



Série de transição executiva

Dezembro de 2021

Iniciativas de mudança: Como gerenciar os riscos da roda da aflição

Por Ajit Kambil

CXOS geralmente não são contratados para manter o status quo — eles são frequentemente contratados para melhorar a performance de uma empresa, unidade de negócios ou área funcional. Isso exige que esses executivos catalisem a mudança em suas organizações, muitas vezes no início de suas transições. Novos executivos podem ter que identificar e iniciar ações de mudança ou conduzir projetos de transformação que são conhecidos por trazer a operação de volta aos trilhos. Eles podem ter que reorganizar seu próprio grupo e atualizar talentos, estrutura, sistemas e processos. Conduzir mudanças com sucesso pode ser difícil e arriscado para os novos executivos. Com base em nossos inúmeros laboratórios de transição, identificamos vários fatores de risco de execução que chamamos de "roda da aflição". Estas são questões que os líderes devem ser capazes de abordar para entregar iniciativas de mudança bem-sucedidas. A consideração cuidadosa e a resposta a esses doze fatores de risco de execução podem ajudar a aumentar as chances de sucesso.

A roda da aflição

Pode haver uma variedade de riscos que minam as iniciativas de mudança. Os doze elementos abaixo da "roda da aflição" abaixo são problemas que

comumente encontramos em nossos laboratórios de transição. Geralmente, essas questões lidam com três fatores de risco de execução no que diz respeito a: disponibilidade de recursos críticos; comprometimento e alinhamento dos stakeholders; e resistência emocional, cognitiva e social. Os riscos de cada uma dessas categorias são abordados neste artigo:

Recursos

1. Orçamento

Um desafio chave para muitas iniciativas de mudança é o orçamento inadequado. Isso pode levar ao estresse, à redução dos entregáveis de mudança e ao projeto ficando aquém das expectativas dos stakeholders. É crucial que orçamentos e expectativas estejam alinhados desde o início para evitar que iniciativas fracassem antes de seu início.

