



Management
& Technology
Consultants

Alinhamento Metodológico da Gestão da Mudança

Janeiro 2008



Nossa visão de Gestão da Mudança

Desenvolvemos a Gestão de Mudança focada na *transição organizacional* e nas *transições individuais*, por meio de um programa estruturado e de ações preventivas, com o objetivo de:

- Entender melhor as dinâmicas individuais e organizacionais da mudança
- Identificar e mitigar os problemas críticos e riscos da implantação
- Determinar a preparação das pessoas para melhor atuar em seus papéis dentro do processo de mudança
- Medir e administrar a resistência e a prontidão para a mudança
- Melhorar a efetividade e desempenho dos recursos humanos avaliando os impactos organizacionais

A **Gestão** efetiva **da Mudança** aumenta a probabilidade de êxito e reduz o risco da transformação

Visão de Gestão da Mudança - BearingPoint



Foco sobre impactos e riscos

Identificação e endereçamento de ações para mitigar os impactos sobre as “pessoas”, no âmbito da organização, dos processos e da tecnologia, promovendo uma implantação de mudanças bem sucedida.



Processo participativo

Aumento da probabilidade de êxito na implementação e obtenção dos benefícios:

- Promovendo o entendimento dos resultados, por meio da unificação das ações da liderança,
- Mobilizando líderes e gerentes em torno das novas iniciativas e capacitando os usuários para assegurar boa performance nas atividades com o novo ambiente.



Processo participativo

Foco na integração dos processos, ativando as redes de relacionamento e promovendo a participação das pessoas durante a implantação da nova solução.

Abordagem de GM na BearingPoint

Avaliação e Monitoramento de Riscos Organizacionais

- Avaliar e monitorar riscos organizacionais associados às pessoas e a organização

Mobilização

- Mobilizar e alinhar líderes e equipe a fim de estabelecer uma visão compartilhada das iniciativas a fim de suportar a implementação da mudança.

Comunicação

- Envolver e comunicar todas as pessoas envolvidas para promover o entendimento e a aceitação da mudança por meio de uma comunicação criativa e campanhas promocionais.

Treinamento

- Capacitar toda a força de trabalho envolvida no processo de mudança por meio de um plano de treinamento customizado e alinhado aos novos papéis e responsabilidades e às mudanças na organização.

Impactos Organizacionais

- Identificar e priorizar os impactos organizacionais por meio de um realinhamento das atividades e da estrutura organizacional.

Avaliar e Monitorar Riscos - BearingPoint

Avaliar e Monitorar Riscos

Avaliar os principais riscos organizacionais

Elaborar Plano de Tratamento dos Riscos Organizacionais

Avaliar a prontidão da organização durante o processo

Principais produtos

- Abordagem para avaliação de riscos
- Definição do modelo de atuação do projeto, com objetivos, premissas, o público-alvo identificado, etc;
- Riscos identificados;
- Entrevistas com executivos e Workshops com grupos específicos (amostra da população impactada) para preenchimento do formulário de identificação dos riscos;
- Relatório de análise de risco;
- Plano de tratamento dos riscos;
- Reuniões para elaboração do plano de tratamento dos riscos e identificação dos responsáveis por cada ação;
- Divulgação dos riscos e do plano de ação;
- Workshops para divulgação do plano de ação;
- Relatório de monitoramento do tratamento de riscos organizacionais.

Mobilização Bearingpoint

Mobilizar e Alinhar a Organização

Mapear os stakeholders (principais grupos/ indivíduos)

