PORTARIA Nº 91, DE 24 DE MAIO DE 2022

Dispõe sobre a institucionalização da Política de Gestão da Mudança (PGM) no âmbito do Conselho Federal de Química (CFQ) e dá outras providências.

O Presidente do Conselho Federal de Química (CFQ), no uso das atribuições legais e regimentais, na forma da Lei nº 2.800, de 18 de junho de 1956, regulamentada pelo Decreto nº 85.877, de 07 de abril de 1981.

Considerando o Decreto n° 9.203, de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Considerando a Portaria CGU n° 57, de 4 de janeiro de 2019, que estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências.

Considerando que gerenciar eventos internos às instituições implica novos desafios, haja vista a existência de barreiras que inviabilizam ou podem dificultar a adoção de novos procedimentos.

Considerando que o processo de gestão da mudança precisa ser institucionalizado com vistas a reduzir riscos e maximizar a capacidade do Conselho Federal de Química de promover inovações e de incorporar ferramentas tecnológicas e digitais com fulcro de geração de valor público, retratado por resultados das atividades que representem respostas efetivas e úteis às demandas de interesse público e modifiquem aspectos do conjunto da sociedade e dos registrados (empresas e profissionais da química).

Considerando a necessidade de promover transição positiva entre eventos menos favoráveis para outros que sejam melhores, agregada a uma adaptação saudável dentro da organização.

Considerando o objetivo estratégico “Adotar as melhores práticas de Governança e Gestão”, vinculado a dimensão estratégica “Governança e Gestão”, contemplado no Mapa Estratégico 2018 - 2028, principalmente no que se refere a gerar competências, processos e estrutura para inovar processos e serviços no âmbito do CFQ;

Resolve:

Art. 1º Instituir a Política de Gestão da Mudança (PGM) do Conselho Federal de Química (CFQ) e dá outras providências.

Parágrafo único. A PGM consiste em uma diretriz organizacional que possibilita nortear o planejamento da entidade para adequação aos novos cenários apresentados, visando facilitar e direcionar ações e pessoas envolvidas no processo.

DEFINIÇÕES

Art. 2º Os termos abaixo são utilizados na presente Portaria com os seguintes significados:

I. Gestão de Mudanças (GM). Atividades coordenadas com a função de garantir que as iniciativas de mudança sejam avaliadas, planejadas, implementadas e atendam ao escopo e aos objetivos dentro do cronograma e do orçamento proposto, concentrando-se nos processos de negócios, sistemas, tecnologia e estruturas organizacionais;

II. Solicitação de Mudança (SM). É a formalização do pedido de execução de uma mudança;

III. Equipe de Mudança e de Monitoramento (EMM). Formada por profissionais com perfis sólidos e com competência para, em conjunto, definir o planejamento e o plano de execução, atrelado à visão e aos objetivos estratégicos do CFQ; e

IV. Formulário de Requisição de Mudança (RDM). Formulário que irá registrar a mudança a ser demandada, com requisitos mínimos para conhecimento do objetivo a ser alcançado, onde constará, também, a avaliação e deliberação da Presidência e da Diretoria do CFQ, bem como a indicação da Equipe de Mudança e de Monitoramento.

ABRANGÊNCIA E APLICAÇÃO

Art. 3º Esta Política aplica-se aos órgãos de apoio à Diretoria; à Gerência Executiva e aos órgãos de apoio à Gerência Executiva; às Gerências; aos colaboradores e aos prestadores de serviços diretos e indiretos, quando instados a participar do processo de mudança.

OBJETIVOS

Art. 4º A Política de Gestão da Mudança estabelece as diretrizes a serem observadas no processo de qualificação adequada do time de gestores e de colaboradores para suprir as demandas do CFQ, de forma a possibilitar e nortear a adequação da organização aos novos cenários apresentados, transformando os desafios da mudança em oportunidades de estratégias, ao alcance de objetivos e na tomada de decisões fundamentadas, tendo como pressupostos:

I. Apoiar a governança do CFQ;
II. Definir os critérios direcionadores para a implementação da mudança;
III. Direcionar a análise pormenorizada dos requisitos, dos recursos e dos impactos das mudanças;
IV. Garantir que as proposições de mudanças, nos diversos ambientes do CFQ, tenham o planejamento adequado;
V. Assegurar que as autorizações observem a delegação de competências no âmbito do CFQ;
VI. Certificar que as demandas sejam registradas em banco de requisições, para fins de criação de base de conhecimento; e
VII. Estabelecer as responsabilidades sobre o monitoramento, o controle e a avaliação de resultados.

