



CONFERÊNCIA DE  
GERENCIAMENTO  
DE PROJETOS

**GESTÃO DE MUDANÇAS**  
INFLUÊNCIAS E CONTRIBUIÇÕES PARA AS  
ESTRATÉGIAS DAS ORGANIZAÇÕES E SEUS PROJETOS.

REALIZAÇÃO  
| AMCHAM |  
Brasil | Recife



# Gestão de Mudança

## Uma visão colaborativa das pessoas

Fabiano Sannino

**collaborazione**

People centered solutions



# **GESTÃO DE MUDANÇA**

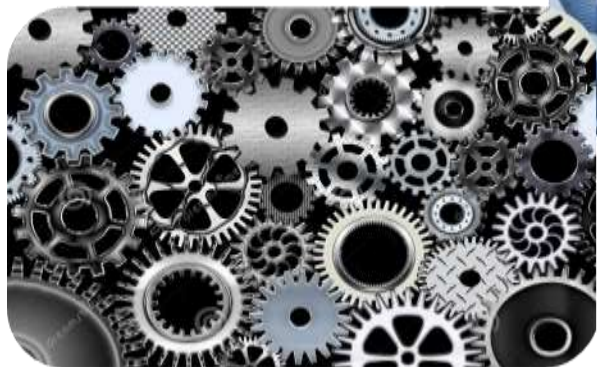
## **Uma visão colaborativa das pessoas**

Como a Gestão de Mudança poderá mudar a visão de Gestão de Projetos

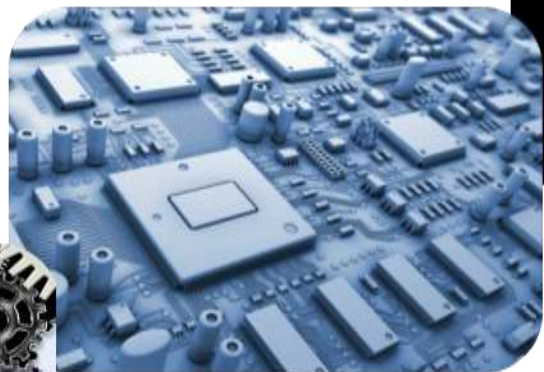
**collaborazione**

People centered solutions

# Vamos falar de...



Industria



Tecnologia



Conhecimento



Pessoas

**O que mudou nos últimos  
50 anos?**

**collaborazione**

People centered solutions

# Baby-boomers



## Cenário da geração Nascidos entre 1945 e 1965

- 1a Geração a ter TV em casa
- Final da 2a Grande Guerra
- Corrida espacial
- Contra Cultura
- Industrialização Brasil, Juscelino Kubitschek
- Regime militar

**collaborazione**

People centered solutions

# Geração X



## Cenário da geração Nascidos entre 1965 e 1980

- Guerra Fria
- Corrida armamentista
- Explosão mídia de massa
  
- Maior longevidade, mais educação, filhos mais tarde
- 1 geração a ser descrita por Douglas Coupland, escritor canadense

**collaborazione**

People centered solutions

# Geração Y



## Cenário da geração Nascidos entre 1980 e 1995

- Estabelecimento da era da informação
- Internet
- Terrorismo
- Crise
- Nativos na internet

# As Gerações

## Baby-boomers

(nascidos entre 1945 e 1965)

Ocupam cargo de topo na hierarquia/ Diretivo

- “**Vestem a camisa**” – o trabalho, é a prioridade no. 1
- **Voltados a resultados de longo prazo**
- Competitivos
- Liderar significa **comandar e controlar**
- **Baixa preocupação com qualidade de vida**
- Têm uma **relação difícil com tecnologias digitais**, aprenderam a lidar depois de adultos

## Geração X

(nascidos entre 1965 e 1980)

Ocupam cargo intermediários na hierarquia/Gerencial

- Alta experiência e dedicação
- **Voltados a resultados rápidos**
- Competitivos
- **Liderar significa valorizar as competências** dos seus liderados/pares
- **Buscam equilibrar a vida pessoal com a profissional**
- São “**imigrantes digitais**”, aprenderam a lidar tecnologias digitais na adolescência
- Costumam ter um **elevado nível de estresse**