Definir a Rede de Relacionamentos

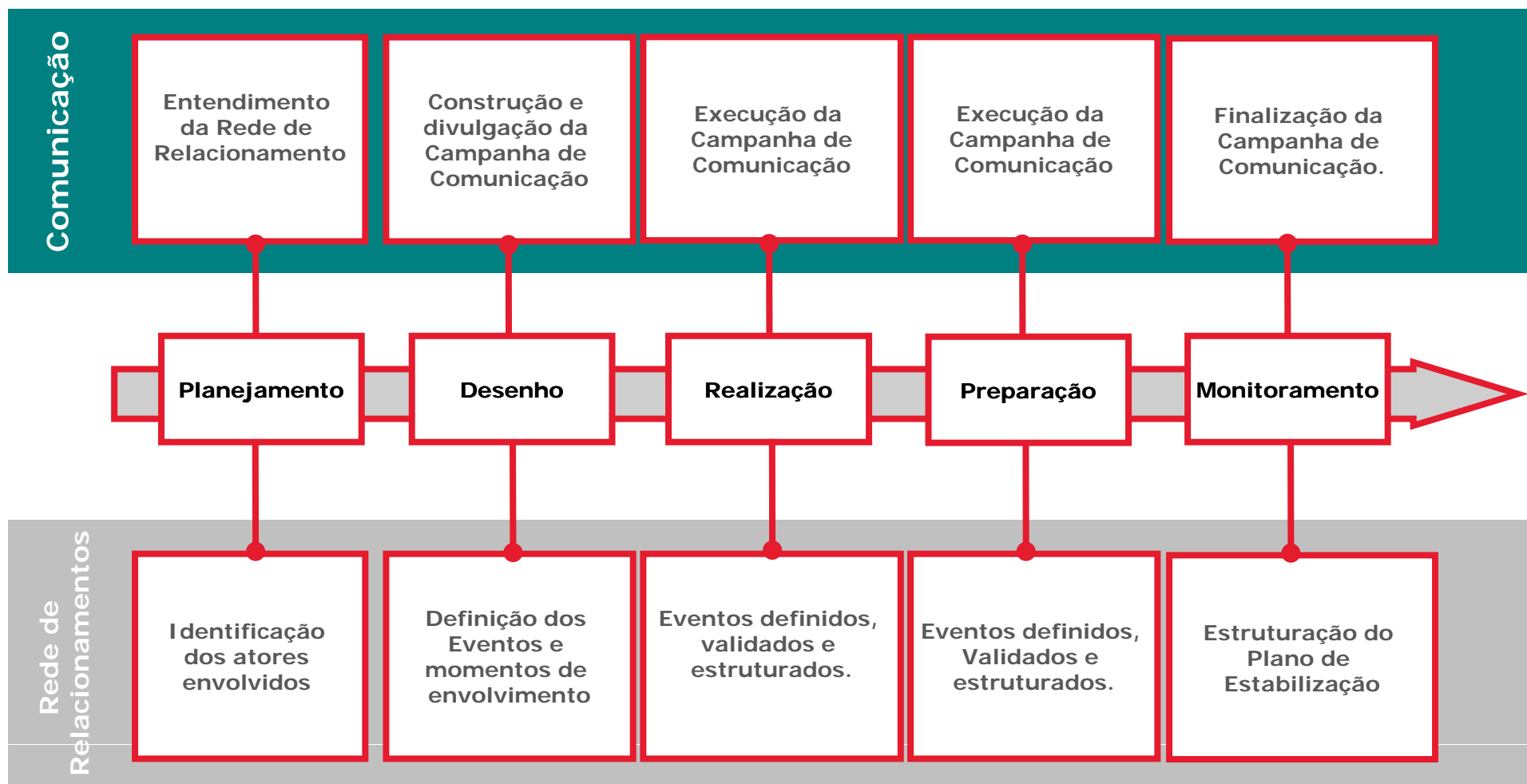
Promover ações específicas para grupos ou indivíduos

Apoiar os principais grupos/ indivíduos nas ações de suporte à implementação

Principais produtos

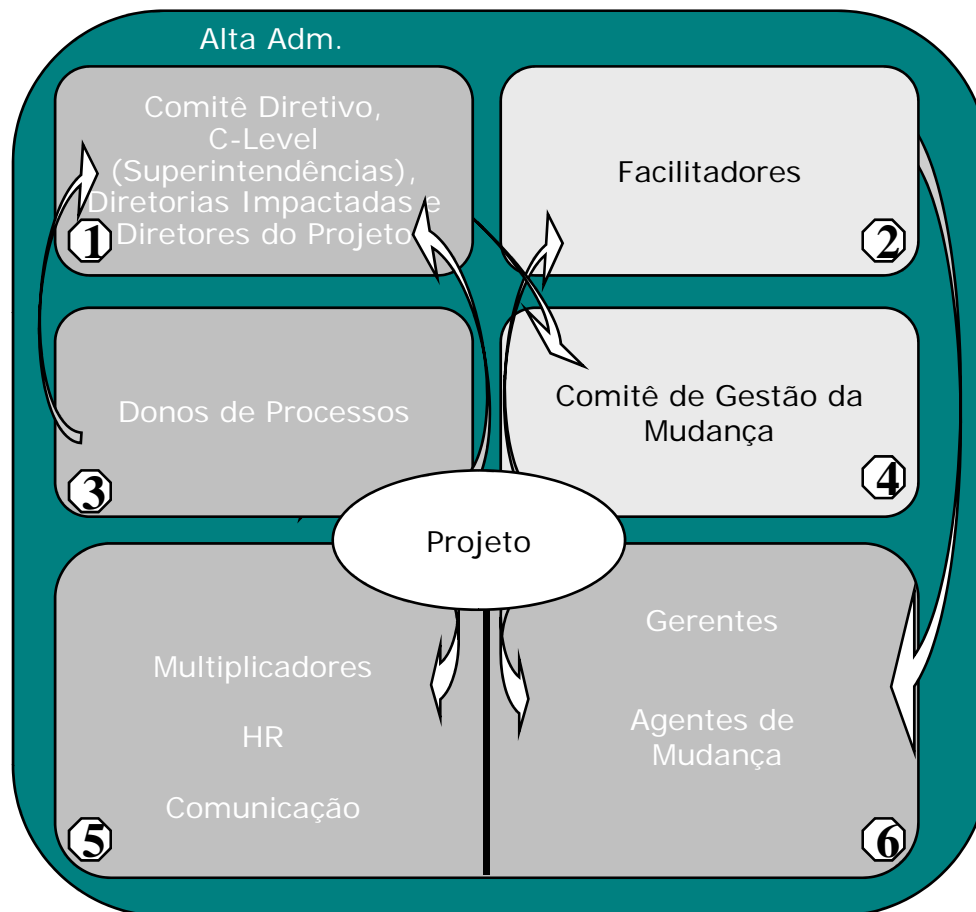
- Mapa dos Stakeholders (principais grupos/ indivíduos)
 - Identificação dos grupos impactados pelo projeto (internos e externos à empresa)
- Plano de Mobilização e Envolvimento
 - Identificação das ações necessárias a cada grupo de Stakeholder
- Reuniões de alinhamento sobre Gestão de Mudanças
 - Divulgação do Plano de Gestão de Mudança e indicação dos Agentes de Mudança
- Mobilização dos Agentes de Mudança
 - Workshop de Formação dos Agentes de Mudança,
 - Workshop Divulgação e Acompanhamento do Projeto
- Roadshows (Divulgação e Sensibilização da Organização)
 - Workshops com informações dos avanços da iniciativa e das principais mudanças
- Execução e acompanhamento de ações de mobilização

