



O FUTURO É HOJE
Gestão e sucessão de empresas familiares

GESTÃO DA MUDANÇA

CADERNO
TÉCNICO
#5



ÍNDICE

3	Introdução
4	01. Conceito de mudança
6	02. Abordagens do processo de mudança organizacional
10	03. Gestão da mudança
13	Objetivos da mudança
15	Estratégias de mudança
17	Métodos de mudança
20	Técnicas de mudança
21	A recompensa
22	Resistência à mudança
25	04. Gestão por objetivos
27	05. Planear a mudança organizacional
28	Exemplificação



INTRODUÇÃO

Um dos grandes marcos do mundo contemporâneo é o fenómeno da Mudança. Mudança que advém das contínuas transformações que se dão nos campos políticos, económicos, tecnológico e sociológico. Mudar passa a ser a palavra de ordem para a sobrevivência organizacional.

A mudança organizacional está na ordem do dia: mudança nos processos de gestão, mudança nos procedimentos e na organização do trabalho, mudança das estruturas, mudança na relação com o cliente e com o mercado, mudança nas atitudes e nos valores dos colaboradores das organizações.

As organizações nunca foram estáticas, mas a partir da última década do século XX, o seu ritmo e grau de mudança tem vindo a acelerar.

Quando olhamos à nossa volta encontramos uma imensa sucessão de coisas novas e diferentes.

A capacidade de observação e de sistematização que devemos permanentemente desenvolver pode e deve ser capaz de ler, não só a realidade que nos cerca, mas principalmente identificar um conjunto de sinais visíveis de mudança que nos permitam saber o que está a acontecer e a forma como estamos a ser influenciados.

À nossa volta tudo corre dentro dum ritmo que não olha a meios para atingir fins. Tudo se globaliza e ganha um sentido de competitividade selvagem que parece querer marginalizar as pessoas.

Vivemos tempos que encurtam distâncias e aproximam pessoas, formas de vida, mercados, países e regiões. As organizações que não souberem ler os mercados e as suas tendências, ou seja, se não compreenderem a tempo as mudanças do meio envolvente não conseguirão sobreviver.

Uma organização está sempre sujeita a situações mutáveis, tanto no contexto externo (ambiente geral) como no contexto interno (ambiente de tarefa), de acordo com o processo natural de mudança.

01.

CONCEITO DE MUDANÇA

O conceito de mudança organizacional tem significados diferentes, consoante a conceção de cada autor.

Herzog considera que “a mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores em resposta a modificações ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia”.

Basil & Cook “consideram que “os principais elementos da mudança organizacional são a tecnologia, o comportamento social e as instituições e estruturas”.

Para estes autores, a maioria das organizações muda em resposta às crises, sendo limitado o número de casos de atitudes proactivas”

Contudo, podemos entender que mudança:

- ⦿ É um processo que envolve pessoas, organizações e sistemas sociais;
- ⦿ Requer que se conheça a razão de mudar
- ⦿ Exige reconhecer as forças desestabilizadoras do atual estado em que as coisas se encontram (status quo);
- ⦿ Exige conhecer o que se quer mudar;
- ⦿ Requer que se conheça de onde se está partindo e aonde se quer chegar;
- ⦿ Exige organizar e gerir o processo de mudança;
- ⦿ Exige de quem tem autoridade a decisão de mudar.





A mudança organizacional é um processo que envolve:

- ⦿ Modificações de atitudes e de valores;
- ⦿ Alterações nos processos de conhecimento e na formação tecnológica;
- ⦿ Transformações na estrutura de poder, na distribuição de recompensas e de recursos;
- ⦿ Inovação e revitalização de todos os elementos inerentes à organização.

Podemos então definir a mudança como uma alteração da estrutura e da forma de funcionamento de uma organização com o propósito de a tornar mais competitiva às realidades do mercado.



02.

ABORDAGENS DO PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A mudança organizacional pode ser perspectivada conforme o grau ou profundidade em que as condições da organização são alteradas. De uma forma generalizada a mudança pode ser:

- ⊙ Mudança Incremental
- ⊙ Mudança Transformacional
- ⊙ Mudança Evolucionária
- ⊙ Mudança Radical



INCREMENTAL

Como o próprio nome sugere, a mudança incremental está relacionada a acrescentar, somar ou agregar algo, normalmente alguma melhoria nos processos ou na estrutura organizacional. As alterações são de pequeno alcance e não colocam em causa as premissas fundamentais da organização. Operam-se na dinâmica organizacional regular e traduzem o esforço de melhorias nos processos ou nos produtos da organização.

Um exemplo disso é a implementação de novos sistemas, implantação de novas rotinas, novos projetos, entre outras coisas.



MUDANÇA TRANSFORMACIONAL

A mudança transformacional está focada na transformação. Não acrescenta nada, mas modifica e transforma o ambiente, os processos, a estrutura e até mesmo as pessoas ou profissionais. Um exemplo bem comum deste tipo de mudança na prática é a reestruturação de departamentos onde alguns colaboradores são transferidos de cargo ou posição ou mesmo havendo novas contratações.

MUDANÇA EVOLUCIONÁRIA

A mudança evolucionária é adotada a partir de um objetivo específico bem determinado, seja para resolver algum conflito ou dificuldade, seja para atender alguma deficiência da empresa ou mesmo pelas dificuldades do mercado.

Exemplo disso são a definição de novos objetivos ou metas para um novo ano ou para a realização de um novo projeto, por exemplo.

RADICAL

A mudança radical surge a partir de um objetivo geral que visa promover uma grande revolução e transformação na empresa que pode ter impacto não só os colaboradores como também o mercado, concorrentes e clientes.

As alterações implicam uma descontinuidade radical com as condições anteriores do seu funcionamento. Verificam-se apenas quando se realizam alterações profundas nas componentes centrais da organização, levando a uma renovação ou reorientação do funcionamento interno e/ou do negócio.

