

“

A gestão de mudanças cria uma vantagem competitiva para nossos clientes, alcança resultados de negócio e ROI com uma taxa maior do que teríamos visto de outra forma. Faz sentido mudar para uma metodologia reconhecida mundialmente. Chamamos a Prosci, líder global na disciplina de gestão de mudanças.



Alistair G. Lowe-Norris, Diretor Global de Adoção & Estratégia de Gestão de Mudanças na Microsoft Digital, Serviços, & Sucesso Mundial.

A Microsoft sempre foi boa em mudanças. Por mais de uma década, uma equipe de consultoria de 25 pessoas trabalhou para ajudar os clientes a adotar e sustentar o uso da tecnologia Microsoft. Esses praticantes de gestão de mudanças iniciais misturaram elementos de várias metodologias e viram bons sucessos.

As mudanças nas dinâmicas de mercado e a expectativa do cliente no setor tecnológico criou uma maior urgência em torno da gestão de mudanças e da adoção do usuário. A mudança para a base de modelos de licenciamento de assinaturas para solução de tecnologia de núcleo da Microsoft acopladas com uma mudança para serviços de nuvem tornou a gestão de mudanças uma competência essencial para impulsionar e sustentar a lucratividade.

Sem a segurança de um grande software de venda, implementações de tecnologia de sucesso agora trazem valor sustentado somente quando os clientes efetivamente adotarem e continuarem a usar ao longo do tempo.

O DESAFIO

Impulsionar receita e criar uma vantagem competitiva implementando a capacidade de mudanças que permite a adoção mais rápida da Tecnologia Microsoft pelos clientes de forma mais completa e melhor..

A SOLUÇÃO

- Adquirir licença para personalizar e escalar a metodologia Prosci
- Investir em Instrutores Avançados Prosci tornando-os especialistas para ministrar treinamentos de gestão de mudanças em todo o mundo
- Certificar mais de 2.250 praticantes de mudança para criar uma base sólida de profissionais da área
- Tornar os princípios básicos e recursos de gestão de mudanças disponíveis para mais de 25.000 empregados, parceiros e clientes da Microsoft.
- Personalizar o treinamento e recursos de gestão de mudanças para serviços de consultoria e auto-atendimento usado por parceiros e clientes da Microsoft.

Os Serviços Corporativos da Microsoft identificaram a necessidade de uma maior ênfase e credibilidade externa em torno da mudança e em sua adoção e os serviços de gestão de mudanças como uma estratégia diferenciada e de vantagem competitiva em sua prática de consultoria empresarial. Eles também perceberam que mais do que apenas 25 pessoas precisavam saber sobre a disciplina, não apenas no sistema que interage com o cliente, mas também em parceiros e todos os empregados. Esta realização levou a Microsoft a padronizar e implantar a metodologia em torno de uma mudança existente que seria dimensionada para atender às suas muitas necessidades variadas.

O início do crescimento da Gestão de Mudança veio da Microsoft Enterprise Serviços como forma de ajudar os clientes. Cresceu para abranger divisões em toda a Microsoft – incluindo RH, Customer Success, Microsoft IT, Operações Datacenter, vendas, grupos de produtos e muitos mais.

PARCERIA COM PROSCI

A Microsoft iniciou a busca por uma metodologia de gestão de mudança com dois requisitos: em primeiro lugar, deve ter uma reputação que seria reconhecida por clientes da Microsoft como a líder global da disciplina. Em segundo lugar, ela deve rapidamente escalar para alcançar todos os profissionais voltados para o cliente na Microsoft com a capacidade de crescer internamente a mais de 250.000 empregados, parceiros e clientes da Microsoft.

A Prosci cabe em ambos os requisitos. Não só a Microsoft reconheceu que a metodologia Prosci é abrangente, baseada em pesquisa e estabelecida como o padrão da indústria, mas a

presença de parceiros Prosci em todo o mundo e a capacidade de treinar facilitadores internos. Isso garantiu que todo projeto da Microsoft – tanto interna e externamente com os clientes e parceiros - poderia acessar a gestão de mudanças, treinamento e suporte necessários. Além disso o formato de parceria Prosci (que incluía uma empresa com Licença de Gestão de Mudanças), permitiu a Microsoft personalizar e dimensionar as ofertas Prosci para se adequarem às necessidades de seus diversos grupos.

APLICAÇÃO

A Microsoft construiu uma base forte de praticantes e instrutores especialistas em gestão de mudanças. Em seguida, a equipe de gestão de mudanças customizou recursos abrangentes de gestão de mudanças e socializou a disciplina com empregados voltados para o clientes e parceiros da empresa.