Comunicação x Mobilização



OBS: Todas estas etapas devem estar representadas no cronograma do projeto.

Mobilização Bearingpoint



- Reuniões e eventos estruturados, que acontecem antes, durante e depois do processo de implantação da iniciativa.
- Têm como principal objetivo garantir o envolvimento e comprometimento das áreas na implementação.
- Realizada em toda a organização, por meio do efeito "cascata", desde o nível executivo até os primeiros níveis de impacto.
- Mecanismo operacional é uma rede de relacionamentos entre os stakeholders e o Projeto, pela qual é mantido um fluxo de comunicação eficiente.
- A mobilização percorre a organização formal da empresa e seus representantes organizacionais.
- Os principais stakeholders têm claramente definidos os papéis, responsabilidades e ações requeridas pelo processo de implementação.
- Os alvos devem receber o apoio necessário da alta e média gerência, por meio da priorização adequada das atividades.

Comunicação na BearingPoint

Comunicação

Definir o principal conjunto de mensagens, público-alvo e meios de comunicação e seu gerenciamento

Obter a conscientização e entendimento sobre o Projeto

Desenvolver a confiança em uma implementação de sucesso e na qualidade da solução ou iniciativa

Criar mecanismos de feedback e formas de medição de sua efetividade

Principais produtos

- Plano de Comunicação para a Organização
 - Definição do modelo de comunicação, canais a serem utilizados/criados, seus diferentes públicos, mensagens necessárias, material promocional, etc
- Inserção da Iniciativa em eventos da Organização
- Email e Site do Projeto
 - Canais de contato com o Projeto e disponibilização de informações e materiais de treinamento
- Newsletter
 - Matérias e entrevistas para divulgação dos avanços do Projeto, as principais mudanças, etc
- Comunicações Formais com os principais impactados seja para capacitação ou suporte
- Plano de Comunicação para a Equipe do projeto
 - All Hands
 - Encontros com as Lideranças
 - Semana da Descompressão

Comunicação

A Comunicação é essencial para promover o nível de comprometimento necessário dos usuários para viabilizar a Mudança Organizacional.

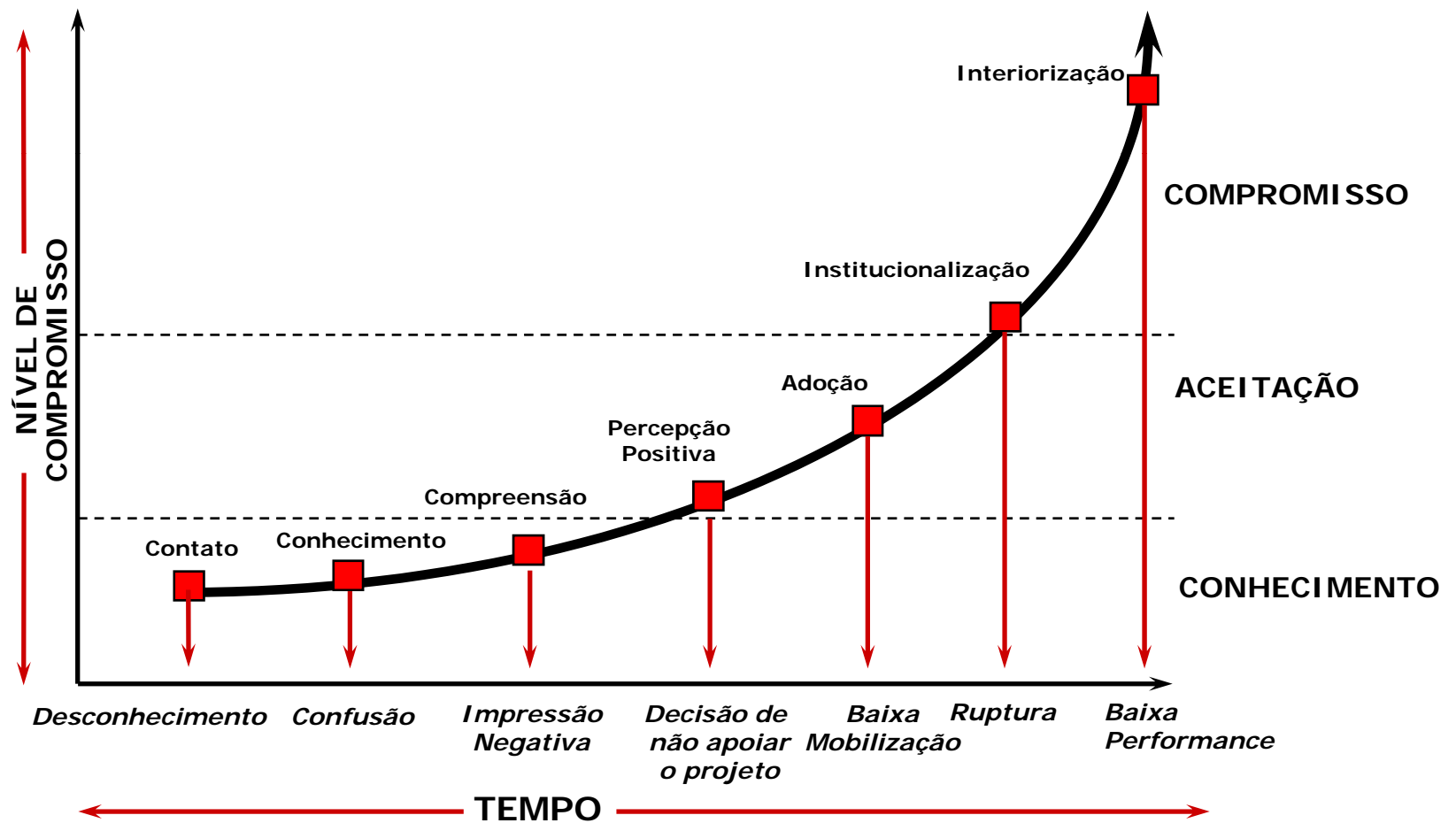
O planejamento da comunicação tem como objetivo principal atuar de forma transparente, contemplando todas as fases de um projeto, eliminando e/ou minimizando os possíveis impactos decorrentes das mudanças quanto à implementação. Assim, o plano de comunicação precisa estar bem “amarrado” para que possa garantir a aderência dos produtos entregues nas fases.

