

Nesse artigo eu gostaria de cometar sobre uma peça-chave para o sucesso de projetos, especialmente os mais críticos e complexos: Change Management.

Reitero uma frase que cito com frequência com outros objetivos, mas que se encaixa perfeitamente nesse contexto e ajuda a justificar a importância do Change Management: vivemos em um mundo onde no final das contas tudo é feito por e para pessoas.

E nesse tema recomento a leitura desse artigo da CIO Online:

https://www.cio.com/article/272222/change-management-change-management-definition-and-solutions.html

Adoção do mercado atualmente

Ainda assim, tenho a percepção de que a disciplina de Change Management foi perdendo a adoção e rigor em parte das organizações.

E essa redução da adoção eu creio que tem relação com a virada Agile, ou seja, com o aumento massivo das entregas no modelo agile, em detrimento do Waterfall.

Os projetos foram fracionados em pequenas entregas e por alguma razão parece que se assumiu que o Change Management não é tão necessário nessa modalidade de entrega.

A importância para o sucesso dos projetos

Na dinâmica atual do mundo corporativo, marcada por uma evolução tecnológica contínua e transformações digitais aceleradas, a gestão eficaz de mudanças organizacionais surge como um componente crítico para o sucesso das empresas.

O Gerenciamento de Mudanças Organizacionais (OCM, do inglês Organizational Change Management) desempenha um papel fundamental em garantir que transições significativas, como a implementação de novos sistemas ou estratégias, sejam aceitas e efetivamente incorporadas nas operações diárias das organizações.

A matéria da CIO Online

O Gerenciamento de Mudanças Organizacionais é concebido como um conjunto de práticas destinadas a preparar, apoiar e ajudar indivíduos, equipes e organizações em fazer mudanças operacionais.

A gestão de mudanças não se limita a um único framework, mas abrange uma variedade de abordagens e metodologias que visam otimizar os processos empresariais durante períodos de transição significativa.

Segundo os padrões estabelecidos por entidades como ITIL, ISO20000 e PMP, o OCM é essencial para a aprovação e implementação de alterações substanciais no escopo, cronograma ou orçamento de um projeto.

No cerne do OCM está o gerenciamento do lado humano da mudança e isso inclui entender e mitigar o impacto das mudanças nas funções diárias dos colaboradores e nos fluxos de trabalho organizacionais.

Quando uma organização introduz, por exemplo, um novo ERP ou passa por uma

transformação digital, isso pode desestabilizar as rotinas estabelecidas, exigindo uma adaptação significativa por parte dos empregados.

Um dos principais benefícios da aplicação eficaz do OCM é a redução do risco de rejeição às novas iniciativas e sistemas por parte da empresa. OCM visa garantir que as equipes colaborem de maneira que favoreça a aceitação das mudanças, promovendo uma operação mais eficiente.

Para isso, é necessário que existam sponsors executivos apropriados, uma vontade cultural de adaptação e mudança, e uma disposição individual para mudar.

Impacto do Agile na Disciplina e Rigor dos Processos Tradicionais

A adoção crescente das metodologias Agile nas organizações tem redefinido a estrutura e a execução de projetos de TI e mudanças organizacionais.

Enquanto o modelo Waterfall é caracterizado por sua abordagem linear e preditiva, que depende de uma definição clara e imutável de requisitos e um cronograma estrito, o Agile introduz uma dinâmica mais flexível e iterativa, focada na adaptabilidade e na resposta rápida às mudanças.

Esta transição pode, à primeira vista, parecer comprometer a disciplina e o rigor, tradicionalmente associados aos métodos Waterfall, pois o Agile enfatiza a flexibilidade e a capacidade de adaptação em detrimento de um planejamento extensivo e detalhado.

No entanto, esta flexibilidade não implica uma falta de disciplina, pelo contrário, o Agile requer uma rigorosa adesão a ciclos iterativos (sprints), revisões constantes (retrospectivas) e uma coordenação de equipe muito alinhada para garantir que os objetivos do projeto sejam alcançados de maneira eficiente.

Assim, em vez de diluir a disciplina e o rigor, o Agile contextualiza esses conceitos dentro de um framework que valoriza a colaboração, a adaptabilidade e o feedback contínuo.

