

## MANUAL DE FORMAÇÃO

***Nome da Ação: Gestão da Mudança***

Q120-8

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA  
Fundo Social Europeu

## Índice

1. Introdução .....	2
2. Desenvolvimento dos conteúdos .....	4
3. Bibliografia .....	18

## **Introdução**

### **Público-alvo**

Formadores, Diretor Técnico, Diretor de Projetos, Coordenador Técnico, e Consultores de Projetos de Investimento e Formação da Índice ICT & Management, Lda..

### **A que necessidades visa dar resposta**

Este manual, visa dar resposta a algumas necessidades sentidas pelos Formadores e pela Equipa de Consultores de Projetos de Investimento e Formação, ao nível da conceção / organização de ações de formação profissional e respetivos recursos técnico pedagógicos.

### **Objetivos Gerais**

Dotar a Equipa Pedagógica das competências necessárias para ministrar ações de formação profissional.

### **Objetivos Específicos**

Estabelecer as metodologias de avaliação a adoptar;

- Definir o modelo a adoptar para o desenvolvimento a formação;
- Estabelecer os procedimentos internos a cumprir por todos os intervenientes.
- Conhecer as atividades / funções de cada interveniente.

### **Benefícios e condições de utilização**

Uniformização de procedimentos, de forma a cumprir mais eficientemente as diretrizes da DGERT e as boas práticas a adoptar pelos Formadores em contexto formativo.

O mundo mudou e tende a mudar cada vez mais rápido. Mediante a redução dos ciclos tecnológicos e estratégicos, a capacidade de mudança organizacional assume-se como o principal desafio colocado à gestão. Novos contextos requerem novas abordagens e novas conceções de gestão. Hoje, viver em mudança é uma realidade na maioria das organizações. Fazer desta mudança uma vantagem competitiva será, no futuro, um imperativo de sobrevivência. No amanhã, a principal fonte de competição não serão produtos, mercados, tecnologia, ou mesmo talento, mas antes a capacidade de antecipar, aprender e mudar de forma sustentada. E as organizações excelentes serão aquelas que o fizerem de forma mais rápida e eficaz. É imperativo que os gestores actuais sejam dotados de competências e experiências que permitam implementar a mudança como uma vantagem competitiva nas suas organizações.

A relação entre as políticas e práticas da gestão organizacional e a gestão estratégica das pessoas, tem sido alvo de inúmeros estudos e reflexões. Porém, as constantes mudanças impostas pelos ambientes complexos e dinâmicos, forçam as organizações a incorporar novas estratégias operacionais, assentes na inovação e no desenvolvimento das práticas de gestão que estimulem o trabalho em equipa, num clima de confiança e partilha de conhecimento.

O avanço da inovação tecnológica tem vindo a ser um fator facilitador na reorganização das organizações, transferindo os métodos mais tradicionais para as funções multidisciplinares e em redes mínimas.

Numa geração em que as tecnologias avançam sem precedentes, é um desafio para a gestão criar condições para retirar excessos e encontrar pessoas com competências para trabalho colaborativo, flexível e disponível para gerar novas rotinas.

O mundo vive em constantes mudanças ligadas ao comportamento humano e as inovações tecnológicas. As organizações devem estar atentas e abertas a essas mudanças para se manterem fortes e competitivas. A mudança constitui a passagem de um estado para outro e representa transformação. É um processo muito dinâmico que requer planeamento, organização e cuidado para produzir resultados claramente definidos a curto, médio e longo prazo.

A mudança nas organizações é um fenómeno cuja atenção se tornou mais relevante a partir da década de 60 devido a diversos trabalhos realizados por um grupo de cientistas sociais norte-americanos, cujo foco foi a relação entre o processo de mudança nas organizações e os factores internos (ex. recursos humanos) e externos (ex. meio ambiente) que consequentemente induzem a necessidade de mudança nas organizações. A mudança episódica caracteriza-se como uma 16 mudança que ocorre em períodos de divergência, isto é, períodos em que as organizações se encontram longe do seu ponto de equilíbrio e emergem precipitadamente devido a variáveis externas ou internas às organizações. Já a mudança contínua caracteriza-se como uma atualização contínua de processos de trabalho onde se idealiza que pequenos ajustes contínuos, criados simultaneamente em todas as unidades de trabalho podem levar a uma mudança substancial.