Um plano de comunicação deve contemplar:

- Definição do modelo de comunicação do projeto;
- Canais a serem utilizados/criados e seus diferentes públicos;
- Organização de eventos (workshops, roadshows, mesas redondas etc.) para divulgar os avanços do Projeto e as principais mudanças
- Inserção do Projeto em eventos da Organização;
- Criação de peças promocionais (brindes) para promoção do projeto;
- Estruturação do processo de comunicação para treinamento de usuários finais e suporte ao Help Desk.

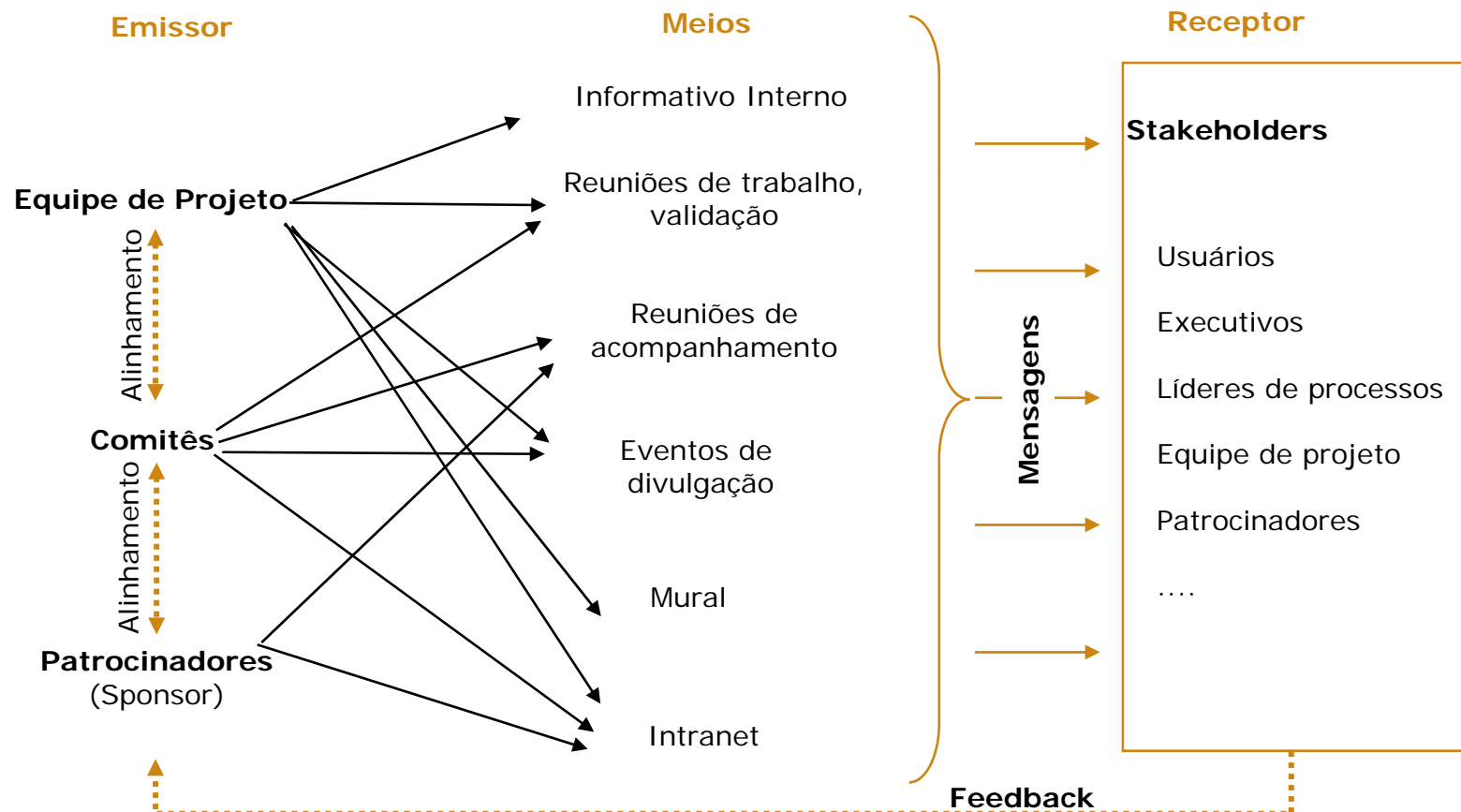
Curva da Mudança

