

A young woman with dark hair pulled back, wearing black-rimmed glasses and large gold hoop earrings, is smiling and looking towards the left. She is wearing a light-colored, possibly white, top. In the background, the back of another person's head and shoulder is visible, suggesting a conversation. The lighting is soft and natural, creating a warm atmosphere.

Prosci

Você pode se dar ao luxo de
ver sua *mudança fracassar?*

Nós somos a Prosci. Fazemos a mudança certa — na primeira vez.

Qual é o verdadeiro custo do fracasso da *mudança*?

A mudança está acelerando em ritmo, complexidade e importância para o sucesso do seu negócio. Mas o que diferencia organizações resilientes não é a capacidade de prever mudanças, mas sim de responder a elas com agilidade e propósito.

Projetos de transformação digital que antes tinham cronogramas de vários anos agora são comprimidos em meses. Os ambientes de trabalho continuam evoluindo à medida que as empresas equilibram a flexibilidade do trabalho remoto com a inovação colaborativa. A IA revolucionou todos os aspectos dos negócios, desde como trabalhamos até o que vendemos. Enquanto isso, a incerteza econômica, vulnerabilidades na cadeia de suprimentos global e a escassez de talentos criam camadas adicionais de complexidade.

Quando a mudança dá errado, é mais do que apenas uma falha de processo.

- É receita perdida.
- É o desengajamento dos colaboradores.
- É a rotatividade de clientes.
- É o potencial dano à reputação.
- É tempo e dinheiro desperdiçados.

Francamente, é mais do que qualquer empresa pode suportar.

Então, por que a gestão de mudanças é frequentemente considerada apenas uma formalidade? Ou reduzida a comunicação e treinamento? Ou responsabilidade de um único profissional de mudança, em vez de líderes, gestores de pessoas e equipes multifuncionais?

Fazer a mudança corretamente é fundamental para o sucesso de um negócio ágil e voltado para o futuro. Um negócio capaz de navegar por turbulências econômicas rápidas enquanto mantém as margens e o resultado final.



Organizações preparadas para mudanças estão equipadas, do nível executivo à linha de frente, com o conhecimento e a capacidade de realizar mudanças corretamente, tendo assim uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes. Elas são:

7x

mais propensos a ter sucesso em suas iniciativas essenciais.

4.6x

mais propensos a manter ou adiantar o cronograma.

1.4x

mais propensos a manter ou ficar abaixo do orçamento.

Isso significa que provavelmente verão um retorno mais imediato sobre o investimento ao garantir que as pessoas adotem e usem a mudança.

As mudanças *que tiram o sono dos líderes*

Líderes hoje precisam de estratégias eficazes para navegar pelas mudanças, prevenir e mitigar resistências e alcançar resultados

Pesquisas destacam o alcance e a intensidade dos desafios que estão transformando o cenário empresarial:

Sobrecarga de transformações estratégicas

76% dos colaboradores estão envolvidos em três ou mais transformações ativas, e é seguro presumir que esse número não diminuiu nos últimos anos. Você está equilibrando transformações digitais, reestruturação operacional e adaptação do modelo de negócios — tudo isso mantendo a continuidade. Esse volume de mudanças gera riscos de execução, restrições de recursos e fadiga dos colaboradores.

Dificuldades de adaptação da força de trabalho

Dois terços dos colaboradores dizem ter vivenciado mudanças mais significativas no trabalho no último ano em comparação ao ano anterior, e um em cada três sente pressão para ser mais produtivo. Ao mesmo tempo, a disposição para apoiar mudanças organizacionais caiu de 74% dos colaboradores em 2016 para apenas **43%** em 2022. Suas equipes estão enfrentando dificuldades com modelos de trabalho híbridos, enquanto pesquisas mostram que **72%** dos executivos citam a incapacidade de se adaptar a novos requisitos de habilidades como sua principal barreira à transformação.

Incerteza econômica e disrupção geopolítica

23% dos empregadores globais relataram que o aumento das restrições comerciais e de investimento, juntamente com subsídios governamentais e mudanças na política industrial, estão remodelando a forma como operam. Além disso, 34% das organizações pesquisadas antecipam que o aumento da fragmentação geoeconômica e das tensões geopolíticas exigirá a transformação do modelo de negócios no próximo ano.



