

**GUIA PASSO A PASSO PARA  
MOMENTOS DE MUDANÇA**

*Ferramentas poderosas e necessárias  
para qualquer momento de mudança  
nas organizações*

# **GESTÃO DE MUDANÇAS**

## **FERRAMENTAS**

**MAPA DA EMPATIA**

**CONTRATO DE EXPECTATIVAS**

Os projetos que não dão certo  
costumam esquecer do  
elemento mais importante de todos:  
"as pessoas".

**FRANCIELE MAFTUM**



# INTRODUÇÃO

Esse guia foi desenhado com o objetivo de auxiliar pessoas que estão passando ou conduzindo processos de mudanças em suas organizações (independente do tamanho) com a aplicação de duas das ferramentas que mais trazem resultados com pessoas: o contrato de expectativas e o mapa da empatia.

O guia é uma junção de anos do meu trabalho e estudos em Gestão de Mudanças, Psicologia e Aprendizagem. Ao longo desses anos atuando como treinadora na Certificação de Gestão de Mudanças e Fundadora da ChangeMinds (empresa especializada em mudança e desenvolvimento humano) fui desenvolvendo ferramentas com base nas teorias que permeiam o tema.

Essas ferramentas foram ensinadas, aplicadas e replicadas diversas vezes e compreendi que chegou a hora de compartilhá-las. Nesse guia, você receberá duas das ferramentas já desenhadas. Esse é um fruto da minha observação, estudo e do meu trabalho. As ferramentas descritas nesse guia servem para ajudá-lo nos processos de mudança da sua organização ou equipe.



# O QUE VOCÊ PRECISA SABER SOBRE GESTÃO DE MUDANÇAS

Essa é uma pergunta essencial para que você consiga aplicar qualquer uma dessas ferramentas de Gestão de Mudanças.

Em uma frase simples, o que você precisa saber sobre gestão de mudanças é:

Gerenciar mudanças é ter foco nas pessoas. Quer dizer, entender e facilitar o impacto das pessoas que passam pela mudança. Ou seja, diminuir o sofrimento do outro na mudança para ele consiga aderir a sua implementação, projeto, política interna, treinamento ou até mesmo a sua opinião.

Se você procurou esse guia é porque busca algo que possa te ajudar a aplicar mudanças em sua organização ou porque está tendo dificuldades em mudar as pessoas, em engajá-las e em lidar com as resistências. Tanto em um caso como no outro, existe uma característica de quem conduz a ação da mudança que você precisará desenvolver ou melhorar: Você precisa se importar com as pessoas e acreditar que elas podem mudar. As ferramentas irão te ajudar a fazer isso.

Isso é diferente de acreditar que elas irão mudar porque tem que ser assim. Diferente de acreditar que não é preciso gerenciar mudanças por ser uma obrigação, das pessoas que fazem parte de uma corporação, mudar junto com a empresa. Sabemos disso baseado em Carl Rogers (1984) que nos diz que: o interventor precisa acreditar na mudança do seu público. Isso se chama consideração positiva incondicional. Ou seja, se você não acredita que o seu público pode mudar, não continue a colocar esforços na sua mudança.

Existe ainda uma terceira premissa que considero importante para aplicar as ferramentas de uma maneira correta: A mudança precisa ser compartilhada, o que quer dizer que ninguém muda sozinho. Nós precisamos de apoio, escuta, treino, prática para mudar hábitos, comportamentos e, principalmente, modelos mentais. Então, ao aplicar essas ferramentas procure entender o seu público e o que eles precisam (qual ajuda precisam) para mudar.