Hoje em dia, as organizações enfrentam desafios e adversidades decorrentes do desenvolvimento de novas tecnologias, da concorrência económica global e de choques económicos causados pela instabilidade dos mercados financeiros. Adaptar-se rápida e adequadamente a estas adversidades torna-se fundamental para o sucesso das organizações e consequentemente uma vantagem competitiva, uma vez que esta depende da capacidade das organizações de aceitar a mudança e inovar.

A mudança organizacional pode ser definida como um processo que se centra nas diferenças verificadas em determinadas dimensões de uma organização através das suas características ao longo do tempo e que engloba mudança nos processos de gestão, 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, entre outros. Pode também ser entendida como um conjunto de diferentes ações cujos resultados vão afetar a forma como as organizações funcionam, levando-as a tomar novas direções.

## **1. Mudança: Origens e Características**

Hoje em dia, as organizações enfrentam desafios e adversidades decorrentes do desenvolvimento de novas tecnologias, da concorrência económica global e de choques económicos causados pela instabilidade dos mercados financeiros. Adaptar-se rápida e adequadamente a estas adversidades torna-se fundamental para o sucesso das organizações e consequentemente uma vantagem competitiva, uma

vez que esta depende da capacidade das organizações de aceitar a mudança e inovar. A mudança organizacional pode ser definida como um processo que se centra nas diferenças verificadas em determinadas dimensões de uma organização através das suas características ao longo do tempo e que engloba mudança nos processos de gestão, 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, entre outros. Pode também ser entendida como um conjunto de diferentes ações cujos resultados vão afetar a forma como as organizações funcionam, levando-as a tomar novas direções que lhes permitam dar resposta à mudança ambiental e a poder lidar com a mudança.

A mudança impõe às organizações a realização de alterações no posicionamento, na estratégia de negócio, para se reajustarem à envolvente de forma a assegurar a sua sobrevivência. A mudança pode ser originada por diversos motivos, com destaque para os seguintes: as novas disposições legais, surgimento de novos produtos, o aumento da competição, os desenvolvimentos tecnológicos e as mudanças das características da força de trabalho.

A mudança organizacional pode ser definida como um processo que se centra nas diferenças verificadas em determinadas dimensões de uma organização através das suas características ao longo do tempo e que engloba mudança nos processos de gestão, 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, entre outros. Pode também ser entendida como um conjunto de diferentes ações cujos resultados vão afetar a forma como as organizações funcionam, levando-as a tomar novas direções que lhes permitam dar resposta à mudança ambiental e a poder lidar com a mudança.

A mudança impõe às organizações a realização de alterações no posicionamento, na estratégia de negócio, para se reajustarem à envolvente de forma a assegurar a sua sobrevivência. A mudança pode ser originada por diversos motivos, com destaque para os seguintes: as novas disposições legais, surgimento de novos produtos, o aumento da competição, os desenvolvimentos tecnológicos e as mudanças das características da força de trabalho.

## **Mudança Planeada**

- A ideia de que a mudança é um processo planeado

corresponde à visão dominante nos estudos organizacionais e na gestão.

Segundo o modelo de *Lewin* a mudança planeada é um Processo pré-estabelecido que visa conduzir a empresa de um estado A para um estado B, geralmente mais favorável.

A mudança planeada baseia-se na ideia de que a mudança é conduzida segundo um processo predeterminado.

É necessário identificar a situação actual da organização, os objectivos da mudança, que estruturas ou processos irão ser alterados, que medidas tomar e como controlar e gerir a mudança.

É da competência da gestão de topo conduzir a mudança de tal forma que a organização se torne mais adaptada e, desejavelmente, mais adaptativa, isto é, que revele um grau elevado de ajuste às características actuais da envolvente, sem o fazer sacrificando a possibilidade de ajustamento a diferentes condições futuras.

Em traços gerais, os modelos de gestão planeada estabelecem três etapas principais: preparação, implementação e reforço da mudança.

Na etapa de **preparação** deve-se identificar o ponto que desejamos atingir no final do processo de mudança, o que pretendemos? Quais os objectivos? É também nesta fase que se torna essencial o reconhecimento de todos os membros da organização que a mudança é necessária.

A perspectiva de mudança deve ser atrativa para os membros organizacionais, de forma a captar o seu contributo eficazmente e incutir a percepção de que a mudança é possível e traz benefícios ao seu trabalho.