Existe uma relação direta entre o crescimento da complexidade de um Projeto e o Nível de Compromisso da Equipe de Projeto e da Mobilização da Organização



Processo de Comunicação do Projeto

O processo de comunicação do projeto é complexo pelo volume de informações e número de canais de comunicação formais e informais que se estabelecem.

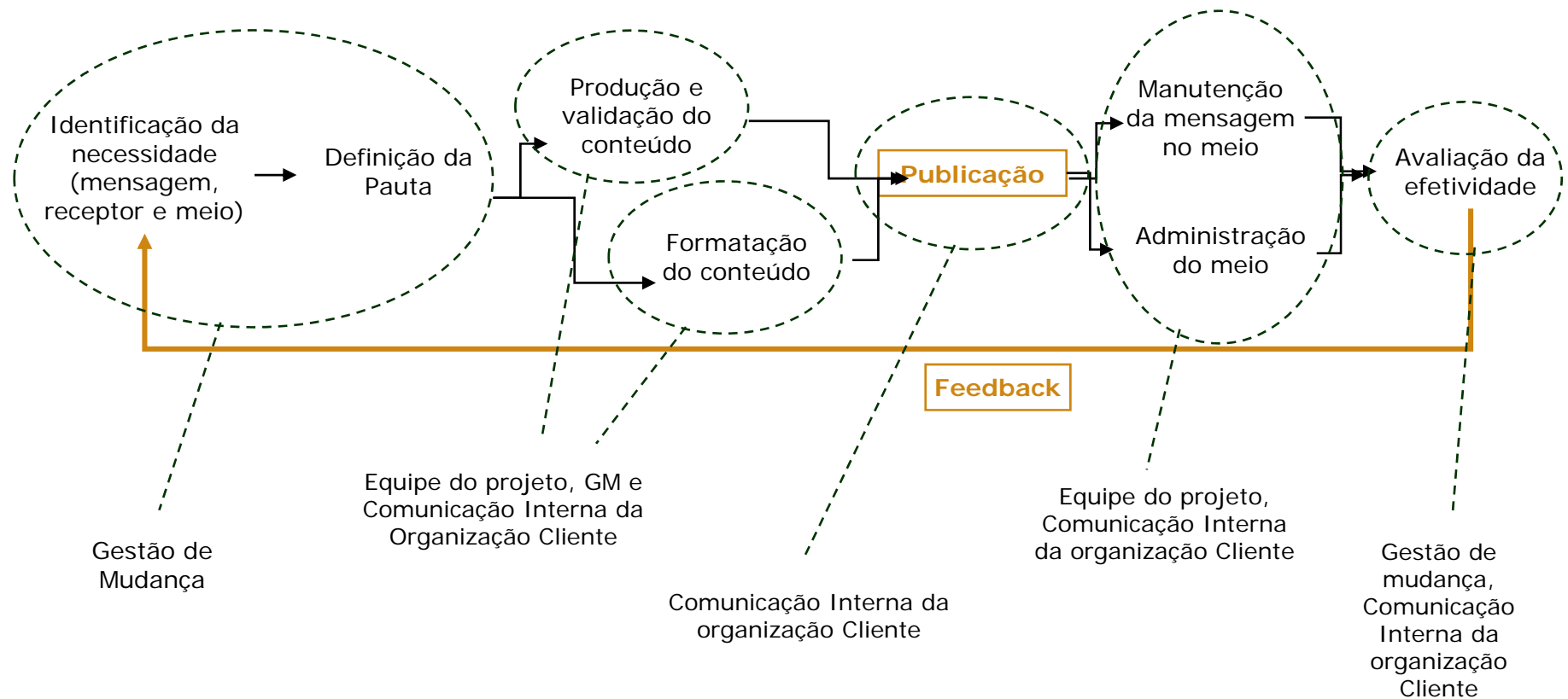


Adequação de: Níveis de linguagem, Conteúdo da mensagem, Formato e Momento do projeto

Processo de Comunicação do Projeto

A efetividade do processo de comunicação depende de planejamento e comprometimento de todos os agentes envolvidos no processo.