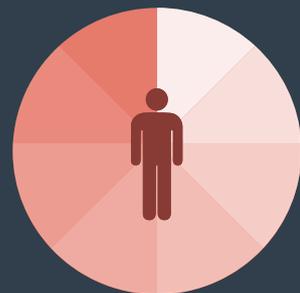
E a quarta premissa que gostaria de passar: Qualquer mudança causa impacto em você, no outro e no cenário. Mesmo as menores mudanças – como, por exemplo, quando mudamos o local das nossas mesas do trabalho, quando mudamos de casa, quando mudamos a rotina, quando somos promovidos a líderes – causam um impacto no todo. Essas mudanças todas impactam a todos os envolvidos de uma maneira emocional. Elas impactam no que pensamos sobre nós mesmos, na nossa sensação de capacidade, nos nossos medos. E da mesma maneira impactam nos outros pelos mesmos motivos. Não fomos preparados para mudar tanto, mas podemos nos tornar preparados. Quanto melhor você compreender esses impactos, menos esforço você precisará fazer e mais assertivo poderá ser nas suas intervenções de mudança.



# MAPA DA EMPATIA

# CENÁRIO

Todos. Quanto mais complexa a sua mudança mais você deverá aplicar o mapa da empatia.



## FASE DA MUDANÇA

Todas e também para qualquer fase da vida.

## PARA QUE UTILIZAR?

- Se preparar para conversas com stakeholders;
- Construir um plano de comunicação para sua ação;
- Durante a conversa com pessoas que você necessita engajar;
- Com você mesmo, em relação às pessoas que você tem dificuldade;
- Você pode dividir esse quadro com pessoas e líderes que estejam precisando dialogar para chegar a um consenso.



## COM QUEM UTILIZAR?

Com todos os impactados na mudança.

## DESCRIÇÃO DA FERRAMENTA

Ferramenta que ajuda na construção de relações empáticas para a mudança e também na construção de engajamento para a mudança.



# BASE TEÓRICA

O mapa da empatia é uma ferramenta utilizada há tempos pela gestão de mudanças e é conteúdo da Certificação Internacional de Gestão de Mudanças do APM Group. Ele foi publicado por Patrick Mayfield (2013) como ferramenta para criar personas ao construir planos de comunicação e mudança. A base teórica importante é entender sobre a empatia e como construí-la.

Quando você se torna mais atento às pessoas ao seu redor, torna-se, também, mais atento aos seus relacionamentos e laços sociais. Prestar atenção aos relacionamentos que os outros mantêm é importante para não dizermos a coisa errada para a pessoa errada ou para buscarmos a ajuda da pessoa certa quando precisarmos.

Para ter percepção do mundo, você deve também compreender a visão do mundo e os fatores que moldam seu ambiente de negócios.

Entretanto, é importante notar que reconhecer e compreender o ponto de vista dos outros não significa mudar suas ideias ou valores para agradar as pessoas.