Esta abordagem permite que as organizações sejam mais ágeis e responsivas às mudanças do mercado ou às necessidades dos clientes, sem sacrificar a qualidade ou a precisão na entrega de projetos.

Técnicas para Engajamento de Usuários e Adoção de Novas Soluções

Dentro do contexto de gestão de mudanças, engajar efetivamente os usuários na adoção de novas soluções e sistemas é crucial.

Para isso, diversas técnicas podem ser empregadas para garantir que as mudanças sejam aceitas e internalizadas pela equipe. Aqui estão algumas das principais estratégias:

- Comunicação Transparente e Contínua: Manter os usuários informados sobre o que esperar e como as novas soluções afetarão seu trabalho diário é fundamental. Comunicações regulares e claras ajudam a construir confiança e reduzir a resistência às mudanças.
- Treinamento e Suporte Adequados: Oferecer treinamento personalizado que atenda às diferentes necessidades de aprendizagem dos usuários é essencial. Além disso, disponibilizar suporte contínuo após a implementação das novas soluções pode ajudar os usuários a se sentirem mais seguros e apoiados.
- Participação Ativa dos Usuários: Incluir os usuários no processo de desenvolvimento e implementação das soluções aumenta o senso de propriedade e relevância. Isso pode ser alcançado através de workshops, sessões de feedback e pilotos.
- Reconhecimento e Incentivos: Reconhecer e recompensar os esforços e adaptações dos usuários pode motivar a equipe a abraçar as mudanças de maneira mais positiva. Incentivos podem variar desde reconhecimento público até recompensas tangíveis.
- Demonstração de Valor e Benefícios: É crucial demonstrar como as novas soluções trazem melhorias concretas para o trabalho dos usuários. Mostrar dados tangíveis de melhoria na eficiência ou redução de carga de trabalho pode ajudar a solidificar o suporte às mudanças.

Aprendendo na prática

Creio que o lado processual dentro da tecnologia já está muito mais azeitado e não faltam técnicas, soluções e treinamentos para isso, inclusive sob uma ótica ITIL.

Mas existe todo um lado de mudança humana, que eu acredito que deveria inclusive

sair do guarda-chuva de Change Management e receber algum outro nome, para promover sua importância dentro do todo e não ficar relegada a um “apêndice” dentro do Change Management processual e TI.

Sou testemunha viva da importância de se considerar isso para o sucesso de projetos, de forma a garantir que todos estejam na mesma página sobre as novas funcionalidades ou mesmo soluções.

Mudar ou adequar o comportamento humano é fundamental para aumentar as chances de um sistema ou processo ser bem-sucedido.

Creio que não seja novidade para ninguém que muitos projetos e iniciativas falham justamente pela rejeição ou baixo uso por parte dos usuários.

Para endereçar isso nada melhor do que envolver quem efetivamente vai utilizar os sistemas desde o início, algo que efetivamente tende a acontecer no Agile com a figura do PO.

Mas convenhamos que ter apenas o PO na squad não vai garantir que todos os usuários (que em alguns casos podem chegar a casa das dezenas de milhares de pessoas) estejam na mesma página.

É preciso que sejam colocados em prática processos de engajamento, treinamento e incentivo ao uso.

E olha que eu digo isso com a humildade de quem não via o valor do Change Management no início da carreira.

Me recordo de inúmeras vezes, ainda trabalhando em consultoria, avaliar a metodologia padrão da empresa ou do cliente, quase sempre notar que existia uma workstream de Change Management prevista, mas, provavelmente por conta de na época eu ter um mindset mais técnico e menos amplo, achava que era algo secundário ou até mesmo desnecessário.

Cases globais de fracasso em Change Management

Os projetos de transformação empresarial estão repletos de desafios e, frequentemente, a diferença entre sucesso e fracasso reside na gestão eficaz de mudanças.

Aqui, exploro cinco grandes casos notoriamente conhecidos por seus fracassos em gestão de mudanças, destacando o baixo engajamento, adoção e aceitação por parte

dos funcionários ou clientes.

Esses casos ilustram a importância crítica da gestão de mudanças em projetos de grande escala.