O macro fluxo de atividades, envolve:



Treinamento na BearingPoint

Treinamento

Identificar impactos nos papéis e responsabilidades

Identificar, gerenciar e capacitar os multiplicadores

Definir posições no novo ambiente de trabalho e determinar as mudanças organizacionais

Adequar a infra-estrutura, controlar a elaboração de materiais de treinamento e a convocação dos usuários.

Associar os empregados às novas funções e desenvolver planos de transição

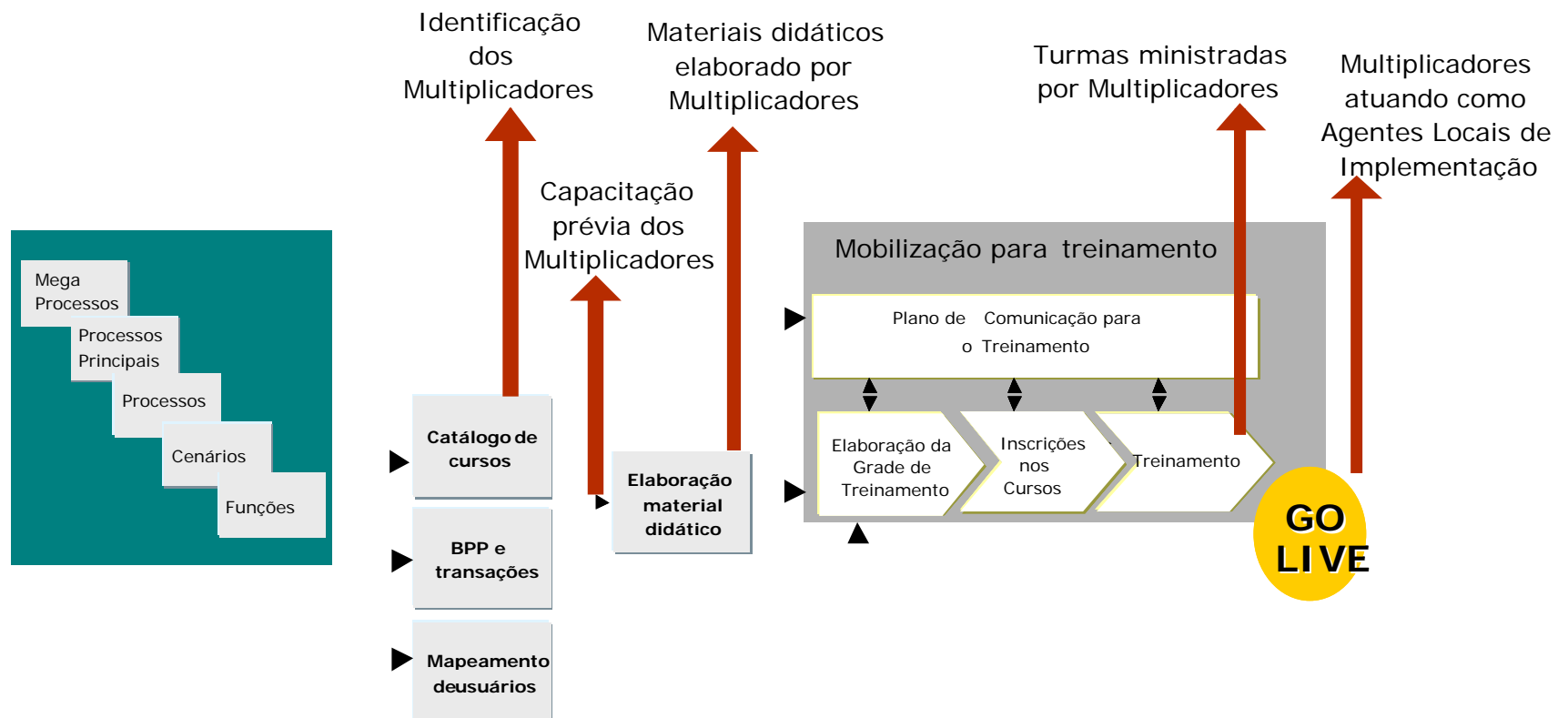
Desenvolver e entregar o plano de treinamento

Principais produtos

- Estratégia de Treinamento
- Catálogo de Cursos
- Detalhamento das posições e funções de processos
- Mapeamento dos usuários finais às posições/funções do sistema
- Formação dos multiplicadores
- Centros de Treinamento
 - Disponibilização das salas de treinamento (infra-estrutura de rede, micros & data show, etc)
- Grade de Treinamento
 - Elaboração e divulgação da Programação/ Grade de Treinamento
 - Inscrição e convocação dos usuários finais
 - Aprovação dos Usuários em Treinamento
- Realização dos treinamentos
- Acompanhamento e Avaliação dos treinamentos

