

As organizações dependem do meio ambiente no que respeita a recursos e à sua existência. Têm de saber o suficiente acerca das condições atuais do meio ambiente e têm de aplicar este conhecimento para mudar o seu próprio conhecimento de uma forma oportuna.

POR QUE É IMPORTANTE?

"Não é a espécie mais forte que sobrevive, nem o mais inteligente, mas o mais sensível à mudança"
Charles Darwin

Existem vários tipos de mudanças nas organizações:

- Mudanças "estruturais"
- Mudanças "processuais"
- Mudanças no "mindset" das pessoas
- Mudança na cultura da organização

A incerteza da envolvente competitiva obriga as pessoas e as empresas a estarem em constante semi-equilíbrio: Isto é a CRIAR, a APRENDER e a MUDAR.

Mas... o objetivo da mudança só poderá ser concretizado com a participação direta das pessoas...

Assim, a Gestão da Mudança é complementar à gestão de projetos e pretende apoiar as pessoas e a organização para que a mudança se realize com sucesso.

A implementação da mudança, tem de contemplar os aspetos "intangíveis" da cultura, dos grupos e do indivíduo.

Ou seja, para além do conteúdo num processo de mudança, é necessário:

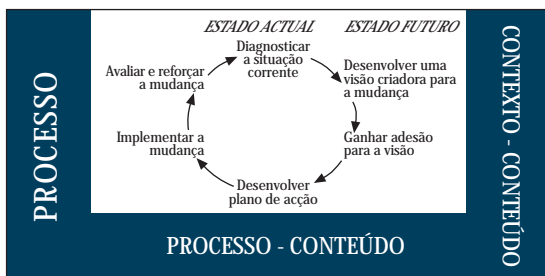
- Perceber qual a cultura organizacional em vigor
- Os processos de grupo
- As aspirações individuais dos vários colaboradores
- Clima e plano político (os bastidores da organização)
- Quem vai ganhar/perder poder (implicações)
- Como comunicar, motivar e liderar

Não existe uma receita exata para a fazer a mudança acontecer. Existem diversas abordagens no entanto este processo passa pelos seguintes momentos:

1. Descongelamento (necessidade da introdução de alterações na organização):
 - a. Avanço: através de novos comportamentos e eventual alteração psicológica
 - b. Alteração do enquadramento (e.g., processos, sistemas, etc.)
2. Re-congelamento através de reforços positivos (institucionalizar).

IMPLEMENTAR PASSO A PASSO

A abordagem de Kurt Lewin poderá ser implementada através do modelo OD – Organization Development (fig.)



ACONTESER LIDERAR COM RESPONSABILIDADE

Seguindo passo a passo temos:

Fase 1 – DO DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ao Estabelecimento da VISÃO DA MUDANÇA

Passo 1a - Diagnosticar a situação corrente

- Compreender o Problema de Gestão

Fazemos um diagnóstico porque: taxa de crescimento decrescente; diminuição de quota de mercado; ameaça da concorrência, necessidade de inovação empresarial.

- Contexto Externo:

- Diamante Porter - Ambiente competitivo da Indústria; Ciclo de Vida do Produto; Outras ferramentas de Análise Estratégica

- Contexto Temporal Lato

- Buyers Market: Qual a nossa adequação ao ambiente externo? Legitimidade: Externa

- Contexto Interno

- Ciclo de Vida da Organização; Estratégia e Estrutura; Normas & Tarefas; Nova tecnologia; Relações entre grupos; Competências; Estilos de liderança; Processo de recrutamento, avaliação e gestão de carreiras.

Passo 1b - Desenvolver uma visão criadora para a mudança.

- Modelo To-Be (o que vai ser) e análise do desvio em relação à situação atual

- Ponto de vista do Cliente (Imagem de futuro na pessoa do Cliente)

- Missão da Empresa e objetivos estratégicos

Fase 2 - GANHAR ADESÃO PARA A VISÃO

- a. *Buy-in* da Mudança (desde a fase anterior... e diagnóstico)

- b. Fazer participar (envolver) os agentes diretos

- c. Comunicar e Negociar

- d. Garantir “Agentes da Mudança” (inclusivamente nas equipas...)

Fase 3 - DESENVOLVER PLANO DE AÇÃO.

- a. Identificar quem realiza a mudança

- b. Definir as competências do Agente da Mudança:

- c. Enquadrar na Organização o Agente da mudança

- d. Identificar os papéis dos *Stakeholders* no Processo de Mudança

- e. Implementação da Matriz de Pugh (colunas: Tipo de transformação necessária e Linhas:

- correspondem ao nível da intervenção dos vários intervenientes: a organização, os inter-grupos, os grupos e os indivíduos)

Fase 4 - IMPLEMENTAR A MUDANÇA. Exemplos de algumas Ferramentas:

- a. Questionários: obter feedback do processo;

- b. Workshops & confrontação entre grupos: discussão aberta

- c. Negociação & comunicação

- d. Team Building: liderança de grupos, envolvimento

Fase 5 - AVALIAR E REFORÇAR A MUDANÇA.

- e. Quais os fatores de avaliação? Questionários; Focus groups; Indicadores de negócio quantitativos;

- Indicadores de negócio qualitativos

- f. Como fazer o reforço do processo? (Institucionalizar a mudança: “Alteração na fisiologia”; Novos

- Processos de trabalho e práticas; Sistemas retributivos (Gestão por objetivos); Gestão de carreiras;

- Planos de formação, etc.)

ACOMPANHAR E AVALIAR

Em síntese, a Gestão da Mudança consiste na relação: Mudança = aprender experimentar falhar Importa saber reconhecer um problema (multi-causal...); criar motivação e capacidade para gerar novas soluções e experimentar com risco de errar (e errar em grupo); observar os resultados da aplicação da mudança para a validar.

CONHECIMENTO ADICIONAL

- Senior, B. (1997). Organisation Change. Pitman Publishing.

- Miguel Pina e Cunha, Arménio Rego, Miguel Pereira Lopes, Mário Ceitil (2008). Organizações Positivas : Manual de Trabalho e Formação – Ed. Sílabo

- <http://www.geert-hofstede.com/>

Em colaboração com:

