

O PAPEL DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA
GESTÃO DA MUDANÇA A FIM DE ALAVANCAR
A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Ana Sara Crispim Conceição Silva

Projeto de Mestrado
em Gestão

Orientador

Professor Doutor José Luís Mexia Fráusto Crespo de Carvalho, Professor Catedrático
ISCTE Business School, Departamento de Gestão

outubro 2014

«Nada é permanente, exceto a mudança»

Heráclito (535 a.C.-475 a.C)

«Mudam-se os tempos, mudam-se as vontades. Todo o mundo é composto de mudança»

Luís Vaz de Camões (1524-1580)

«Não é o mais forte que sobrevive, nem o mais inteligente, mas o que melhor se adapta às mudanças»

Charles Darwin (1809-1882)

«Temos de nos tornar na mudança que queremos ver»

Mahatma Gandhi (1869-1948)

RESUMO

Na aldeia global em que vivemos, hoje, mais que nunca a mudança ocorre a um ritmo alucinante que afeta o mais comum dos cidadãos e as empresas não são exceção. As inovações sucedem-se em catadupa a vários níveis e as organizações são apanhadas pela corrente e fazem parte dela, logo, cabe-lhes apetrecharem-se dos melhores recursos para se adaptarem e serem bem-sucedidas.

Neste cenário de volatilidade do mercado importa perceber como se pode gerir a mudança o melhor possível minimizando os impactos negativos e maximizando os positivos. Assim, o intuito do presente trabalho prende-se com a compreensão da importância das práticas de Gestão de Recursos Humanos na Gestão da Mudança e como se podem apresentar como fatores facilitadores ou inibidores da mudança, atendendo à alavancagem da estratégia organizacional. Com este intuito focam-se os elementos que o processo deverá contemplar e a simbiose que se estabelece com as práticas de Gestão de Recursos Humanos integradas em dimensões como a Cultura, a Comunicação, a Gestão de Remunerações e Recompensas, a Formação, entre outras. Procura-se, ainda, aferir a alusão à temática em empresas cotadas em Bolsa que incorporam o PSI 20.

Charles Darwin a propósito da teoria de evolução das espécies e da seleção natural proferiu «Não é o mais forte que sobrevive, nem o mais inteligente, mas o que melhor se adapta às mudanças». Assim, tal como na Natureza, às empresas enquanto sistemas abertos em constante interação com a envolvente é-lhes exigida uma grande capacidade de adaptação.

Palavras – Chave: Gestão da Mudança, Práticas de Gestão de Recursos Humanos, Estratégia Organizacional

ABSTRACT

In the global village we live in today, the change occurs so fast more than ever, affecting the most common of citizens and businesses are no exception. Innovations succeed in cascade at various levels and organizations are caught by the flow and are part of it, so it's up to them to best surround with resources to adapt and succeed.

In this scenario of market volatility is important to understand how can change be managed as well as possible, while minimizing negative impacts and maximizing positive ones. Thus, the aim of this work relates to understanding the importance of Human Resource Management practices in Change Management and how it can be presented as facilitators or inhibitors of factors change, given the leverage of organizational strategy. With this objective are focused the elements that the process should include and the symbiosis established with the practices of Human Resources Management integrated dimensions as Culture, Communication, Compensation and Rewards Management, Training, among others. Seeks to further assess the allusion to the subject in companies listed on the stock exchange that incorporate the PSI 20.

Charles Darwin, concerning the theory of evolution of species and natural selection said “It is not the strongest of the species that survives, nor the most inteligente that survives. It is the one that is most adaptable to change”. Thus, as in nature, to companies while open systems in constant interaction with the surrounding environment is required to provide a great adaptability.

Keywords:

JEL Classification System: M12 Personnel Management; O15 - Human Resources; Human Development; M10 Business Administration General

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho simboliza o culminar de cerca de duas décadas de estudo e trabalho.

Um agradecimento ao ISCTE e a todos os professores, com um especial enfoque e uma palavra de apreço ao orientador, professor Doutor José Crespo de Carvalho, pelo encorajamento ao longo do processo e orientação, que contribuíram valiosamente para a prossecução do presente trabalho.

Agradecer a todos os que me acompanharam ao longo do caminho, sobretudo à família nuclear, aos pais e irmãos e, também, à família alargada.

A todos os amigos e colegas, quer da Faculdade, quer da empresa que me deram uma força motivadora importante.

E a todos aqueles que se cruzaram no caminho e que de algum modo contribuíram para o que sou hoje.

A todos, muito obrigada!

Índice

ÍNDICE DE QUADROS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
SUMÁRIO EXECUTIVO.....	ix
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Objetivo da Dissertação	1
1.2. Objetivos Específicos.....	2
1.3. Estrutura da Dissertação	2
2. METODOLOGIA.....	4
3. CONTEXTUALIZAÇÃO DA TEMÁTICA.....	6
3.1. Evolução Histórica da Gestão de Recursos Humanos	6
3.2. Evolução Histórica da Função Pessoal em Portugal	8
3.3. Contextualização da Importância da Gestão da Mudança	13
3.4. A Gestão de Recursos Humanos e a Gestão da Mudança.....	15
4. MUDANÇA ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	23
4.1. Conceito de Mudança	24
4.2. Causas e Fatores	27
4.3. Natureza	31
4.4. Modalidades de Mudança	31
4.5. Processo de Mudança	42
4.6. Teorias e Abordagens de Mudança Organizacional	45
4.6.1. Taxa de Ocorrência	46
4.6.2. Extensão ou Impacto	47
4.6.3. Forma Como Ocorre ou Grau de Planeamento	50
4.6.4. Aspetos Focados	55
4.7. Modelos de Gestão da Mudança Organizacional.....	56
4.8. Implementação	61
4.8.1. Diagnóstico dos Principais Componentes da Mudança	63
4.8.2. Resistência à Mudança	69
4.8.3. Constituição de Equipas.....	77
4.8.4. Comunicação e Participação.....	80
4.8.5. Cultura	84
4.8.6. Liderança	85
4.8.7. Definição de Um Plano de Ação	92
4.8.8. Formação.....	97
4.8.9. <i>Feedback e Coaching</i>	99