Disrupção da IA e aceleração tecnológica

O WEF prevê que, até 2030, a IA e a tecnologia de processamento de informações criarão mais de **11 milhões de empregos**; no entanto, 9 milhões de empregos serão eliminados no mesmo período. Líderes empresariais estão lidando com o desafio de equilibrar a rápida adoção da IA para obter vantagem competitiva com as imensas necessidades de requalificação da força de trabalho e adaptação cultural.

Pressão competitiva

42% dos CEOs acreditam que sua organização não será economicamente viável em dez anos sem uma transformação significativa do modelo de negócios. Enquanto isso, **75%** dos investidores agora consideram o desempenho ambiental, social e de governança (ESG) fundamental nas decisões de investimento, adicionando outra dimensão à sua agenda de transformação.

Complexidade de integração

86% das iniciativas de Fusões e Aquisições (M&A) não entregam o valor esperado, sendo a integração cultural e operacional citadas como as principais razões. Enquanto isso, a digitalização está impulsionando as negociações, com acordos de tecnologia, como o investimento da Microsoft na OpenAI, representando **um quinto** de toda a atividade de M&A em 2023.

Evolução regulatória

A Thomas Reuters relata uma média de **234** alertas e atualizações regulatórias internacionais por dia nos últimos anos. Os requisitos de compliance estão se tornando mais rigorosos e complexos em todas as regiões, criando camadas adicionais de mudanças organizacionais necessárias.

A Prosci é sua *vantagem competitiva* para o sucesso da transformação

Em meio a esses desafios, surge uma verdade fundamental: o diferencial entre transformações bem-sucedidas e fracassadas raramente está na solução técnica em si. Projetos fracassados ou ROI abaixo do esperado resultam da falta de atenção ao lado humano da mudança.

A implementação de ERP mais sofisticada, a plataforma digital mais inovadora ou a reestruturação mais bem planejada falharão sem os elementos essenciais da gestão de mudanças: estratégias intencionais e estruturadas que capacitam as pessoas a se adaptarem e adotarem novas formas de trabalhar.

As organizações preferem a abordagem da Prosci para mudanças porque entregamos sucesso de forma consistente para nossos clientes.

- Com mais de 25 anos estudando pessoas e mudanças, temos uma visão sem precedentes de como indivíduos e organizações prosperam durante transformações.
- Como criadores do Modelo ADKAR® utilizado globalmente, desenvolvemos uma metodologia comprovada, consistente e replicável para mudanças organizacionais.
- Nossa filosofia de negócios de construir capacitação para nossos parceiros significa que desenvolvemos habilidades para nossos clientes, nunca dependência.

Projetos com gestão de mudanças deficiente têm probabilidade de atingir as metas de sucesso em apenas 15% dos casos. Enquanto isso, aqueles com excelente gestão de mudanças têm probabilidade de alcançar o sucesso em 93% dos casos.

Fuente: Melhores Práticas em Gestão de Mudanças – 12ª Edição (Prosci, 2023)

Pare e reflita: você já se fez estas perguntas sobre o seu desafio de transformação atual?

1. Como é o sucesso para essa mudança?
2. Qual porcentagem do ROI dessa mudança depende das pessoas adotarem e implementarem a mudança?
3. Quais riscos do projeto estão ligados às respostas emocionais e comportamentais dos indivíduos afetados pela mudança?
4. Qual porcentagem do seu orçamento de projeto é dedicada à gestão de mudanças?

Se a maior parte do ROI da mudança que você está conduzindo depende das pessoas, a gestão de mudanças deve ser um investimento estratégico, não uma reflexão tardia.

Lições reais de pessoas e organizações reais



Fuente: Melhores Práticas em Gestão de Mudanças – 12ª Edição (Prosci, 2023)

Maiores contribuintes da Prosci para o sucesso da *mudança*

Mudança é um processo, não um evento.

Fazer a mudança corretamente envolve mais do que comunicação e treinamento. Enviar um e-mail na segunda-feira para treinamento na terça-feira e go-live na quarta-feira NÃO é a forma de preparar e capacitar as pessoas para uma mudança bem-sucedida.

