

Teletrabalho e Gestão da Mudança





A adoção do **teletrabalho** na Prefeitura de São Paulo em 2020 - iniciativa de caráter emergencial para a contenção do avanço da contaminação pelo novo coronavírus - proporcionou uma série de **mudanças na administração pública municipal e na vida de servidoras e servidores.**



Mudanças organizacionais costumam gerar estresse e perdas, causando **um desconforto quase que natural nas pessoas envolvidas.**

Ignorar os desafios enfrentados pelas pessoas que trabalham na Prefeitura coloca em risco o esforço que a gestão municipal tem feito para desenvolver e implementar novas formas de trabalho e soluções de infraestrutura.

A **gestão da mudança** conduz transições individuais e em grupo a partir de uma visão sistêmica dos **aspectos humanos envolvidos** em um processo de mudança, e tem como objetivo **preparar, equipar e apoiar as pessoas para as transformações nas organizações.**





A gestão da mudança é necessária quando identificamos a necessidade de transformar o modo como as pessoas agem ou se comportam em um determinado contexto, e isso implica em **mudanças no comportamento das pessoas.**

Dessa forma, **o elemento essencial para a mudança acontecer são as pessoas.** São elas que efetivam a mudança e que precisam ser engajadas a mudar os seus comportamentos.

A forma emergencial como a transição para o teletrabalho ocorreu na Prefeitura e o tempo transcorrido desde então podem gerar uma falsa sensação de que a gestão da mudança não é necessária, pois as mudanças já aconteceram.

Mais de 60 mil servidores estão trabalhando remotamente e grande parte dos serviços públicos continuou sendo ofertada. Mas mudanças dessa natureza demandam a construção de uma base forte e tempo para serem consolidadas.

É importante ter em perspectiva que, na conjuntura atual, o teletrabalho é medida de saúde pública e isso diminui os níveis de resistência. Contudo, com a institucionalização do teletrabalho para o **período pós-emergencial**, o(a) servidor(a) poderá aderir ou não ao regime remoto.

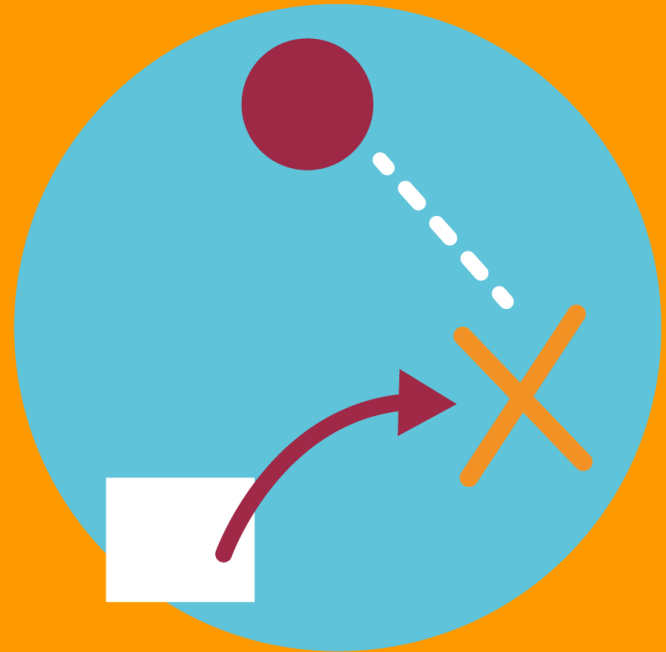
É natural que, no momento da **escolha**, as vantagens e desvantagens do teletrabalho sejam suscitadas e **as resistências a esse regime fiquem mais evidentes.**



Os desafios enfrentados na vivência do teletrabalho durante a pandemia podem minar os esforços de mudança para o regime permanente de teletrabalho.

Tais aspectos nos sugerem que **a utilização de uma abordagem estruturada para conduzir esse processo parece ser algo fundamental para assegurar a consolidação do regime de teletrabalho na Prefeitura** e, conseqüentemente, o alcance dos benefícios associados.

Uma abordagem estruturada para a gestão de mudanças é fundamental para o sucesso dos esforços de transformação de uma organização.



As mudanças bem sucedidas são geralmente associadas a um processo de várias etapas que gera força e motivação suficientes para anular todas as fontes de inércia.

O processo precisa ser impulsionado por uma liderança de alta qualidade e não apenas por um excelente gerenciamento.



- John P. Kotter, especialista em gestão de mudanças

Kotter desenvolveu um modelo que considera 8 oito passos essenciais para o sucesso na condução de um processo mudança:



Passo 1:
Estabelecimento de um
senso de urgência



Passo 2:
Criação de uma
coalizão administrativa



Passo 3:
Desenvolvimento de
uma visão estratégica



Passo 4:
Comunicação da
visão da mudança



Passo 5:
Empoderamento dos
funcionários para realizar
ações abrangentes



Passo 6:
Realização de conquistas
no curto prazo.