BENEFÍCIOS

Art. 5º A implementação da Política da Gestão da Mudança do CFQ tem como benefícios esperados:

I. Viabilizar o cumprimento da Missão e a consecução da Visão de Futuro do CFQ;
II. Aumentar a efetividade da gestão de riscos inerentes e residuais das atividades do CFQ;
III. Permitir a agregação de eficiência na gestão operacional, orçamentária, financeira e patrimonial;
IV. Visualizar melhores elementos para o gerenciamento de custos institucionais;
V. Adequar os processos e procedimentos às mudanças legislativas vigentes;
VI. Garantir adaptação orgânica saudável e perene às mudanças; e
VII. Incentivar a cultura de mudanças.

DIRETRIZES GERAIS

Art. 6º Para fins de implementação da Política de Gestão da Mudança, devem ser observadas as seguintes diretrizes, as quais nortearão o desdobramento da Política em planejamento e em planos de execução e monitoramento dos resultados previstos *versus* realizados:

I. As mudanças devem ser avaliadas e gerenciadas conjuntamente, sob o contexto técnico, operacional e financeiro;

II. As mudanças devem visar ao aprimoramento contínuo dos processos, garantindo disseminação do aprendizado e do conhecimento;

III. A comunicação da mudança deve ser efetiva, garantindo o sentimento de pertença, a unicidade de propósito e a transmissão do aprendizado e do conhecimento;

IV. O grupo de integrantes do CFQ deve estar engajado e motivado no processo de mudança, numa modalidade participativa e colaborativa; e

V. As mudanças devem visar ao aprimoramento contínuo dos processos, e observará, em todo o contexto, os objetivos inseridos no Planejamento Estratégico do CFQ.

COMPETÊNCIAS E RESPONSABILIDADES

Art. 7º As competências e responsabilidades dos envolvidos na Política de Gestão da Mudança são definidas conforme se segue:

I. Requisitante da Mudança:

a. Informar as necessidades de mudança de forma clara, objetiva e concisa;

b. Participar e dar assistência no desenho da mudança; e

c. Fornecer respostas aos questionamentos efetuados pela Presidência e Diretoria do CFQ, bem como pela Equipe de Mudança e de Monitoramento.

II. Presidência e Diretoria do CFQ:

a. Avaliar a mudança proposta;

b. Aprovar ou rejeitar a mudança demandada; e

c. Homologar os integrantes da Equipe de Mudança e de Monitoramento, ouvidos o Requisitante da Mudança e a Gerência Executiva do CFQ.

III. Equipe de Mudança e de Monitoramento:

a. Avaliar o cenário da Solicitação de Mudança (SM);

b. Planejar as atividades de implementação da mudança;

c. Executar os procedimentos planejados;

d. Garantir que os processos de mudanças sejam participativos e colaborativos;

e. Monitorar as ações de mudança, com ênfase no escopo, no objetivo e no cronograma físico e financeiro; e

f. Autuar os documentos afetos ao processo de gestão da mudança, para fins de criação da base de conhecimento e fortalecimento do aprendizado e conhecimento institucional.

IV. Coordenador da Equipe de Mudança e de Monitoramento:

a. Promover e garantir que o planejamento seja seguido conforme o especificado;

b. Assegurar a eficácia e eficiência do planejamento de Gestão de Mudanças;

c. Controlar o trabalho dos grupos de suporte envolvidos no processo de Gestão de Mudanças;

d. Gerenciar qualquer outro grupo (interno ou externo) que venha a ser envolvido nas atividades de Gestão de Mudanças;

e. Catalogar os documentos relativos à Gestão da Mudança, visando criar a Base de Conhecimento do CFQ;

f. Fazer recomendações de melhorias nos processos e normativos institucionais.

V. Membro da Equipe de Mudança e de Monitoramento:

a. Auxiliar na elaboração do planejamento e dos planos de ação;

b. Executar os planos propostos; e

c. Atuar no monitoramento dos trabalhos executados, propondo, sempre que for pertinente, melhorias nos processos e normativos institucionais.