A falta de engajamento, a subestimação da resistência às mudanças e a falha em compreender profundamente a cultura organizacional ou as expectativas dos clientes podem levar ao fracasso, mesmo quando todas as outras variáveis parecem alinhadas para o sucesso.

New Coke (Coca-Cola, 1985)

Um dos mais clássicos exemplos de fracasso em gestão de mudanças é a tentativa da Coca-Cola de mudar a fórmula do seu carro-chefe, o refrigerante Coca-Cola, e introduzir o "New Coke".

A mudança foi uma resposta à crescente competição da Pepsi, mas foi recebida com uma reação pública extremamente negativa.

A empresa subestimou o laço emocional dos consumidores com a marca original.

Apesar das pesquisas de mercado que indicavam uma preferência pelo novo sabor, a falta de engajamento e aceitação dos consumidores levou a uma reversão rápida para a fórmula clássica.

Daimler-Benz e Chrysler (Fusão, 1998)

A fusão entre a Daimler-Benz e a Chrysler foi anunciada como uma fusão entre iguais, mas rapidamente se revelou um fracasso de integração cultural e organizacional.

A falta de uma gestão de mudanças eficaz levou a conflitos significativos devido a diferenças nas práticas de trabalho e na cultura corporativa.

Os funcionários da Chrysler sentiram-se marginalizados dentro da nova organização, o que resultou em baixa moral e produtividade, contribuindo para o eventual desmembramento da fusão.

HP e Autonomy (Aquisição, 2011)

A Hewlett-Packard (HP) adquiriu a Autonomy por mais de 10 bilhões de dólares, mas essa aquisição é frequentemente citada como um exemplo de falha na due diligence e gestão de mudanças.

Após a aquisição, surgiram problemas significativos relacionados à integração das operações e das culturas empresariais, além de acusações de fraude financeira contra a Autonomy.

A falta de engajamento e aceitação mútua entre as equipes da HP e da Autonomy

resultou em disputas legais e enormes perdas financeiras.

J.C. Penney (Reestruturação, 2011)

Quando Ron Johnson, ex-executivo da Apple, assumiu como CEO da J.C. Penney, ele iniciou uma série de mudanças radicais na tentativa de rejuvenescer a rede de varejo.

As mudanças incluíam a eliminação de promoções frequentes e a introdução de “lojas dentro de lojas”.

No entanto, a falta de engajamento e aceitação dos clientes existentes levou a uma queda significativa nas vendas.

A mudança foi muito rápida e não levou em consideração as preferências e comportamentos estabelecidos dos clientes da J.C. Penney.

Microsoft Windows Vista (Lançamento, 2007)

O lançamento do Windows Vista é frequentemente lembrado por seus problemas técnicos e falta de aceitação pelo mercado.

Apesar de anos de desenvolvimento, o sistema operacional foi lançado com muitos bugs e exigências de hardware que muitos PCs existentes não conseguiam atender.

A Microsoft falhou em gerenciar as expectativas dos clientes e em envolver adequadamente a comunidade de desenvolvedores e os fabricantes de hardware, o que resultou em uma adoção muito mais lenta do que o esperado.

CIO Codex Framework – Change Management Capability

A Change Management, inserida na macro capability Service Transition e na camada Service Excellence do CIO Codex Capability Framework, é uma capability fundamental para assegurar a estabilidade e confiabilidade dos serviços de TI em um ambiente dinâmico e em constante evolução.

Esta capability adota uma abordagem estruturada e controlada para as mudanças, permitindo que as organizações evoluam e inovem, mantendo a integridade e eficiência dos seus serviços de TI.

Os conceitos centrais da Change Management abrangem a Gestão de Mudanças, Avaliação de Riscos e Comunicação Efetiva.

A Gestão de Mudanças refere-se ao processo de planejamento, aprovação, implementação e acompanhamento das alterações nos serviços de TI. A Avaliação de

Riscos é crucial para identificar e analisar os riscos associados às mudanças, enquanto a Comunicação Efetiva assegura que todos os envolvidos compreendam as mudanças e suas razões.

Dentro das características da Change Management, destacam-se o Planejamento Detalhado, Monitoramento Constante, Controle Documentado e Minimização de Impacto.

