

1. 2. A mudança organizacional

As mudanças nas organizações ocorrem essencialmente por culpa das alterações no exterior.

As mudanças não são só externas também internas.

A mudança tem grande implicação e impacto nos RH e da respetiva gestão.

Pressões para a mudança

Fatores internos

Podem ocorrer dentro da organização e afetam a estrutura organizacional.

Quando as empresas são condicionadas por fatores internos, as organizações aceitam melhor.

. **Necessidades:** As de hoje podem ser diferentes das daqui a 5 anos

. **Valores e atitudes:** Os valores da empresa não devem ser subestimados na altura da mudança.

. **Demografia:** (Pode ser visto como fator interno e externo)

ex. aumenta da EMV → capacidades cognitivas dos indivíduos mais ativas em pessoas mais velhas;

Hoje as organizações encaram as diferentes gerações/idades dentro numa organização com normalidade (a GRH deve ter em conta esta diversidade).

. **Tecnologia:** ex. sistema tecnológico obsoleto.

. **Legislação**

. **Produtos/Serviços:** existem muitas organizações que cresceram porque diversificaram os seus produtos.

. **Organização do trabalho:** ex. na atualidade usam-se os contratos parciais (permitem mais flexibilidade)

. **Propriedade do capital**

. **Estratégia**

Fatores externos

Quando as empresas são condicionadas por fatores externos, os gestores justificam, normalmente, as mudanças internas com as exigências das mudanças externas.

. **Demografia:** ex. poucos jovens → necessidade de contratar pessoas mais velhas

. **Económica:** Crise (ex. necessidade de mudar para outro mercado) vs. Prosperidade

. **Matérias – primas:** ex. algumas são descontinuadas

. **Globalização:** é o fator que mais contribui para as mudanças das empresas. Influencia nas organizações a nível mundial.

. **Competição:** Cada vez maior.

Antes as organizações eram muito fechadas e os consumidores adquiriam o que as organizações lhes dava, hoje é o inverso.



. **Estrutura industrial:** Antes o capital financeiro era o fator mais importante para uma empresa alcançar o sucesso, na atualidade o fator mais importante é o capital cognitivo.

. **Valores e atitudes:** condicionam as próprias sociedades. Diferem consoante a sociedade em questão.

. **Tecnologia**

. **Política e legislação**

. **Necessidades**

Níveis de mudança

A mudança pode não ser sentida em toda a organização. Ex. ESE não sentiu a reestruturação do IPP.

Individual

Ocorre ao nível de um trabalhador.

Ex. trabalhador muda de turno/setor.

Não tem grande impacto na estratégia da organização.

As mudanças ao nível individual visam, geralmente, o aperfeiçoamento profissional, a aquisição de novos conhecimentos ou competências, a modificação de comportamentos ou atitudes.

Grupo

A mudança centrada nos grupos e nas relações entre eles. Visa gerir a cooperação/competição associadas à interdependência das suas atividades ou dos recursos da organização.

Ex. Prova de ingresso de inglês e matemática no curso de RH → Mudança de perfil do tipo de estudante de RH.

Ex. Alterações num departamento não significa necessariamente consequências no resto da organização.

Organizacional

As mudanças organizacionais podem incidir sobre os valores e cultura da empresa, estrutura, estratégia, tecnologia, processos de gestão, etc.

- Impactam na organização como um todo.
- Influencia em todos os níveis hierárquicos.
- Mudanças transversais a todos os departamentos.

EM SUMA:

As mudanças centradas no indivíduo geralmente não têm qualquer efeito em termos organizacionais.

A mudança mais eficaz é a que afeta todos os três níveis

Independentemente dos níveis de mudança, a mudança tem diferentes dimensões de impacto.

Individual → menos impacto. Organizacional → mais impacto

NOTA: nem todos os indivíduos tem o mesmo impacto. Ex. Gestor da Área comercial que gere 60% das vendas sai da empresa → é uma mudança individual que tem grande impacto em toda a organização.

Tipos de mudança

Que elementos são passíveis de mudança?