Treinamento na BearingPoint

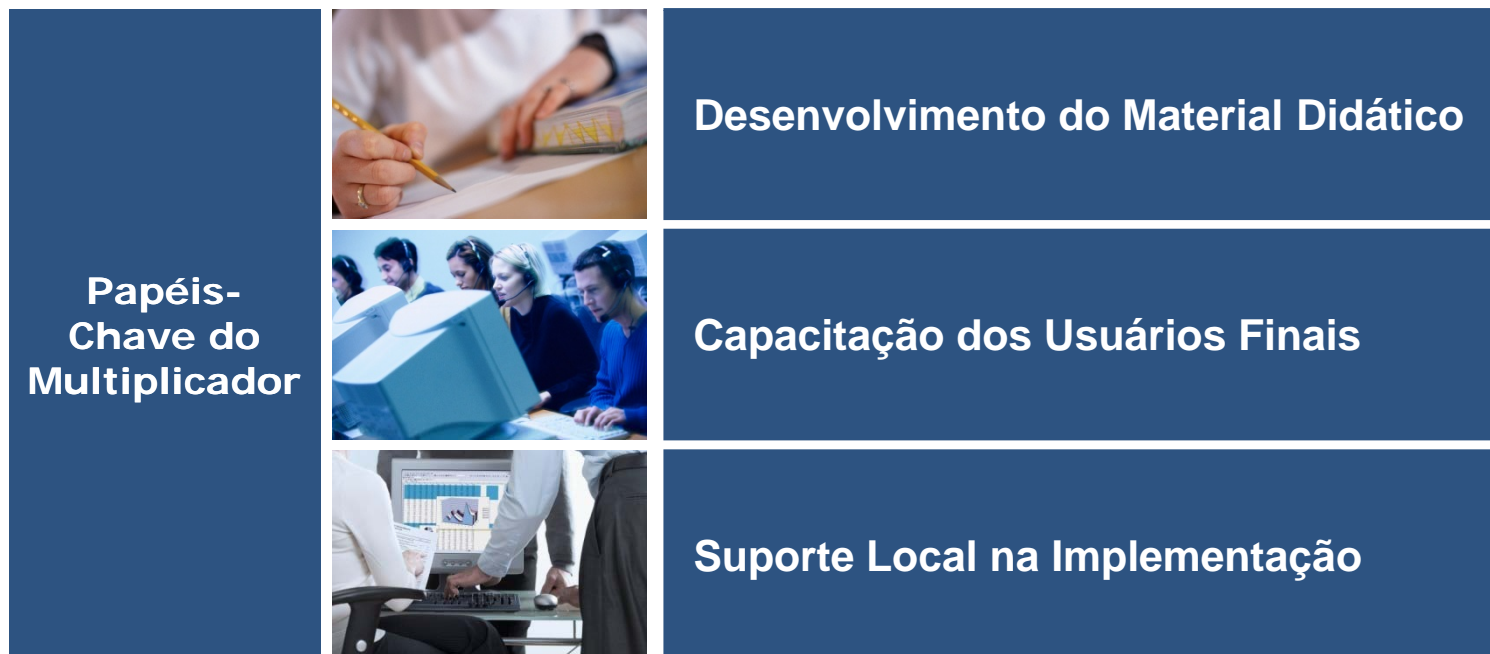
- Visão Geral do Processo de Treinamento de Usuários Finais -



Treinamento na BearingPoint

Papel do Multiplicador

O papel do multiplicador é de extrema importância para o sucesso da implementação, levando-se em consideração os momentos-chave em que a atuação do multiplicador se faz necessária.



Impactos Organizacionais na BearingPoint

Abordar Impactos Organizacionais

Identificar e priorizar os impactos organizacionais (capacitação, comunicação, estrutura organizacional, entre outros)