Passo 7:
Consolidação de ganhos e
produção de mais mudanças



Passo 8:
Estabelecimentos de novos
métodos na cultura



Passo 1: Estabelecimento de um senso de urgência

Para estabelecer senso de urgência são necessárias ações para reduzir os níveis de complacência organizacional, apontando os problemas existentes e os riscos de não mudar rapidamente.

Criar um forte senso de urgência requer **ações ousadas que leve a maioria das pessoas da organização, mas inicialmente os gestores, a acreditar que a situação atual é inaceitável.**



Passo 2: Criação de uma coalizão administrativa

A transformação não acontece por meio de decretos e microgerenciamento. As grandes mudanças organizacionais são difíceis, complexas e exigem uma série de ações. Nenhum indivíduo isolado é capaz de realizar sozinho uma mudança.



Dicas:

Procure as pessoas certas com poder de posição forte, grande aptidão e alta credibilidade.

Garanta que o grupo seja formado por pessoas com aptidões de liderança e gerência.

Gere confiança com eventos planejados e muita interação entre o grupo.

Desenvolva um objetivo comum que seja suscetível à mente e atraente ao coração.

Características da coalizão:

Poder de posição: ter no grupo peças-chaves na coalizão que assegurem que as pessoas que ficaram de fora não possam bloquear o progresso;

Especialização: ter no grupo diversos pontos de vista relevantes os temas específicos que serão tratados para que decisões inteligentes e informadas possam ser tomadas;

Credibilidade: ter no grupo um número suficiente de pessoas com boa reputação;

Liderança: possuir no grupo um número suficiente de líderes para conduzir o processo de mudança.



Passo 3: Desenvolvimento de uma visão estratégica

A visão é um quadro do futuro que aponta para os motivos pelos quais as pessoas devem **trabalhar para criar esse futuro**. Esclarece a direção geral da transformação, evitando confusões, longos debates improdutivos e as dificuldades para tomar decisões; motiva as pessoas a tomar medidas certas mesmo quando contrárias aos interesses imediatos delas; eliminando projetos inadequados, ajuda a coordenar as ações das diversas pessoas, promovendo a autonomia.



Uma boa visão é:

Imaginável: descreve como uma atividade ou organização será no futuro;

Desejável: articula interesses de várias pessoas envolvidas na situação

Viável: possui objetivos realistas e atingíveis

Concentrada: é clara e fornece diretriz para o processo decisório

Flexível: claras o bastante para motivar iniciativas individuais, mas também flexíveis o suficiente para permitir respostas às mudanças de curso

Comunicável: fácil comunicação, pode ser explicada em cinco minutos.



Ao desenvolver uma visão, lembre-se de usar mente e coração para desenvolver algo viável, mas que também desperte interesse nas pessoas. Misture sonhos com raciocínio analítico, envolva um grupo de pessoas numa construção colaborativa e invista tempo suficiente.

Esse processo geralmente é confuso, difícil e, por vezes, de grande carga emocional.



Passo 4: Comunicação da visão da mudança

Gere um entendimento comum sobre os objetivos e direção da mudança. Aposte na simplicidade, elimine jargões e linguagem técnica. Use metáforas, analogias e exemplos, esses elementos são poderosos para comunicar ideias complicadas com rapidez e eficiência. Use diferentes veículos para comunicar a visão: grandes e pequenas reuniões, memorandos, informativos, interações formais e informais. Aposte na repetição, comunique a visão com frequência, pois as ideias geralmente são absorvidas somente depois de terem sido ouvidas muitas vezes. Assegure uma liderança pelo exemplo, as pessoas mais importantes da organização precisam incorporar a visão da mudança em suas ações. Resolva as inconsistências aparentes de forma explícita, explique as ambiguidades de forma simples e honesta. Faça da comunicação uma ação de mão dupla, valorizando os feedbacks de todos os envolvidos.



Passo 5: Empoderamento dos funcionários para realizar ações abrangentes

Ajude as pessoas a se tornarem mais capazes de ajudar na mudança, removendo o máximo possível de barreiras para implementação da visão da mudança. Geralmente os principais obstáculos estão relacionados a:

- estruturas formais desalinhadas da visão da mudança;
- deficiências de habilidades necessárias para mudança e sistemas de informações que dificultam a ação; e
- chefia desencorajadora das ações para implementação da mudança.