A **implementação** da mudança consiste na colocação em prática das ações necessárias para alcançar os objectivos estipulados no ponto anterior. Ela inclui a comunicação da visão, a afetação de recursos, a clarificação de responsabilidades, o apoio sócio-afectivo aos colaboradores em momentos de descrença ou ceticismo, o empowerment dos colaboradores, e o controlo/pilotagem do processo

O **reforço** da mudança passa, especialmente, pela criação e divulgação de ganhos rápidos – mesmo que pequenos, segundo Weick, (2000). A constatação, a curto prazo, de resultados positivos, ainda que de pequena escala, cria entusiasmo e transmite a

mensagem de que a mudança é um desafio possível e vantajoso

Embora manifestem desvantagens, as mudanças planeadas oferecem também muitas vantagens.

## Vantagens e desvantagens da mudança planeada

Vantagens	Desvantagens
Focaliza a atenção nos objectivos que se pretendem alcançar	O planeado nem sempre é implementado
Normalmente está alinhada com a distribuição do poder, o que pode facilitar a sua implementação	A informação pode ser distribuída assimetricamente entre sub-unidades, assim formando perspectivas diferentes do problema e do processo
Fornece uma aparência de racionalidade – daí lhe podendo advir maior legitimidade	Mais adequada para responder a ameaças do que para a exploração de oportunidades
Permite uma análise comparativa das alternativas para implementação, facilitando a escolha das mais satisfatórias	Pode induzir a adopção de práticas que funcionaram bem noutros contextos – mas que não se adequam às especificidades da organização
A via considerada mais adequada é mais facilmente explicitada e transmitida	Atrasos na implementação, impasses e lutas políticas podem neutralizar a utilidade da mudança
A legitimidade do processo fundada na racionalidade permite conduzir a mais facilmente a mudança	Pode ser formulada por decisores desconhecedores das contingências e das particularidades locais.

## Mudança Emergente

A mudança emergente denota características e propósitos completamente diferentes da mudança planeada. O seu ponto de partida é a complexidade das interações sociais no sistema organizacional a qual torna redutora qualquer tentativa de entender a mudança como um processo visível através da análise das decisões da gestão de topo. A mudança é um processo auto organizativo e não apenas um processo planeado de gestão de mudança. O facto de se dar, normalmente, mais atenção à mudança planeada pode provir de várias razões das quais se destacam: os processos emergentes são complexos, são imprevisíveis e não são controlados pela gestão. Este tipo de mudança resulta por definição de uma iteração no sistema e não da vontade de quem gere. Um dos pontos fortes é a disponibilidade que pode criar nos intervenientes, pois passam a considerar a mudança como um processo normal. Também cria espaço para a improvisação, para a ação reativa, para o controlo de dados e para o aproveitamento de oportunidades. Estas virtudes não tapam os seus aspectos negativos. As mudanças ocorridas nos vários locais da organização não são necessariamente articuladas entre si.

A emergência adaptável é mais apropriada para a exploração de oportunidades do que para a resposta a problemas. Podem revelar-se insuficientes para responder eficazmente a transformações dos concorrentes as quais muitas vezes exigem respostas rápidas e focadas. Os efeitos não têm um início e fim claro e passam por vezes despercebidos.

### **Vantagens e desvantagens da mudança emergente**

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Cria disponibilidade para a mudança planeada	A sua acumulação é lenta, adaptativa, aprendente
Facilita a adesão aos bons resultados da mudança planeada	É mais apropriada para a exploração de oportunidades do que para a resposta a ameaças
É sensível às especificidades locais, contextuais	Limita-se à cultura e à tecnologia existentes – não questionando o statu quo cultural e tecnológico
Cria espaço para a improvisação	Pode revelar-se insuficiente para responder às transformações dos concorrentes

Satisfaz as necessidades de autonomia, controlo e expressão individual	É mais difusa do que focalizada
Proporciona feedback imediato	Ocorre mais ao nível das operações que da estratégia
Facilita a aprendizagem organizacional	Os seus efeitos passam frequentemente despercebidos