4.8.10.	Avaliação do Progresso e Consolidação da Mudança	101
4.8.11.	Recompensas e Reconhecimento	103
5.	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DA MUDANÇA.....	107
5.1.	Condições	107
5.2.	Processo de Mudança	109
5.2.1.	Diagnóstico, Implementação e Plano de Ação.....	110
5.2.2.	Constituição de Equipas e Comunicação.....	113
5.2.3.	Cultura.....	114
5.3.	Papel da Gestão de Recursos Humanos na Gestão da Mudança a Fim de Alavancar a Estratégia Organizacional.....	118
6.	O PAPEL DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA GESTÃO DA MUDANÇA NAS EMPRESAS DO PSI 20.....	123
6.1.	Os Mercados Financeiros	123
6.2.	A Bolsa de Lisboa e as Bolsas do grupo NYSE Euronext	123
6.3.	Índice PSI 20 e Regras da Metodologia de Seleção das Empresas Constituintes	124
6.4.	A Gestão de Recursos Humanos e a Gestão da Mudança nas empresas do PSI 20	126
7.	CONCLUSÃO	135
	BIBLIOGRAFIA	139
	Anexos.....	145
	Anexo 1	145
	Anexo 2	148
	Anexo 3	153

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1- Evolução da função Recursos Humanos	8
Quadro 2- Escolas de análise da mudança organizacional	25
Quadro 3- Definições de mudança organizacional.....	26
Quadro 4- Dimensões, causas e fatores da mudança organizacional	27
Quadro 5- Lógicas sócio-organizacionais	32
Quadro 6- Níveis de globalização, objetivo da empresa e motor	34
Quadro 7- Técnicas, Modelos e Ideias de intervenção da gestão.....	36
Quadro 8- Alterações no contexto organizacional e respetivas implicações para a gestão de recursos humanos	38
Quadro 9- Teorias e abordagens de mudança organizacional	45
Quadro 10- Vantagens e inconvenientes da mudança planeada.....	52
Quadro 11- Vantagens e inconvenientes da mudança emergente	54
Quadro 12- Componentes e características das teorias E e O e da combinação de ambas	56
Quadro 13- Comparação entre 4 modelos de mudança planeada.....	57
Quadro 14- Comparação entre 4 modelos de mudança emergente	58
Quadro 15- Modelos holísticos da mudança	60
Quadro 16- Razões pelas quais as pessoas resistem à mudança	73
Quadro 17- Atributos organizacionais normalmente associados aos papéis de gestão vs. de liderança	86
Quadro 18- O Gestor e o Líder.....	87
Quadro 19- Criar condições para a estratégia eficaz emergir.....	93
Quadro 20- Abordagens mais salientes na história da intervenção organizacional	112

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Contextos e níveis de globalização.....	34
Figura 2 - Processo de mudança.....	43
Figura 3- Tipos de Mudança Organizacional	49
Figura 4- Tipos de mudança organizacional segundo Dunphy e Stace (1993) e Senior (2002) .	50
Figura 5- Diagnóstico em Funil	68
Figura 6- As quatro fases básicas de resposta humana à mudança	70
Figura 7- Os Valores Contrastantes de Liderança de Cameron e Quinn (2006)	89
Figura 8- Uma fórmula da mudança no contexto de formação e desenvolvimento de RH.....	98
Figura 9- Processo de Mudança e Gestão de Recursos Humanos.....	109
Figura 10- 7-S McKinsey	111
Figura 11- Modelo dos valores contrastantes de Cameron e Quinn.....	116
Figura 12- Modelo dos valores contrastantes de Gestão de Recursos Humanos	117
Figura 13- Processo de gestão da mudança e dimensões da gestão de recursos humanos.....	120
Figura 14- Composição do PSI 20	126
Figura 15- Altri, SGPS e Portucel.....	128
Figura 16- Mota Engil e Teixeira Duarte	129
Figura 17- ZON/NOS, SGPS e Portugal Telecom.....	130
Figura 18- Jerónimo Martins, SGPS e Sonae.....	131

SUMÁRIO EXECUTIVO

A sociedade de hoje é fortemente marcada pela globalização que acarreta acelerados ritmos de mudança a todos os níveis – económico, tecnológico, político-legal e sociocultural, o que se reflete também no mundo dos negócios que muda continuamente, conduzindo, por conseguinte, a novas formas de organização do trabalho que levam ao achatamento das estruturas organizacionais, à flexibilidade, adaptabilidade e polivalência. A somar-se a isto, a crise que assola, sobretudo, o velho continente acarreta transformações profundas, cujo desfecho, ainda incerto, começa agora a descortinar-se. É neste contexto de premente mudança que surge como imperativo a necessidade de as organizações adaptarem-se constantemente às novas realidades que lhes são apresentadas, caso contrário correm o risco de “perder a corrida do mercado” e, no limite, isso representa “fechar portas”.

Nesta senda, toma-se como corolário a importância vital da gestão do capital humano, numa sociedade também designada por “sociedade do conhecimento”, na qual as pessoas das organizações se apresentam como fonte de vantagem competitiva na prossecução da estratégia organizacional. É fulcral que as empresas conheçam a sua realidade organizacional *in loco* e estejam dotadas de mecanismos flexíveis e práticas de Gestão de Recursos Humanos capazes de potenciar o mais importante recurso estratégico organizacional – as pessoas, para se adaptarem e estarem aptas a responder prontamente de forma eficiente e eficaz à volatilidade do mercado e, antecipá-la, orientando a sua conduta no sentido de atingir os objetivos e alcançar o ponto de chegada desejável.