Um exemplo da mudança radical pode ser a recolocação de uma empresa no mercado. Uma empresa que declara falência, e que volta ativa com uma nova proposta e que se recoloca de forma diferente e com uma estratégia diferente no mercado.



Além do grau e profundidade a mudança pode igualmente ser perspetivada conforme o modo como é desencadeada. Assim, a mudança pode ser:

- ⊙ Planeada
- ⊙ Não planeada

PLANEADA

A mudança planeada é desencadeada do interior da organização. Pressupõe estabilidade e alguma previsibilidade das condições em que a organização vai operar, daí permitir diferenciar, no tempo, a fase de conceção e planeamento da fase de implementação das alterações.

Vantagens

- ⊙ Focaliza a atenção nos objetivos que se pretendem alcançar;
- ⊙ Normalmente está alinhada com a distribuição do poder, o que pode facilitar a sua implementação;
- ⊙ Fornece uma aparência de racionalidade, podendo advir maior legitimidade;
- ⊙ Permite uma análise comparativa das alternativas para implementação, facilitando a escolha das mais satisfatórias;
- ⊙ A via considerada mais adequada é mais facilmente explicada e transmitida;
- ⊙ A legitimidade do processo fundada na racionalidade permite conduzir mais facilmente a mudança.

Desvantagens

- ⊙ O planeado nem sempre é implementado;
- ⊙ A informação pode ser distribuída assimetricamente entre as unidades, formando perspetivas diferentes do problema e do processo;
- ⊙ Mais adequada para responder a ameaças do que para a exploração de oportunidades;
- ⊙ Pode induzir a adoção de práticas que funcionaram bem noutros contextos, mas que não se adequam às especificidades da organização;
- ⊙ Atrasos na implementação, impasses e lutas políticas podem neutralizar a utilidade da mudança;
- ⊙ Pode ser formulada por decisores desconhecedores das contingências e das particularidades locais.



NÃO PLANEADA

A mudança não planeada é motivada por fatores externos aos quais a organização procura se ajustar. Resulta da necessidade de desenvolvimento e adequação/adaptação da organização de acordo com as exigências do meio envolvente. Exemplo: surgimento de novas tecnologias.

Vantagens

- Cria disponibilidade para a mudança planeada;
- Facilita a adesão aos bons resultados da mudança planeada;
- É sensível às especificidades locais, contextuais;
- Cria espaço para a improvisação;
- Satisfaz as necessidades de autonomia, controlo e criatividade;
- Proporciona feedback imediato;
- Facilita a aprendizagem organizacional.

Desvantagens

- A sua acumulação é lenta e adaptativa;
- É mais apropriada para a exploração de oportunidades do que para a resposta a ameaças;
- Limita-se à cultura e à tecnologia existentes;
- Pode revelar-se insuficiente para responder às transformações dos concorrentes;
- É mais difusa do que focalizada;
- Ocorre mais ao nível das operações que da estratégia;
- Os seus efeitos passam frequentemente despercebidos.



03. **GESTÃO DA MUDANÇA**

A mudança organizacional traduz as diferenças que se verificam em determinadas dimensões de uma organização ao longo do tempo e que podem ser observadas confrontando as características dessa organização em distintos momentos da sua existência.



A organização enquanto um sistema aberto, é influenciada e procura influenciar as mudanças que ocorrem na sua envolvente (ao nível tecnológico, ao nível do comportamento do consumidor, ao nível sociopolítico nacional e/ou internacional) com a qual está em constante interação. Além desta relação, é também importante a dinâmica que se estabelece no seu interior nomeadamente na integração dos diversos departamentos (produção, administrativo, comercial, marketing, financeiro) o qual constitui um elemento importante e, que influencia a necessidade de mudança. Para manter vantagens competitivas, num ambiente de grandes e profundas transformações, as organizações têm sido obrigadas à revisão das suas regras de gestão.

A principal característica desta revisão é tomar consciência de que a participação e o envolvimento das pessoas com os objetivos organizacionais representam um diferencial competitivo estratégico, na medida, em que são as pessoas que garantem o nível de flexibilidade, o grau e a velocidade de adaptação da organização, que agregam valores aos serviços em termos de qualidade e produtividade e que respondem pelo processo de aprendizagem e pelo grau de inovação na organização.

Conscientes da importância dos recursos humanos e da necessidade de gerir contínuos processos de mudança no comportamento organizacional, as organizações, passaram a questionar as políticas de gestão de recursos humanos, levantando preocupações com a necessidade de novos métodos, indo ao encontro de novas técnicas de gestão, assim como procurar a construção de instrumentos voltados para a administração de processos de mudança.

Numa organização existe um grande número de fatores de incerteza, que interagem entre si, pelo que torna as organizações complexas.

Alguns exemplos de indicadores da complexidade das organizações:

- ⊙ Pessoas
- ⊙ Atividades
- ⊙ Grupos
- ⊙ Normas
- ⊙ Processos
- ⊙ Manuais
- ⊙ Valores
- ⊙ Atitudes
- ⊙ Cultura
- ⊙ Dimensão
- ⊙ Resultados entre outros.

Todos eles coexistem sob um padrão extremamente complexo e multidimensional. Assim, a complexidade das situações surge da multiplicidade e interdependência das variáveis envolvidas, que dificulta os processos de decisão e ação.

A sobrevivência passa cada vez mais pelas pessoas, pela cultura organizacional, mais precisamente pela mudança de mentalidades que permita ver mais longe, diferente e melhor. No atual contexto é preciso que as organizações mudem de paradigma criando Mecanismos de Gestão e Atitudes de Gestão, adequados aos desafios que as organizações têm pela frente e que devem saber superar.

Mecanismos de Gestão, são documentos concretos e visíveis que concretizam as políticas e os objetivos a curto e médio prazo e balizam a atuação dos gestores e das empresas.

Exemplos:

- ⊙ Estratégia;
- ⊙ Planeamento Estratégico;
- ⊙ Planeamento operacional
- ⊙ Plano de gestão anual;
- ⊙ Orçamento;
- ⊙ Organigramas;
- ⊙ Relatórios mensais;
- ⊙ Reuniões de coordenação e avaliação;
- ⊙ Sistemas de informação para gestão.