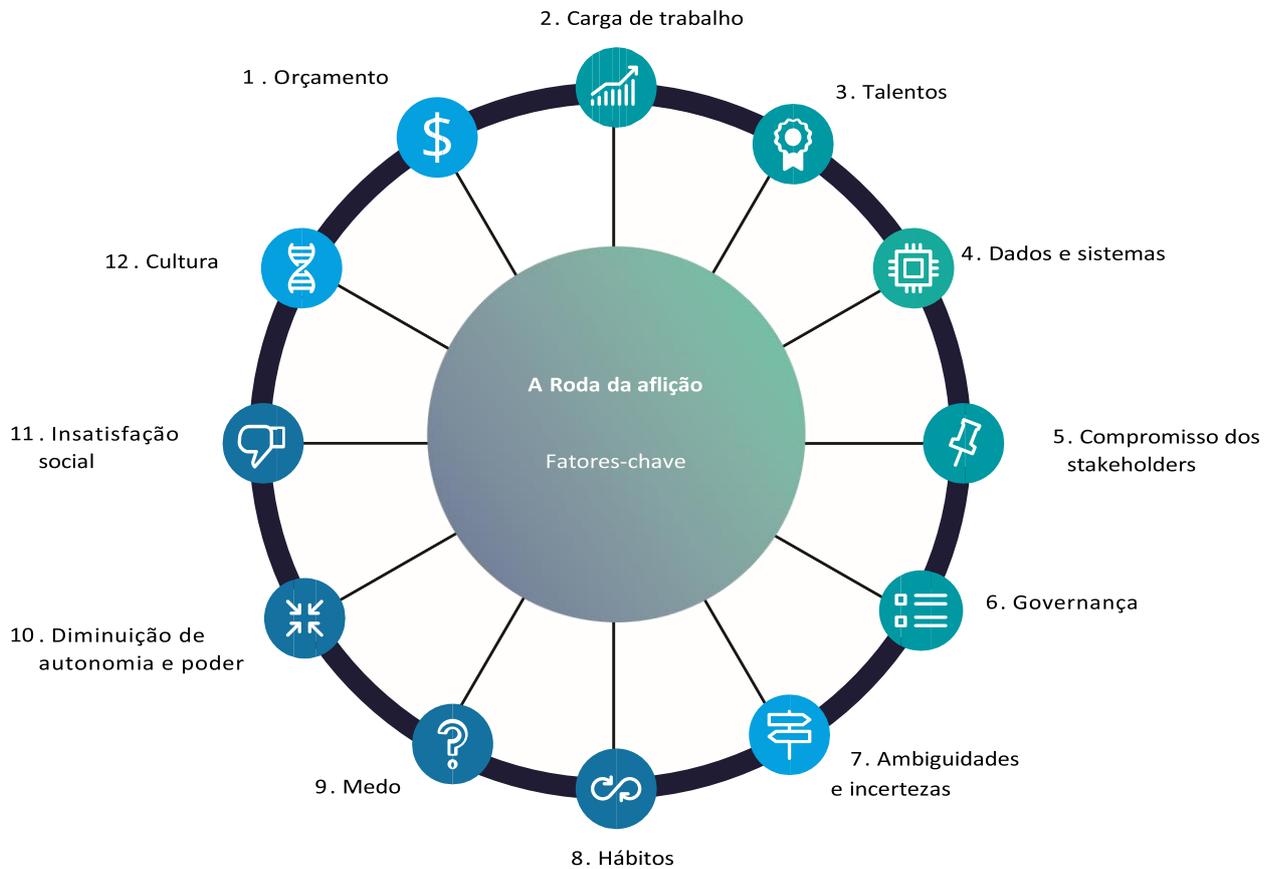
2. Carga de trabalho

A mudança requer trabalho e esforço. A frase mais comum que ouço de executivos em nossos laboratórios e workshops sobre o que impede os esforços de mudança, é que esses esforços são muitas vezes aditivos às demandas de trabalho existentes de seus funcionários. Normalmente, aqueles que conduzem ou executam a mudança possuem pouca ou nenhuma capacidade extra e tempo para realizar mais um projeto para a execução da

mudança. Os esforços de mudança são especialmente difíceis e suscetível à falta de pessoal quando a empresa passa por um momento difícil e os cortes de pessoal já aumentam a carga de trabalho individual. Portanto, é importante perguntar qual trabalho poderá ser interrompido para liberar tempo e executar as iniciativas de mudança com sucesso.

Outra questão da carga de trabalho que suscita a resistência da força de trabalho é aquela em que o próprio resultado de um processo de mudança cria mais trabalho para os trabalhadores-chave, sem qualquer recompensa a eles. Por exemplo, imagine que sua empresa opera inúmeros restaurantes de luxo. Como um CFO que busca uma maior disciplina na área de compras, você implementa um novo sistema em que agora os chefs precisam digitar seus pedidos no sistema online, em vez de apenas escrever suas escolhas de ingredientes em um pedaço de papel e enviá-los por fax para o departamento de compras. É improvável que esta iniciativa conquiste o apoio dos chefs, uma vez que praticamente não há recompensas para eles nestas mudanças de processo, com maior probabilidade de exigir um novo nível de esforço da parte das equipes.

Figura 1. A roda da aflição: Principais riscos de execução



Evitar essas formas de resistência às mudanças requer a consideração do esforço extra exigido após a mudança. Os líderes de mudança precisam realizar uma análise do processo por stakeholder, onde diagnosticam como o esforço de mudança ou novos processos impactam os requisitos de trabalho para cada público de interesse. Para obter a adesão dos stakeholders que são críticos no projeto, os líderes precisam garantir que haja recompensas para eles que equilibrem as novas demandas de trabalho.