Nesta cenário, o principal objetivo do presente trabalho consiste em aferir a importância da Gestão de Recursos Humanos na Gestão da Mudança, a fim de alavancar a estratégia organizacional, de forma a minimizar os impactos negativos que possam, eventualmente, surgir e maximizar os impactos positivos, pois importa enfatizar que há lugar a uma reestruturação da realidade organizacional ou a uma transformação, que se reflete na vida das pessoas e, conseqüentemente, tem inerente a gestão de expectativas, motivações, resistências, receios, pelo que se pode revelar um processo complexo.

Deste modo procede-se a uma cuidadosa revisão da literatura e à elaboração de um quadro de referência com *roadmap* de dimensões (elementos e procedimentos) a que se deverá atender em processos desta natureza, bem como uma análise da temática em algumas empresas do Índice PSI 20.

A estrutura do presente trabalho é composta por cinco partes, a saber: metodologia, contextualização da temática, revisão do estado da arte, proposta de *roadmap* da gestão de recursos humanos na gestão da mudança e no processo de implementação e revisão da gestão de recursos humanos na gestão da mudança nas empresas do PSI 20.

A primeira parte consagra os aspetos relativos à metodologia, sendo utilizado o método qualitativo por se tratar de um estudo descritivo e histórico e a recolha de informação realizada por pesquisa bibliográfica de publicações de artigos, livros, revistas da especialidade de gestão da mudança e gestão de recursos humanos em formato físico e *online*.

A segunda parte abarca a contextualização da temática, com alusão à retrospectiva histórica da evolução da função de Gestão de Recursos Humanos (GRH) num contexto de e em mudança, a contextualização da importância da Gestão da Mudança na atualidade e, a Gestão de Recursos Humanos e a Gestão da Mudança como elementos interdependentes e complementares, cuja evolução em crescente retroalimentação as torna indissociáveis.

A terceira parte incide sobre a revisão do estado da arte (literatura) sobre a mudança organizacional, onde se inclui o conceito, as causas e fatores, a natureza, as modalidades e o processo de implementação da mudança, com referência a diversas abordagens como a planeada e emergente (amplamente referidas na literatura), modelos e elementos comuns como o diagnóstico, resistência à mudança, constituição de equipas, comunicação e participação, cultura, liderança, definição de um plano de ação, formação, *feedback* e *coaching*, avaliação do progresso e consolidação da mudança e, recompensas e reconhecimento.

A literatura sobre a temática é extremamente rica em teorias, abordagens e modelos, o que a torna algo difusa e contraditória. Os autores referem uma elevada taxa de insucesso subjacente a diversos motivos, tais como a urgência dos gestores que fá-los mergulhar numa “sopa de letras” de iniciativas, perdendo o foco e ficando hipnotizados com toda a informação disponível sobre porquê, o quê e como mudar (Beer e Nohoria,

2000), a inexistência de um quadro válido de como implementar e gerir a mudança organizacional, dado que as teorias e abordagens de gestão da mudança disponíveis para académicos e profissionais são muitas vezes contraditórias, fundamentalmente pela falta de evidências empíricas e suportadas em hipóteses incontestadas sobre a natureza da gestão da mudança organizacional contemporânea (Todnem By, 2005), pela subvalorização dos gestores de quão complexo pode ser conduzir as pessoas para fora da sua zona de conforto, pela sobrevalorização do sucesso inicial, pelo planeamento deficitário e rápida passagem à ação e, pela paralisação fundada no receio do surgimento de inconvenientes (Kotter, 1995, 2007).

A quarta parte é composta pelo *roadmap* com menção à gestão de recursos humanos na gestão da mudança, às condições e etapas essenciais aos processos de gestão da mudança, ao processo da mudança e elementos a mobilizar em cada estágio, assim como ao papel da Gestão de Recursos Humanos na Gestão da Mudança para alavancar a estratégia organizacional.

A quinta e última parte incide sobre uma revisão da gestão de recursos humanos e a gestão da mudança nas empresas do PSI 20, evidenciando o alinhamento entre as duas a fim de alavancar a estratégia organizacional, com especial enfoque nas dimensões da formação e liderança.

Esta sistematização abarca as dimensões da gestão de recursos humanos e os elementos a mobilizar ao longo do processo de mudança, servindo como um guia de orientação e destinando-se a todos os profissionais que gerem pessoas em contextos de mudança, como gestores, gestores e profissionais de recursos humanos e a todos os agentes de mudança, numa ótica de fornecer alguns indicadores gerais, conceitos, abordagens, técnicas e ferramentas/instrumentos da gestão da mudança.

O presente estudo visa demonstrar a importância da gestão de recursos humanos e das suas práticas na prossecução e na alavancagem da estratégia organizacional, sensibilizando para a importância do envolvimento e participação dos atores organizacionais e outros *stakeholders*.

O trabalho em apreço cumpriu os objetivos inicialmente estabelecidos, a partir da revisão bibliográfica de matérias sobre a gestão da mudança e gestão de recursos humanos. Corroborando a tónica da importância da gestão das pessoas em contexto organizacional e das práticas de recursos humanos para operar processos de mudança,

com vista à alavancagem da estratégia organizacional e, inerente competitividade e sucesso organizacionais e, no limite, ao evitar a mortalidade empresarial sob a forma de insolvência e até mesmo falência.

A limitação do estudo prende-se com o seu carácter eminentemente teórico, pelo que se sugere a sua exploração a partir de estudos empíricos, para articulação da teoria com a prática, podendo ser complementado procedendo-se a uma análise mais exaustiva de todas as empresas do Índice PSI 20 e/ou de PME's (pequenas e médias empresas) para aferir quais as dimensões da gestão de recursos humanos mobilizadas em processos de mudança, como são geridos e se desenvolvem, isto é, o “*modus operandi*” em função da sua dimensão, setor de atividade e outras variáveis atendíveis por convenientes.