Atitudes de Gestão, são formas de pensamento e ação que comandam o comportamento dos indivíduos nas organizações e determinam a qualidade das respostas a nível interno e externo.

Exemplos:

- ⊙ Iniciativa/Criatividade;
- ⊙ Envolvimento na vida da empresa (espírito de equipa, disponibilidade, etc)
- ⊙ Recetividade à atribuição de responsabilidades;
- ⊙ Descentralização/delegação de poderes;
- ⊙ Abertura à participação
- ⊙ Comunicação a todos os níveis
- ⊙ Discussões dos problemas e das soluções;
- ⊙ Participação na elaboração de Planos, Orçamentos e Relatórios;
- ⊙ Disciplina na elaboração e acompanhamento de programas de ação;
- ⊙ Autocontrolo.

As organizações vivem em estado de dilema permanente. Elas têm que estar aptas para gerir:

- ⊙ A rapidez de compreensão dos acontecimentos;
- ⊙ Capacidade de adaptação a novas situações;
- ⊙ Criatividade para novas respostas.

O desenvolvimento das organizações depende da capacidade estratégica de saber combinar as mudanças organizacionais com as mudanças do meio ambiente externo.

Assim, a Gestão de Mudança é a única que pode encontrar resposta, para problemas e dificuldades cada vez mais complexas e em número crescente, em organizações colocadas perante fenómenos de incerteza. Incerteza essa devido ao fator humano e pelo contacto com o meio ambiente externo.

As organizações só mudam quando as pessoas que nelas trabalham mudam a sua própria mentalidade, porque percebem as melhorias que vão ser introduzidas. Por outro lado, as pessoas participam no seu próprio futuro e são ao mesmo tempo coautores da mudança e seus agentes.

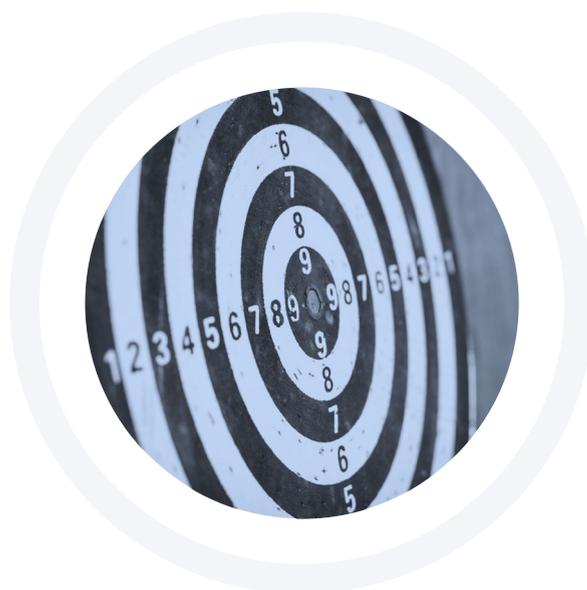
Assim as organizações têm que estar preparadas para uma gestão de mudança constante, devido ao meio exterior, e que se vai refletir na:

- ⊙ Capacidade de adaptação(flexibilidade);
- ⊙ Capacidade de decisão (negociação contínua);
- ⊙ Capacidade de liderança (pessoas e resultados).

OBJETIVOS DA MUDANÇA

A mudança planeada ou não, pode visar objetivos diversos tais como:

- ⊙ Aquisição de novas competências tecnológicas ou de gestão por parte dos colaboradores;
- ⊙ Adoção de novos comportamentos e atitudes face aos clientes da organização;
- ⊙ A reorganização dos processos de trabalho e de coordenação interna;
- ⊙ Assumpção de novos valores e princípios legitimadores da atividade organizativa;
- ⊙ A fusão com outras organizações;
- ⊙ A autonomia de unidades da organização.



De acordo com Tosi e Careoll “os objetivos da mudança organizacional condicionam o nível em que esta deverá ser realizada e delimitam os seus efeitos sobre a vida da organização”.
Conforme os objetivos visados, os processos de mudança nas organizações podem ter como alvo:

- ⊙ Os indivíduos;
- ⊙ Os grupos;
- ⊙ A organização na sua globalidade;
- ⊙ A população da organização.

As mudanças ao nível dos indivíduos visam:

- ⊙ O aperfeiçoamento profissional;
- ⊙ A aquisição de novos conhecimentos ou competências;
- ⊙ A modificação de comportamentos e de atitudes.

Estas mudanças estão geralmente associadas a programas de formação internos e/ou externos à organização e incidem nas competências individuais tais como:

- ⊙ Organização individual do trabalho;
- ⊙ Natureza da tecnologia e práticas de segurança;
- ⊙ Normas operacionais com padrão de qualidade esperado;
- ⊙ Atendimento do cliente.

Os efeitos positivos das mudanças efetuadas ao nível dos indivíduos sobre o grupo e sobre a produtividade organizacional só é eficaz se houver uma conjugação das mudanças aos vários níveis. **As mudanças ao nível dos grupos visam:**

- ⊙ As relações entre os diversos grupos que integram a organização;
- ⊙ Gerir a cooperação e a competição associada à interdependência das suas atividades ou à interdependência dos recursos disponíveis na organização;
- ⊙ O desenvolvimento e consolidação do espírito de equipa;
- ⊙ Resolução de problemas em grupo.

Para que a repercussão das mudanças efetuadas ao nível dos grupos se verifiquem é necessário considerar os fatores grupais e intergrupais nos processos de mudança.