VI. Integrante da Auditoria Interna (3ª Linha de Defesa):

a. Certificar que a mudança implementada foi realizada de acordo com o escopo e os objetivos previstos no Formulário de Requisição de Mudanças (RDM), e que está em conformidade com leis, regulamentos, políticas e procedimentos internos e externos; e

b. Avaliar os impactos decorrentes da mudança, recomendar ajustes pertinentes e reportar à Governança e a Gestão as análises efetuadas.

Art. 8º A composição da Equipe de Mudança e de Monitoramento deverá considerar as competências, habilidades e as responsabilidades necessárias, bem como os insumos internos disponíveis para a execução efetiva da mudança.

Parágrafo único. A indicação para a Equipe de Mudança e de Monitoramento deverá ser feita em função de consulta ao banco de dados de competências e habilidades do CFQ, com o objetivo de dispor ao processo de mudança o capital humano mais qualificado.

ETAPAS DA POLÍTICA DE GESTÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Art. 9º A Política da Gestão da Mudança Organizacional do CFQ é constituído de seis etapas:

I. Percepção da Necessidade de Mudança;

II. Diagnóstico, Análise dos Riscos e Ameaças;

III. Planejamento do Processo de Mudança Organizacional;

IV. Sensibilização e engajamento das equipes;

V. Capacitação e Treinamentos; e

VI. Início das Mudanças, Monitoramento dos Resultados, Ajustes e Avaliações.

Parágrafo único. A descrição das etapas do processo de gestão da mudança faz parte do Anexo I desta Portaria.

ATUALIZAÇÃO

Art. 10º A Política de Gestão da Mudança deve ser atualizada ou ratificada em intervalos não superiores a 2 (dois) anos ou quando mudanças significativas ocorrerem, para assegurar a sua contínua adequação e eficácia.

DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 11. Devido à abrangência e à complexidade do tema, a Política de Gestão da Mudança Organizacional do CFQ será implantada de forma gradual e continuada a contar da data de publicação desta política.

Art. 12. A Política de Gestão da Mudança deve ser monitorada por todas as instâncias nos diversos níveis organizacionais do CFQ, no que tange à aplicação dos procedimentos de acompanhamento e ao controle de suas diretrizes e do processo de gestão de riscos.

Art. 13. Os casos omissos serão resolvidos pela Presidência do Conselho Federal de Química.

Art. 14. Esta Portaria entra em vigor na data da sua publicação no site eletrônico do Conselho Federal de Química, no endereço www.cfq.org.br.

Brasília, 24 de maio de 2022.
JOSÉ DE RIBAMAR OLIVEIRA FILHO
Presidente

ANEXO I

DESCRIÇÃO DAS ETAPAS DA POLÍTICA DE GESTÃO DA MUDANÇA

A Política de Gestão da Mudança no âmbito do CFQ está estruturada em 6 Etapas, que visam auxiliar a entidade durante os períodos de transição, procurando gerar benefícios para a entidade, como por exemplo, retorno sobre o investimento da mudança, alinhamento estratégico, inovação nos processos e atividades, melhoria da produtividade e performance dos colaboradores, estar conforme perante leis, regulamentos e normativos internos.



As etapas da Política de Gestão da Mudança têm como objetivo nortear os passos mínimos necessários a serem observados durante o processo de análise e implementação das mudanças propostas, bem como ser vetor de direcionamento para a elaboração de um planejamento conciso e abrangente de todo o procedimento e de análise dos impactos produzidos pela mudança.

A critério da Equipe de Mudança e de Monitoramento, fases adicionais poderão ser inseridas, com intuito de garantir um processo de gestão da mudança coeso, abrangente e bem estruturado.

Ao iniciar a aplicação da Política de Gestão da Mudança, o requisitante deverá enquadrá-la em uma das categorias descritas a seguir:

Incremental	**Transformacional**
Tem por objetivo acrescentar algo ao estado atual da organização em busca de melhoria e aperfeiçoamento.	Implica em grandes alterações nos processos da entidade, que é reestruturada internamente para atender a uma nova estratégia.
Evolucionária	**Revolucionária**
Ocorre a partir de um objetivo específico a ser alcançado. A intenção é fazer com que a entidade evolua com as mudanças implementadas até que os objetivos propostos sejam atingidos.	Ocorre por meio da alteração dos princípios base da entidade para que ela sobreviva a uma crise, ou para que se reposicione diante de alterações significativas no ambiente em que atua.