Passo 6: Realização de conquistas no curto prazo

Os processos de mudanças geralmente são longos e penosos. Diante disso, é fundamental criar intencionalmente evidências convincentes de que todos os esforços das pessoas são válidos. As conquistas de curto prazo precisam ser claras e visíveis para todos tirarem suas próprias conclusões e devem ser facilmente relacionadas ao esforço da mudança. Elas mostram provas de que os sacrifícios valem a pena e justificam os custos envolvidos no curto prazo, reconhece os agentes da mudança, elevando o moral e a motivação depois de muito trabalho árduo, fornecem dados concretos para validar as hipóteses da coalizão da mudança em relação à visão, minam os esforços dos céticos e resistentes para bloquear a mudança, ajudam a manter o patrocínio das chefias às mudanças, engajam as pessoas, transformando pessoas neutras em aliados e aliados relutantes em auxiliares ativos. A criação de conquistas de curto prazo deve ser uma ação planejada e se deve tomar cuidado para não maximizar os resultados de curto prazo à custa dos resultados de longo prazo esperados.



Passo 7: Consolidação de ganhos e produção de mais mudanças

As mudanças organizacionais geralmente são muito complexas devido ao nível mais alto de interdependência que existe entre seus elementos. Mudar cenários interdependentes é mais difícil porque exige mudanças mais abrangentes. É importante ter consciência de que em experiência dessa natureza pode ser necessário diminuir a velocidade no princípio para desenvolver a capacidade de lidar com essa situação ao longo da jornada de transformação. Em cenários com muita interdependência é difícil ter uma noção geral de todas as mudanças necessárias no início. À medida que essa noção fique mais clara, provavelmente será necessário lidar com uma série de projetos. É fundamental que nesses casos haja uma liderança que ajude a todos entenderem o cenário principal e bastante delegação nos demais atividades gerenciais e de liderança. Procure identificar e eliminar interdependências desnecessárias que são produto de circunstância do passado, mas não fazem mais sentido na realidade atual. Use a credibilidade proporcionada pelas conquistas no curto prazo para empreender mais e maiores projetos de mudança.



Passo 8: Estabelecimentos de novos métodos na cultura

A maior parte da mudança cultural ocorre depois que o comportamento das pessoas tenha sido alterado e esteja produzindo resultados por algum tempo. As pessoas precisam perceber a conexão entre as novas ações e a melhoria de desempenho. Atenção: a mudança na cultura vem por último, não primeiro.



A mudança ocorre
com um processo e
não como um evento.

- Jeff Hiatt, especialista em gestão de mudanças

Hiatt desenvolveu o modelo ADKAR, que apresenta cinco etapas para um processo individual de mudança:

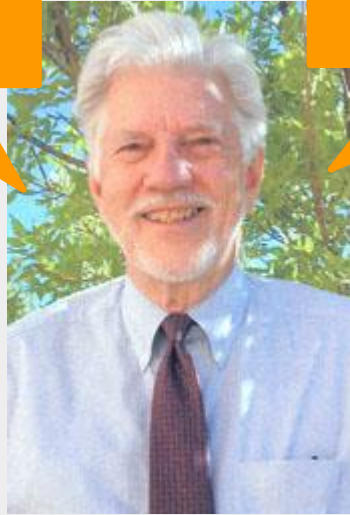
- A** *Awareness* - consciência da necessidade da mudança
- D** *Desire* - desejo de participar e apoiar a mudança
- K** *Knowledge* - conhecimento sobre como mudar
- A** *Ability* - habilidade para implementar comportamentos necessários
- R** *Reinforcement* - reforço para sustentar a mudança

Entender as fases pelas quais as pessoas passam em um processo de mudança pode diminuir conflitos e perdas e possibilitar que sejam ofertados o suporte e as ferramentas adequadas para superação das barreiras.



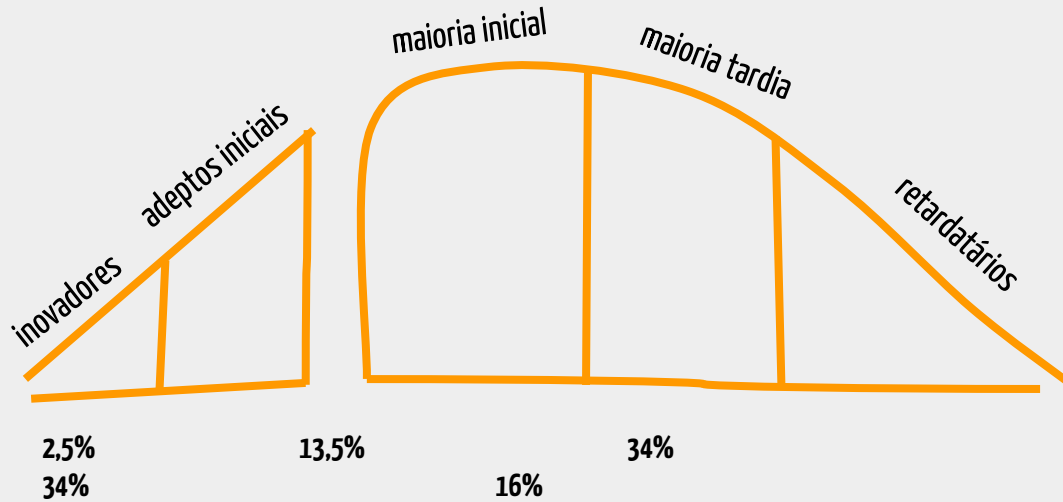
A inovação é comunicada ao longo do tempo entre os participantes de um sistema social.