1. INTRODUÇÃO

O tema de investigação surge da necessidade de perceber qual a importância do papel da Gestão de Recursos Humanos, leia-se das práticas de Gestão de Recursos Humanos, na Gestão da Mudança, quando esta se apresenta como um processo cada vez mais premente na vida das organizações, a fim de alavancar a estratégia organizacional. O filósofo Heráclito em 500 a.C. afirmava que “Nada é permanente, exceto a mudança” e, efetivamente a mudança é uma constante. Hoje, ocorre a um ritmo muito mais vertiginoso do que outrora, impulsionado também pela crise e as novas realidades de mercado inerentes à mesma, o que exige uma grande plasticidade organizacional.

1.1. Objetivo da Dissertação

O principal objetivo do presente trabalho consiste na resposta à questão «Qual o papel da Gestão de Recursos Humanos na Gestão da Mudança a fim de alavancar a estratégia organizacional?».

A relevância da questão de investigação prende-se com o contexto atual recessivo, que a somar-se à rápida evolução científica e tecnológica tem conduzido a transformações profundas no mercado, que se refletem em novas formas de trabalhar, comunicar, socializar, vender, enfim, novas formas de viver. Assim, a empresa enquanto sistema aberto e vivo que influencia e é influenciado pela envolvente deve desenvolver mecanismos que lhe possibilitem “ler” o mercado, diagnosticar a sua situação atual e traçar uma estratégia que vá de encontro àquilo que são as expectativas do seu *target*, isto é, dos seus clientes, consumidores, utentes, como os queiramos designar, visto que o aumento da disponibilização de informação e da concorrência tem levado a que os consumidores sejam cada vez mais exigentes.

Neste sentido e dado que, também, as organizações são constituídas por pessoas, é vital perceber quão importantes são as práticas de gestão do capital humano, a fim de otimizar o contributo de todos e cada trabalhador.

Com vista ao alcance do objetivo supracitado procedeu-se à pesquisa bibliográfica com recurso a livros, *papers*, revistas da especialidade, *sites* da internet, entre outros.

1.2. Objetivos Específicos

O presente trabalho visa descrever a evolução histórica da gestão de recursos humanos; contextualizar a importância de uma boa condução da mudança à luz do contexto atual; descrever a mudança organizacional, nomeadamente conceito, causas, natureza, modalidades, abordagens e processo de implementação; aferir o papel da gestão de recursos humanos e das suas práticas enquanto catalisadores da mudança, quanto à Comunicação, Cultura, Liderança, Formação e Gestão de Recompensas e aferir o papel da gestão de recursos humanos na gestão da mudança nas empresas do PSI 20.

1.3. Estrutura da Dissertação

A dissertação em apreço encontra-se estruturada em cinco partes: capítulo 2 - metodologia, capítulo 3 - contextualização da temática, capítulo 4 – revisão do estado da arte, capítulo 5 – proposta de *roadmap* da gestão de recursos humanos na gestão da mudança e capítulo 6 - revisão da gestão de recursos humanos na gestão da mudança nas empresas do PSI 20.

O segundo capítulo contempla a metodologia, o método adotado (qualitativo) e o modo de operacionalização da recolha de informação (pesquisa bibliográfica de publicações de artigos, livros e revistas da especialidade de gestão da mudança e gestão de recursos humanos).

No terceiro capítulo procede-se à contextualização da temática abordando-se a evolução histórica da função gestão de recursos humanos, em geral e no caso português, bem como da importância da gestão da mudança na atualidade e a complementaridade entre ambas.

O quarto capítulo abarca a revisão do estado da arte, isto é, da literatura acerca da mudança organizacional, quanto ao conceito, causas e fatores, natureza, modalidades e, teorias e abordagens de processo e respetivos elementos.

No quinto capítulo é apresentada uma proposta de *roadmap* estabelecendo-se o paralelismo entre as fases do processo de gestão da mudança e as práticas de gestão de recursos humanos requeridas de modo a potenciar a estratégia e objetivos organizacionais.

O sexto capítulo reflete a contextualização dos mercados financeiros e a revisão da temática em algumas empresas que corporizam o Índice PSI 20.

Finalmente são apresentadas as conclusões e sugestões futuras de exploração da temática.

Salvuarda-se que devido à abrangência do tema e na tentativa de abarcar as diversas áreas implicadas, considerou-se conveniente prolongar a dissertação de acordo com o orientador. Trata-se de uma dissertação numa lógica mais clássica, pré-bolonha, tendo-se verificado a existência de muitos autores, bibliografia e terminologias diferentes, pelo que se chegou à conclusão que por forma a não fazer perigar a lógica do texto, exceder-se-iam os parâmetros aconselhados.

2. METODOLOGIA

O presente trabalho insere-se numa tipologia pré-bolonha de revisão do estado da arte e proposta.

Metodologicamente segue um paradigma interpretativo, dado que a natureza da realidade é múltipla e holística e que se pretende conhecê-la e compreendê-la. A dissertação percorreu diversas etapas, tais como a definição do tema e dos objetivos a atingir, a pesquisa bibliográfica e a interpretação da realidade portuguesa atual, fundamentalmente, embora, hoje, as fronteiras sejam cada vez mais ténues e haja uma multiculturalidade e diversidade às quais importa atender. Seguidamente procedeu-se a uma síntese (*roadmap*), bem como a uma análise dos relatórios e contas de algumas empresas do PSI 20 retirando-se algumas ilações à luz do tema.

O método utilizado segue uma lógica tipicamente qualitativa por se tratar de um estudo, predominantemente, descritivo pela caracterização do estado atual de uma temática e histórico pela análise de eventos passados e factos de forma qualitativa (Reto e Nunes, 2001 *cit in* Carvalho, 2012 b).

A recolha de informação, isto é, os procedimentos que materializaram a metodologia relativamente à pesquisa bibliográfica e como referido por Lima e Pacheco (2006) é concretizada atendendo a alguns passos, tais como, pesquisa através de motor de busca *online*, consulta quer de artigos de investigação a partir de bases de dados eletrónicas como a B-on (biblioteca do conhecimento online), quer de dissertações de mestrado e teses de doutoramento, bem como pesquisa de documentos em revistas da especialidade em formato físico e *online* e de livros publicados sobre temáticas alusivas ao tema em formato físico, nomeadamente em Bibliotecas e na *Internet*.