1. Percepção da Necessidade de Mudança

1.1. A percepção da necessidade de mudança tem como ponto de partida a observação de um problema (normativo ou estrutural) ou de uma oportunidade específica, ocasionados por estímulos internos ou externos.

1.2. Nessa etapa a entidade ou requisitante da mudança constata a inadequação de procedimentos, a diminuição da satisfação do corpo de colaboradores/gestores, ou que sua estrutura (normativa, orgânica ou financeira) não atende a contento as necessidades presentes.

1.3. O surgimento de uma possível manifestação deverá considerar o *status* atual do CFQ. Isso remonta ao fato de que uma situação pode ocasionar:

1.3.1. A criação de um processo ou procedimento, uma vez identificada a inexistência de padrões internos estabelecidos que possam abranger a oportunidade/necessidade; ou

1.3.2. O aprimoramento ou expansão de um processo ou procedimento existente, considerando que demandas legais ou orgânicas podem requerer adequações, ou ampliação das ações a fim de garantir atingimento de outros objetivos.

1.4. Percebida a necessidade, a requisição da mudança será descrita sucintamente pelo requisitante da mudança e relacionada com uma justificativa aplicável. O requisitante fará uso do formulário de Requisição de Mudança (RDM), Anexo II desta Portaria.

1.5. Formalizada a requisição da mudança, a próxima etapa do processo é a deliberação da Presidência e da Diretoria do CFQ, que deverá constar do RDM.

1.6. Após a designação formal da Equipe, o processo seguirá com o diagnóstico da situação, análise dos riscos e ameaças.

2. Diagnóstico, Análise dos Riscos e Ameaças

2.2. A fim de verificar se o processo de transformação será benéfico para o CFQ, é indispensável que a Equipe de Mudança e de Monitoramento designada analise todos os possíveis resultados dessa mudança, incluindo os riscos (probabilidade *versus* impacto), as ameaças e os objetivos almejados.

2.3. Tal análise deve estar pautada nas diretrizes e normativos externos, a exemplo da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 1, de 10 de maio de 2016, e internos, tais como a Portaria CFQ nº 71, de 11 de agosto de 2020, a qual dispõe sobre a institucionalização das Linhas de Defesa na Gestão de Riscos e Controle Interno no âmbito do CFQ e pela Portaria CFQ nº 72, de 11 de agosto de 2020, que dispõe sobre a institucionalização da Política de Gestão de Riscos no âmbito do CFQ.

2.4. Além dos normativos norteadores, é incentivada a utilização, durante o processo de identificação de riscos (ambiente de risco), de ferramentas importantes, a exemplo de questionários e *checklist*, *workshop* e *brainstorming*, inspeções e auditorias, fluxogramas, diagrama de causa e efeito, *bow-tie*, entre outros mecanismos que possibilitam a visualização macro do cenário que originou a requisição de mudança.

2.5. Ao se analisar os riscos envolvidos no processo de mudança, a partir da análise SWOT (forças e fraquezas, oportunidades e ameaças), bem como os benefícios da mudança, é importante iniciar o Planejamento do Processo de Mudança.

3. Planejamento do Processo de Mudança

3.1. O planejamento do processo de mudança é a principal ferramenta de execução e acompanhamento da mudança e será elaborado pela Equipe de Mudança e de Monitoramento. Deve ser redigido, atualizado e servir como direcionador de implementação do plano de execução. Nele deverá constar, no mínimo, o escopo,

objetivo geral, objetivos específicos, produtos a serem entregues, cronograma, as fases e os meios de se aferir e monitorar a mudança.

3.2. Requisitos prévios à elaboração do planejamento são o mapeamento e a catalogação das competências intelectuais e dos insumos internos existentes, de forma sintética, haja vista que o capital humano da organização, bem como sua estrutura orgânica, são fatores primordiais para a alocação correta das forças existentes aos esforços que serão exigidos.