O Planejamento Detalhado envolve a análise meticulosa de cada mudança, o Monitoramento Constante garante que as mudanças ocorram conforme planejado, o Controle Documentado mantém registros detalhados, e a Minimização de Impacto foca em garantir que as mudanças não afetem negativamente os usuários finais ou as operações do negócio.

O propósito da Change Management é crucial para a eficiência operacional, inovação e vantagem competitiva.

Ela visa assegurar que as mudanças sejam geridas eficazmente, com um planejamento adequado, monitoramento e execução, além de enfatizar a avaliação de riscos, a comunicação eficaz e a documentação controlada das alterações.

Os objetivos da Change Management no CIO Codex Capability Framework incluem garantir a Eficiência Operacional, facilitar a Inovação, assegurar a Vantagem Competitiva, gerir a Infraestrutura, avaliar o impacto nas Arquiteturas de TI, implementar mudanças nos Sistemas de forma controlada e integrar as mudanças no Modelo Operacional da organização.

O impacto da Change Management nas dimensões tecnológicas é vasto.

Ela influencia diretamente a Infraestrutura de TI, garantindo que as mudanças sejam controladas e documentadas. Na Arquitetura de TI, avalia o impacto das mudanças e assegura o alinhamento com a estratégia organizacional.

Nos Sistemas, implementa alterações de forma controlada.

Em Cybersecurity, avalia os riscos associados e assegura a implementação de medidas de segurança apropriadas. No Modelo Operacional, incorpora as mudanças de forma eficaz, garantindo a continuidade das operações.

Em suma, a Change Management é uma capability vital para gerir eficazmente as mudanças em serviços de TI, desempenhando um papel essencial na manutenção da estabilidade, confiabilidade e capacidade de resposta das organizações aos desafios e oportunidades em um mercado em constante transformação.

Esta capability não só facilita a adaptação a novas tecnologias e processos, mas

também garante que estas mudanças sejam realizadas de maneira controlada, documentada e alinhada com os objetivos estratégicos da organização.

Conceitos e Características

A Change Management desempenha um papel crítico na garantia da estabilidade e confiabilidade dos serviços de TI.

Ao adotar uma abordagem estruturada e controlada para as mudanças, essa capability permite que as organizações evoluam e inovem, mantendo ao mesmo tempo a integridade e a eficiência de seus serviços de Tecnologia da Informação.

Conceitos

- Gestão de Mudanças: Refere-se ao processo de planejamento, aprovação, implementação e acompanhamento das mudanças nos serviços de TI.
- Avaliação de Riscos: Envolve a identificação e análise dos riscos associados às mudanças, permitindo a adoção de medidas preventivas e corretivas.
- Comunicação Efetiva: Abrange a divulgação adequada das mudanças aos envolvidos, garantindo que todos compreendam o que está acontecendo e por quê.

Características

- Planejamento Detalhado: A Change Management se destaca pelo planejamento meticuloso de cada mudança, considerando todos os aspectos e requisitos envolvidos.
- Monitoramento Constante: Realiza um acompanhamento contínuo das mudanças em andamento, garantindo que estejam ocorrendo conforme o planejado.
- Controle Documentado: Mantém registros detalhados de todas as mudanças, incluindo documentação precisa das etapas e resultados.
- Minimização de Impacto: Seu foco principal é garantir que as mudanças não afetem negativamente os usuários finais ou as operações do negócio, mantendo a estabilidade e a continuidade dos serviços de TI

Propósito e Objetivos

A capability de Change Management é de vital importância para a eficiência operacional, inovação e vantagem competitiva das organizações de TI.

Seu propósito central é garantir que as mudanças nos serviços de TI sejam gerenciadas de forma eficaz. Isso inclui o planejamento, monitoramento e execução de mudanças com o objetivo de minimizar o impacto sobre os usuários finais e as operações do negócio.

Além disso, a Change Management também está envolvida na avaliação de riscos, comunicação efetiva das mudanças e na garantia de que todas as alterações sejam implementadas de forma controlada e documentada.