A questão de investigação de partida do projeto é a seguinte, a saber: «Qual o papel da Gestão de Recursos Humanos na Gestão da Mudança, a fim de alavancar a estratégia organizacional?».

A partir da questão de partida *supracitada* emergem sub-questões, a saber:

- Qual a evolução histórica da gestão de recursos humanos?
- Qual a importância da gestão da mudança no contexto atual português?

- O que é a mudança organizacional?
- Quais as causas da mudança organizacional? Como surge e se apresenta a mudança no seio organizacional?
- Que tipo de abordagens e teorias existem de mudança organizacional? A que tipo de dimensões e variáveis (passos e procedimentos) se deverá atender aquando do planeamento e implementação de um processo de mudança/introdução de mudança(s)?
- Quais as práticas de gestão de recursos humanos requeridas em processos de mudança?
- As empresas do PSI 20 atendem à mudança na ótica da gestão de recursos humanos? Em que medida o refletem nos seus relatórios e contas e a que dimensões da gestão de recursos humanos se referem?

3. CONTEXTUALIZAÇÃO DA TEMÁTICA

3.1. Evolução Histórica da Gestão de Recursos Humanos

A conceção da Gestão de Recursos Humanos (GRH) enquanto função foi, ao longo do tempo, acompanhando a evolução das organizações e da sociedade, ganhando diferentes contornos.

A maior parte dos autores divide esta evolução considerando três grandes períodos e, mais recentemente, um quarto, a saber: o da Administração de Pessoal, o da Gestão de Pessoal e o da Gestão de Recursos Humanos (Brandão e Parente, 1998; Serrano, 2010) Gestão Estratégica dos Recursos Humanos (Serrano, 2010).

A **Administração de Pessoal**, numa conceção tradicionalista, marca o fim do século XIX até aos anos 50/60 abarcando as três primeiras fases classificadas como *direção de pessoal*, *direção das relações sociais* e *direção das relações humanas*, assumindo-se numa vertente de “(...) controlo da disciplina no trabalho; no respeito pela legislação; nas relações com os parceiros sociais e negociações contratuais; e nas questões da motivação e satisfação associadas à gestão das remunerações, da formação necessária à execução de tarefas específicas e às promoções.” (Bessyre des Horts, 1987 *cit in* Marques, 2004).

De acordo com Brandão e Parente (1998), “A administração do pessoal encontra-se separada do processo de decisão estratégica na medida em que a função não é percebida como fundamental para a competitividade empresarial: o pessoal é encarado como um custo a minimizar, postulando-se uma incompatibilidade de base entre os objectivos económicos e sociais da empresa”.

A **Gestão de Pessoal** enquadra-se no segundo período compreendido entre os anos 60 e 80, no qual se considera que a função atinge a sua fase de maturidade e é colocada a par das outras funções de gestão nas empresas (Brandão e Parente, 1998), correspondendo à quarta fase (Bessyre des Horts, 1987 *cit in* Marques, 2004) a de *direção de pessoal*, na qual se coloca a tónica na motivação e satisfação no trabalho. A função é catapultada e “(...) assume-se como área de gestão, encarregue de gerir os recursos em termos de emprego, remuneração, formação, duração do trabalho e desenvolvimento de instrumentos de gestão específicos: os quadros da função Pessoal adquirem, então, uma posição estatutária equiparada aos restantes gestores. Note-se, ainda, que é neste contexto que são formalmente definidos, no seio das organizações, os departamentos de

peçoal.” Brandão e Parente (1998). Ainda segundo as mesmas autoras, nesta fase a função é encarada numa ótica ambivalente e dicotómica como um custo *vs.* um recurso, consoante a capacidade de mobilização da organização sobre os seus membros, surge a ideia de uma certa integração entre objetivos económicos e sociais.

A **Gestão de Recursos Humanos** tem início nos anos 80 e compreende o terceiro período de evolução e, a quinta e sexta fases correspondentes à *direção de gestão de recursos humanos e direção do desenvolvimento social* (Bessyre des Horts (1987) *cit in* Marques, 2004). A função reveste-se gradualmente de um cariz estratégico e integra-se na gestão organizacional e, concomitantemente, com grande enfoque no desenvolvimento do fator humano como fator de competitividade. Como mencionado por Brandão e Parente (1998) “A aceleração dos ritmos de mudança nos ambientes organizacionais e os desafios que as empresas têm que enfrentar obrigá-las-iam a mobilizar todos os seus recursos, colocando os Recursos Humanos em primeiro lugar na medida em que estes seriam o elemento constitutivo da empresa e, portanto, o mais importante garante da sua flexibilidade. O objectivo seria, então, não apenas o de conseguir a adaptação da empresa ao seu meio, mas também e sobretudo o de garantir a sua capacidade de antecipação das mudanças.”

Nesta senda, a função assume o papel de catalisadora dos recursos humanos (RH) a partir da gestão da cultura de empresa coresponsabilizando-se e participando na gestão, e incumbindo-se de “(...) gerar e gerir informação capaz de assegurar a mobilização dos Recursos Humanos, de lhes abrir possibilidades de escolha de acordo com os cenários previsíveis e de potenciar-lhes meios de adaptação e de desenvolvimento, de resolução de problemas com que se deparam e de outros com o quais se depararão mas que não se podem prever ou mesmo imaginar. Aposta-se essencialmente nos Recursos Humanos internos às empresas, com base num compromisso de internalização e partilha de um projecto de empresa, nomeadamente por via do desenvolvimento da cultura” (Brandão e Parente, 1998). Assim, a função reveste-se de um carácter estratégico ao apostar-se na mobilização, desenvolvimento e investimento em RH e o gestor da área passa a situar-se no mesmo nível hierárquico da direção (Des Horts, 1987 *cit in* Brandão e Parente, 1998).