3.3. É notório, também, que o planejamento deve conter os verdadeiros objetivos a serem alcançados pelo processo, a definição das metas que permitirão que a mudança aconteça de forma eficiente e, principalmente, a seleção de melhores *Key Performance Indicator* (KPI) - Indicador-chave de desempenho - que serão usados para monitorar o desempenho da mudança organizacional;

3.4. Nesse sentido, é recomendável avaliar, com base no diagnóstico efetuado, os requisitos mínimos para sintetizar o planejamento, consoante Anexo III. Ato contínuo, é prudente verificar a existência de legislações aplicáveis (marco regulatório) ao tema objeto da mudança, bem como se há disponível quaisquer exemplos de sucesso e boas práticas externas que poderão ser aplicáveis ao caso em discussão no CFQ;

3.5. A Equipe utilizará a avaliação preliminar feita pelo Requisitante da Mudança, a respeito da categoria, tipificação e prioridade da mudança, que foram tipificados da seguinte forma:

3.5.1. Planejada: vinculadas a processos que permitem ações idealizadas tempestivamente, considerando os critérios técnicos, operacionais, financeiros e que possibilitarão alcance do maior custo-benefício; e

3.5.2. Emergencial: normalmente relacionada a um incidente crítico, a qual esteja atrelada a significativa perda ou parada nos serviços prestados pelo CFQ. Enseja em ações pontuais e iminentes. Devem ter ocorrência raras, haja vista que sua habitualidade demonstrará fragilidades em outras frentes.

3.6. No que se refere ao impacto, considerando também a urgência do tema e a avaliação prévia constante do RDM, caberá a validação, ou não, da classificação nas seguintes categorias:

3.6.1. Alta(o): ação imediata e que afeta severamente usuários e órgãos sensíveis da Instituição;

3.6.2. Média(o): sem grande urgência, mas que demanda ações pontuais, uma vez que afeta parcialmente alguns usuários no curto prazo; e

3.6.3. Baixa(o): a mudança é vista como necessária, mas pode obedecer a uma agenda de operacionalização por ter baixo impacto em recursos, serviços ou processos, ou ainda, por ser de simples execução.

3.7. Tal classificação, alinhada ao processo de diagnóstico inicial, permitirá traçar o marco temporal da mudança, os insumos previstos, o estabelecimento do prazo e a montagem de um cronograma prévio.

3.8. A continuidade do planejamento, amparado de informações angariadas no levantamento, será delineada em atendimento aos requisitos técnicos, de gestão (logística) e financeiros/orçamentários, porquanto a mudança organizacional deve ocorrer de forma satisfatória e aderente aos padrões de eficiência e economicidade.

3.9. No cerne dos aspectos técnicos, o planejamento deve considerar o ferramental necessário para implementação da mudança. Esse ferramental refere-se, entre outros:

3.9.1. Aos requisitos tecnológicos necessários à implementação da mudança, à sua medição e à necessidade de manutenção;

3.9.2. Aos aspectos estruturais de adequação normativa ou de leiautes; e/ou

3.9.3. Aos aspectos culturais existentes na entidade.

3.10. Os aspectos de gestão estão intimamente relacionados à capacidade de execução de determinada mudança, ou seja, se logisticamente a mudança é executável. Nesse quesito, são cruciais questões relativas à mão de obra disponível e capacitada para a condução do processo, seja no papel de gerenciamento, seja naqueles ligados à execução dos passos necessários que deverão ser suscitados.

3.11. Os principais fatores de gestão para que uma eficiente mudança organizacional se concretize são:

3.11.1. Plano visível e detalhado: em que a missão, as metas e os objetivos específicos devem ser claros;

3.11.2. Lider: pessoa responsável pelo acompanhamento das mudanças; e

3.11.3. Treinamento: a equipe deverá estar capacitada e pronta para acompanhar a gestão da mudança.

3.12. Os aspectos financeiros/orçamentários determinam se a mudança é sustentável em toda a sua fase de execução e manutenção, inclusive no planejamento. Nesse quesito, torna-se necessário compatibilizar, junto ao setor competente, os impactos financeiros/orçamentários decorrentes da mudança no curto, médio e longo prazos, haja vista que questões financeiras podem ocasionar solução de continuidade de diversos projetos paralelos ou demandar remanejamentos financeiros/orçamentários não previstos.

3.13. Todos esses aspectos devem estar sintetizados em definição de metas de curto, médio e longo prazos, pontos de controle/monitoramento e resultados esperados.