As mudanças ao nível macro organizacional incidem sobre:

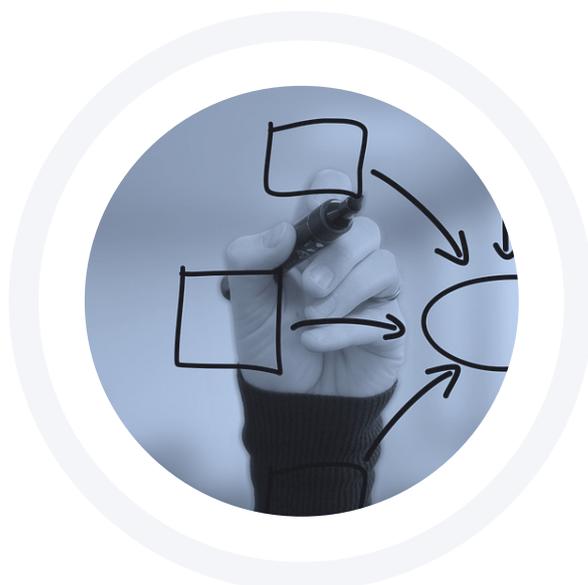
- ⦿ Os valores e a cultura organizacional;
- ⦿ As práticas e os processos de gestão;
- ⦿ A tecnologia e a estrutura;
- ⦿ A estratégia global da organização;
- ⦿ As redes de organizações.

A escolha do alvo de mudança depende dos objetivos com que essa mudança é desencadeada. Assim, o efeito das mudanças organizacionais será diverso e terá uma influência maior ou menor sobre a produtividade e a sobrevivência da organização consoante o nível em que forem efetuadas e o modo como esses níveis forem integrados no processo global de mudança.

ESTRATÉGIAS DE MUDANÇA

Formular um plano estratégico de mudança envolve determinar os rumos de ação apropriados para alcançar os objetivos estabelecidos para a mudança organizacional. Isto inclui as atividades de análise, planeamento e seleção de estratégias de forma a garantir que os objetivos de mudança de uma organização sejam alcançados. Além das estratégias, os gestores devem definir os próprios métodos de mudança como parte do plano.

Os gestores da mudança devem considerar possíveis limitações para selecionar as **estratégias de mudança**. Algumas das principais são:





- ⊙ Tempo disponível para planear e executar a mudança;
- ⊙ Extensão das mudanças propostas;
- ⊙ Características do que deve ser mudado;
- ⊙ Disponibilidade de recursos;
- ⊙ Atitude da organização frente ao risco de qualquer mudança;
- ⊙ Capacidades organizacionais para introduzir e sustentar o processo de mudança.

As alternativas estratégicas devem ser aceites à medida que atendam aos seguintes critérios:

- ⊙ Correspondam ao ambiente externo prevalecente;
- ⊙ Envolvam uma vantagem competitiva sustentável;
- ⊙ Sejam consistentes com outras estratégias da organização;
- ⊙ Forneçam uma flexibilidade adequada para a organização;
- ⊙ Sejam compatíveis com a missão e com os objetivos organizacionais estabelecidos;
- ⊙ Sejam viáveis (sob o ponto de vista técnico e organizacional) e exequíveis (sob o ponto de vista dos recursos disponíveis).

As estratégias podem ser:

- ⊙ **Gerais** - aplicam-se para a realização de objetivos globais da organização.
- ⊙ **Específicas** - aplicam-se para ajudar a implantação das mudanças em áreas específicas.
- ⊙ **Funcionais** - são dirigidas às áreas funcionais de apoio de qualquer organização.

MÉTODOS DE MUDANÇA

A equipa que planeia a mudança deve também definir o melhor método ou abordagem, ou a conjugação apropriada de todos eles para a implementação das mudanças organizacionais propostas.

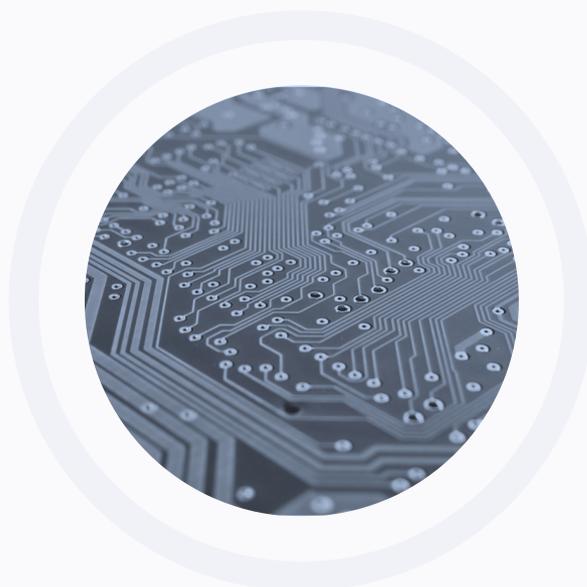
Há quatro métodos básicos:

- ⊙ **Método Tecnológico**
- ⊙ **Método Estrutural**
- ⊙ **Método de Chefia**
- ⊙ **Método Humano**

MÉTODO TECNOLÓGICO

Quando se procura mudar a organização através de mudanças no uso de tecnologia. Isso envolve os recursos e os processos propriamente ditos. A introdução ou mudança de tecnologia representa um elemento de mudança obrigatória para uma organização, podendo afetar o todo ou parte dela. Seguramente, o método de mudança mais comum neste século e no anterior foi o método tecnológico. A incorporação de novas tecnologias tem sido elemento importante de mudanças organizacionais no que se refere à qualidade e quantidade de processos e produtos de uma organização.

Por exemplo, o uso intensivo das novas tecnologias da informação em diferentes etapas de um processo de produção tem trazido grandes modificações organizacionais. Essas modificações podem exigir decisões de investimento de capital, de melhor adequação de espaço físico ou do perfil de recursos humanos necessários.





MÉTODO ESTRUTURAL

Quando se procura mudar a organização modificando os papéis ou funções que alteram as relações entre elementos da organização. Essa mudança implica redistribuição de poder dentro da organização em diferentes dimensões.

Uma estrutura organizacional normalmente deve refletir a maneira como o trabalho é dividido em distintas tarefas, bem como mostrar as regras formais que governam o sucesso da realização dessas tarefas. Ela também deve refletir a distribuição da autoridade e da responsabilidade dentro da organização.