Objetivos

Dentro do contexto do CIO Codex Capability Framework, a Change Management busca atingir os seguintes objetivos:

- Eficiência Operacional: Garantir que as mudanças nos serviços de TI sejam realizadas de maneira eficiente, minimizando interrupções desnecessárias.
- Inovação: Facilitar a introdução de novas tecnologias e processos por meio de um gerenciamento eficaz das mudanças.
- Vantagem Competitiva: Permitir que a organização responda rapidamente às mudanças no ambiente de negócios, mantendo-se ágil e competitiva.
- Infraestrutura: Garantir que as mudanças na infraestrutura de TI sejam controladas e documentadas para evitar falhas e interrupções.
- Arquitetura: Avaliar o impacto das mudanças na arquitetura de TI e garantir que elas estejam alinhadas com os objetivos estratégicos.
- Sistemas: Implementar mudanças nos sistemas de forma controlada, minimizando o risco de falhas e interrupções.
- Modelo Operacional: Garantir que as mudanças sejam incorporadas de maneira eficaz aos processos operacionais da organização.

Impacto na Tecnologia

A capability de Change Management influencia significativamente várias dimensões tecnológicas:

- Infraestrutura: Controla e documenta as mudanças na infraestrutura de TI para evitar falhas e garantir a estabilidade.

- Arquitetura: Avalia o impacto das mudanças na arquitetura de TI e assegura que elas estejam alinhadas com a estratégia da organização.
- Sistemas: Implementa mudanças nos sistemas de forma controlada, minimizando o risco de interrupções.
- Cybersecurity: Avalia os riscos associados às mudanças e garante que as medidas de segurança apropriadas sejam implementadas.
- Modelo Operacional: Incorpora efetivamente as mudanças aos processos operacionais, garantindo a continuidade das operações.

Concluindo

Refletindo sobre minha própria experiência na liderança de transformações tecnológicas e organizacionais significativas, posso afirmar que o sucesso dessas iniciativas muitas vezes depende menos das tecnologias envolvidas e mais da capacidade da organização de gerenciar efetivamente o lado humano da mudança.

A resistência à mudança é um fenômeno natural nas organizações, e enfrentá-la requer uma abordagem sistemática e empática.

Os programas de OCM bem-sucedidos requerem a identificação de campeões de mudança, que são respeitados dentro da organização e podem influenciar positivamente seus colegas.

Além disso, é fundamental que os esforços de mudança sejam apoiados por uma liderança sênior visível e comprometida, que possa articular claramente a necessidade de mudança e mobilizar recursos adequados para sua implementação.

Em conclusão, enquanto líderes e profissionais de TI, devemos entender que o gerenciamento de mudanças não é apenas uma necessidade operacional, mas uma competência estratégica que pode diferenciar nossa organização no mercado.

Adotar uma abordagem proativa e estruturada para o OCM não apenas facilita a transição durante os períodos de mudança, mas também fortalece a cultura organizacional, promovendo uma adaptação contínua e resiliente em face das inevitáveis mudanças futuras.

A introdução do Agile nas práticas de gestão de projetos e mudanças não compromete a disciplina e o rigor, mas os adapta a um contexto mais dinâmico e responsivo.

Simultaneamente, o sucesso na adoção de novas soluções e sistemas em uma organização depende fortemente do engajamento dos usuários.

As técnicas de engajamento efetivo, como comunicação transparente, treinamento

adequado, participação ativa dos usuários, reconhecimento e a demonstração clara dos benefícios das novas soluções, são essenciais para mitigar resistências e promover uma transição suave.

Reconheço que a chave para uma implementação bem-sucedida de qualquer nova solução não reside apenas nas capacidades técnicas ou nas funcionalidades avançadas da tecnologia em questão.

A verdadeira essência do sucesso está na habilidade de harmonizar a tecnologia com as pessoas que a utilizarão no dia a dia.

Portanto, a gestão de mudanças, quando executada de maneira estratégica e empática, se torna um poderoso facilitador de mudanças, garantindo não só a aceitação das inovações, mas também a adaptabilidade contínua da organização em face das rápidas mudanças do mercado.

Em conclusão, enquanto profissionais de TI e líderes em nossas respectivas áreas, devemos aspirar a uma compreensão profunda tanto das ferramentas que implementamos quanto das equipes que orientamos.

A combinação de um gerenciamento de projetos ágil com uma gestão de mudanças eficaz é fundamental para criar um ambiente onde a inovação não apenas prospera, mas também sustenta o crescimento e o desenvolvimento contínuo da organização.