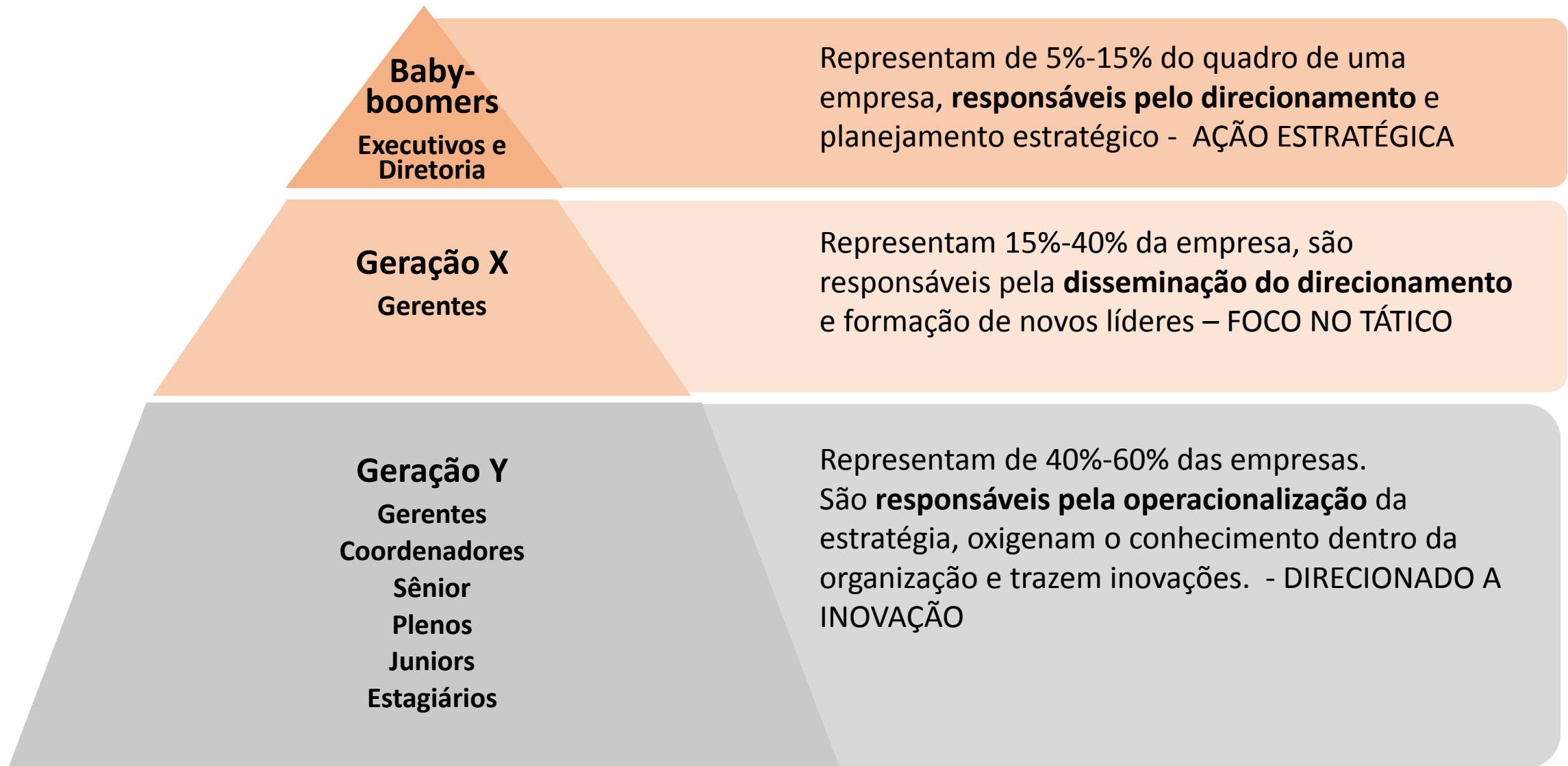
## Geração Y

(nascidos entre 1980 e 1995)

Ocupam cargo iniciais na hierarquia e profissionais sênior;  
Empresas TI e Inovação/Diretivo

- Têm **forte autoestima e comprometimento**.
- Fascinados por desafios.
- Impulsivos e enfrentam **sem medo posições de poder e autoridade**
- “Multitarefa”
- “**Nativos digitais**”
- **Querem flexibilidade e atuação informal**
- **Dificuldades com hierarquia**, vivem em rede e odeiam burocracia, controles e atividades rotineiras