### Tipos de mudanças organizacionais

- 1. Mudanças na estrutura organizacional:** afetam a estrutura organizacional, os órgãos (como divisões, departamentos, seções, que são fundidos, criados, eliminados ou terceirizados por meio de novos parceiros), as redes de informações internas e externas, os níveis hierárquicos (que geralmente são reduzidos, no sentido de horizontalizar as comunicações) etc. Além disso, as mudanças estruturais também envolvem alterações no esquema de diferenciação e integração existente.
- 2. Mudanças na cultura organizacional:** isto é, mudanças nas pessoas, em seus comportamentos, atitudes, expectativas, aspirações, necessidades, conhecimentos, habilidades e competências que afetam profundamente a cultura organizacional.
- 3. Mudanças nos processos:** constituem a maneira pela qual as coisas são feitas na organização. São os passos sequenciais e gradativos que governam toda a cadeia de criação de valor da organização.
- 4. Mudanças nos produtos ou serviços:** afetam os resultados ou saídas da organização. Os produtos ou serviços personificam a marca da empresa em relação ao cliente, consumidor ou usuário e representam a forma da empresa ganhar dinheiro e retorno do seu investimento.

**5. Mudanças na tecnologia:** afetam máquinas, equipamentos, instalações, processos organizacionais etc. A tecnologia representa a maneira pela qual a organização executa suas tarefas e produz seus produtos e serviços.

**6. Mudanças nas competências:** afetam diretamente não só o desempenho organizacional, mas principalmente os resultados ou saídas da organização. As competências constituem a base da vantagem competitiva da organização em relação aos seus concorrentes e afetam diretamente a satisfação do cliente, consumidor ou usuário e a forma de entregar valor a eles.

As mudanças na organização não ocorrem isoladamente. Pelo contrário, elas ocorrem sempre, sistemicamente, umas afetando as outras e provocando um poderoso efeito multiplicador na dinâmica organizacional.

## **Formas de mudar as organizações a partir das mudanças individuais**

### **1. Conscientização**

A transformação somente tem o seu início com a clara consciência da necessidade de mudar. Precisamos ter perfeita noção de onde estamos e onde queremos estar. O primeiro passo é fazer a cabeça das pessoas a respeito da necessidade e da direção da mudança.

### **2. Envolvimento**

O passo seguinte é entrar num processo de missões conjuntas, alinhando a missão pessoal e individual com a missão da organização. Esse processo é realizado por meio do envolvimento e da participação. As pessoas têm de decidir por si sós que impacto as transformações exercerão sobre elas e sua esfera de influência.

Quando as pessoas compartilham a mesma missão, haverá um reforço na cultura para ajudar a solidificar as transformações. O segundo passo é envolver as pessoas no processo de mudança.

### **3. Segurança interior**

O terceiro passo é construir um senso de segurança interior com relação à mudança. Quanto menos segurança interior as pessoas têm, tanto menos elas conseguem adaptar-se à realidade externa.

As pessoas não irão mudar por conta própria a não ser que tenham segurança de que o tapete não será puxado. Se aquilo que lhes dá segurança é algo que está fora delas, elas enxergarão as mudanças como ameaças. É necessário um profundo sentimento de permanência e de segurança. O terceiro passo é assegurar segurança às pessoas.

#### **4. Legitimação**

O passo seguinte é procurar legitimar as transformações a nível pessoal. As pessoas precisam reconhecer a necessidade da mudança e o preço a pagar pela sua satisfação. É preciso proceder a uma mudança de mentalidade e de habilidades e, para consegui-la, as pessoas devem pagar o preço em termos de desenvolvimento. Toda mudança envolve um custo pessoal, e as pessoas devem sentir que vale a pena pagá-lo. O quarto passo é legitimar as mudanças na mente de cada pessoa.

#### **5. Responsabilidade pelos resultados**

As pessoas precisam assumir a responsabilidade pessoal pelos resultados a alcançar. Cada pessoa deveria considerar a organização como um recurso, um meio, uma ferramenta para desenvolver as suas competências pessoais. A organização não deve ser mais vista como reguladora, fiscalizadora e coercitiva, mas como provedora, orientadora e incentivadora do desenvolvimento humano.

Para conseguir isso, a organização deve oferecer o ambiente adequado que dê apoio e impulso às pessoas para que elas adquiram conhecimentos e habilidades necessárias para o seu sucesso e as oportunidades, a fim de que ponham em prática as novas habilidades e conhecimentos. O quinto passo é incentivar, desenvolver e dar oportunidades às pessoas.