A estrutura organizacional pode ser analisada em diferentes dimensões, tais como:

- ⦿ Complexidade;
- ⦿ Formalização;
- ⦿ Centralização;
- ⦿ Coordenação.

A complexidade da estrutura de uma organização reflete-se no número de departamentos, grupos funcionais ou níveis administrativos existentes.

A formalização representa o grau em que o comportamento das pessoas dentro da organização é determinado por regras ou regulamentos. Quanto mais específico e definido for o produto, maiores são as hipóteses da organização necessitar de formalização e de ter de operar com base em princípios gerais, dando maior liberdade ao profissional que executa os processos de trabalho. Por exemplo: um professor universitário tem grande autonomia para definir as suas tarefas e métodos de ação; já um piloto, antes de iniciar um voo, tem de cumprir uma extensa lista de procedimentos e verificações das condições do aparelho e da rota a ser seguida.

Geralmente, as organizações com grande formalização têm maiores dificuldades para inovar, o que pode ser um grande impedimento para mudar.

A centralização representa o grau com que cada membro de uma organização participa das decisões que afetam a sua vida. Quando centralizada, significa que as decisões são tomadas por um pequeno grupo de pessoas, normalmente detentoras de posições no topo da organização hierárquica e que fazem parte do círculo detentor do poder organizacional. Quando descentralizada, representa uma organização cujas decisões são tomadas com a participação de todos os seus membros. Quanto mais formais forem as relações organizacionais, maiores são as oportunidades de ocorrerem decisões centralizadas. A descentralização tem um impacto positivo na inovação e na adaptabilidade de uma organização.

Organizações altamente centralizadas tendem a ter maior rigidez e a ser menos inovadoras. A descentralização permite um maior acesso a informações, bem como usar a riqueza de talentos que representa a diversidade de opiniões e de entendimento de problemas e soluções existentes, o que aumenta as hipóteses de mudança.

A coordenação é o processo de integrar diferentes recursos e atividades numa unidade de esforço. Uma organização pode usar uma variedade de métodos de coordenação, como, por exemplo, a hierarquia: um chefe pode recolher informações, analisá-las e formular um plano de trabalho coerente de coordenação de diferentes atividades. Pode também usar uma grande variedade de processos administrativos de coordenação: grupos de coordenação, comités interdepartamentais e grupos de tarefas são exemplos de instrumentos de coordenação organizacional.

Em geral, a habilidade de uma organização em responder à necessidade de mudanças organizacionais depende de sua capacidade em estabelecer instrumentos de coordenação para o próprio processo de mudança.

MÉTODO DE CHEFIA

Quando se procura mudar a organização através de decisões de chefias que têm poder de mudar as regras das relações que se estabelecem entre os funcionários e a organização, essas mudanças representam oportunidades para redistribuir poder dentro dela, dando oportunidade a novos fluxos de decisões e alterando relações interpessoais entre funcionários. Normalmente, as chefias recorrem a um sistema de recompensa.

MÉTODO HUMANO

Mudanças realizadas na própria pessoa que pode se dar pela aquisição de novos conhecimentos, novas habilidades para a realização de tarefas, novas atitudes, refletindo novos valores organizacionais.

Qualquer que seja o método selecionado entre os anteriormente descritos, ele vem sempre acompanhado de algum esforço dirigido aos recursos humanos. Isso serve de base tanto para a formação de pessoal em processos de mudança como para decisões mais dramáticas que exigem um novo perfil de profissionais a serem recrutados, selecionados e treinados para as novas funções.

Num processo de mudança, devem ser aceites certas premissas sobre os componentes de uma organização, tais como:

- ⦿ A maioria dos participantes é motivada a procurar o crescimento e o desenvolvimento pessoal;
- ⦿ A maioria deseja é capaz de participar de maneira positiva nas mudanças organizacionais;
- ⦿ Todos os participantes são críticos em relação ao processo de mudança.

TÉCNICAS DE MUDANÇA

Tanto os indivíduos como os grupos da organização podem estar envolvidos na mudança num vasto conjunto de formas. Os programas de melhoria das condições de trabalho são orientados para providenciar um ambiente de trabalho que permita satisfazer melhor as necessidades individuais dos trabalhadores. As técnicas de mudança dos comportamentos envolvem o treino e formação, programas de desenvolvimento da gestão e a criação e gestão de equipas.

As técnicas de mudança mais utilizadas são:

- ⦿ Formação e Treino
- ⦿ Programas de Desenvolvimento da Gestão
- ⦿ Gestão de Equipas



FORMAÇÃO E TREINO

O treino é essencial para o desenvolvimento das capacidade, produtividade e qualidade do trabalho realizado. Os métodos de treino mais comuns incluem: leitura, discussão de métodos experimentais, estudo de casos, vídeos ou filmes.

A maior parte dos problemas de treino é a transferência da aprendizagem para o posto de trabalho.

PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO

Quando os técnicos são colocados em funções de gestão necessitam de obter e/ou desenvolver capacidades de gestão. Estes programas baseiam-se em métodos participativos, tais como estudo de casos.

GESTÃO DE EQUIPAS

Procura-se que cada membro da equipa desenvolva o espírito de cooperação e são normalmente considerados os seguintes objetivos:

- ⊙ Estabelecimento de objetivos por equipa;
 Análise e distribuição de tarefas;
- ⊙ Análise do funcionamento do grupo;
- ⊙ Análise do relacionamento no grupo.

A RECOMPENSA

A recompensa é um elemento importante e tangível da vida organizacional. É praticamente impossível pensar na participação de qualquer indivíduo numa organização sem que este receba alguma forma de recompensa.

Durante o processo de mudança, recompensar o trabalho diferente dos participantes pode representar o diferencial entre o sucesso e o fracasso. Estabelecer um incentivo aos participantes para que conduzam as suas ações rumo ao que deve ser mudado representa uma clara sinalização por parte da organização do quanto se está valorizando a mudança e aqueles que podem realizá-la. Pode provocar uma maior cooperação na implantação das mudanças desejadas, fazendo com que os participantes atuem de maneira positiva e construtiva.