# Modelos de Gestão





# Um exemplo - Starbucks



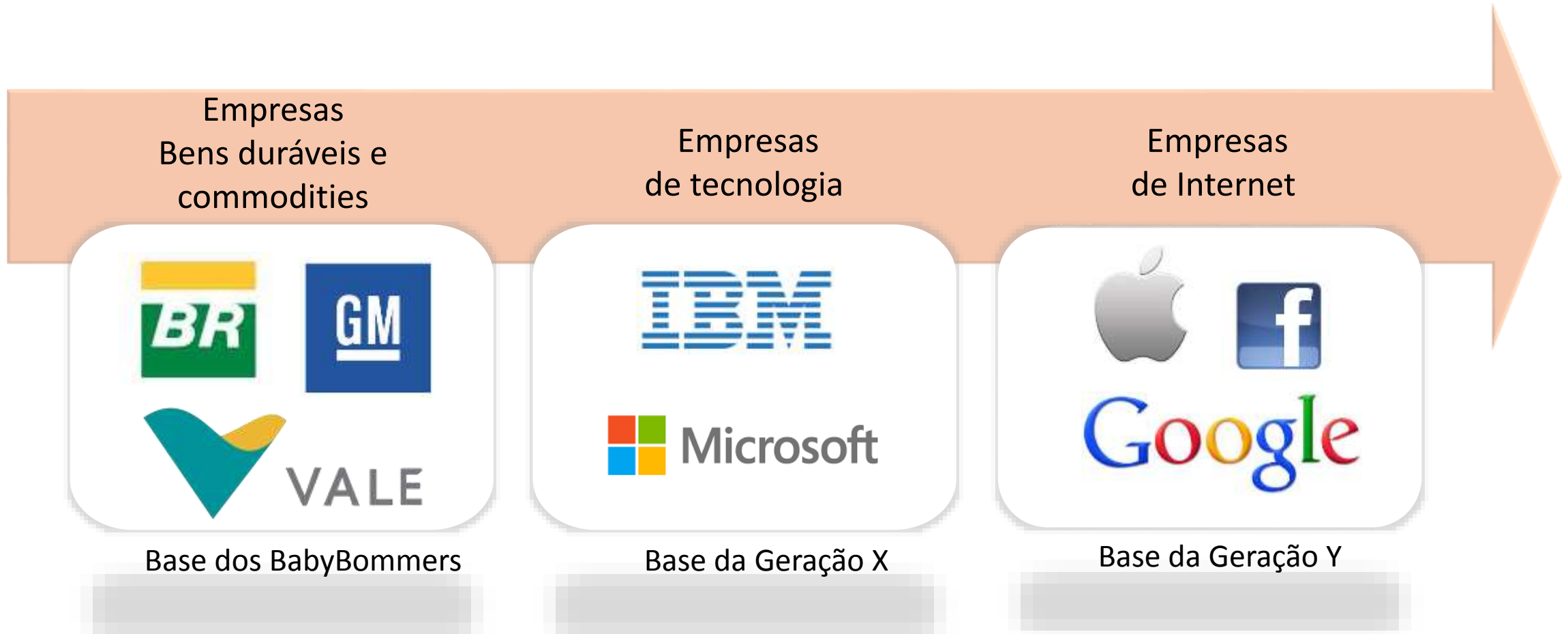
- Para o Starbucks, quem vem em primeiro lugar na lista de prioridades não é o cliente e nem mesmo o acionista. É o funcionário
- Das 1.300 pessoas que trabalham nas 87 lojas da rede no Brasil, 67% ocupam a sua primeira vaga
- "Se você toma conta das suas pessoas, elas tomam conta do cliente. Se o colaborador não tiver condições, como é que ele vai atender bem?",
- "No Starbucks, os funcionários são chamados de parceiros porque é realmente isso o que eles são"

Norman Baines, presidente da empresa no Brasil

**collaborazione**

People centered solutions

# Tipos de empresa, diferentes focos em pessoas

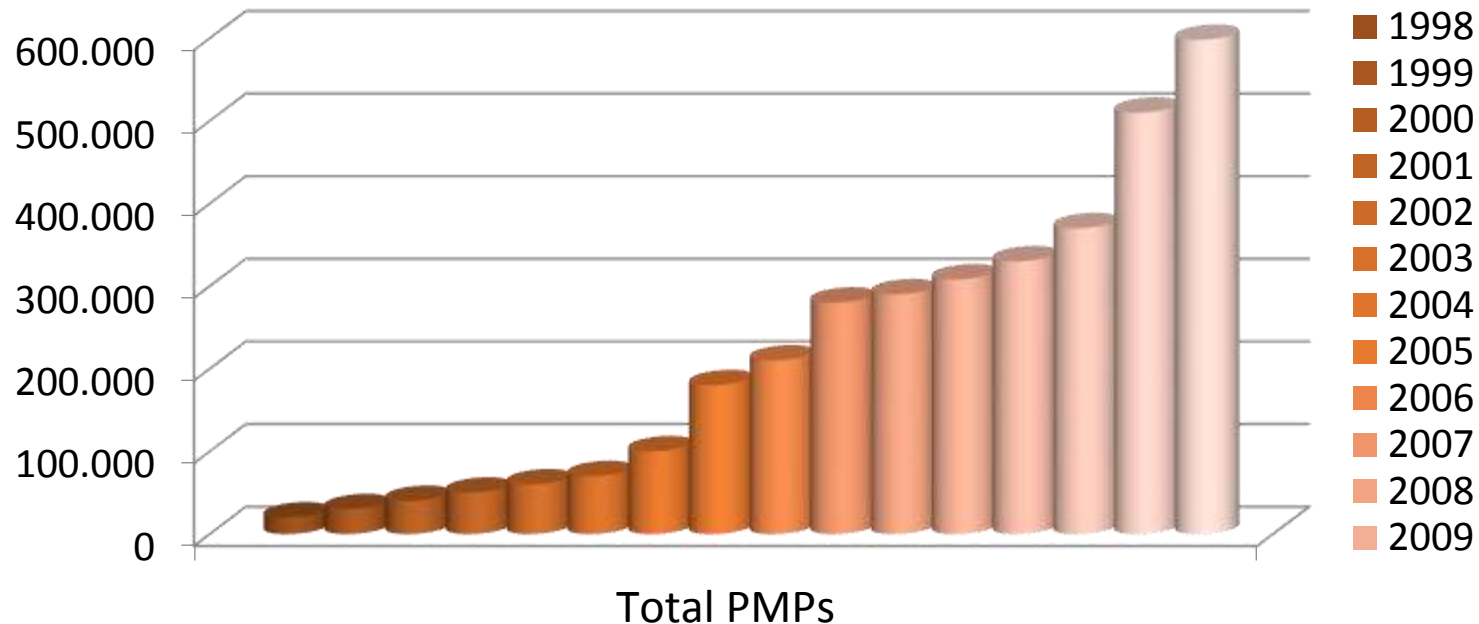


**Independente da estrutura organizacional ou da agilidade na adesão de novas tecnologias, as pessoas são a chave para o desenvolvimento da empresa**