A **Gestão Estratégica dos Recursos Humanos** vislumbra-se nos anos 90 quando as empresas se veem confrontadas com o surgimento de diversos desafios de natureza tecnológica, económica, social e político-legal que as impele a mobilizar todos os seus

recursos, nomeadamente RH, pelo que “A estrutura responsável pela função assume como missão a mobilização e desenvolvimento das pessoas, agora consideradas como um recurso no qual é necessário investir e, nesta perspectiva, os RH são considerados os primeiros recursos estratégicos da empresa e a própria função torna-se mais importante e adquire o estatuto de grande função estratégica” (Besseyers des Horts, 1987 *cit in* Serrano, 2010).

Quadro 1- Evolução da função Recursos Humanos

Etapa de evolução	Teoria organizacional	Principal enfoque	Práticas Chave
Administração de Pessoal (fim século XIX – 1960)	Teoria Clássica Relações Humanas	Gestão previsional dos efetivos	Recrutamento, Formação (treino), Remunerações, Recompensas (prémios) e questões disciplinares
Gestão de Pessoal (1960 - 1980)	Relações Humanas	Gestão previsional das carreiras	Crítérios de recrutamento, Formação de chefias, Gestão de Carreiras, Participação e comunicação informal
Gestão de Recursos Humanos (1980 - 1990)	Desenvolvimento Organizacional, Gestão Estratégica, Teorias da Contingência	Gestão previsional dos empregos	Métodos de seleção de dirigentes, Animação de grupos de trabalho, Formação e requalificação, Gestão de mobilidades, Recrutamento e internacionalização de RH
Gestão Estratégica de Recursos Humanos (1990 -)	Desenvolvimento Organizacional, Gestão Estratégica, Teorias da Contingência	Gestão previsional das competências	Personalização, Adaptação, Mobilização, Partilha, Antecipação

Fonte: Serrano (2010)

3.2. Evolução Histórica da Função Pessoal em Portugal

Brandão e Parente (1998), ao debruçarem-se sobre o estudo da temática constataram que, embora não exista um estudo sistematizado e integrado acerca da evolução da função em Portugal, a partir da análise de estudos dispersos foi possível encontrar a

primeira publicação sobre o campo do trabalho em 1906, o Boletim do Trabalho Industrial e, em 1925 é criado o Instituto de Orientação Profissional. Após estas divulgações iniciais baseadas em abordagens de Taylor, Fayol e Ford de racionalização do trabalho e administração de empresas, dá-se um interregno por força do surgimento do Estado Novo e das políticas protecionistas inerentes, que terão fomentado o aparecimento de empresários e gestores conservadores, cuja visão de competitividade estava subjugada ao uso intensivo de mão-de-obra abundante, barata e detentora de baixos níveis de qualificação, desencorajando a introdução de soluções tecnológicas.

A partir dos anos 60 assinala-se o ponto de viragem na industrialização com a adesão à EFTA (*European Free Trade Association*/ Associação Europeia de Comércio Livre), ao FMI (Fundo Monetário Internacional) e a abertura da economia ao exterior, altura em que se retoma a divulgação inicial das abordagens organizacionais clássicas. Contudo, perde-se velocidade, pois as teorias modernas de gestão preconizadas pelas economias mais desenvolvidas baseiam-se já na investigação operacional, teoria dos sistemas, entre outras (Lima, s.d. *cit in* Brandão e Parente, 1998).

Em 1959 nasce o Instituto Nacional de Investigação Industrial (INII), para promover o desenvolvimento industrial e suprimir o atraso, com o papel de divulgação e de formação de políticas e técnicas de gestão, implementadas noutros países, tendo-se focado na década de 60 nas áreas relacionadas com a função Pessoal (Gonçalves, 1991; Brandão e Parente, 1998). Três anos mais tarde, em 1962, são criados o Instituto de Estudos Sociais (IES), a Escola Superior de Organização Científica do Trabalho (ESOCT) e o Instituto Superior de Psicologia Aplicada (ISPA), onde são lecionados os primeiros conteúdos das formas de organização e gestão das empresas incidindo nas questões das relações humanas e do comportamento humano em contextos de trabalho. Altura em que surgem, também, duas licenciaturas no Instituto Superior de Estudos de Évora em Ciências Empresariais e em Sociologia (Brandão e Parente, 1998).

Na década de 60, segundo Gonçalves (1991), somente “ (...) um conjunto limitado de empresas, constituído pelas grandes empresas industriais e de serviços (Banca e Seguros), influenciados em parte pelo conteúdo das acções de formação mas também, e de um modo muito mais significativo, pela necessidade de adaptação às mutações económicas que ocorreram na década de 60, levou a cabo mudanças nos respectivos modos, de organização e de administração”, o que conduz, desde logo, ao atraso e *gap*

no acompanhamento das práticas internacionais mais vanguardistas. Em 1967, é feita menção à utilização de testes psicomotores no recrutamento e seleção de aprendizes industriais, com a intenção de recorrer, também, a testes psicotécnicos, a fim de aferir o “nível mental” (Reis, 1967 *cit in* Brandão e Parente, 1998).

Nos anos 70 são criados os primeiros cursos de bacharelato e licenciatura em Ciências do Trabalho e em Organização e Gestão de Empresas, lecionados no Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE), criado em 1972, para substituir o IES (Brandão e Parente, 1998). Ainda, segundo estas autoras, em 1974, na sequência da queda do regime ditatorial, ganha força a negociação coletiva de trabalho e os sindicatos introduzem normas que regulamentam despedimentos, promoções, pensões, entre outras matérias, nos Contratos Coletivos de Trabalho (CCT). Em 1975, a publicação de um boletim dedicado à Comunicação/Informação criado em 1969, transforma-se na Revista Pessoal. Em 1976, a APG que fundada com a designação de Associação Portuguesa dos Diretores e Chefes de Pessoal (APDCP) altera o nome para Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos (APGRTH), (*fonte*: APG, 2014 a).