#### **6. Enterre o velho**

A rejeição ao obsoleto deve ser acompanhada da construção do novo. Simbolicamente, enterra-se um e batiza-se o outro. Descongela-se o arcaico e reconheça-se o novo. Desaprende-se um para aprender o outro. Essa transição – que deve ser constante e permanente – é que conduz à mudança e à transformação. A aprendizagem representa o abandono dos velhos hábitos e a incorporação de novos hábitos mais adequados. Veremos isso mais adiante.

#### **7. Abrace o novo caminho com espírito de aventura**

O próprio processo de transformação também precisa se transformar constantemente. Em primeiro lugar, a organização precisa ser centrada em leis naturais e em princípios duradouros. Caso contrário, não se terá o fundamento necessário para dar suporte às iniciativas de reforma e de mudança. Os líderes centrados em princípios criam uma visão comum e reduzem as forças limitadoras.

## **8. Espírito aberto**

É necessário que se esteja sempre aberto e receptivo a novas opções, com imunidade para a rigidez. Ter em mente uma meta final, buscar uma solução sempre melhor do que a atual e partir sempre para novas alternativas e soluções criativas. A melhoria contínua é decorrência dessa abertura mental.

## **9. Sinergia**

Busque sinergia com outros interessados no processo. Quando as pessoas se sentem compreendidas e valorizadas, elas podem transformar-se a seu próprio modo em vez de mudar seguindo norma, clone, ordem ou mandato. Quando a diversidade é apreciada, surge lugar para a sinergia, e a sinergia reforça tremendamente as transformações. Uma verdadeira bola de neve.

## **10. Propósito transcendental**

Os interesses gerais devem sempre prevalecer aos individuais e particulares. Quando as pessoas enxergam o mundo como “nós contra eles”, elas entram em um processo de transações pessoais, e não de transformações sociais.

## **2. Estratégias, Processos e Modelos Explicativos de Gestão da Mudança**

A gestão da mudança organizacional é realizada mediante um processo constituído por três fases: a Fase 1 – forças de mudança (forças interna e externa às organizações) e reconhecimento da necessidade da mudança (análise de toda a informação que explicita a magnitude das forças da mudança);

Fase 2 – diagnóstico do problema (os objectivos desta fase passam por entender qual é o problema, o que mudar para resolver o problema e quais os resultantes esperados da mudança) e

Fase 3 – técnicas alternativas da mudança (encontrar mediante a natureza do problema, a melhor alternativa de mudança, ou seja, aquela com maior probabilidade de produzir o resultado desejado. As mudanças organizacionais podem ser mais ou menos planeadas, antecipatórias e proactivas. Desta forma, podemos encontrar quatro tipos de mudança organizacional: a planeada, a estratégica, a emergente e a improvisada.

A mudança organizacional planeada é a introdução de diferenças numa ou mais componentes da configuração organizacional. A mudança estratégica implica uma alteração no posicionamento da organização relativamente à envolvente.

A mudança emergente surge como resposta a problemas concretos não antecipáveis. E por último, a mudança organizacional improvisada é uma forma particular de mudança emergente que resulta de decisões tomadas em tempo real. Vários autores estudaram e criaram modelos de mudança.

Provavelmente, o mais popular e utilizado é o de Kurt Lewin (1890-1947) que acreditava que só através da resolução dos conflitos sociais como a religião, raça, civil ou industrial é que se podia melhorar as condições humanas.

## **Como implementar**

Passos para colocar a Teoria da Mudança em prática no seu empreendimento.

### **Envolva todas as partes interessadas**

Em primeiro lugar, é preciso reunir todas as partes envolvidas com o empreendimento. Profissionais, gestores, investidores e conselheiros devem participar dessa fase inicial, alinhando expectativas, trazendo diferentes pontos de vista e *insights*. Assim, esse processo deve ser feito da forma mais colaborativa possível, já que todos trabalharão juntos para alcançar as metas estipuladas.

### **Estude o problema que pretende solucionar**

Para desenvolver um bom planeamento, é preciso que todos os envolvidos tenham amplo conhecimento sobre o problema que o empreendimento visa resolver e quais as condições para a sua solução. Para isso, realizar pesquisas e conversar com o público-alvo é essencial para identificar as causas e consequências do problema e, assim, elaborar uma boa teoria da mudança.

### **Defina os objetivos ao longo prazo**

Com todos os envolvidos no projeto reunidos e conhecendo bem o problema que buscam resolver, agora é preciso definir quais os objetivos de longo prazo que o empreendimento quer resolver. Estabeleça metas bem claras e objetivas. Porém, não se preocupe ainda em criar ações para alcançar essas metas, foque apenas nos planos a longo prazo.