**collaborazione**

People centered solutions

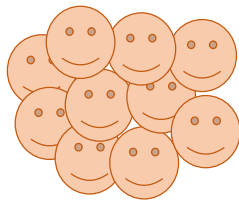
# A gestão começou a crescer



Em 5 anos o PMI quase dobrou o número de membros e quase triplicou o número de gestores certificados.

Quais foram as pessoas que adotou as práticas de gestão atualmente usadas ?

FATOS  
PMI



Mais de 450.037 membros  
275 capítulos  
14 potenciais capítulos em  
86 países



4.494.345 Total de cópias  
publicadas em todas as  
edições do PMBOK Guide  
em circulação

# O que é visto como GM Tradicional

## DIAGNOSTICO

- Reuniões para obtenção de informações com usuário e executivos
- Desenvolva um mapa de impactados por áreas

## COMUNICACAO

- Ações de comunicação para impacto do projeto na organização
- Estructure roteiros de comunicação específicos
- Desenho do mapa de canais de comunicação

## TREINAMENTO

- Guias e material de apoio ao treinamento
- Gestão integral do processo de treinamento
- Desenvolvimento de cursos presenciais e e-learning

## GESTAO DE LIDERANCA

- Identificação pessoas chave por processos ou área.
- Abasteça a liderança com conhecimento do projeto
- Formalização e treinamento da rede mudanças

PESSOAS

PROCESSOS

TECNOLOGIA

# Esqueça esses mitos.....



- Gestão de Mudança = Controle de Mudança
- Gestão de Mudança = Comunicação ou Treinamento
- Uma pessoa pode “gerir a mudança” de tudo na empresa
- Eu tenho uma pessoa de gestão de mudança, então eu resolve meus problemas
- Gestão de mudança pode ser feita durante o caminho crítico do projeto, mas ele não faz parte do caminho crítico
- Praticantes de gestão de mudança trabalham sozinhos
- Nós temos gerentes de projetos e muitos *templates*, então eles que façam a gestão de mudança....
- Podemos começar a gestão de mudança, depois que finalizarmos as questões Técnicas...

**collaborazione**

People centered solutions

# Não existe Gestor Super Homem



**collaborazione**

People centered solutions

# Gestão de Mudança assumiu uma nova posição



- Aumento da complexidade de gestão
- Necessidade de soluções integrativas
- Foco na equipe e alinhamento com a empresa no longo prazo

**collaborazione**

People centered solutions



Comunicação



# Comunicação tradicional pouco atinge seu público



Mudança deve ser **comunicada de forma** clara em todos os canais existentes, e nosso público deve **participar ativamente...**

Não podemos esquecer que hoje o público é:

- Equipe com forte autoestima e comprometimento.
- Fascinados por desafios e não tem medo posições de autoridade
- São “multitarefa” e “nativos digitais”
- Querem flexibilidade de horários e preferem roupas informais
- Dificuldades com hierarquia, vivem em rede e odeiam burocracia, controles e atividades rotineiras

**collaborazione**

People centered solutions

# Ter uma comunicação Ativa é chave para o Sucesso



A comunicação em projeto deve ser atualizada ao publico e com ferramentas atuais.

- Ferramentas de colaboração devem ser usadas corporativamente



- Reuniões Efetivas (100 %)

