoje e no futuro.

### Gestão da mudança

Determinado momento no tempo  
 Descendente, impulsionado pelos líderes  
 Focado no negócio e na eficiência  
 Responsivo  
 Atividade de gestão do projeto  
 Uma grande mudança  
 Segue um plano  
 Ocorre após a mudança  
 Ambiciona ter sucesso

### Agilidade da mudança

Contínua  
 Ascendente, impulsionado pelos colaboradores  
 Focado nas pessoas e eficácia  
 Adaptável  
 Atividade de design ágil  
 Muitas pequenas mudanças  
 Repete ao longo do caminho  
 Ocorre em tempo real  
 Ambiciona evoluir



## As nossas notas principais:

O filósofo Grego, Heraclito de Éfeso, disse: “a única constante na vida é a mudança.”

Ainda assim, quando a mudança acontece, somos muitas vezes apanhados desprevenidos. Porque todos somos humanos.

Nenhum caminho de mudança é fácil, uma linha reta do estado atual para o estado futuro.

Acreditamos que os esforços da gestão da mudança devem ser feitos com empatia e compaixão.

Quando pode dar significado e propósito à mudança, é mais provável que os colaboradores se deixem envolver com sucesso.

Uma mudança que faça a diferença é possível com colaboradores envolvidos e motivados.

É nos períodos de transição que os colaboradores desmotivados têm maior probabilidade de demonstrar sentimentos de descontentamento.

É normal que colaboradores insatisfeitos expressem opiniões negativas relativamente às mudanças na empresa, em vez de apoiar e ajudar.

Por vezes, estas atitudes podem ter um efeito cascata, e podem originar que mais elementos da equipa fiquem com receio.

Em vez de tentar resolver a situação de forma reativa, é importante ser proativo e tentar diminuir a probabilidade de isto acontecer.

Isto pode ser alcançado, investindo tempo e energia garantindo que as equipas fiquem envolvidas e motivadas, de várias maneiras.

Estamos presente em todo o mundo, contacte-nos.