Criação de uma comunidade de praticantes de mudança e especialistas no assunto

A Microsoft sabia que ter uma base sólida de praticantes, especialistas e formadores de Gestão de Mudanças seria a chave para o sucesso. Isto foi devido ao número de pessoas que a empresa precisava treinar em gestão de mudanças e no volume de solicitações antecipadas do assunto que aconteceria, uma vez que a gestão de mudanças fosse formalizada como um serviço e capacidade.

A comunidade de praticantes de gestão de mudanças

A Microsoft estabeleceu uma comunidade de praticantes em gestão de mudanças desde cedo. Esse grupo identificou o comprometimento da empresa com a metodologia de gestão de mudanças Prosci e um plano estratégico que começou com a obtenção de pessoas certificadas e no investimento em instrutores.

A comunidade de praticantes agora inclui reuniões mensais onde os líderes do pensamento de Gestão de Mudanças discutem o quanto tem desenvolvido a disciplina. A equipe de gestão de mudanças também continuou personalizando o treinamento, incluindo a criação de webcasts e um dia de aula de gestão de mudança para o desenvolvimento contínuo dos profissionais.

Os praticantes de gestão de mudanças da Microsoft não só palestram em conferências da disciplina mas também se voluntariam em posições estratégicas de associações e capítulos da ACMP e CMI. Recebem eventos regionais de gestão de mudanças e envolvem-se com as equipes de liderança de pensamento. Todos estes dão à Microsoft uma rede contínua de desenvolvimento profissional para explorar, enquanto a oferta volta à indústria.

Programa de Instrutor Avançado Prosci

O grupo de mudança sabia que eles precisavam de formadores que eram verdadeiros especialistas em gestão de mudanças e poderiam certificar os praticantes com o mesmo nível de excelência de um instrutor master Prosci.

Para fazer isso, eles enviaram quase 20 instrutores para a trilha (PCAI – Prosci Certified Advanced Instructor) de nível master que inclui treinamento individualizado e em ritmo próprio, a presença de um Personal Coach Prosci, finalizando com uma auditoria presencial por um Prosci Program Advisor.

Para apoiar o crescimento dos PCAIs, a Microsoft desenvolveu o programa de internos. Incluiu mentoria e processo de auditoria que asseguraram que todos os candidatos a instrutor estavam preparados para passar na auditoria final da Prosci e atingir a sua certificação avançada. Estabelecer uma competência e o desenvolvimento do instrutor foi crucial. A Microsoft continua a investir nisso, com mais sete pessoas atualmente no processo para tornar-se um PCAI durante os próximos 12 meses.

Certificação de Praticantes

A equipe Microsoft e os PCAIs avançaram com a construção de uma forte base de praticantes de mudanças em todo o mundo. Estes profissionais certificados concluíram o treinamento com as ferramentas e habilidades necessárias para aplicar a gestão de mudança em um projeto. Eles também formaram uma comunidade robusta de praticantes para resolver problemas com os pares e especialistas no assunto.

A equipe de mudança começou com uma meta de certificação de 500 praticantes, mas eles experimentaram uma demanda muito maior do que esperavam. Até o início de 2018, a Microsoft enviou mais de 2.250 para Programa de Certificação em Gestão de Mudança Prosci. A Microsoft continua executando cerca de 85 aulas de gestão de mudanças por ano em todo o mundo.

Licença para customização e escalabilidade

Enquanto treina uma equipe de especialistas, instrutores e profissionais em gestão de mudanças, a equipe Microsoft também estava utilizando sua Licença Enterprise em Gestão de Mudanças Prosci para personalizar as ofertas e se adequar à cultura e escala das necessidades de gestão de mudanças da empresa.

Isso incluiu a suplementação de partes da metodologia com prática adicional da neurociência. Através desta personalização, a equipe de gestão de mudanças verdadeiramente dominou o conteúdo e fez o seu próprio. Isso garantiu que a metodologia de gestão de mudanças, quando chegou para toda a organização, alcançou as expectativas e necessidades diversas de parceiros e clientes com ajuste às culturas.

Para alcançar rapidamente um público mais amplo, a equipe de mudanças expandiu os treinamentos Prosci baseados em funções (sponsor, líderes, equipes de projetos, áreas especialistas, empregados) incluindo versões on-line e virtuais, além de versões orientadas por instrutor. Esses programas personalizados foram credenciados pelo PMI® e pela ACMP®. A equipe de mudanças agora está incorporando a gestão de mudanças no Cursos de gestão da Microsoft, bem como integrando à sistemas de melhoria.