**BrainStroming | BrainWritting | LegoSerious Play**

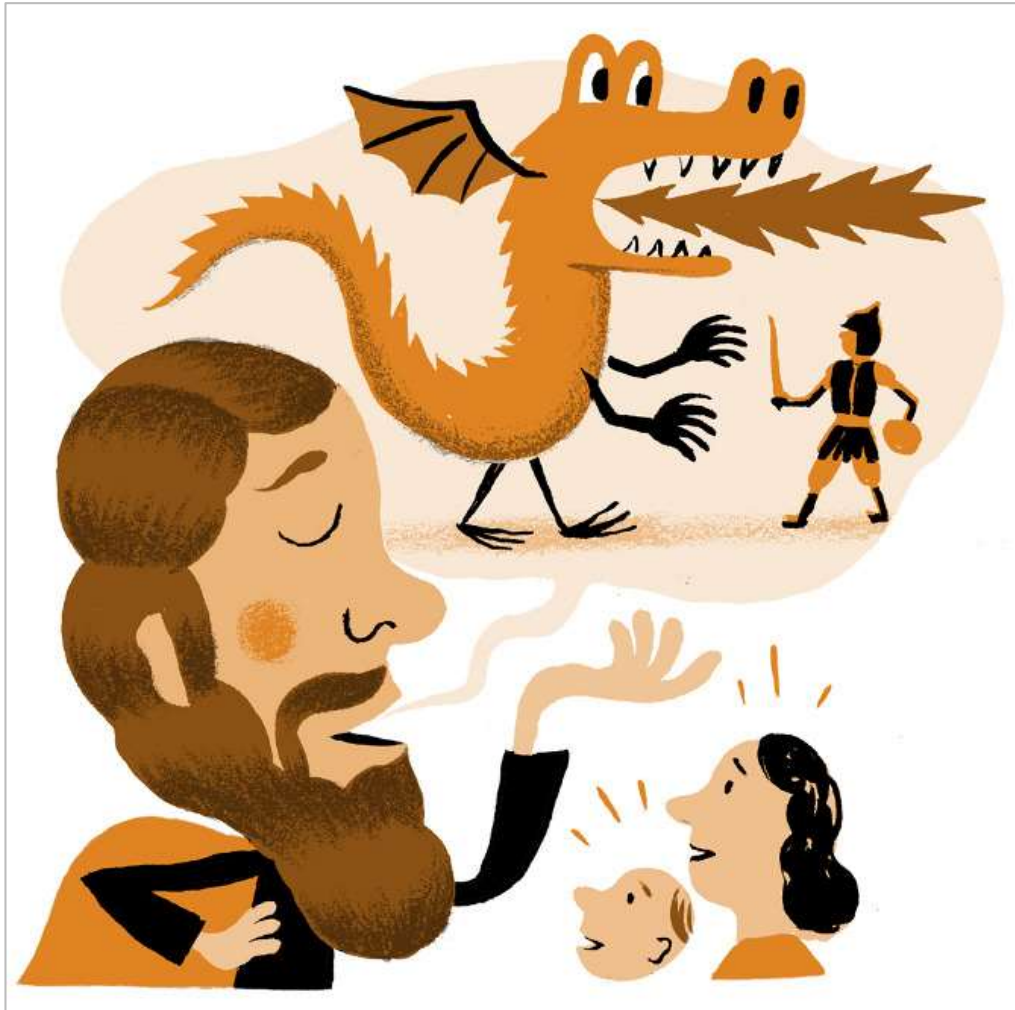
- Comunicações devem permitir que a pessoa faça parte da narrativa, interagindo com ela

**StoryTelling**

**collaborazione**

People centered solutions

# Comunicação estruturada usando *Storytelling*



*"Na prática, storytelling é a forma mais primitiva e, ainda hoje, a mais sofisticada de transmitir uma mensagem."*

<http://www.storytellers.com.br/>

*"A habilidade de contar uma história esta em criar um contexto no qual outras pessoas possam pensar.."*