Na década de 80, surgem algumas investigações acerca da área do trabalho, emprego e dos Recursos Humanos, refletindo casos pontuais com especial enfoque na inovação tecnológica e organizacional no que concerne à organização do trabalho e da gestão de RH a nível macro.

Neves e Gonçalves (2009), por seu lado, sistematizaram a evolução da GRH em Portugal a partir de uma análise de conteúdo aos temas promovidos pela APG (Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos de Recursos Humanos) desde 1967, que permite aferir as tendências da evolução da designação e dos conteúdos da função de GRH, distinguindo quatro períodos.

Primeiramente, surge a *Gestão de Pessoal* de 1967 a 1979, com a tónica em temáticas sobre a função e o seu titular e em temas que refletem a influência político-social do período da Revolução de Abril de 1974 (luta de classes, conflitos sociais, entre outros). Uma análise da publicação de ofertas de emprego retrata o perfil jurídico requerido para o desempenho das funções de cariz eminentemente jurídico-administrativo.

Segue-se o segundo período, o da *Gestão de Recursos Humanos* na década de 80, no qual se debatem assuntos da esfera da modernização e competitividade (integração

européia, transformação, modernização das organizações, entre outros) impelidos pela criação do Mercado Único Europeu. A GRH assume um papel, nomeadamente, ao nível do planeamento de efetivos e análise das funções e dos sistemas de trabalho, higiene e segurança no trabalho, avaliação de desempenho, gestão de carreiras, formação, desenvolvimento do potencial humano, entre outros. O perfil profissional requerido para o desempenho da função dá primazia às Ciências Sociais e Humanas.

A *Gestão de Recursos Humanos* e *Gestão de Pessoal* convivem em paralelo no terceiro período entre o final dos anos de 1980 até 1995, marcado pelo ónus no desenvolvimento e formação do potencial humano, assim como nas fontes de preocupação social à época com as questões do desemprego e formação profissional. A disponibilização de fundos comunitários de apoio à formação profissional terá contribuído grandemente para a robustez da formação e desenvolvimento, o que se repercutiu no perfil privilegiado para a função baseada na capacidade de definir e gerir sistemas de formação.

O quarto e último período, teve início em meados dos anos 90 e tem-se prolongado, segundo Neves e Gonçalves (2009), incidindo sobre a gestão das competências e do conhecimento, e no papel ativo dos RH na competitividade e excelência. As pessoas têm estado no cerne das preocupações por serem encaradas como fonte de vantagem competitiva e denota-se uma atenção crescente com a harmonização entre o desempenho organizacional e a felicidade e bem-estar das pessoas. Os perfis profissionais requerem, cada vez mais, profissionais especializados, sobretudo, com formação académica em Psicologia e em GRH e “A par da gestão técnica e administrativa dos recursos humanos, emergem como requisitos desejáveis para o desempenho da função, aptidões estratégicas e de desenvolvimento organizacional, bem como a capacidade para gerir competências e o fomento da aprendizagem organizacional” (*vide* Anexo 1).

Assim, a evolução da função GRH tem sido alavancada pelas evoluções sociais e organizacionais, razão pela qual a definição dos seus conteúdos e evolução das suas práticas foram moldadas em função dos fatores de contexto. Esta evolução é transversal a todos os continentes e países, pese embora com *timings* de ocorrência temporalmente desfasados ao nível da intervenção e da investigação (Neves e Gonçalves, 2009). Tal como na maior parte dos processos evolutivos, também, a GRH evoluiu de forma diferenciada em função das variáveis tempo e espaço, com discrepâncias de ritmo mais

ou menos acentuadas, tendendo-se para a celeridade na harmonização. A título de exemplo, nos EUA, o início da evolução data do início do século XX, em Portugal, por seu turno, manifesta-se 50 anos mais tarde. Todavia, “(...) este desfasamento temporal na evolução do campo da investigação em GRH tem vindo a diminuir, o que significa que, em virtude dos sistemas de informação e tecnologia associada, a evolução é global, muito embora em termos de intervenção se encontre ainda desfasada devido a factores de contexto como a produtividade e competitividade” (Neves e Gonçalves, 2009).

A GRH *ab initio* desenvolveu-se numa ótica prática e, posteriormente, teórica, ancoradas nas teorias organizacionais de carácter sistémico e contingencial (taylorismo, fordismo, burocracia, relações humanas, abordagens sistémicas e contingenciais, etc.) e nas teorias comportamentais intrincadas nos processos de gestão (motivação e satisfação, poder e liderança, trabalho em equipa, entre outras) que consideram “(...) implícita ou explicitamente a relevância do elemento humano no contexto de outros factores que igualmente contribuem para a eficácia organizacional”, (Neves e Gonçalves, 2009).

Nesta senda, constata-se que a evolução da função apresentou-se nos países europeus economicamente desenvolvidos, primeiramente, numa vertente de Administração do Pessoal (fim séc. XIX e anos 50/60), passando para Gestão de Pessoal (entre anos 60 e 80) e Gestão de Recursos Humanos (início nos anos 80), de acordo com a sistematização de Brandão e Parente (1998) e Serrano (2010), autora, esta, que acrescenta a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (anos 90).

Em Portugal, surge como Gestão de Pessoal (final da década de 60 e 70), assumindo-se como Gestão de Recursos Humanos (década de 80), Gestão de Recursos Humanos e Gestão de Pessoal (fim da década de 80 a meados da de 90), culminado na Gestão de competências e do conhecimento e no papel ativo dos recursos humanos na competitividade e excelência (início da década de 90), segundo a concetualização de Neves e Gonçalves (2009). A título de curiosidade, e na sequência da análise de conteúdo aos temas dos Encontros da APG, com base na qual os autores sistematizaram a evolução da função em território luso, é possível aferir a assunção crescente da vertente estratégica, pelos temas debatidos após o estudo - *O Retorno do Investimento nas Pessoas* (2010), *Re-volta dos Valores* (2011), *Pessoas: Confiança, Coragem e Colaboração* (2012), *Opção Vencer: Escolha, Disciplina e Compromisso* (2013) e

Human Governance: A Gestão das Pessoas no «Core» Estratégico das Organizações» (2014) (fontes: APG (b), Humanet, APG (c), RH online, APG (d), 2014, respetivamente).