Quatro elementos principais influenciam a disseminação de uma nova ideia: a própria inovação, os canais de comunicação, o tempo e um sistema social.



- Everett Rogers, especialista em gestão de mudanças

O gráfico apresentado por Rogers traz a perspectiva de diferentes grupos de consumidores na adoção de uma nova tecnologia.



A teoria da curva da adoção desenvolvida por Rogers mostra que adoção de novas ideias pelas pessoas não ocorre de maneira uniforme, mas em fases e de forma gradual partindo dos mais adeptos às inovações até os menos adeptos.

Entender isso é importante para o desenvolvimento de estratégias de mudança para cada um dos segmentos e evita o investimento de energia e recursos em públicos para inovação.

Aprendizados sobre gestão de mudanças para o contexto de teletrabalho na Prefeitura de São Paulo

- **Precisamos refletir mais sobre os comportamentos que precisamos mudar.** A gestão das mudanças provocadas pelo Teletrabalho é uma solução, mas qual o problema que essa proposta resolve? Ter clareza do problema é fundamental para pensar as estratégias de atuação e a comunicação das ações.
- **Um plano de gestão de mudanças para cada mudança que se quer gerar.** Para um problema, podemos ter diversas propostas de solução. Cada proposta, gera um benefício (o que ganhamos ao resolver o problema desta forma?). Para cada benefício gerado, precisamos elaborar um plano de gestão de mudança.
- **Começar por mudanças menores cria ciclos virtuosos e permite ampliar o escopo da mudança com mais segurança e menos resistência.** O risco de começar por mudanças grandes demais é a paralisia.
- **Planejar não é suficiente. Mudança requer liderança e gestão.** A liderança engaja, direciona e inspira. A gestão planeja, controla e soluciona problemas. Quanto maior a mudança, mais importante o papel da liderança.

Aprendizados sobre gestão de mudanças para o contexto de teletrabalho na Prefeitura de São Paulo

- **Criar uma visão estratégica antes de gerar o senso de urgência para a mudança é um erro comum.** Sem a compreensão de que a mudança deve ser iminente, é difícil engajar os atores para priorizar os esforços necessários para a mudança.
- **A gestão de mudanças lida com escolhas.** Se queremos que as pessoas cumpram ordens ou façam algo mandatório, devemos lidar com as resistências e fazer a gestão de crise. Quando é necessário convencer as pessoas a fazerem determinado tipo de escolha, devemos fazer a gestão de mudanças.
- **Não podemos forçar a mudança sobre os outros, apenas incentivar.** As pessoas não mudam se não acreditarem que a mudança é positiva para elas. Por isso, normativos e ordens de superiores são importantes, mas não são suficientes para gerar a mudança. Se não houver gestão da mudança, as pessoas podem resistir ao processo ou voltar ao estado anterior quando tiverem a opção.

A consolidação de um regime permanente de teletrabalho apresenta potencial para gerar uma série de **benefícios para a administração pública**, servidores(as) e cidadãos(as), como a redução de custos e a gestão de pessoas orientada para resultados. Contudo, para assegurar e potencializar esses benefícios, é preciso garantir a **transformação da cultura quanto à forma de trabalhar e de gerir equipes**. Por isso, a gestão de mudanças é fundamental.



O (011).lab é o laboratório de inovação em governo da Prefeitura de São Paulo, responsável por processos de gestão da mudança na administração pública municipal e de resolução de problemas públicos complexos. O laboratório também busca apoiar a Prefeitura na adaptação ao ritmo das transformações provocadas pela implementação de novas soluções para o teletrabalho.



O Fórum Inova Cidades é uma iniciativa da Frente Nacional dos Prefeitos que reúne uma rede de secretários e dirigentes públicos unidos pelo objetivo de construir, de forma suprapartidária, uma agenda para promover a inovação em cidades, sendo o principal interlocutor dos municípios brasileiros junto aos demais poderes, às esferas governamentais e à sociedade civil organizada.