Manual de instruções

Parte do trabalho de customização da equipe de mudança incluiu a publicação de um guia completo dos treinamentos, ferramentas e recursos de gestão mudanças Prosci e como eles se aplicam à Microsoft. Parte deste manual inclui um exemplo de plano de rede de mudança, plano de medição e reforço, plano de gestão da resistência, plano de comunicações, plano de treinamento e etc. Esses planos pré-preenchidos diminuem o tempo que leva para avançar a gestão de mudanças em um projeto de tecnologia da Microsoft.

Este manual também categoriza e explica todas as peças do conjunto de soluções Prosci e permite que empregados e fornecedores da Microsoft comecem rapidamente com a gestão de mudanças enquanto também dão a opção de ir tão profundamente na metodologia o quanto eles quiserem. Esse recurso é atualizado continuamente com as mais novas ferramentas de gestão de mudança da Prosci. O que lembra uma parte crucial da parceria com a Prosci, como a Microsoft deve ser capaz de oferecer às pessoas, tanto interna como externamente, o direito de ter a solução de gestão de mudanças no momento certo.

Este manual foi publicado amplamente dentro Microsoft e disponibilizado para parceiros e clientes.

Socialização da gestão de mudanças

Com os instrutores, praticantes e apoiadores prontos, a equipe de gestão de mudanças estava pronta para começar a implementar a disciplina como uma competência em toda a organização. Eles começaram com uma campanha de socialização sobre o que é gestão de mudanças, por que é importante e onde os empregados poderiam ir para obter mais informações. As principais partes desta campanha incluíam webinars personalizados, treinamento presencial para patrocinadores e líderes, comunicados escritos e acesso ao manual de instruções. Esta campanha também gerou interesse contínuo no Programa de Certificação de Gestão de Mudanças Prosci.

A campanha tocou mais de 25.000 pessoas e também incluiu a integração da gestão de mudanças em vários projetos de alto nível nas principais divisões.

Investindo em Advanced Certified pela Prosci

Parte da expansão da comunidade de praticantes da Microsoft incluía o envio de várias pessoas para o Programa Prosci Advanced. Além de Instrutores Avançados, a equipe também investiu em adquirir duas novas funções avançadas:

- Um Líder de Implantação Avançada com capacidade e apoio para construir uma Enterprise Change Management (ECM), ou seja, um escritório de gestão de mudanças. Esse líder constrói uma equipe para pensar sobre governança, criar um programa de treinamento e incorporar gestão de mudanças em sistemas em andamento
- Um Praticante Avançado com capacidade e apoio para produzir resultados até mesmo nos projetos de mudança mais complexos. Ele pode ver como a gestão de mudanças e a gestão de projetos irão influenciar e interagir um com o outro

investindo nessas duas funções de especialistas e ganhando o suporte do Prosci Advisor para dar à Microsoft mais experiência e coaching, acelerando sua capacidade de gestão de mudanças.

Implementação externa

A equipe de mudanças usou três etapas de abordagem para implementar a gestão de mudanças com clientes de primeira linha e parceiros externos.

Eles começaram com a educação e apoio de todas as pessoas da Microsoft que interagem com esses grupos.

Empregados voltados para o cliente

A maioria das pessoas conquistaram clientes na divisão de serviços de consultoria da Microsoft através do treinamento personalizado em gestão de mudanças. Eles receberam acesso às ferramentas para usar quando precisarem falar de mudança, explicar o que é gestão de mudanças e por que é importante e dimensionar e definir o escopo de projetos de mudança dos clientes. Anteriormente, alguns clientes não esperavam gastar com dinheiro gestão de mudanças. Mas, ao equipar todos os empregados que lidam com clientes nesta divisão com treinamentos e ferramentas de gestão de mudanças, a Microsoft foi capaz de falar com competência e consistentemente sobre a disciplina em cada cliente.

Envolvendo-se com os clientes

Para tornar a gestão de mudanças acessível para clientes corporativos, a Microsoft incorporou conteúdos sobre adoção e gestão de mudanças e guias em seus portais voltados para o cliente. Este permitiu que os clientes vissem como impulsionar a adoção e uso dentro de suas organizações e forneceu-lhes educação gratuita e ferramentas para começar a fazê-lo. A Microsoft também criou um portfólio de serviços

profissionais de gestão de mudanças para clientes corporativos acelerar os resultados dos negócios, dirigindo o lado humano da mudança. Esse portfólio varia de alguns dias a vários meses de trabalho de gestão de mudanças e é projetado em torno de garantir que os clientes vejam três resultados antes do término do projeto: (i) empregados que fizeram a transição para uma nova maneira de trabalhar, (ii) o cliente que constrói a capacidade de crescimento continuado da gestão de mudanças, e (iii) a evidência de que a mudança está impactando positivamente resultados de negócios.