3. Talentos

Um recurso crítico para uma mudança bem-sucedida é ter pessoas com as habilidades e experiência necessárias para executar e manter uma iniciativa de mudança. Imagine que você deseja implementar um recurso de mineração de dados e análise, mas sua equipe tem

habilidades analíticas limitadas. Contratar indivíduos com as capacidades necessárias de análise pode sanar essa situação, porém essas novas contratações exigem tempo e orçamento. Geralmente, o recrutamento e o onboarding de talentos especializados de alta qualidade podem levar quase um ano. Além disso, pode ser necessário dispensar profissionais para disponibilizar o headcount para as novas contratações. Isso também pode aumentar os atrasos.

Um tipo de talento especialmente importante é o talento da liderança para as iniciativas de mudanças. As pessoas que você posiciona como líderes para as iniciativas de mudanças são capazes de energizar os envolvidos durante as iniciativas, além de informar e obter a adesão dos stakeholders

críticos? Eles são capazes de dividir o projeto em partes e juntá-lo novamente? Eles são capazes de criar o nível certo de urgência para fazer com que os participantes andem com o projeto para frente sem ir muito rápido ou cometer erros, ou eles progredem muito lentamente e perdem prazos? Eles têm o nível certo de autoridade para tomar decisões críticas de mudança? O líder errado para uma complexa iniciativa de mudança provavelmente falhará.

4. Dados e sistemas

Hoje, muitas iniciativas de mudança exigem informações e dados de apoio. No entanto, em nossos laboratórios de transição, achamos que isso é uma restrição crítica para a mudança em muitas organizações. Os principais sistemas legados podem não ser capazes de fornecer informações e análises a tempo e precisas para a tomada de decisões dos negócios. Em outros casos em que as organizações cresceram inorganicamente por meio de aquisições, sistemas críticos e conjuntos de dados podem não estar perfeitamente integrados para fornecer insights abrangentes em tempo real sobre as principais questões do negócio. Portanto, geralmente, os dados centrais e a infraestrutura de TI precisam ser melhorados antes que as mudanças de processo e operacionais possam ser entregues na empresa. Isso pode levar a atrasos e custos adicionais as iniciativas de mudança.

Conforme observado acima, orçamentos inadequados, tempo, talento e sistema de informação muitas vezes restringem e limitam a realização de valor das principais iniciativas de mudança do negócio. Os líderes de mudança precisam garantir recursos suficientes para mitigar o risco de execução.

Alinhamento

5. Comprometimento dos stakeholders

Os esforços de mudança exigem comprometimento, alinhamento e patrocínio dos principais stakeholders. Sem o nível certo de comprometimento, as iniciativas de mudança podem atrasar ou falhar, e tornam-se mais difíceis de serem executadas. Desalinhamentos nem sempre ocorrem devido a grandes divergências ou conflitos entre os públicos de interesse. Em vez disso, eles ocorrem porque diferentes stakeholders priorizam seu trabalho de forma diferente. Por exemplo, você pode ser encarregado a um projeto crítico de mudança e isso será seu principal determinante para a sua

revisão anual de desempenho. No entanto, outros pontos de contato dos quais você depende, podem ter outras metas prioritárias impulsionando avaliações de desempenho deles, e seu projeto de mudança pode ser menor em sua lista de prioridades. Assim, alinhar os stakeholders geralmente requer um patrocinador sênior do projeto que possa tornar a iniciativa de mudança uma alta prioridade entre todos os stakeholders, garantindo o comprometimento dos recursos certos para a iniciativa de mudança. Para cada um de seus projetos, é imprescindível ter um patrocinador com autoridade para alinhar as iniciativas entre os stakeholders críticos.

6. Governança

Uma maneira de sustentar o compromisso dos stakeholders e continuamente realinhá-los às iniciativas de mudança é ter um mecanismo de governança eficaz. Uma estrutura e um processo de governança reunirão os diferentes stakeholders críticos em uma cadência regular durante a iniciativa para mantê-los informados e comprometidos, buscar os conselhos dele e insumos na resolução de problemas e ganhar seu apoio para direções futuras. A governança pode ter multicamadas. Por exemplo, na maioria dos projetos de TI, poderá haver um grupo de governança de tecnologia com patrocinadores seniores que definem a direção dos negócios, decidem sobre os principais investimentos em TI, alocam fundos e garantem que os incentivos estão sendo alinhados entre a organização. Para projetos específicos, poderá haver uma governança operacional na qual os principais stakeholders trabalham juntos para entregar projetos. Da mesma forma, poderá haver grupos de governança tecnológica que garantam que as escolhas nessa frente sejam consistentes com o roteiro e arquitetura tecnológica da empresa. Muitas vezes, em nossos laboratórios de transição, encontramos estruturas de governança ineficazes e processos que prejudicam o sucesso.