### **Estabeleça métricas de avaliação**

Ao longo da construção dos objetivos, é importante também definir indicadores de impacto. Ou seja, indicadores para monitorar a evolução do negócio ao longo do tempo e facilitar sua avaliação. Essa etapa é essencial para medir o tamanho do problema que o empreendimento está enfrentando e, consequentemente, o impacto que está gerando.

## A estrutura

Por fim, é o momento de elencar o que será feito de fato, quais e de que forma as atividades serão realizadas e seus possíveis resultados. Defina metas a curto prazo, quais ações devem ser realizadas, quais estratégias serão usadas, quais colaboradores serão envolvidos e em quais prazos. Não esqueça que todas as atividades devem ser pensadas visando sempre os objetivos estipulados na etapa três.

### **Mudança de paradigmas organizacionais e de trabalho**

A relação entre as políticas e práticas da gestão organizacional e a gestão estratégica das pessoas, tem sido alvo de inúmeros estudos e reflexões. Porém, as constantes mudanças impostas pelos ambientes complexos e dinâmicos, forçam as organizações a incorporar novas estratégias operacionais, assentes na inovação e no desenvolvimento das práticas de gestão que estimulem o trabalho em equipa, num clima de confiança e partilha de conhecimento. Este trabalho, resulta de um estudo bibliográfico baseado em artigos assentes em estratégias organizacionais dinâmicas e diversificadas e pretende refletir uma análise sobre a atual tendência nesta prática. O avanço da inovação tecnológica tem vindo a ser um fator facilitador na reorganização das organizações, transferindo os métodos mais tradicionais para as funções multidisciplinares e em redes mínimas. Numa geração em que as tecnologias avançam sem precedentes, é um desafio para a gestão criar condições para retirar excessos e encontrar pessoas com competências para trabalho colaborativo, flexível e disponível para gerar novas rotinas. Assim, este artigo visa apresentar a importância que as pessoas têm no desenvolvimento organizacional, ao contribuírem com uma visão estratégica enfatizada na partilha de conhecimento e no desenvolvimento de competências em aprendizagem contínua.

O mundo vive em constantes mudanças ligadas ao comportamento humano e as inovações tecnológicas. As organizações devem estar atentas e abertas a essas mudanças para se manterem fortes e competitivas. A mudança constitui a passagem de um estado para outro e representa transformação. É um processo muito dinâmico que requer planeamento, organização e cuidado para produzir resultados claramente definidos a curto, médio e longo prazo.

No meio empresarial as mudanças ocorrem desde o século XVIII e ao longo dos anos as organizações passaram de forma gradativa por quatro etapas bem definidas.

- Era da agricultura;
- Era do artesanato;
- Era da Industrialização;
- Era da Informação.

Em cada uma dessas etapas, drásticas mudanças e transformações ocorreram nos ambientes organizacionais. Todos esses períodos foram importantes para o desenvolvimento, mas em determinado momento o modo de tratamento, cultivo, produção e negociação não estavam atendendo a demanda do público em geral. Foi então no final do século XX que imergimos na era da informação, com o avanço da tecnologia e a globalização da economia. A partir desse momento o modelo organizacional passa a ser mais flexível e a criatividade passa a ser fortemente estimulada. A velocidade das inovações tecnológicas atropela a economia, a sociedade e a cultura, criando novas necessidades e novos padrões de comportamento e de negócios.

A mudança não ocorre de maneira instantânea, é necessário um tempo específico para implementação, e ainda assim, geralmente enfrenta resistência dentro das organizações. A gestão da mudança se faz necessária porque ela envolve um conjunto de estruturas, processos, ferramentas e técnicas que ajudarão indivíduos e equipes a se adaptarem ao novo. Para que haja o engajamento dos colaboradores é fundamental ter o suporte de uma metodologia focada em pessoas. É fundamental maximizar a eficácia do processo da sinergia e o equilíbrio entre o estratégico, tático e o operacional, para fazer a conexão entre o propósito da mudança a ser realizada pela organização e a nova realidade do dia-a-dia das pessoas.