Treinando e apoiando parceiros

Com dezenas de milhares de parceiros da Microsoft, uma opção de gestão de mudanças como um “cardápio” de opções foi fundamental para envolver o público a essa parte crucial. Esses parceiros são certificados implementadores de soluções de tecnologia da Microsoft que trabalham com empresas de todos os tamanhos.

A equipe de mudanças criou uma Estrutura de gestão de mudança gratuita para parceiros com entregas de amostra para ajudar a crescer as capacidades de gestão de mudanças. Além do mais, a equipe de mudanças criou o Programa de Serviços de Adoção para Parceiros, que é um guia de 40.000 páginas com ativos e modelos que permite os parceiros oferecer serviços básicos de adoção com o mesmo Framework que a Microsoft usa. Os parceiros podem até trabalhar com a Microsoft para obter uma licença Prosci com recursos, ferramentas e treinamentos de gestão de mudanças mais avançadas. A Microsoft incentivou ainda mais seus parceiros a buscar as competências de gestão de mudanças oferecendo treinamentos, participação em conferências e outros eventos. Esse arranjo permite que os parceiros consigam envolvimento com a gestão de mudanças como eles querem, seguindo o exemplo da Microsoft de incorporar a

disciplina em toda a organização. Mas também permitiu que os parceiros chegassem na velocidade sobre o que é gestão de mudanças e como funciona significativamente mais rápido.

OS RESULTADOS

Quatro anos depois de decidir implantar o Escritório de Gestão de Mudanças (COM), a Microsoft tem visto retorno significativo do investimento da disciplina. O resultado mais notável foi a experiência de sucesso dos clientes. A Microsoft mostrou que depois de algo tão simples como uma curta oficina de adoção e gestão de mudanças de três dias, os clientes viram um aumento de 450% na adoção em comparação com aqueles que não compareceram a oficina. Além disso, 80% dos clientes que participaram do workshop relataram aumento da adoção e 50% relataram redução do prazo de implementação. Internamente, também, a gestão de mudanças está na raiz da Microsoft. A gestão de mudanças é agora integrada na melhoria dos programas, sistemas e desenvolvimento profissional. A Engenharia de Serviços Principais e Divisão de Operações, que constrói e gerencia os produtos, processos e serviços críticos que a Microsoft executa, integrou a gestão de mudanças em seu projeto em curso e abordagem de gestão de entrega e investiu em um programa contínuo de coaching e mentoring para garantir que está sendo implementada com sucesso. O Data Center Global de Operações que gerencia todos Centros de dados da Microsoft em todo o mundo também Incorporou a gestão de mudanças para apoiar milhares de pessoas que são sujeitas a muitas mudanças contínuas. O grupo de gestão de mudanças cresceu de 25 pessoas para milhares de praticantes de mudança e dezenas de Instrutores Avançados Certificados pela Prosci.

Mais de 25.000 pessoas na Microsoft são significativamente envolvidas com gestão de mudanças através de um webinar, treinamento individualizado ou recurso on-line. Isso inclui mais de 2.250 profissionais certificados e um adicional de mais de 1.000 líderes e patrocinadores que participaram de treinamentos em gestão de mudanças e aprenderam sobre o seu papel.

O treinamento Prosci é baseado em papéis que requer que os participantes tenham um projeto real em mente quando se considera o processo de mudança e o seu papel. Providenciando o treinamento baseado em funções ou a certificação em gestão de mudanças para 3.000 pessoas na Microsoft, milhares de projetos incluíram um foco mais forte no lado humano da mudança.

Este treinamento generalizado não poderia ter sido bem sucedido sem a intenção cuidadosa, apoio e estratégia da equipe de mudanças. A equipe de mudanças colocou a Microsoft no sucesso assegurando que aqueles que estavam interessados na disciplina tivessem ferramentas abrangentes e comunidade de especialistas Prosci para apoiá-los em alcançar o sucesso da gestão de mudanças.

DESTAQUES DOS RESULTADOS

- Aumento de 450% na adoção para clientes
- Maior adoção relatada por 80% dos clientes
- Implantação mais curta informada por 50% dos clientes
- Gestão de mudanças incorporada em programas de desenvolvimento e sistemas de melhoria profissional
- Gestão de mudanças escalável, treinamento, ferramentas e recursos para mais de 250.000 empregados, parceiros e clientes da Microsoft

CONSTRUA SUA CAPACIDADE DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL COM A PROSCI

Mais de 80% das empresas da Fortune 100 trabalharam com a Prosci para construir sua capacidade de mudança. Nossa metodologia baseada em pesquisa e em resultados é fácil de aplicar. Nós podemos equipar sua organização com as ferramentas para superar os outros, permanecer ágeis e prosperar durante mudanças maiores, mais rápidas e mais complexas.

contato@peoplechange.com.br
www.peoplechange.com.br
www.gestaodemudanca.com.br