Além de recompensa de carácter financeiro, representada por aumento de salário e promoção, existem outras formas de recompensa: flexibilidade de horários, benefícios como oportunidades para estudo e crescimento pessoal, acesso a crédito subsidiado, tempo para trabalho voluntário com a comunidade, etc.

RESISTÊNCIA À MUDANÇA

Sendo a Mudança o ato de diversificar ou de alterar modos convencionais de pensamento ou comportamento, sempre que os gestores tentam introduzir alguma mudança, podem esperar resistência, porque as pessoas tendem a resistir àquilo que percebem como ameaça à maneira estabelecida de fazer as coisas. Quanto mais intensa a mudança, mais intensa tende a ser a resistência resultante.

A resistência à mudança nas organizações resulta de diversos elementos que podem ser organizacionais e individuais, tais como:

- ⦿ Da sua própria estruturação e sistemas de controlo que orientam o seu funcionamento diário, mas impõem simultaneamente rotinas e procedimentos que limitam a sua reação às evoluções do meio envolvente (excessiva regulamentação, experiência ameaçada, reduzida atenção à mudança, inércia do grupo, ameaça de poderes instalados, distribuição de recursos);
- ⦿ De elementos individuais de resistência (hábito, segurança, fatores económicos, falta de atenção, fatores sociais, medo da incerteza).



Algumas potenciais razões pelas quais as pessoas resistem à mudança, são:

Pessoas com autoridade

- ⊙ Inércia (tendência para desejar fazer as coisas do modo habitual);
- ⊙ Incerteza e medo do desconhecido;
- ⊙ Insegurança e medo de falhar;
- ⊙ Ignorância acerca do que se pretende alcançar com a mudança;
- ⊙ Obsolescência (receio de possuir competências obsoletas para a mudança proposta);
- ⊙ Conflitos de personalidade entre o agente da mudança e o alvo;
- ⊙ Consultores externos (uma mudança proposta por pessoas exteriores à organização pode não ser bem aceite pela organização);
- ⊙ Medo de perda do poder e/ou status;
- ⊙ Ausência de participação na definição das propostas de mudança;
- ⊙ Ausência de tato por parte do proponente;
- ⊙ O proponente não suscita confiança.

Pessoas sem autoridade

- ⊙ Surpresa (as pessoas tendem a resistir a mudanças inesperadas, repentinas, radicais);
- ⊙ Ausência de informação acerca do modo como a mudança afetará os postos de trabalho;
- ⊙ Formação deficitária (impedindo que as pessoas compreendam o novo método e aprendam modos diferentes de atuar);
- ⊙ Ignorância (pode ser provocada pela ausência de explicações por parte dos responsáveis);
- ⊙ Receio de perda de status (perda de importância do posto de trabalho);
- ⊙ Pressões dos pares (as reações das pessoas são influenciadas pelas opiniões dos colegas);
- ⊙ Medo de perder segurança;
- ⊙ Alteração das relações sociais (resistência devido à perda de interação social com colegas de longa data, ou porque não apreciam os relacionamentos sociais que presumem que a mudança proporcionará);
- ⊙ Oposição relativamente ao proponente ou, mesmo, a toda a equipa de gestão;
- ⊙ Ausência de confiança nas pessoas que propõem a mudança;
- ⊙ Consciência de que a mudança é prejudicial ou que irá falhar;
- ⊙ Ausência de participação (resistência por sentirem que não participaram no processo).

Não existe maneira universal e infalível de superar os fatores de resistência. A gestão da mudança implica manter uma perspetiva global, o suporte da gestão de topo, uma participação alargada, uma comunicação aberta, formação, apoio emocional e incentivos de forma a reduzir os efeitos da resistência dos colaboradores à mudança.

Podem-se identificar os seguintes elementos chave da mudança:

- ⦿ **Considerar influências internacionais** - Um fator a considerar é como os ambientes internacionais determinam a evolução das organizações.
- ⦿ **Considerar uma visão de conjunto** - Uma perspetiva limitada é muitas vezes malsucedida porque não considera as ligações e interdependências dos subsistemas organizacionais.
- ⦿ **Assegurar o apoio da Gestão de Topo** - O empenhamento da gestão de topo é fundamental como sinal da vontade de mudança para a organização e para dar crédito ao processo.
- ⦿ **Encorajar a participação** - Os problemas relacionados com a resistência, controlo e poder podem ser ultrapassados desde que seja utilizado um processo de planeamento abrangente.
- ⦿ **Fomentar uma boa comunicação** - Uma comunicação aberta é um fator importante para ultrapassar problemas de comunicação e controlo durante o período de transição. Os trabalhadores têm de perceber a existência de uma recompensa para quem se esforçar em colaborar no processo.