Há mais de duas décadas, a pesquisa da Prosci tem sido consistente e clara. Líderes devem priorizar sete fatores para conduzir uma transformação bem-sucedida em suas organizações:



- 1. Patrocínio executivo ativo e visível** – Garanta patrocínio ativo e visível em todos os níveis de liderança.
- 2. Abordagem estruturada de gestão de mudanças** – Utilize uma abordagem estruturada de gestão de mudanças com metodologia clara e recursos dedicados.
- 3. Engajamento e participação dos colaboradores** – Envolver as partes interessadas desde o início e de forma contínua, incluindo colaboradores e gestores. Envolver as equipes impactadas no processo de mudança.
- 4. Comunicação frequente e aberta** – Priorize uma comunicação frequente e aberta sobre a mudança e a necessidade de mudança. Desenvolva um plano de comunicação abrangente.
- 5. Integração e engajamento com a gestão de projetos** – Promova uma forte integração e colaboração entre as equipes de gestão de projetos e de gestão de mudanças.
- 6. Recursos Dedicados para Gestão de Mudanças** – Aloque recursos dedicados e suficientes para a gestão de mudanças (pessoas, tempo e orçamento) durante todo o projeto.
- 7. Engajamento com Gestores de Pessoas** – Envolver ativamente os gestores de pessoas durante todo o processo de mudança para construir um forte apoio e capacidade.



Nossas Soluções em Ação

Relações com Investidores da Microsoft Realiza Divulgação de Resultado Impecável com a Prosci

A equipe de Relações com Investidores (RI) da Microsoft enfrentou um desafio crítico: migrar para uma nova plataforma tecnológica para divulgação de resultados, mantendo uma execução impecável. Os anúncios trimestrais de resultados são eventos de alta visibilidade e grande impacto, que afetam a percepção do mercado e os preços das ações, por isso a equipe precisava de uma abordagem estruturada para gerenciar essa mudança técnica.

A equipe de RI utilizou a metodologia de gestão de mudanças da Prosci para garantir uma transição tranquila. Eles começaram identificando as partes interessadas, compreendendo o processo atual e mapeando possíveis pontos de resistência. O Modelo ADKAR (Consciência, Desejo, Conhecimento, Habilidade, Reforço) orientou a estratégia de implementação.

A Microsoft desenvolveu planos de comunicação abrangentes para criar consciência sobre a necessidade da mudança e gerar desejo entre os membros da equipe para participar. Foram oferecidos treinamentos detalhados para estabelecer o conhecimento sobre a nova plataforma e realizadas sessões práticas para desenvolver habilidades. A equipe também criou mecanismos de reforço para sustentar a mudança.

O engajamento da liderança foi crucial para o sucesso. Os líderes de RI da Microsoft patrocinaram ativamente a mudança, demonstrando comprometimento e alocando os recursos necessários. Também abordaram preocupações de forma proativa e celebraram as primeiras conquistas.

A implementação resultou em uma divulgação de resultados impecável utilizando a nova plataforma.

Os principais resultados incluíram:

- Zero problemas técnicos durante o anúncio crítico de resultados.
- Maior eficiência no processo de publicação.
- Colaboração aprimorada entre os membros da equipe.
- Maior confiança no novo sistema.
- Processos de gestão de mudanças estabelecidos para futuras atualizações tecnológicas.

O caso da Microsoft demonstra como a aplicação das melhores práticas da Prosci em gestão de mudanças pode mitigar riscos mesmo em transições tecnológicas críticas, onde o fracasso não é uma opção.





Navegando com Sucesso na Implementação de ERP *Durante uma Fusão*

A UKG (Ultimate Kronos Group) enfrentou o desafio complexo de implementar um novo sistema de planejamento de recursos empresariais (ERP) enquanto gerenciava simultaneamente uma grande fusão entre a Ultimate Software e a Kronos. Essa dupla transformação exigiu uma gestão de mudanças cuidadosa para manter a continuidade dos negócios.

A empresa adotou a metodologia da Prosci para estruturar sua abordagem. Eles começaram estabelecendo um escritório dedicado de gestão de mudanças organizacionais (ECMO) para coordenar as iniciativas de mudança em ambas as organizações. Essa equipe tornou-se o centro das práticas e recursos de gestão de mudanças durante a transição.

A UKG utilizou o Modelo ADKAR da Prosci (Consciência, Desejo, Conhecimento, Habilidade, Reforço) como seu framework. Foram realizadas avaliações de impacto para identificar como as mudanças afetariam diferentes departamentos e funções. A equipe de mudanças criou planos de comunicação abrangentes para abordar preocupações, desenvolveu programas de treinamento personalizados e elaborou materiais de coaching para gestores.