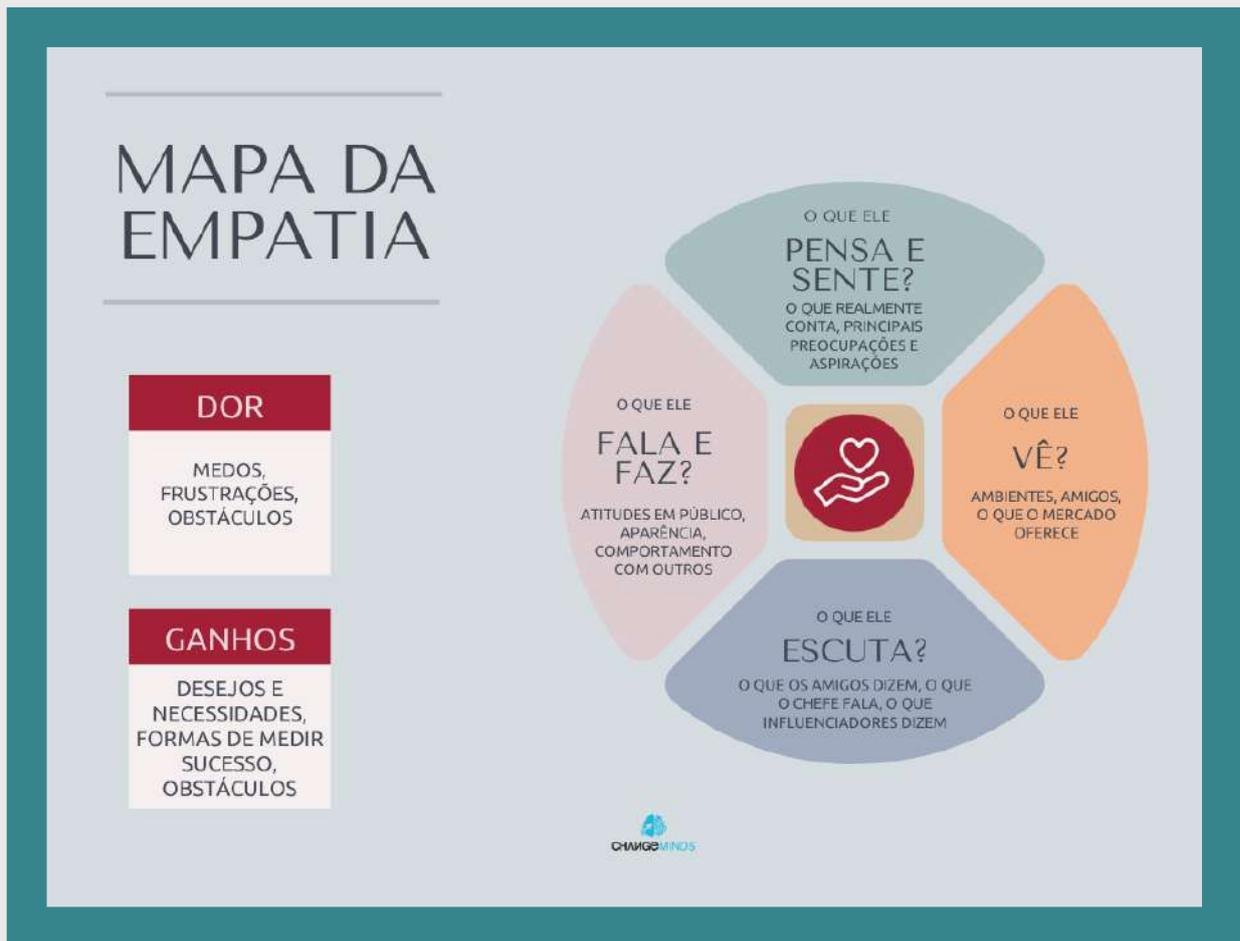
## COMO UTILIZAR?



- Ao falar com uma pessoa, dê-lhe atenção total.
- Pergunte às pessoas como se sentem quanto à determinada decisão. A maioria delas segue um padrão quando confrontadas com uma situação nova e difícil.
- Preste atenção à linguagem corporal. As pessoas dizem mais com seu corpo do que com palavras.
- Não presuma a reação das pessoas. Deixe-as reagir naturalmente e, depois, avalie essa reação.
- Reconheça os sentimentos dos outros. Ao dar atenção a eles, você demonstrará que é perceptivo e que realmente as ouviu.

## Como aplicar a ferramenta?

1- O quadro abaixo mostra seis campos que você deverá explorar para conseguir ser empático. Se você estiver com problemas com alguém, comece aplicando esse quadro sozinho, respondendo essas perguntas sobre a pessoa. Por que essa pessoa está fazendo isso? O que ela sente? Como ela é impactada por essa situação? Responda todas as perguntas sobre ela e, somente depois, a convide para conversar..



2- Para que você consiga aplicar essa ferramenta terá que, primeiramente, praticar uma habilidade muito importante: a escuta. Ser empático requer escutar o que o outro tem para dizer, antes de chegar às suas próprias conclusões. Então, SEMPRE inicie uma conversa de mudança ou engajamento ESCUTANDO. Para isso, você pode começar fazendo as perguntas do quadro:

- O que você pensa sobre esse assunto?
- Como você se sente sobre esse assunto?
- Como esse assunto te impacta? Quais são as consequências para você?