7. Ambiguidades e incertezas

Os esforços de mudança também podem falhar devido à falta de clareza ou ambiguidade sobre o propósito de mudança, novos processos e especificação de sistemas, resultados desejados e a definição de sucesso para o esforço realizado. Por exemplo, quando as empresas não estão claras sobre suas principais escolhas estratégicas, suas estratégias podem não traduzir efetivamente na execução da criação de valor.

A ambiguidade pode ser especialmente dispendiosa em projetos de mudança que requerem sistemas de informação. Quando há ambiguidade de propósito — os requisitos do projeto e do sistema podem não ser especificados com precisão. Os programadores e desenvolvedores do sistema então dão sua melhor interpretação dos requisitos do usuário, mas necessidades específicas podem ser perdidas na interpretação. Isso pode levar ao desenvolvimento de sistemas que não atendem às necessidades do usuário. Portanto, o projeto precisa de uma maior precisão nas especificações e compromisso mútuo entre os stakeholders.

Considere o caso de criar um aplicativo para conectar sua empresa aos clientes. Seu propósito é criar mais conveniência para seus clientes comprarem de você de forma segura em um dispositivo móvel? Seu propósito é informar os clientes sobre novos produtos que você oferece? Seria seu propósito entender o que os cada cliente está procurando em um tipo de nicho? Seria seu propósito fornecer a capacidade de rastrear as contas deles com a sua empresa, ou tudo isso? Ter essa clareza sobre os propósitos e suas prioridades é um bom ponto de partida para conduzir o projeto de processos e sistemas e atender os objetivos.

A ambiguidade também pode surgir do desconhecido — por exemplo, no exemplo acima, podemos realmente não saber como os clientes reagirão ao novo aplicativo.

Mesmo que os grupos focais do cliente sejam utilizados inicialmente para enquadrar os requisitos do usuário e especificações do produto, pode ser necessário construir um aplicativo preliminar, testá-lo com os usuários e alterar iterativamente os recursos do aplicativo com os feedbacks contínuos do usuário em várias versões para chegar a um produto que atenda aos objetivos do negócio. Um processo de execução iterativo de desenvolvimento e teste pode resolver as incertezas de especificar totalmente todas as necessidades precisamente no início do desenvolvimento. Mas isso requer gerenciar as expectativas dos stakeholders desde o início para um processo iterativo que inclua um nível de tentativa e erro.

Os líderes de mudança precisam mitigar os riscos do desalinhamento dos stakeholders, tendo patrocinadores eficazes em alinhar incentivos e prioridades, sistemas de governança e equiparar continuamente os stakeholders aos objetivos e requisitos, resolver as ambiguidades e incertezas nos objetivos e abordagens de execução. Um processo de governança eficaz ajuda a iniciativa de mudança a se adaptar efetivamente aos desdobramentos e novas informações.

Riscos emocionais, cognitivos e sociais

8. Hábitos

Hábitos anteriores podem ser uma restrição cognitiva muito poderosa para mudar. Executivos em nossa transição nos laboratórios muitas vezes dizem a frase "sempre fizemos dessa forma" como um impedimento para a mudança. Os hábitos impedem mudanças porque os funcionários que mantêm um hábito anterior podem não adotar uma nova forma de trabalhar ou um novo sistema. Por exemplo, considere passar do uso de planilhas do Excel para um novo aplicativo online para planejar orçamentos. Se as pessoas de uma parte da organização continuarem usando suas planilhas antigas em vez do novo sistema — então você estará mantendo dois

sistemas em vez de um e não percebendo todos os benefícios do novo sistema. Mudar hábitos pode ser difícil e remover facilitadores de velhos hábitos pode ser fundamental para permitir mudanças positivas.