3.14. Após a constituição do planejamento de implementação da mudança proposta será elaborado o plano a ser executado, que deverá ser sensibilizado a todos os participantes do CFQ visando engajamento, além de permitir a capacitação e treinamento e o constante monitoramento dos resultados e ajustes, caso necessário.

3.15. Tendo em vista ser necessário registrar as requisições, planejamentos e planos de execução, deverá haver a correta guarda da documentação relativa a esses procedimentos. Para tanto, de forma geral, serão indispensáveis mecanismos tecnológicos básicos que permitam o gerenciamento dessas demandas e acompanhamento dos projetos.

3.16. Revela-se prudente, pois, a busca de softwares que possam ser adaptados e estruturados à medida que o processo de gestão de mudança ganhe delineamento e seja enriquecido pelas experiências vivenciadas no CFQ. No bojo dos softwares disponíveis no mercado, visualiza-se que diversas soluções fornecem ferramentas superiores à necessidade atual do Conselho, sendo necessário dosar, sobremaneira, a real carência de dispêndio financeiro para essa demanda.

3.17. Diante do exposto, recomenda-se a adoção de softwares já disponíveis internamente, a exemplo do Microsoft Excel ou de software de licença livre, tal como SGD - Sistema de Gestão de Demandas, ambos alinhados à gestão documental para registro das requisições. No caso do gerenciamento do planejamento/planos, aconselha-se a

utilização de sistemas específicos, a exemplo do GPWEB - Sistema de gerenciamento de projetos, gestão estratégica, *Balanced Scorecard* (BSC), comunicação corporativa e Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED). Os softwares SGD e GPWEB podem ser obtidos, sem custos, no Portal do Software Público Brasileiro, do então Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.

4. Sensibilização e engajamento das equipes

4.1. Para que o processo de mudança organizacional aconteça, é importante promover a sensibilização de toda a equipe envolvida no processo, bem como de todos os colaboradores da Entidade. A equipe precisa estar bem informada a respeito de como acontecerá a mudança, as dificuldades que poderão surgir durante o processo e os caminhos para a solução. Nesse quesito, torna-se primordial a disseminação do planejamento a todos, uma vez que a mudança organizacional é um agregado das mudanças individuais.

4.2. Outro aspecto que deve ser abordado durante o processo de mudança refere-se aos sentimentos de ansiedade e frustração na equipe. Nesse sentido, as informações devem ser apropriadas, tempestivas e atuais para que a comunicação flua em todos os níveis da organização, permitindo que falhas sejam reportadas imediatamente e as correções sejam tempestivamente realizadas. Tanto a equipe, quanto os colaboradores do CFQ, necessitam estar entusiasmados, motivados e comprometidos com a mudança, contribuindo para uma nova cultura organizacional.

4.3. Para que a sensibilização e o engajamento sejam efetivos, a gestão do CFQ deverá identificar, muitas vezes, a necessidade do redesenho das equipes, seja com remanejamentos, seja com a contratação de profissionais e/ou serviços terceirizados.

4.4. Outrossim, visando o sucesso, também no processo de comunicação e sensibilização, é imperioso que os colaboradores tenham a recepção tempestiva das instâncias competentes, visando auxiliá-los, e que todo o processo informacional seja incutido na cultura da organização. Além disso, deve haver o estímulo à participação geral, por meio de mensagens eletrônicas, *banners*, etc. para que o engajamento não se restrinja a ser apenas um ponto citado na Política proposta, mas que alcance e gere insumos de todas as fontes internas.

5. Capacitação e Treinamentos

5.1. Aliados a uma comunicação eficiente estão a capacitação e os treinamentos, os quais visam aumentar o engajamento dos colaboradores e contribuir para o sucesso da mudança.

5.2. A capacitação e o treinamento das equipes envolvidas na mudança é uma etapa importante para o sucesso do processo de mudança organizacional. O treinamento deve ser uma ação planejada e sistemática, possibilitando que os envolvidos potencializem suas capacidades.

5.3. Esta etapa deve estar alinhada, inclusive, com o Planejamento Estratégico 2018 - 2028 do Sistema CFQ/CRQs, no que se refere à perspectiva Aprendizado e Crescimento, a qual tem como objetivo estratégico, no item 13: “Qualificar adequadamente o time de gestores e colaboradores para suprir as demandas do Sistema CFQ/CRQs”.