*Edwin Schlossberg*

**Transmídia-** transmissão da história em diferentes formas de mídia

**collaborazione**

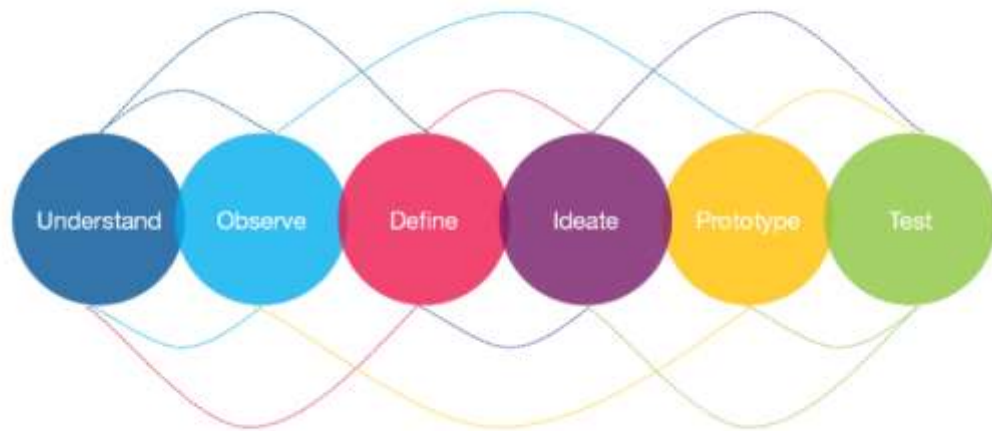
People centered solutions



# Diagnóstico da Organização e Desenho de Soluções

# Design Thinking

Design Thinking Process



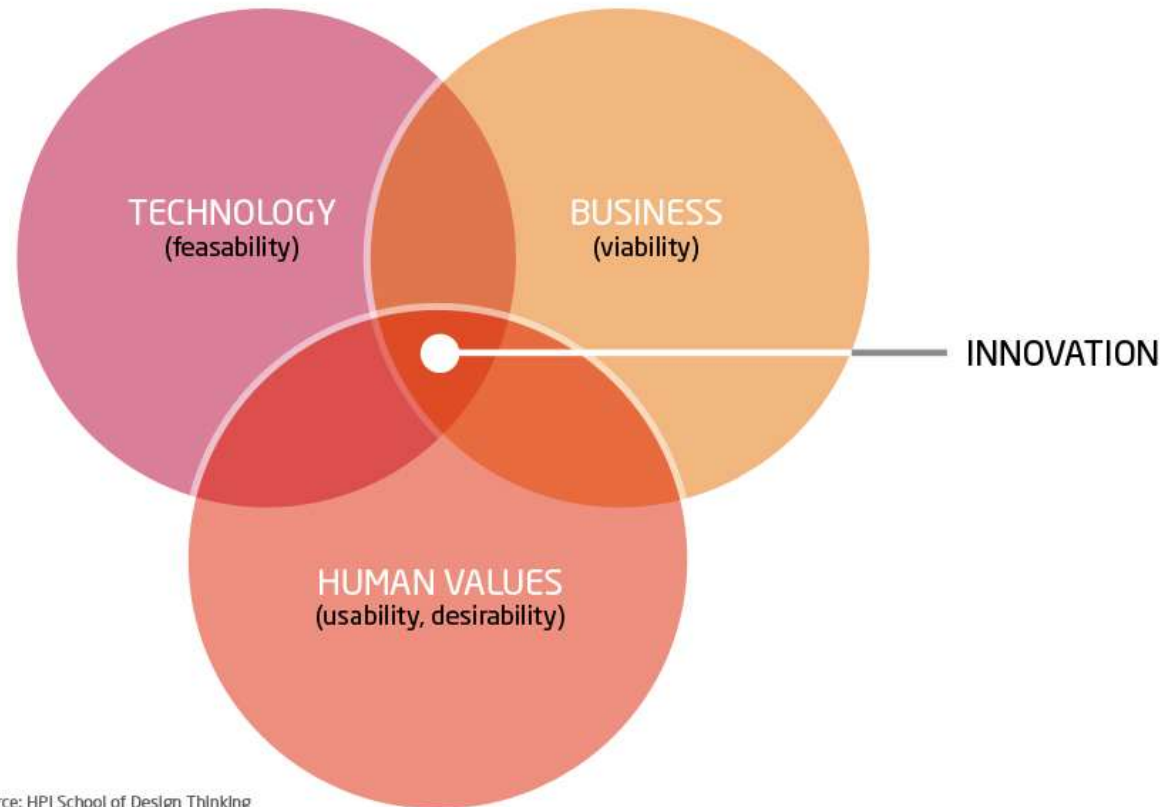
O design Thinking é uma abordagem focada no ser humano que vê a **multidisciplinar, colaboração e tangibilização** de pensamento e processos, como caminhos que levam a **soluções inovadoras para negócios**.

- Apoia no levantamento de Riscos e Impactos Organizacionais
- Promove definição de processos de forma ativa, diminuindo revisões em fases avançadas
- Estruturado de forma integrada com diferentes pessoas e voltado para pessoas
- Não existe bala de prata, cada solução deve ser única para organização

**collaborazione**

People centered solutions

# Processos X Design Thinking



Source: HPI School of Design Thinking



Priorizar os trabalho **colaborativo** entre **equipes multidisciplinares**, irá trazer olhares diversificados e **oferecer interpretações variadas** sobre uma questão, **desafiando os padrões** e transformando conjecturas em **oportunidades para a inovação**

**collaborazione**

People centered solutions



# Treinamento e Mobilização da Organização

# Como atingir resultados com a gameficação



Uso de Mecânicas de jogos em contexto diversos com objetivo de **incrementar a participação e gerar o engajamento e comprometimento por parte de potenciais usuários**

*Fonte: Wikipedia*

- 1- **Por que um jogo** irá beneficiar os usuários do serviço?
- 2- Quais são os **objetivos de negócios** por trás desses jogos?
- 3- Como os mecanismos dos jogos irão fazer com que os **usuários atinjam os objetivos** do negócios ?

*Fonte: Enterprise Gamification*

## Interesse da nova Geração

20 Milhões/dia acessam Angry Birds

3 Milhões/dia Acessam SongPop

O Brasil é o terceiro país a mais acessar a Web





# Gameificação – Jogo Séri



**Jogo Sério nos ajudará a sermos efetivos e eficientes direcionando novos desafios e questões relacionados a transformação organizacional**