9. Medo

Uma emoção poderosa que pode inibir a mudança é o medo da perda ou o desconhecido. Por exemplo, considere a computação em nuvem. Algumas equipes de gerenciamento estavam inicialmente relutantes em considerar a nuvem como um recurso por medo de riscos de cibersegurança e perda de dados privados. Com o tempo, os usuários ganharam mais confiança na forma como os provedores forneciam seguramente seus serviços, e mais aplicativos e dados estão sendo movidos para a nuvem. Outro medo de mudança inclui a perda futura de empregos — especialmente com certos tipos de iniciativas de mudança. O medo pode ser paralisante ou levar à resistência ativa à execução de uma iniciativa de mudança.

10. Diminuição de autonomia e poder

Alguns esforços de mudança podem impactar as relações de poder e a autonomia dos indivíduos em uma organização. Por exemplo, quando o CFO busca aumentar a transparência nas unidades de negócios e seus processos de trabalho, poderá revelar informações que alteram drasticamente o poder entre o centro e as unidades de negócios. As informações que o CFO do grupo reúne pode revelar as deficiências do CEO da unidade de negócios e minar seu poder e influência no grupo geral. Assim, é provável que haja resistência ao fornecimento de informações um só lugar, pois mina a autonomia e o poder locais. Para superar a resistência às mudanças de poder, é provável que o CFO tenha que acumular seu próprio poder ou ter o poder do CEO do grupo como patrocinador por trás de mudanças nos fluxos de informação que alterem a distribuição de poder na organização.

11. Insatisfação social

A resistência também pode ser desencadeada quando as funções de trabalho são transformadas, levando a menos satisfação no trabalho ou uma mudança no status do trabalhador. Por exemplo, muitos CXOs tentam melhorar as operações e realizar economias em suas operações implementando soluções de serviços compartilhados. Essas soluções podem prometer melhor especialização e definição de planos de carreira. Porém com a mudança de funcionários-chave de vários locais para um centro centralizado de serviços compartilhados possa imediatamente parecer reduzir custos, o resultado real pode ser a redução da satisfação do cliente e o aumento de rotações de funcionários — prejudicando a redução de custos e outros benefícios. Às vezes, quando os empregos e a localização dos empregos são redefinidos por meio de uma iniciativa de serviços compartilhados, a satisfação dos profissionais experientes é diminuída. Eles podem ter menos conexão com seus clientes locais e menos senso de ser apreciado e valorizado por esses clientes. Essas mudanças podem gerar resistência ou reduções de produtividade, minando os esforços da iniciativa. O risco de impactos adversos pode ser mitigado por meio de cuidadosa consideração pelos "sistemas sociotécnicos" prevalentes em uma empresa. Para gerenciar efetivamente as mudanças, os CXOs devem possuir líderes de mudanças que antecipem os impactos de satisfação social na redefinição do trabalho no esforço de mudança e planejem mitigá-los.

12. Cultura

Outra categoria de riscos emocionais e sociais surge da cultura predominante na organização. Por exemplo, em nossos laboratórios de transição muitas vezes ouvimos que algum grupo específico não está disposto a mudar, devido à crença de que eles "são especiais e diferentes de outros grupos da empresa". Nestes casos, as crenças predominantes devem ser desafiadas antes que a cultura seja modificada para poder aceitar uma mudança como um sistema ERP comum

ou protocolos operacionais comuns em unidades de negócios. Nosso artigo anterior sobre mudança de cultura identifica maneiras de triangular sobre crenças predominantes e algumas intervenções para mudar a cultura.¹

Abordar riscos emocionais e sociais requer algum nível de antecipação dos hábitos propensos como: medos, poder, satisfação social e crenças culturais que impulsionam a resistência à mudança. Uma vez que esses riscos tenham sido antecipados, eles podem ser abordados através de comunicações atenciosas, redesenho do trabalho e ações para amenizar medos e preocupações. Quando essas estratégias não funcionam — novos funcionários que apoiam as mudanças podem ter que ser recrutados.