5.4. Portanto, antes de as mudanças serem efetivamente colocadas em prática, é preciso que os colaboradores estejam minimamente capacitados nos aspectos relevantes do processo, para que os melhores resultados alinhados ao processo de mudança organizacional sejam alcançados.

6. Início das Mudanças, Monitoramento dos Resultados, Ajustes e Avaliações

6.1. Após todas as etapas do processo de gestão da mudança, é chegado o momento de executar os procedimentos para realização da mudança, implementar o monitoramento das ações e avaliar os resultados. O monitoramento será perene à execução, haja vista que, a partir de sua análise, poderá ser ajustado o escopo do planejamento.

6.2. Esta etapa contará com a implementação de um plano direto, elaborado a partir do planejamento, e deve ser pautado em etapas, visando auxiliar o monitoramento com elementos palpáveis. A fim de auxiliar o processo, visualiza-se a necessidade de elaboração de indicadores de desempenho para verificar se as mudanças estão alcançando os objetivos desejados, avaliar se estão sendo atendidos os critérios de eficiência, eficácia, efetividade e economicidade e para aferição do adequado cumprimento do cronograma proposto.

6.3. Por fim, tão importante quanto o monitoramento, é o processo de avaliação das mudanças, a cargo da Terceira Linha de Defesa, o qual permitirá, além de avaliar os resultados obtidos, relacionar e identificar conhecimentos adquiridos com as dificuldades apresentadas/relatadas no processo, reconhecer as melhores ações e alimentar o banco de conhecimento com dados que servirão de material em oportunidades futuras.

ANEXO II - FORMULÁRIO DE REQUISIÇÃO DE MUDANÇAS (RDM)

IDENTIFICAÇÃO DA MUDANÇA			
NÚMERO/ANO		**DATA DA REQUISIÇÃO**	
TÍTULO			
REQUISITANTE			

CLASSIFICAÇÃO DA MUDANÇA				
CATEGORIA				
☐ Incremental	☐ Transformacional	☐ Evolucionária	☐ Revolucionária	
TIPO		**PRIORIDADE**		
☐ Planejada	☐ Emergencial	☐ Alta	☐ Média	☐ Baixa

FUNDAMENTOS DA MUDANÇA	
DESCRIÇÃO	
JUSTIFICATIVA	
ESCOPO	
OBJETIVO GERAL	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	1.
	2.
	3.
IMPACTOS DA NÃO IMPLEMENTAÇÃO	

ANÁLISE DE RISCOS								
RISCO 01	**DESCRIÇÃO**							
	PROBABILIDADE			**IMPACTO**			**NIVEL DE RISCOS**	
		1	Muito baixa Evento < 10%		1	Insignificante		**RC - Risco Crítico** 15 ≤ Risco ≤ 25
		2	Baixa 10% ≤ Evento ≤ 30%		2	Pequeno		**RA - Risco Alto** 8 ≤ Risco ≤ 12
		3	Possível 30% ≤ Evento ≤ 50%		3	Moderado		**RM - Risco Moderado** 4 ≤ Risco ≤ 6
		4	Alta 50% ≤ Evento ≤ 90%		4	Grande		**RP -Risco Pequeno** 1 ≤ Risco ≤ 2
		5	Muito alta Evento > 90%		5	Catastrófico		
	DANO							
	AÇÃO PREVENTIVA					**RESPONSÁVEL**		
	AÇÃO DE CONTINGÊNCIA					**RESPONSÁVEL**		

ANÁLISE DE RISCOS								
RISCO 02	**DESCRIÇÃO**							
	PROBABILIDADE			**IMPACTO**			**NIVEL DE RISCOS**	
		1	Muito baixa Evento < 10%		1	Insignificante		**RC - Risco Crítico** 15 ≤ Risco ≤ 25
		2	Baixa 10% ≤ Evento ≤ 30%		2	Pequeno		**RA - Risco Alto** 8 ≤ Risco ≤ 12
		3	Possível 30% ≤ Evento ≤ 50%		3	Moderado		**RM - Risco Moderado** 4 ≤ Risco ≤ 6
		4	Alta 50% ≤ Evento ≤ 90%		4	Grande		**RP -Risco Pequeno** 1 ≤ Risco ≤ 2
		5	Muito alta Evento > 90%		5	Catastrófico		
	DANO							
	AÇÃO PREVENTIVA					**RESPONSÁVEL**		
	AÇÃO DE CONTINGÊNCIA					**RESPONSÁVEL**		