Um fator-chave de sucesso foi a ênfase na preparação dos líderes de pessoas. A UKG forneceu ferramentas aos gestores para guiar suas equipes durante a transição, reconhecendo que supervisores diretos têm grande influência na adoção pelos colaboradores.

Os resultados foram impressionantes: a implementação do ERP ocorreu dentro do cronograma, apesar das complexidades da fusão. A UKG integrou com sucesso os sistemas financeiros de ambas as organizações, mantendo a eficiência operacional. O feedback dos colaboradores indicou altas taxas de adoção e mínima interrupção nas operações diárias.

Ao aplicar as melhores práticas da Prosci em gestão de mudanças e focar tanto nos aspectos técnicos quanto nos aspectos humanos da mudança, a UKG realizou uma implementação de ERP bem-sucedida enquanto construía uma cultura organizacional unificada durante a fusão.





Desenvolva a Competência Global de *Gestão de Mudanças Organizacionais* com a Prosci

Matthews International, um fornecedor global de soluções de marca e tecnologias industriais, enfrentou mudanças contínuas em suas operações em mais de 25 países. Reconhecendo a necessidade de uma abordagem estruturada para a mudança, eles firmaram uma parceria com a Prosci para construir uma capacidade de gestão de mudanças em toda a empresa.

A jornada começou quando a liderança da Matthews reconheceu que as implementações de tecnologia estavam tendo sucesso técnico, mas não conseguiam entregar os resultados esperados devido à resistência das pessoas. Eles estabeleceram um escritório formal de gestão de mudanças (CMO) e escolheram a metodologia da Prosci como abordagem padrão.

A Matthews implementou um plano estratégico de desenvolvimento de capacidades. Primeiro, eles certificaram os membros centrais da equipe como praticantes de gestão de mudanças da Prosci e, em seguida, treinaram sistematicamente gerentes de projetos e líderes em todas as unidades de negócios globais. Isso criou uma rede de agentes de mudança capazes de implementar a metodologia de forma consistente em todo o mundo.

O CMO desenvolveu ferramentas, modelos e processos padronizados adaptados à cultura e às necessidades de negócios da Matthews. Eles estabeleceram estruturas claras de governança para iniciativas de mudança e criaram um sistema de medição para acompanhar métricas de adoção e o sucesso dos projetos.

Um fator crítico de sucesso foi garantir o patrocínio executivo. Líderes seniores apoiaram ativamente a gestão de mudanças, participando de treinamentos e alocando os recursos necessários. Eles comunicaram consistentemente a importância da gestão de mudanças para alcançar os objetivos estratégicos.

Os resultados foram transformadores. A Matthews observou taxas de adoção significativamente melhores para novos sistemas e processos, prazos de implementação mais rápidos e um ROI superior em suas iniciativas de mudança. As equipes de projeto relataram menos resistência e maior engajamento dos colaboradores.

Ao adotar a abordagem e as melhores práticas da Prosci para gestão de mudanças como uma competência organizacional — em vez de tratá-la projeto a projeto — a Matthews International construiu uma capacidade sustentável para navegar por transformações contínuas em seu ambiente empresarial global.





Sobre *Prosci*

A Prosci é líder global em soluções de gestão de mudanças.

Somos quem nossos clientes procuram quando estão:

- Enfrentando desafios maiores, mais rápidos, mais complexos e multifuncionais.
- Cansados de trabalhar com consultorias que não os apoiam no desenvolvimento de capacidade interna para gerenciar mudanças.
- Precisando de mais do que um plano de comunicação e treinamento.
- Buscando um parceiro dedicado e especialista que possa fornecer uma estratégia de mudança robusta e integrada.
- Criando as condições para o sucesso em seu projeto essencial.

A Prosci constrói culturas internas de prontidão para mudanças por meio de metodologias baseadas em pesquisa e orientadas para resultados. Nossa consultoria especializada e biblioteca abrangente de ferramentas e recursos acionáveis na nuvem impulsionam um ROI mensurável, repetível e sustentável por meio da transformação.

Pronto para ver como é a mudança feita da maneira certa em sua organização? Seja parceiro da Prosci.

contato.brasil@prosci.com