<p>Mudança intencional Mudança da ESEIG para o ISCAP → há uma necessidade de reestruturar.</p> <p>Normalmente as mudanças intencionais são planeadas.</p>	<p>Mudança não intencional Pode não ter intenção, mas apareceu a oportunidade.</p>
<p>Mudança planeada Mudança da ESEIG para o ISCAP → planeia-se tudo o que venha para o ISCAP.</p>	<p>Mudança reativa Normalmente as mudanças não intencionais são reativas.</p>
<p>Mudança estratégica Pensamos a médio prazo. Implica/influencia toda a organização.</p> <p>É intencional e planeada.</p>	<p>Mudança tática Quando acontece apenas numa área (ex. num só setor).</p>
<p>Mudança incremental Mudanças pequenas e contínuas (ex. subida de 0.10 cent todos os meses na fatura da luz) → não tem grande impacto</p>	<p>Mudança radical (Modelo de equilíbrio pontuado) Ex. Não viajar o 1º ministro e o presidente juntos. Vão para o mesmo sítio, mas em aviões separados. Isto para evitar que aconteça um acidente e que se tenham de tomar medidas radicais.</p>
<p>Exógena Fora da organização.</p>	<p>Endógena Dentro da organização.</p>

- . Mudança na estrutura.
 - . Mudança na tecnologia.
 - . Mudança na estratégia
 - . Mudanças nas pessoas e na cultura
- Mudanças na própria forma das pessoas atuar na organização.

Resistência à mudança

Tipos de resistência à mudança:

Lógica

Com base no raciocínio/ Tem em conta a realidade

Pensamento na base de: “É lógico/não é lógico”

Ex. Não é pela faculdade Nova lecionar todos os cursos em inglês, que é lógico o ISCAP passar a fazer o mesmo.

Psicológica

As mudanças têm impacto nas pessoas no ponto de vista das emoções, sentimentos e atitudes de cada colaborador.

Existem pessoas mais e menos resistentes à mudança.

Sociológica

Com base em interesses e valores do grupo

Existem interesses de grupo que se sobrepõe à lógica.

Os nossos grupos formais não têm de ser os mesmos dos informais.

A forma como estamos organizados nos nossos grupos pode “impedir” a mudança.

Ex. Escolha do concelho pedagógico de RH na nova faculdade de acolhimento do curso.

Razões para a resistência à mudança

Porque as pessoas resistem?

- Evitamento da incerteza

- Autointeresse:

Por vezes resistimos por interesse próprio.

- Rotinas defensivas e inércia

- Descrença em relação à mudança

Seja por questões lógicas, sociológicas ou psicológicas.

. Gestão incorreta da mudança por deficiências de comunicação ou uso indevido de processos e técnicas para a mudança (*empowerment*/condições para decisões delegadas)

. Quem quer mudança não quer opositores

. Nem sempre os gestores dão o uso adequado aos instrumentos que têm a seu dispor. Uma gestão incorreta da mudança pode levar à resistência à mudança por não existir coerência.

Benefícios da resistência à mudança

Normalmente a implementação da mudança parte da administração. A partir desta mudança surgem resistências que a ajudam a esclarecer a importância da mudança.

Benefícios:

. Fazer a Administração reexaminar as suas propostas.

. Permitir identificar áreas problemáticas e agir sobre elas – não se consegue compreender um sistema até se tentar mudá-lo (Schein)

Razões para a resistência à mudança

Pessoas com poder de veto	Pessoas sem poder de veto
Inércia (rotinas): não queremos sair da zona de conforto	Surpresa
Incerteza e medo do desconhecido: ex. não conhecer os colegas da nova organização	Falta de informação sobre as consequências da mudança nos postos de trabalho
Insegurança e medo de falhar	Formação deficitária (que impede a aquisição das novas competências): ex. aulas passam a ser lecionadas em Inglês
Ignorância acerca do que se pretende com a mudança	Ignorância acerca do que se pretende com a mudança
Receio de possuir competências obsoletas	Receio de perder <i>status</i> ou segurança
Conflitos de personalidade: ex. não identificação com as pessoas que vou trabalhar	Pressão dos pares

Medo de perder poder <i>e/ou status</i>	Alteração das relações sociais
Não participação nas propostas de mudança: as pessoas não gostam de cumprir apenas as diretrizes finais	A gestão não suscita confiança ou gera antagonismo
Falta de tacto por parte do proponente	Consciência de que a mudança é pernicioso ou não vai melhorar nada
O proponente não suscita confiança	Ausência de participação
Falta de disponibilidade	Oportunidade (falta de disponibilidade ou conflitos com a organização)

Conituum da resistência à mudança

Face a uma mesma mudança existem diferentes intensidades de resistência à mudança.