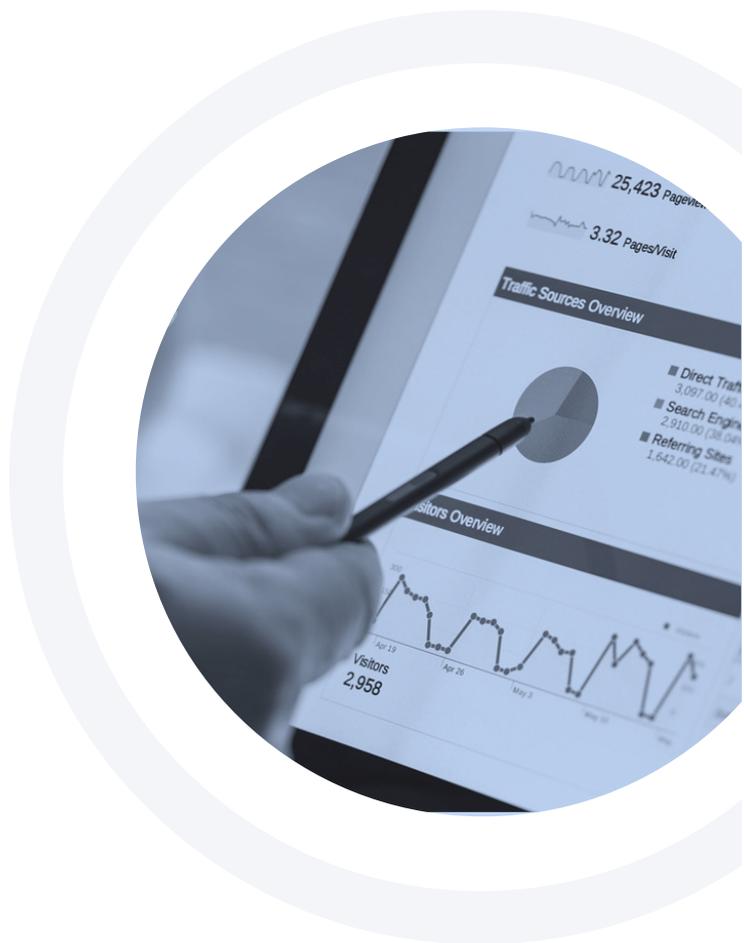
A participação das pessoas nos processos de mudança constitui um importante fator de redução da resistência à mudança e de aceitação.

04. **GESTÃO POR OBJETIVOS**

A gestão por objetivos é uma excelente estratégia de gestão que implica a mudança na organização, tornando cada colaborador mais responsável pelos seus atos. A gestão por objetivos considera os resultados futuros da empresa como alvos que devem orientar a sua atividade no presente.

A gestão por objetivos requer que se definam inicialmente os objetivos a longo prazo que a empresa visa atingir, os quais devem dar origem a objetivos de curto prazo que, por sua vez, vão modelar os objetivos dos gestores ou dos departamentos e secções.

Tendo em conta os objetivos globais da organização e a necessidade de aprovação pela administração, cada chefe deve estabelecer os objetivos ao nível da sua unidade e deve participar responsabilmente no desenvolvimento dos objetivos da unidade mais vasta em que está integrada para assegurar que esses objetivos são consistentes com os objetivos da organização. De acordo com Drucker “uma das maiores contribuições da gestão por objetivos é o facto de nos permitir substituir a gestão através da dominação por uma gestão através do autocontrolo”.



A gestão por objetivos se baseia em três princípios psicológicos:

- 🎯 O conhecimento das expectativas
- 🎯 O conhecimento dos resultados
- 🎯 O aconselhamento

As expectativas do superior e do subordinado, sob a forma de objetivos, funcionam como o padrão de desempenho com o qual vão ser periodicamente comparados os resultados. A análise do desempenho visa, a resolução de problemas e o aconselhamento aos colaboradores tem em vista o desenvolvimento das suas competências profissionais.

O processo de gestão por objetivos é constituído por quatro elementos, os quais se concretizam através das etapas que seguidamente se resumem:

- ① **Formulação dos objetivos** – estabelecer os objetivos gerais de longo prazo e dos planos de ação a um nível macro organizacional, o qual conduz à definição de objetivos específicos para a organização. Com base neste, estabelecem-se os objetivos departamentais os quais vão orientar a especificação dos objetivos individuais correspondentes a cada cargo.
- ② **Planeamento da ação** – determinar os meios necessários para cada colaborador atingir os objetivos que lhe competem, especificando quais as atividades a realizar e por quem, a sua duração, calendarização e priorização.
- ③ **Autocontrolo** - corrigir eventuais desvios da ação relativamente aos objetivos a prosseguir. No processo de gestão por objetivos esta etapa é importante, na medida em que é o próprio indivíduo que deve assumir o controlo do seu desempenho no sentido de se auto dirigir. Revisões periódicas –confrontar o desempenho individual e organizacional com os objetivos definidos, analisando-se os progressos, resolvendo-se os problemas e redefinindo alguns objetivos. Seguidamente efetua-se a avaliação do desempenho global de cada indivíduo, tendo em vista reforçar comportamentos, aumentar a motivação, atribuir recompensas, desenvolver as competências, planear as carreiras profissionais, consoante os próprios objetivos e a cultura organizacional.



05. **PLANEAR A MUDANÇA ORGANIZA- CIONAL**

Os passos seguintes ajudá-lo-ão a ter sucesso ao apresentar e implementar um processo de mudança na sua organização. É importante que estes passos sejam primeiramente aplicados pelo agente da mudança à própria equipa selecionada para trabalhar o processo, ajudando-o a si e ao grupo a estarem preparados para enfrentar as questões, dúvidas ou problemas que são intrínsecos ao processo de mudança.

Dependendo das circunstâncias, poderá não ter necessidade de efetuar cada passo na sequência apresentada, mas deverá ter em atenção o que cada um pode representar para o sucesso da missão. O exercício poderá também ajudá-los a perceber que não estarão preparados adequadamente para implementar a mudança com sucesso.



Estes passos são:

- ⦿ Preparação antecipar os elementos-chave da mudança;
- ⦿ Planeamento colocar a equipa em ação para planear o trabalho a ser feito;
- ⦿ Estruturas de transição, estabelecer meios especiais de trabalho conjunto e estruturas organizacionais transitórias (temporárias);



- ⦿ Implementar o processo de mudança, ativando uma proposta flexível e criando condições para que a equipa estabeleça um ciclo de aprendizagem como parte integrante do processo;
- ⦿ Recompensar, reconhecer as pessoas que conseguiram realizar os seus trabalhos.