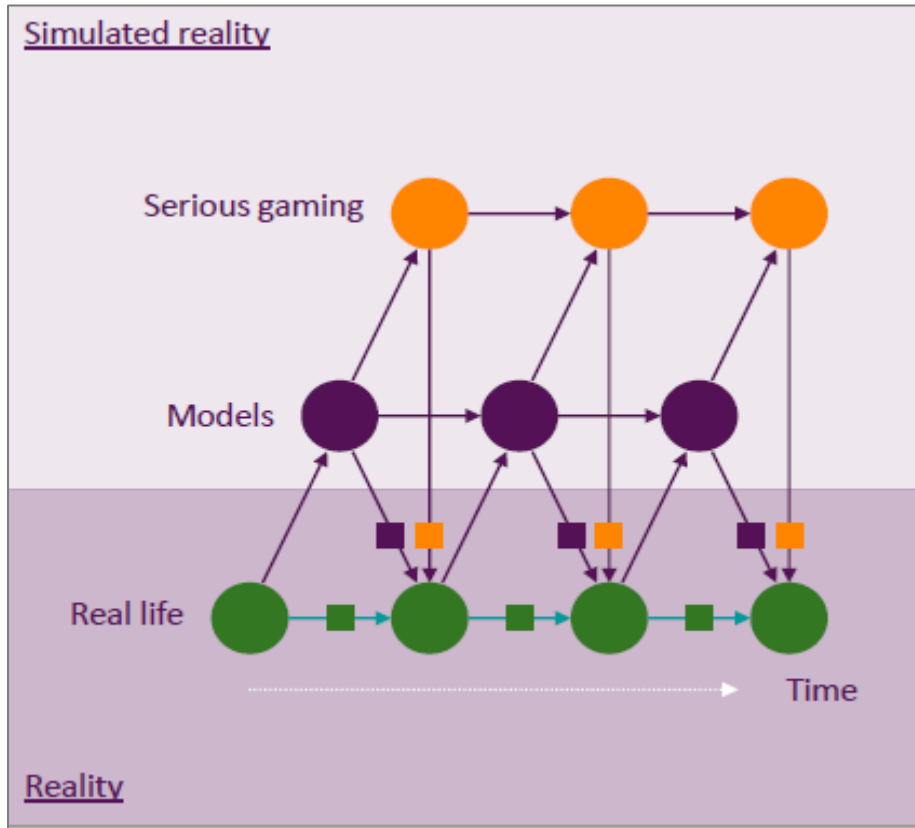
Quais perguntas posso responder utilizando o Gamefication ou Jogo Séri?

- Como funciona o mercado e qual é o requerimento para o sucesso ? (marketing)
- Quais são os riscos nós corremos e qual é a estratégia para garantir a sustentação de nosso negocio ? (estratégia)
- Quais são as competências de mercado que precisamos para garantir a implementação de nossa estratégia ou projeto ?
- Como podemos usar melhor nossa capacidade e melhorar nossa performance ?

**collaborazione**

People centered solutions

# Simulação da Vida Real



Simulação é um ambiente de aprendizado experimental onde decisores jogam diferentes papéis fazendo decisões de negócios reais e explorando possibilidades do resultado de suas ações.

Simulação e Gamification provem um ambiente de aprendizado para a mudança

Vida Real

- **Aprender a partir de nossas ações** e reações e os efeitos destas ações em tempo real

Modelo

- **Aprendizado a partir de conceitos matemáticos** e representações da realidade

Gamification – Jogo Sérioo

- **Aprendizado a partir da exploração e do jogo** com simulações interativas da realidade

**collaborazione**

People centered solutions

# Alguns exemplos – Empresa de Sustentabilidade



## Missão:

- Encorajar a mudança organizacional
- Cultivar insight e visões inovadoras
- Adicionar o gosto pela mudança

Definição do posicionamento estratégico em uma empresa do setor de sustentabilidade

Um jogo interativo, multi-jogadores estruturado a partir de representações do processo atual

Objetivos:

- Reforçar os requerimentos da identidade da empresa em uma cultura e processos em reestruturação
- Compartilhar a visão de “como” a mudança deverá ocorrer e “o que” irá mudar
- Proporcionar um “Kick-off” interativo e integrativo (reunião 100-100) para o programa total

**collaborazione**

People centered solutions

# FishBanks- MIT – Simulação Dinâmica

Como usar os recursos naturais efetivamente ?

**YEAR 1** Make decisions for current year

**Buy**

SELLER	NUMBER OF SHIPS	RESERVE PRICE (\$/SHIP)
--------	-----------------	-------------------------

**Sell**

No. of Ships:

Reserve Price:

Make offer

**3** CURRENT TOTAL FLEET

Proceed

HARBOR COAST DEEP

**The Fish**

Stock-and-flow diagram showing variables: Fish Hatch Rate, FISH, Fish Death Rate, Carrying Capacity, Hatch Fraction, Density, Catch per Ship, SHIPS, Total Catch per Year, Death Fraction, Your Ships, Competitor Ships, Area.

	Harbor	Coast	Deep
Expected Catch per Ship (Fish / Year / Ship)	0	15	25
Price of Fish (\$ / Fish)	20	20	20
Expected Revenue per Ship (\$ / Year / Ship)	0	300	500
Operating Cost per Ship (\$ / Year / Ship)	50	150	250
Expected Profit per Ship (\$ / Year / Ship)	-50	150	250

Fonte: <http://forio.com/simulate/mit/fishbanks/simulation/>

**collaborazione**

People centered solutions

# Simulador ERP - SAP – Negócio

Como minimizar o impacto da utilização do ERP em sua operação ?

Como testar as decisões da definição estratégica na operação de sua organização ?