Baixa: Aceitação da mudança

Tendências de comportamentos:

Adesão entusiástica: ex. genuinamente acredito na mudança e voluntariamente esclareço duvidas aos meus colegas

Cooperação voluntária: disponibilização

Cooperação compulsiva: querem participar e sentir que fizeram parte do procedimento de mudança. Assumem um papel ativo. Ex. não existe sala disponível, pessoa vai procurar alternativas

Aceitação

Médio: Indiferença/ Resistência passiva

Não somos contra nem a favor.

Tendências de comportamentos:

Resignação passiva: não agimos

Indiferença

Apatia

Fazer apenas o que é exigido: não se envolve no processo de mudança, nem tem posições extremistas

Alta: Opositores/ Resistência ativa

Tendências de comportamentos:

Protestos: forma de explicitar que está contra a mudança

Reduzir o ritmo de trabalho: temos capacidade para fazer mais, mas mostramos o nosso descontentamento através da redução do ritmo de trabalho

Ausências do trabalho: Em forma de protesto; Trabalhador esta disposto a abdicar da produtividade individual para demonstrar o seu desagrado contra a mudança

Erros

Sabotagem

Estratégias de gestão da resistência à mudança

Método	Características	Situações em que o uso pode ser apropriado	Vantagens	Inconvenientes
Educação e comunicação	Educar sobre a mudança	Ausência de informação correta	Facilita a adesão	Pode exigir bastante tempo
Participação e envolvimento	Escutar os envolvidos e as suas sugestões (É necessário criar sinergias)	Os promotores não têm toda a informação e os empregados têm bastante poder	Obtém-se informação relevante e empenhamento dos empregados	Pode consumir muito tempo
Facilitação e apoio	Transmitir apoio emocional	As resistências são causadas pelo medo	Ajuda a ultrapassar os medos	Pode consumir muito tempo e não produzir os resultados desejados
Negociação e acordo	Oferecer incentivos aos resistentes ex. fornecer autocarros aos estudantes que passaram da ESEIG para o ISCAP	Existe um grupo com poder que perde com a mudança	Pode ser a melhor forma de remover resistências	Pode ser muito dispendioso se for percebida a disponibilidade dos promotores para negociar
Manipulação e cooptação	Envolver os resistentes oferecendo-lhes papéis desejáveis no processo, sem pretender a sua participação ativa	Quando nenhum dos outros métodos parece funcionar	Pode ser uma solução rápida e barata	As pessoas podem sentir-se manipuladas e os agentes de mudança perderem credibilidade
Coerção implícita ou explícita	Forçar as pessoas a mudar com ameaças ou perda de oportunidades	Quando a mudança tem de ser rápida e os promotores têm muito poder	Rápida e capaz de ultrapassar vários tipos de resistências	Os funcionários podem desenvolver sentimentos negativos face aos promotores

Causas organizacionais do insucesso da gestão da mudança

Resistências organizacionais:

Estrutura organizacional: Forma como esta organizada a empresa

Cultura organizacional

Limitações dos recursos: Não existem recursos que suportem a mudança

Investimentos fixos

Acordos inter-organizacionais

Abordagens incompletas: Análise deficitária das consequências da mudança

Deficiências de comunicação

Uso indevido de processos e técnicas

Desconhecimento da realidade por parte de quem decide a mudança

Moda: Não salvaguardamos os recursos

Desejo do gestor de mudar algo: por “capricho”

Agentes de mudança

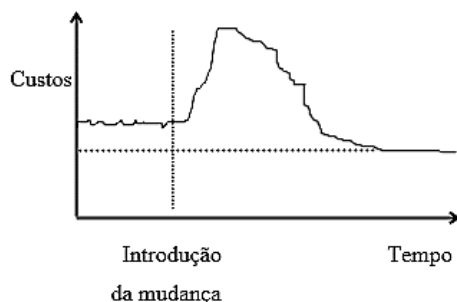
A chefia direta, o GRH e o consultor externo são os que têm mais influencia no processo de mudança.