As mudanças geram tensões e provocam temor, ansiedade e ressentimento em muitas pessoas. Muitas vezes os esforços para implementação falham, pois sem uma razão convincente para mudar, as pessoas resistem as mudanças porque temem que terão que adotar rotinas com as quais não estavam familiarizados, algumas pessoas não se dispõem a assumir um nível maior de responsabilidades, temem relocação de pessoal, outras não estão satisfeitas com as condições atuais de trabalho.

O processo de mudança é conduzido por um agente de mudança e combina alterações internas nos valores, aspirações e comportamento das pessoas com alterações externas nos processos, nas estratégias, nas práticas e nos sistemas. Para que as empresas e seus componentes possam ter respostas adequadas ao processo de mudança, é necessário um conjunto crítico de habilidades gerenciais, que são descritas como a capacidade da gestão da mudança. Orientar a organização em direção a um futuro melhor, mediante a atenção ao processo de implementação, e as pessoas afetadas à mudança, a receptividade e ao aprendizado dos agentes de mudança.

Obter o compromisso das pessoas depende da maneira como a empresa lida com ela. Isso envolve o empowerment, que delega e distribui autoridade e responsabilidade as equipes e as pessoas por meio da confiança nela depositada

### **3. Liderança vs Mudança**

No Século XXI, o modo como lidar com a mudança com sucesso tem vindo a tornar-se uma tarefa ou questão crítica para os líderes das organizações devido às alterações que estão a ocorrer em todo o lado, à velocidade e à complexidade da mudança que estão a aumentar e ao sucesso das organizações que cada vez mais depende do modo como os líderes de sucesso lidam com a mudança.

A liderança e a mudança são elementos importantes e indissociáveis e, ao mesmo tempo, controversos e problemáticos para a organização, o que tem alimentado muitos debates sobre o que constitui a liderança e como é que a mudança benéfica pode ser alcançada.

A liderança é designada por um processo de influenciar e motivar comportamentos e atitudes dos membros de uma organização a fim de desenvolverem os esforços requeridos para a prossecução de objectivos comuns. Uma das peças fundamentais para a implementação da mudança são as equipas, uma vez que elas são responsáveis pela execução de iniciativas de mudança e a mudança, para ser bem-sucedida, depende do seu comportamento e envolvimento. Outro elemento importante da mudança é o líder que tem como função criar um ambiente organizacional renovado com as equipas reajustadas e capazes de responder eficazmente para uma mudança organizacional. Olhando para a definição em cima referida, podemos constatar que a liderança é um elemento muito importante para a mudança. No entanto, o conhecimento teórico e empírico sobre o modo como os líderes devem liderar a mudança é ainda relativamente escasso, o que poderá ser explicado pela especificidade das organizações, pelo carácter tentativo e provisório das medidas utilizadas e pela imprevisibilidade dos seus resultados. Pode-se ainda dizer que a capacidade de mudança das organizações depende da existência de flexibilidade cognitiva e comportamental entre os líderes e da aceitação da mudança por parte das organizações. Orientar e gerir a mudança é um teste final do líder. As organizações não conseguem sobreviver a longo prazo se não conseguirem reinventar-se. Assim, liderar a mudança é essencial e incrivelmente difícil.

A mudança, como já sabemos, é inevitável. E quando se trata de ciclos de vida organizacional, a mudança é o que determina como uma organização falha ou próspera.

Para que um indivíduo, equipe ou organização se beneficie plenamente de uma mudança e atinja todo seu potencial, é necessário reconhecer e entender as diferentes etapas do processo de mudança.

O desafio é fazer com que líderes desempenhem seus papéis e abracem as mudanças que estão ocorrendo continuamente, gerenciando seus empregados através de todo o processo. E a gestão de mudanças será a abordagem que ajudará a organização a promover a mudança de forma estruturada e bem gerenciada.

Agora que você conseguiu entender o que é a gestão de mudanças e qual a importância dela dentro de sua empresa, que tal ajudar a divulgar o conceito? Abrace a gestão de mudanças em sua organização e compartilhe esse artigo nas redes sociais!

## **Bibliografia**

- **ALMEIDA, M.I.R NOVAES, M.B.C. & YAMAGUTI, C.L.** (2008) Liderança e Gestão Estratégica de Pessoas: Duas faces da mesma moeda.
- **CARVALHO, António Vieira** (1999), Aprendizagem Organizacional em Tempo de Mudança.
- **NEVES, Pedro, Sucesso e Mudança nas Organizações** (2011), uma questão de confiança.