**ERPsim** BUSINESS SIMULATION  
powered by **BATON**

Server: boba Client: DV1  
User: admin1, Administrator  
Config. file: ABCD-manufacturing-introduction.xml

Simulation state: Not Started Ready Preparing **Running (Quarter: 1/4, Day: 19/30)** Final report End of simulation

Scheduling operation  
Start Continue Pause

Generic operation  
Unload Simulation Clear log

3/17/10 3:07:57 PM EST  
Current state [WAITING\_FOR\_CLOCK]  
Expected Day Duration (sec.) [30]  
Actual Day Duration (sec.) [30.724]  
Daily processing finished [true]  
Events currently in queue [0]  
Journal file

Teams: A B C D E F G H I Banker  
J K L M N O P Q R  
S T U V W X Y Z

Purchase Orders Information Reports  
Financial Data Reports (updated daily)  
Product Information Reports  
Product Marketing Information  
Market Distribution  
Inventory Team A Team B **Team C** Team D  
Product Description Inventory for Team C

**collaborazione**

People centered solutions



# Gestão e Metodologia

# Mediação de conflitos internos



Conflito é inerente ao relacionamento profissional, principalmente em organizações dinâmicas e que promovem autonomia da equipe.

<http://www.acas.org.uk/>

"A **mediação** é baseado no princípio da **colaboração na resolução de problemas**, com um foco no futuro e reconstrução de relacionamentos, **ao invés de atribuir a culpa.**"\*

## Papel do Gestor na função de mediador

- Isenção e posição neutra
- Autonomia das partes
- Sair da zona de Posições e Identificar os Interesses reais

## Comitê de Resolução de Problemas

- Definido no início do Projeto
- Experts sem atuação direta no projeto
- Definição técnica final

\* University of Central Lancashire mediation policy

# Alguns exemplos – Gestão Territorial



## Missão:

- Permitir o projeto realize sua missão com o menor impacto local
- Obter o comprometimento de todos os envolvidos da forma adequada

## Mediação e Gestão de Conflitos em Implementação e Gestão Territorial

Suporte a gestão territorial via mediação de conflitos internos, da comunidade e outros diversos *stakeholders* críticos ao projeto

- Estruturar um projeto com **Escuta Ativa aos problemas** via equipe de gestores de Mudança
- Equipe gestora treinado para agir como **mediadores internos**
- Grupo de mediação de conflitos acompanhando a governança visando resolução pacífica com stakeholders.

**collaborazione**

People centered solutions



# Metodologia Estruturada



Uma metodologia estruturada apoiando obter ROI para o esforço de gestão de mudança no projeto:

- Padrão estruturado em pesquisa e experiência em empresas globais com mais de 2000 membros
- Base de certificação profissional que garante uniformidade nas soluções (CCMP)
- Promove modelos e benchmarking para projetos e sua liderança
- Estabelece um vocabulário , processo e entendimento de Gestão de Mudança

Fonte: Association of Change Management Professionals

Disponível em: [www.acmpglobal.org](http://www.acmpglobal.org)

**collaborazione**

People centered solutions

# Novas ferramentas para a mudança efetiva

- Comunicação Passiva
- Treinamento em sala de aula
- Gestão por Conflitos e Caos
- Desenho de Processos reativo
- Metodologia despadronizada e sem comparação externa



- Comunicação Colaborativa e Storytelling
- Gameficação
  - Treinamento Interativo e Integrativo
  - Aprendizado com apoio de modelagem e jogos sérios.
- Mediação de Conflitos
  - Papel do Gestor como Mediador
  - Utilização de ProjectResolutionBoard
- Design Thinking e Inovação
  - Entender , Idear e Implementar
- Padrão e Metodologia comprovada (ACMP)

**collaborazione**

People centered solutions

# Trilha para GM



INICIO

ENTENDA A MUDANÇA  
E O MITOS DA  
ORGANIZACAO

**+10**  
CONHEÇA SEU  
STAKEHOLDERS E  
CLIMA INTERNO

IDENTIFIQUE AS  
ABORDAGENS  
CORRETAS

**+20**

TENHA  
SPONSOR  
SHIP

**+10**

REALIZE  
ACOES  
PARA  
MOTIVAR

CRIE UMA CULTURA  
INTERNA  
INOVADORA

USE EXPERIÊNCIAS  
INTERNAS E  
EXTERNAS PARA  
VALIDAR AÇÕES

ATUE NAS  
RESISTÊNCIA  
COMO MEDIADOR

PROMOVA  
LIDERANÇA DIÁRIA

COMUNIQUE  
COLABORATIVAME  
NTE

**Bônus**

GAMEFIQUE SEU  
TREINAMENTO

**+20**

SIMULE O  
MODELO  
FUTURO E  
MINIMIZE  
IMPACTOS

CONTINUE A  
MUDANÇA...

MANTENHA A  
PACIENCIA ..E NÃO  
DESISTA

TENHA UM PLANO  
DE CRESCIMENTO  
CONTINUO

APRESENTE O ROI



**collaborazione**

People centered solutions

**OBRIGADO !**

**collaborazione**

People centered solutions

Fabiano Sannino

[fsannino@clbz.com.br](mailto:fsannino@clbz.com.br)