3- Escute o que a pessoa tem a dizer. Se você ainda não entendeu o que ela pensa, pergunte novamente até que você consiga realmente compreendê-la.



Essa não é a hora de dar a sua opinião. O que você pode fazer até aqui é expressar o que você sente sobre o que pessoa te disse, como por exemplo: Eu não sabia que essa situação te impactava dessa maneira.

4- Faça perguntas agora nos quadrantes restantes do mapa:

- Quais as suas dores nesse processo? Qual o pior cenário que poderia acontecer?
- Você tem receio do quê?

5- Observe como a pessoa reage quando você faz essas perguntas e se perceber que ela entra em estados emocionais, tente acalma-la, validando os sentimentos dela. Como por exemplo:

- Consigo perceber como isso te impacta bastante e sinto por isso.
- Posso perceber que você não está satisfeito com essa situação. O que você acha que poderia ser diferente?

Somente a partir desse momento é que você pode começar a construir soluções juntos, dizendo o que está passando pela sua cabeça e o que você deseja. Mas, antes, avalie se depois de escutar a pessoa, você ainda quer a mesma coisa e permita-se mudar de ideia. Para concluir a conversa, você irá precisar do contrato psicológico. Ferramenta descrita abaixo.

Às vezes, será importante você aplicar essa ferramenta e não concluir nada. Deixe para construir soluções na próxima oportunidade.

## Case exploratório

Essa ferramenta é pré-requisito para mudança. Se você conseguir aplicar somente ela já terá conseguido alguns resultados nesse processo e garanto que a mudança será mais leve. De tanto utilizar a ferramenta, aprendi a ser mais empática (o que sempre foi um desejo de desenvolvimento) e, hoje, a utilizo sempre em conversas com clientes, em briefings, em início de workshop, com pessoas resistentes, com grupos de diretoria, gerentes, coordenadores, recursos humanos. Com qualquer pessoa ou grupo essa ferramenta tem impacto e não vejo a mudança acontecendo sem utilizar o mapa da empatia para entender o outro. Os grupos que aprenderam a ferramenta já conseguiram resultados extraordinários com ela. Tiveram clientes que resolveram conflitos sérios, clientes que conseguiram desenhar e vender projetos de mudança com a ferramenta, culturas de organizações que modificaram. A ferramenta é poderosa, mas precisa ser utilizada de maneira genuína, com vontade de entender. Eu indico para as organizações que se não quiserem treinar as pessoas em mudanças, treinem em empatia e utilizem essa ferramenta.



# CONTRATO PSICOLÓGICO

Essa é uma ferramenta de mercado, adaptada, por mim, para contextos de mudanças.

# DESCRIÇÃO DA FERRAMENTA

Conversa estruturada de contrato de expectativas para auxiliar as partes envolvidas em um acordo ou alinhamento de expectativas, criando oportunidade para reconhecimento das expectativas de forma empática, assertiva e respeitosa.



## FASE DA MUDANÇA

Durante a mudança e para sustentar a mudança.

## PARA QUE UTILIZAR?

- Para estabelecer relações de confiança com: seus subordinados, seus pares, seu gestor;
- Para contratar uma maneira de fazer as coisas que não está funcionando;
- Para toda nova atividade que você irá iniciar ou que irá pedir para alguém iniciar;
- Para novos comportamentos que você espera da outra pessoa;
- Para definir metas;
- Para acompanhar metas.



## COM QUEM UTILIZAR?

Pode ser feito individualmente ou com um grupo de pessoas, com todo mundo da sua organização. De cargos operacionais até a diretoria, o contrato é uma ferramenta versátil para trabalhar expectativas não ditas.

O Contrato Psicológico é uma ferramenta não formal de diálogo para contrato de expectativas que envolvem mais do que tarefas. Foi descrito por Rousseau, em 1989, e vem sendo utilizado como prática organizacional de gestão de pessoas.