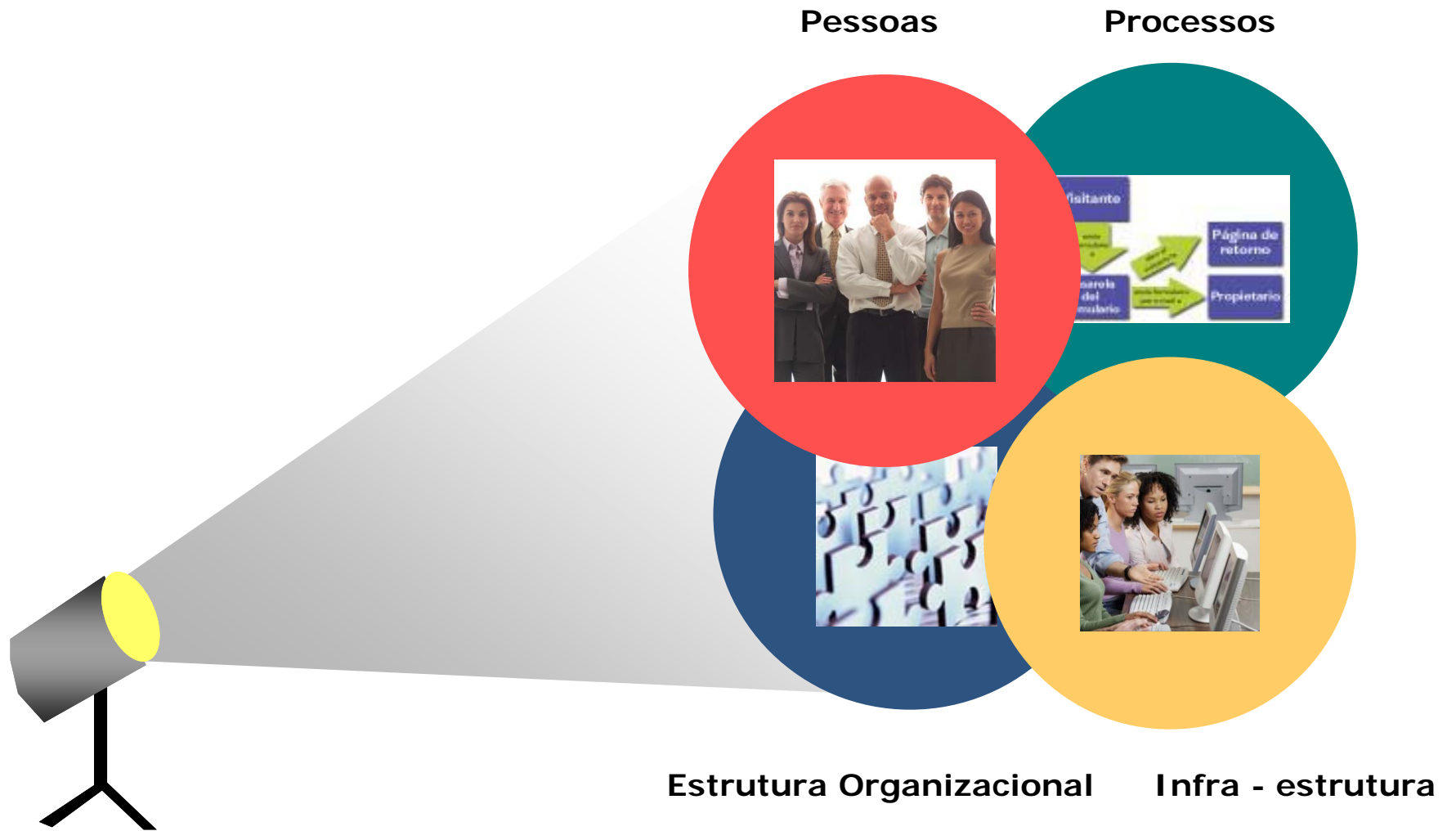
Estabelecer ações para encaminhar os impactos organizacionais

Gerar Plano de Alinhamento Organizacional

Principais produtos

- Abordagem para impactos organizacionais
 - Definição do modelo de atuação no Projeto, com premissas, benefícios, tipos de impactos
- Análise da situação atual
- Impactos mapeados e plano de ação elaborado
 - Estudo da revisão Organizacional e Entendimento das diretrizes estratégicas para as mudanças organizacionais
 - Reuniões com a Equipe Funcional para mapeamento e categorização dos impactos organizacionais, e elaboração do plano de ação
- Validação com Diretores do projeto
- Divulgação para os Donos de Processo
 - Workshops de divulgação dos impactos e do plano de ação
- Relatório do monitoramento do tratamento dos impactos organizacionais

Alinhamento Organizacional



Impactos Organizacionais na BearingPoint



Identificar os **impactos** organizacionais provenientes do desenho de processos de negócio do Projeto Integração



Definir planos de ação para minimizar os **impactos**, assegurando o sucesso da implantação



Definição de Impacto:

Impacto é um efeito causado na organização em função das mudanças definidas para a implementação dos novos processos e/ou sistemas nas empresas.

Impactos Organizacionais na BearingPoint

Tipos de Impactos

Pessoas



- Aquisição de novas competências/ conhecimentos;
- Alteração de papéis e responsabilidades;
- Alteração nas rotinas ou hábitos operacionais

Estrutura Organizacional



- Criação ou fusão de áreas para realizar o processo;
- Redefinição de hierarquia organizacional;
- Aumento do quadro de funcionários em determinadas áreas;
- Eliminação ou incorporação de novos processos/atividades.



Modelo de Gestão/Processos

- Centralização/ Descentralização de Processos;
- Definição de novas políticas;
- Alteração de normas, procedimentos e documentação;
- Padronização de processos;
- Perda de funcionalidades;
- Aumento/ redução de nível de responsabilidade/ alçada.

Infra-Estrutura



- Necessidade de software para necessidades específicas;
- Novo ambiente de Hardware para utilização do sistema;
- Mudança de layout das áreas que serão integradas.

Fatores Críticos de Sucesso

- Construção do time e disponibilidade para tocar o projeto
- Disponibilidade de pessoas-chave (rede) no fornecimento de informações necessárias.
- Rede de Mobilização pode ser afetada por possíveis mudanças nos processos que alterem as definições existentes;
- O comprometimento é essencial para garantir a seqüência de atividades nos prazos necessários;
- Monitoramento da execução das atividades críticas da mobilização externa

Perguntas?

- O que precisamos fazer para mobilizar a organização na direção das mudanças que se faz necessária ?
- O que podemos considerar diferencial nessa abordagem? O que agrega no dia a dia ?
- Qual o novo posicionamento que a área de Recursos Humanos deverá ter frente esta metodologia ?
- Se buscamos participar desse tema, qual a abordagem que queremos focar em nossas ações profissionais ?



BearingPoint®