Chefia direta	Gestor de recursos humanos	Consultor externo
Conhece o que pode falhar	Compreensão do sistema humano na empresa. (conhecimento da situação de todos os trabalhadores)	Conhecimento alargado e comparativo das estratégias de recursos humanos de outras organizações (sabem como agir em processos de mudança)
É, normalmente, credível junto dos subordinados. (tem mais poder/influencia)	Conhecimento dos planos de negócio e das prioridades da organização	Pode contribuir para uma visão objetiva. Pode fazer perguntas que os outros não se atrevem
Tem interesse nas pessoas e no incremento do seu desempenho	Contactos regulares com os <i>stakeholders</i> da organização	Pode usar o seu estatuto de perito – credibilidade e maior facilidade em ser ouvido. (Inspiram mais segurança com dados factuais)
Está alerta para as especificidades da cultura organizacional	Define e implementa as estratégias de recursos humanos, ajudando a delinear papéis e responsabilidades. Domina as estratégias de recursos humanos e pode implementar as que	Domina as técnicas e modelos que podem ajudar a implementar a mudança (experiência). Apresenta novas ideias.

considera mais adequadas à situação

Curva de aprendizagem organizacional para a mudança

Por vezes as organizações têm de repensar a gestão para diminuir os custos.



1º: Deparamo-nos com a realidade que apresenta elevados custos.

2º: Repensamos na nossa estratégia para alcançar determinados objetivos/custos (linha tracejada horizontal).

3º: São necessárias mudanças, que implicam o aumento de custos numa fase inicial (linha tracejada vertical) ex. comprar uma máquina

4º: Com o tempo estes aumentos de custos

estabilizam e começam a descer até alcançar os níveis que desejo/objetivo (Retorno do investimento). Caso isto aconteça conclui-se que o **Processo de mudança foi bem sucedido**.

Tracejado horizontal: Objetivo de custos

Linha contínua: Realidade

Os gestores precisam de estar atentos porque os custos da mudança são elevados.

Práticas de apoio à mudança

. **Diagnóstico** rigoroso das necessidades de mudança. (ex. Perceber se existe a necessidade de agir em todas as áreas ou só nos departamentos)

. Compreender a **cultura da empresa** (ex. organização muito centralizada → em negociações devemos privilegiar o contacto com a chefia)

. **Reunir evidências** que suportem a necessidade de mudança, ou seja as desvantagens de manter o que existe e as vantagens da mudança (ex. mudança do curso de RH para o Porto → vantagem: mais visibilidade / mais candidatos)

. Definir a **visão**. Por vezes a mudança é uma “moda”, é por isso importante definir o nosso objetivo com a mudança/onde queremos chegar a médio/longo prazo.

. **Planeamento cuidado**. Um bom planeamento tem menor probabilidade de falhar.

. **Adequar as técnicas** usadas aos problemas e contextos

. **Envolvimento ativo do DRH**. As mudanças atingem as pessoas, por isso é importante o envolvimento do DRH para comunicar.

. **Envolvimento e apoio ativo da Administração**

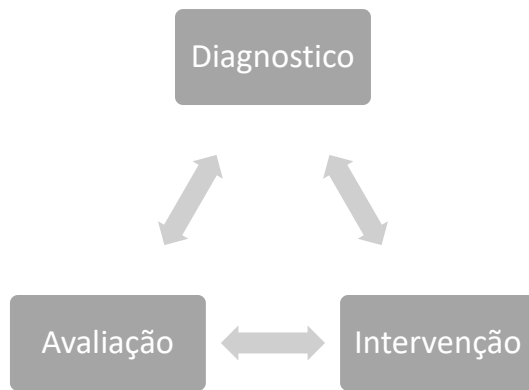
. **Existir uma liderança forte e dinâmica** por parte dos agentes da mudança, de forma a serem credíveis.