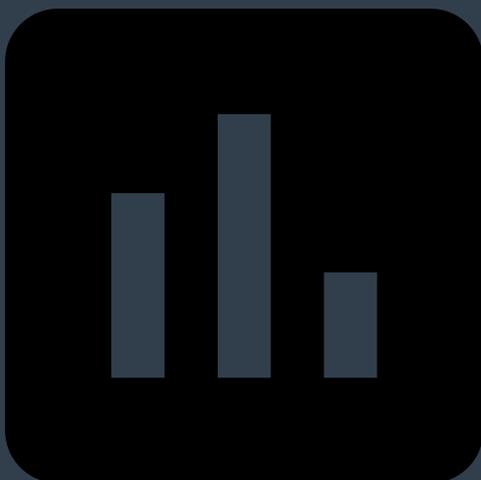
O intuito do contrato psicológico é contratar ou combinar comportamentos, metas e interpretações do que cada parte espera da outra na relação de trabalho. O contrato tem efeitos na relação psicológica dos indivíduos, pois atua na consideração da relação ao contratar as expectativas, além da meta e da razão.

Ele contrata as consequências, os desejos de cada parte e a interpretação do presente e do futuro que cada parte do contrato tem.

## BASE TEÓRICA



## COMO UTILIZAR?



Em uma conversa entre partes:

- Utiliza todos os componentes do diálogo: empatia, assertividade, respeito;
- Busca um acordo ou um alinhamento de expectativas;
- Deve ser um espaço onde as duas partes devem falar as suas expectativas e acordarem como irão chegar ao que desejam;
- Pode ser recontratado a qualquer momento;
- O contrato é baseado no senso de justiça e confiança e sua crença de que o líder irá honrar o “acordo” entre eles;
- Quando o contrato psicológico é positivo, acredita-se que há maior empenho e satisfação por parte do colaborador e, isso, irá gerar um impacto positivo no desempenho da mudança.

1- Chame a pessoa para conversar.

2- Inicie a conversa dizendo qual o seu propósito: contratar expectativas, chegar a uma solução compartilhada ou seguir o seu propósito como líder.

3- Aplique a ferramenta do mapa da empatia primeiramente. Se você já fez isso na conversa anterior, você pode iniciar pelo contrato psicológico direto.

4- Procure se abster do julgamento. O que você acha da pessoa é um julgamento seu e não necessariamente a verdade.

5- Quando sentir que você já criou um vínculo de empatia com a pessoa, diga o que você deseja que aconteça. Por exemplo: Eu gostaria de discutir uma nova forma de lidarmos com os erros da área x. \* Inclua-se no problema (nós).

6- Diga o que você espera da pessoa em relação as atividades. Ex: Eu espero que você consiga ver se o problema irá ocorrer um dia antes.

7- Pergunte o que a pessoa acha sobre isso: Você acredita que é possível? Se a pessoa disser que não, é hora de aplicar o mapa da empatia de volta e tentar entender as razões.

8- Diga também as suas expectativas em relação ao comportamento da pessoa. Por exemplo: eu também espero que nessas situações você procure ficar mais tranquilo do que nas outras vezes e, se precisar, procure-me assim que a situação acontecer para discutirmos juntos.

9- Conversem sobre os receios. Quais são os seus receios e os da outra pessoa? Seja o mais honesto possível. Se você estiver preocupado que a pessoa não irá fazer o que combinaram, essa é a hora de dizer: “Eu tenho um receio que você não faça a sua parte desse combinado porque seria muito frustrante para mim. Você acha possível isso acontecer?”. Ou: “Eu tenho receio de não conseguir cumprir o combinado e isso te frustrar”.

10- Pergunte o que a pessoa espera de você nessa mesma situação. Como ela espera que você se comporte e reaja em relação a ela? O que é importante para ela que você faça ou não faça?

11- Combine com a pessoa como vocês irão reagir se uma das partes não cumprir com o acordo. Ex: se eu não fizer isso que você pediu, você poderia vir falar comigo sobre isso? Pode ser que eu não perceba que fiz isso.

12- Combine que se algum de vocês achar que precisa mudar o que combinaram irão conversar novamente para recontratar a situação.