Considerações finais

Para os CXOs iniciantes, o caminho para melhorar o desempenho da empresa pode implicar em iniciativas de mudança significativas. No entanto, muitas iniciativas de mudança podem encontrar resistências significativas ilustradas pelos doze fatores da "roda da aflição" descritos acima.² Um ponto de partida para melhorar as chances de sucesso é antecipar sistematicamente e priorizar os riscos que são mais propensos a impedir a realização de seus planos. Os três primeiros riscos podem ser mitigados com a aquisição de recursos adequados para apoiar e sustentar a mudança. Os próximos quatro podem ser mitigados através de comunicações assertivas e conquistando compromisso dos stakeholders, governança eficaz e planejamento e execução de processos que serão adaptados às necessidades da iniciativa de mudança.

Riscos emocionais e sociais podem ser parcialmente mitigados através de comunicações atenciosas abordando preocupações individuais ou de algum grupo ou até mesmo ajustando a equipe. As chances de sucesso podem ser aumentadas, garantindo recursos suficientes, alinhando a governança à execução e ajudando os indivíduos a superar a resistência à mudança.

Notas

1. Ajit Kambil, *Catalisando mudança de cultura organizacional: transições executivas*, Deloitte University Press, 3 de junho de 2016, <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/executive-transitions/organizational-culturechange.html>.
2. Alguns desses riscos de "roda da aflição" foram especialmente influenciados por muitos autores. Dois artigos de nota que moldaram o pensamento sobre as partes interessadas, poder, insatisfação social e cargas de trabalho são: Peter G.W. Keen, *Sistemas de informação e mudança organizacional*, Center for Information Systems Research, Alfred P. Sloan School of Management, no.55, Sloan work paper nº 1118-80 (1980); M. Lynne Markus "Aplicação do poder, política e mis", *Comunicações do ACM*, vol. 26, edição 6 (1983) pp. 430-444.

Deloitte.

A Deloitte refere-se a uma ou mais empresas da Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), sua rede global de firmas-membro e suas entidades relacionadas (coletivamente, a “organização Deloitte”). A DTTL (também chamada de “Deloitte Global”) e cada uma de suas firmas-membro e entidades relacionadas são legalmente separadas e independentes, que não podem se obrigar ou se vincular a terceiros. A DTTL, cada firma-membro da DTTL e cada entidade relacionada são responsáveis apenas por seus próprios atos e omissões, e não entre si. A DTTL não fornece serviços para clientes. Por favor, consulte www.deloitte.com/about para saber mais.

A Deloitte é líder global de auditoria, consultoria empresarial, assessoria financeira, gestão de riscos, consultoria tributária e serviços correlatos. Nossa rede global de firmas-membro e entidades relacionadas, presente em mais de 150 países e territórios (coletivamente, a “organização Deloitte”), atende a quatro de cada cinco organizações listadas pela Fortune Global 500®. Saiba como os cerca de 345.000 profissionais da Deloitte impactam positivamente seus clientes em www.deloitte.com.

Esta comunicação contém apenas informações gerais e nenhuma das empresas Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), sua rede global de firmas-membro ou suas entidades relacionadas (coletivamente, a “organização Deloitte”) está, por meio desta comunicação, prestando consultoria ou serviços profissionais. Antes de tomar qualquer decisão ou medidas que possam afetar suas finanças ou sua empresa, você deve procurar um consultor profissional qualificado.

Nenhuma representação, garantia ou compromisso (expresso ou implícito) é dado quanto à precisão ou integridade das informações contidas nesta comunicação e nenhuma das empresas DTTL, suas firmas-membro, entidades relacionadas, profissionais ou agentes devem ser responsabilizados por qualquer perda ou dano que ocorra direta ou indiretamente em conexão com qualquer pessoa que confie nesta comunicação. A DTTL, cada uma de suas firmas-membro e suas entidades relacionadas são legalmente separadas e independentes.