- . **Participação** (em empresas pouco centralizadas os trabalhadores gostam de participar)
- . **Comunicação** com as pessoas que vão ser envolvidas direta ou indiretamente. A comunicação deve ser feita a partir do momento em que se inicia o processo de mudança.
- . Dar **formação**. Por vezes a mudança é para algo novo e para isso é necessário dar formação. (Que tipo de formação? Quem precisa de formação?)
- . **Mostrar às pessoas** que a mudança vale a pena e que a energia que vão despende agora é um bom investimento (fundamentar a mudança)
- . **Recompensas suplementares**. Por vezes a mudança implica resistências e para isso é necessário negociar por via de recompensas ex. autocarros ESEIG → ISCAP
- . **Dar certeza quanto aos efeitos da mudança**
 - . Mostrar que **não se vão perder privilégios** adquiridos
 - . Mostrar que a **mudança não tem implícita nenhuma crítica** à forma como as pessoas trabalham atualmente, por vezes a mudança parte da própria organização.
 - . **Implementar indicadores** que mostrem bem as vantagens da mudança, para todos poderem ir vendo os progressos
 - . **Contar com alguns insucessos** e não ser derrubado por eles, sucessos estes que podem ser exteriores à organização ex. crise financeira.
 - . Se existir um grupo que seja o principal núcleo das resistências, negociar com eles

Fatores contingenciais na implementação da mudança

Fator	Favorável ao <i>Top-Down</i>	Favorável à Delegação
Tempo disponível para a mudança	A mudança tem de ser imediata	Não existem limites de tempo
Grau atual do problema	Crise reconhecida por todos	Problema não reconhecido por todos
Quem tem conhecimentos para a mudança	O gestor é o mais capacitado	Conhecimentos dispersos na organização
Expetativas dos colaboradores	Colaboradores esperam decisão autoritária	Colaboradores habituados a serem consultados
Poder da gestão	Grande	Pequeno

Metodologia geral da mudança planeada



Devem existir indicadores objetivamente verificáveis de intervenção que mostre que a mudança teve sucesso.

Diagnóstico

- Identificação dos problemas e das suas causas prováveis; As causas têm de ser bem definidas para não correremos o risco de atuar numa área com pouco impacto.
- Identificação do tempo e outros recursos; disponíveis para executar a mudança;
- Identificação dos possíveis resistentes e das razões da resistência;
- Elaboração de soluções alternativas.

Intervenção

- Identificação dos objetivos da mudança;
- Seleção da estratégia de implementação da mudança, em função das condicionantes (ex. tempo, empenhamento dos trabalhadores);
- Escolha das técnicas e recursos a utilizar.

Avaliação

- Avaliação dos resultados;
- Adoção de ações destinadas a gerir acontecimentos imprevistos;
- Criação de *inputs* para o ciclo seguinte.

Mudança planeada

Vantagens:

- Foca a atenção de toda a organização nos objetivos de mudança
- Os objetivos estão alinhados com a distribuição do poder vigente (pq são desenhados a partir do topo)
- Revela uma aparente racionalidade (pq se apoia em diagnósticos, objetivos e calendário claramente apresentados)

MAS, “o que é planeado nem sempre é implementado” (Cibonna, 2002)

PORQUÊ?

- Porque a informação pode ser distribuída assimetricamente entre subunidades e estas podem ter ideias e conhecimentos diferentes sobre o processo de mudança
- Porque quem se sente ameaçado pela mudança tende a resistir-lhe (interesses e poderes)
- Porque a mudança planeada por quem a promove pode afastar-se das contingências e realidades locais, derivada do desconhecimento.
- Existem informações que desconhecemos na altura do planeamento.

Em suma:

- As mudanças improvisadas (ie emergentes, não planeadas) assumem um papel central na renovação organizacional – resposta aos desafios com que vai sendo confrontada a organização;
- Os modelos de gestão planeada da mudança (conduzida segundo um plano) defendem a existência de um conjunto de três fases principais (preparação, implementação e avaliação).
- A mudança é um processo parcialmente planeado mas inevitavelmente emergente. A mudança planeada revela-se mais adequada para responder a ameaças do que para a deteção e aproveitamento de oportunidades
- A mudança tem que ser contextualizada. Se assim não for, o processo de mudança pode revelar-se perigoso e desencorajador.