ANÁLISE DE RISCOS								
RISCO 03	**DESCRIÇÃO**							
	PROBABILIDADE			**IMPACTO**			**NIVEL DE RISCOS**	
		1	Muito baixa Evento < 10%		1	Insignificante		**RC - Risco Crítico** 15 ≤ Risco ≤ 25
		2	Baixa 10% ≤ Evento ≤ 30%		2	Pequeno		**RA - Risco Alto** 8 ≤ Risco ≤ 12
		3	Possível 30% ≤ Evento ≤ 50%		3	Moderado		**RM - Risco Moderado** 4 ≤ Risco ≤ 6
		4	Alta 50% ≤ Evento ≤ 90%		4	Grande		**RP -Risco Pequeno** 1 ≤ Risco ≤ 2
		5	Muito alta Evento > 90%		5	Catastrófico		
	DANO							
	AÇÃO PREVENTIVA			**RESPONSÁVEL**				
	AÇÃO DE CONTINGÊNCIA			**RESPONSÁVEL**				

EQUIPE DE MUDANÇA E DE MONITORAMENTO	
COORDENAÇÃO	
MEMBROS	1. 2. 3.

PARECER DA GERÊNCIA EXECUTIVA			
ASSINATURA		**DATA**	

DELIBERAÇÃO DA PRESIDÊNCIA E DA DIRETORIA DO CFQ		
☐ Aprovação ☐ Rejeição	**DATA**	

ANEXO III - FORMULÁRIO DE PLANEJAMENTO DA MUDANÇA

NOME DO PROJETO	Pense em um nome que seja simples, atrativo, criativo e que, ao mesmo tempo, traduza a essência do projeto.

POR QUÊ?	**JUSTIFICATIVAS** Coloque os problemas que o CFQ atualmente enfrenta e quais necessidades não são atendidas no momento.
	OBJETIVO SMART Para ser eficaz, uma meta deve apresentar cinco características fundamentais: específica, mensurável, atingível, relevante e temporal. Assim, defina qual é objetivo (ou quais são os objetivos) do projeto.
	BENEFÍCIOS Descreva o que o que o CFQ conquistará após a implantação do projeto.

O QUÊ?	**PRODUTO** O produto é o resultado final do projeto. Um projeto pode também gerar um serviço ou um resultado único. Dessa forma, o que será entregue ao final do projeto em termos de produto (serviço/resultado).
	REQUISITOS Definem a qualidade que o produto (serviço/resultado) precisa apresentar para ter valor para o cliente. Então, indique quais são os requisitos mínimos exigidos para que se faça a entrega do produto (serviço/resultado) com qualidade e alinhado ao OBJETIVO SMART.

QUEM?	**STAKEHOLDERS EXTERNOS** Podem ser stakeholders externos ou fatores externos. Os Stakeholders Externos são os envolvidos que não estão subordinados ao gerente de Projeto, e devem ser identificados. Os Fatores Externos: são aqueles que podem afetar o projeto e devem ser listados.
	EQUIPE Liste todos os participantes que são responsáveis por produzir as entregas do projeto, e destaque àquele que coordenará o projeto.

COMO?	**PREMISSAS** Aponte os eventos ou circunstâncias que se espera que ocorram durante o ciclo de vida de um projeto.
	GRUPO DE ENTREGAS Indique os componentes concretos, mensuráveis e tangíveis que serão gerados pelo projeto.
	RESTRIÇÕES Nesse quadro, descreva as limitações do projeto, de qualquer natureza e origem, que impactam no desenvolvimento do trabalho da equipe.

QUANDO E QUANTO?	**RISCOS** Riscos são eventos futuros e incertos que têm relevância para o projeto. Nessa etapa identifique e analise os riscos do projeto e, para os mais relevantes, busque implantar medidas para mitigá-los.
	LINHA DO TEMPO Nesse momento, defina quando vão ocorrer as entregas descritas no campo produto. Trata-se do cronograma físico do projeto.
	CUSTOS Aponte quanto será gasto para concluir o projeto, e apresente o cronograma financeiro.