EXEMPLIFICAÇÃO

PREPARAÇÃO

Antes de realizar mudanças, sempre que possível siga estes cinco passos:

- ⦿ Prepare os seus funcionários esclarecendo-os com a antecipação necessária sobre as mudanças propostas. A comunicação não deve ser muito antecipada, porque pode gerar ansiedade por um longo período. Mas também não deve ser muito próximo da mudança, para não ser considerada uma imposição, mas sim um forte desejo de que as pessoas participem ativamente do processo de mudança.
- ⦿ Descreva todos os passos da mudança tão detalhadamente quanto possível. Não deixe de descrever como vê que as mudanças a operar afetam os funcionários e as suas funções dentro da organização. Tente identificar aqueles funcionários que seriam os mais afetados e dialogue com eles.
- ⦿ Pesquise o que ocorreu durante a última mudança. Qual foi o comportamento do seu grupo em relação a ela? Houve envolvimento ou a experiência foi traumática? Aprenda com as experiências passadas e deixe essas vivências influenciarem as ações atuais.
- ⦿ Avalie a prontidão organizacional da sua equipa para com a mudança proposta. Estão prontos para a mudança? Quando uma pessoa ou grupo não está preparado, há uma tendência a reagir de maneira negativa. As pessoas resistem menos à mudança se estiverem emocionalmente preparadas para lidar com ela.



Procure não fazer mudanças adicionais às que foram propostas. As pessoas precisam de se sentir seguras. Esteja atento para que as mudanças propostas, e de grande importância para a organização, não sejam atrapalhadas por mudanças cosméticas que afetam a vida do funcionário e da sua família, tais como: alterar datas de pagamento de salários ou horário de entrada e saída, café, almoço.

PLANEAMENTO

Esta é uma etapa muito importante e deve ser adequadamente pensada:

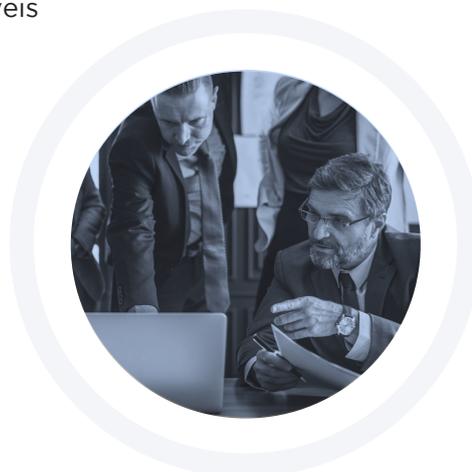
- Faça planos de contingência, pense em alternativas às mudanças propostas, caso elas não sejam concretizadas. Pense também em possíveis resultados que não possam ser antecipados.
- Leve em conta o impacto da mudança na performance e produtividade do pessoal. Não espere que as pessoas adiram às mudanças imediatamente. Cada um responde diferentemente a elas. Encoraje a participação de cada um dos funcionários.
- Antecipe os conhecimentos e habilidades necessários para gerir o processo de mudança. A sua equipa tem esses conhecimentos e habilidades? Já pensou em treiná-los para adquirirem essas habilidades?
- Estabeleça um cronograma para a mudança, bem como os objetivos a serem atingidos. Isso facilitará a avaliação e estabelecerá etapas para se avaliar e reconhecer o sucesso alcançado pelo grupo no seu processo de mudança.



ESTRUTURAS TEMPORÁRIAS DE TRANSIÇÃO

Após realizar o planeamento, deverá:

- Estabelecer um grupo temporário que irá gerir e avaliar o processo de transição. Esse grupo é temporário porque não se espera que ele continue após verificada a mudança. Este grupo ajudará a organização a sair do estado atual para a nova situação desejada. Pode ser necessário transferir poderes dentro da organização para que linhas de comando temporárias possam coordenar e identificar possíveis obstáculos na implementação das mudanças.
- Estabelecer políticas e diretrizes ou procedimentos temporários que devem permanecer enquanto durar a transição. Não se esqueça de que nesta etapa a organização está a viver um momento de ansiedade, de tensão organizacional, de criatividade e procura de novidades. Gerir equilíbrio entre a tensão e a criatividade requerem grande atenção e flexibilidade por parte do agente da mudança.
- Criar novos canais de comunicação. Reforce a importância das mudanças através de todos os meios de comunicação possíveis. Ajude os participantes a entenderem o que se procura, não permitindo que o inevitável surgimento de boatos impeça a confiança nos responsáveis pelas mudanças.
- Realizar encontros frequentes para a resolução de problemas inesperados, dar retorno às dúvidas dos participantes, esclarecendo tudo o que for possível. Reserve tempo na agenda dos responsáveis pela mudança para que eles possam escutar e receber críticas de qualquer membro da organização em relação às mudanças que estão a ocorrer ou que deverão ocorrer.



IMPLEMENTAÇÃO

- ⊙ Providencie formação apropriado para as novas habilidades e acompanhe de perto a aquisição de novos modelos de comportamento que reflitam os novos valores que a organização está promovendo.
- ⊙ Reafirme a todos, do topo da organização ao mais simples funcionário, a importância e a responsabilidade deles no processo de mudança.
- ⊙ Esteja presente e dê estímulo à sua equipa de trabalho. Fique mais próximo das pessoas do que o usual, para que elas sintam segurança no momento de transição e incerteza.
- ⊙ Entenda a resistência. Ajude as pessoas a afastarem-se do “velho”. Prepare-se para ajudar aqueles que têm maior dificuldade em acompanhar as mudanças propostas. Dê às pessoas uma oportunidade para avançar no sentido da mudança. Observe os seus desempenhos. Questione se a mudança está a ir na direção certa.
- ⊙ Encoraje as pessoas a pensar e atuar criticamente.
- ⊙ Colabore, construa pontes entre o seu grupo de trabalho e outros grupos. Aproveite todas as oportunidades para influenciar os outros com o seu dinamismo e sucesso.
- ⊙ Avalie o processo de mudança. Estabeleça mecanismos para mensurar como a organização está a responder ao processo de mudança.

RECOMPENSA

- ⊙ Compartilhe os sucessos conseguidos durante o processo de mudança.
- ⊙ Crie incentivos para os esforços especiais. Reconheça aqueles que lideram o processo de mudança. Dê a conhecer que a organização está satisfeita com o esforço realizado. Divulgue pelos meios de comunicação disponíveis as realizações e os responsáveis pelo sucesso alcançado.