Em suma, pode inferir-se que o percurso evolutivo da função GRH tem levado a uma atribuição crescente das suas incumbências, bem como ao reconhecimento da sua importância no seio das organizações e enquanto catalisadora para o alcance dos objetivos. Pese embora, tenha sido, e em alguns casos continue a ser, subalternizada e relegada para segundo plano, o que não lhe permite, muitas vezes, acompanhar e dar o seu contributo para a estratégia organizacional e para as evoluções sociais e organizacionais que exigem, sistematicamente, uma grande capacidade de resposta às realidades que surgem fruto das mutações, requerendo *endurance* nesta corrida contínua em que se tornou o Mercado, que acarreta o alcance sistemático de metas e objetivos.

3.3. Contextualização da Importância da Gestão da Mudança

O filósofo Heráclito em 500 a.C. afirmou “Nada é permanente, exceto a mudança” e, anos depois num excerto de um poema, Luís de Camões (1524-1580) referiu que “Todo o Mundo é composto de mudança”. Efetivamente, a mudança é uma constante na vida de todos nós, porém a gestão da mesma é e pode ser feita de formas diferentes, que são mais ou menos eficientes e eficazes.

A crise que se vive atualmente, veio reforçar este carácter de urgência de adaptação a novas realidades de mercado, atividades que, outrora, se apresentavam como lucrativas hoje não o são, paradoxalmente surgiram novas oportunidades de negócio, novos nichos de mercado, em suma surgiu e está a surgir uma nova dinâmica.

A somar-se a isto, a crise *subprime*, crise da Banca desencadeada pelo setor de crédito norte-americano, em 2007, e com efeito contágio a toda a Europa, com o consequente aumento das taxas de juro dos empréstimos conduziu à contração do ritmo de crescimento económico e ao aumento da taxa de desemprego, o que originou o aumento das taxas de incumprimento e o abrandamento do ritmo de crescimento dos empréstimos, com impacto no setor bancário português (Paula, 2009), devido ao estrangulamento dos orçamentos das famílias e consequente redução do poder de compra. Com esta acentuada diminuição do Consumo, as empresas viram-se confrontadas com grandes dificuldades de subsistência, pelo que muitas tiveram de se reorganizar, reduzir custos, reduzir o número de trabalhadores e, no limite, declarar

insolvência ou falência. As fileiras do desemprego aumentaram catastroficamente do ponto de vista humano e as famílias passaram a contar com menor rendimento disponível para Consumo e Poupança. Posto isto, facilmente se percebe o efeito dominó e o ciclo vicioso da Economia.

Em 2013, o país começa a dar sinais de recuperação moderada da atividade económica, segundo projeções do Banco de Portugal para a economia portuguesa no período 2013-2015 (*fonte*: Banco de Portugal, 2014a) prevê-se um perfil de progressiva recuperação da procura interna particularmente no que toca aos consumos público e privado, contudo, condicionada pelo processo de consolidação orçamental e de desalavancagem do setor privado e pela manutenção da debilidade do mercado de trabalho; e o forte crescimento das exportações em virtude da recuperação da procura externa, sendo de realçar o papel preponderante das exportações no ajustamento da economia portuguesa. Em 2014, as previsões apontam para a existência de riscos de uma menor recuperação da atividade económica, subjacente ao mercado externo, com impacto nas exportações, assim como uma menor recuperação da procura interna originada, sobretudo, pela recuperação moderada do consumo privado, prevendo-se uma redução da taxa de poupança contrariamente ao verificado em 2012.

Dada a contextualização, a Gestão de Mudança apresenta-se, hoje, com um cariz cirúrgico do ponto de vista da saúde da Economia, das empresas e, em última análise, das pessoas, pois os impactos sociais são deveras preocupantes. Daí, a necessidade de perceber a temática à luz de uma nova realidade e compreender até que ponto a Gestão de Recursos Humanos pode contribuir para potenciar as pessoas e ter um verdadeiro impacto na massa crítica das organizações, encarando-as como um investimento e não como um custo numa ótica de crescimento e desenvolvimento sustentável.

Posto isto, depreende-se que, embora a gestão da mudança seja um tema recente, os fatores de contexto e a dinâmica imperante acarretam novas realidades que a alavancam, exigindo uma grande plasticidade organizacional e capacidade de adaptação, daí que se mantenha no lugar cimeiro das preocupações dos profissionais da área. A título de exemplo, «Transformação e Mudança. Inovação, Flexibilidade, Adaptação e Melhor Desempenho» (*fonte*: Expresso Emprego, 2014) foi o mote da Expo RH 2013, que consiste num evento anual de recursos humanos promovido pela IFE (*International Faculty for Executives*) reunindo especialistas de uma determinada área subordinada à

temática que se pretende discutir, cujo *target* são profissionais da área de RH, servindo também de palco a expositores de empresas que pretendam promover os seus produtos e serviços. Em 2014, o evento foi subordinado ao tema «O poder do *Engagement* – Liderança, Criatividade, Talento, Inovação», em que um dos pilares da discussão assentou, precisamente, na Criatividade na adaptação à mudança (*fonte*: APG, 2014e).

A *Pessoal* (revista com periodicidade mensal, propriedade da APG) de Dezembro, *Pessoal Gold 2013* (n.º 131 série III) alusiva ao tema *Conheça as competências a desenvolver no novo ano* auscultou junto de algumas empresas do universo da Gestão das Pessoas, quais as competências que privilegiariam e iriam desenvolver e aplicar, em 2014, atendendo às 15 competências que o estudo Melhores Gestores de Pessoas analisa no seu *ranking* e, é possível constatar que a gestão da mudança é explicitamente mencionada por diversas vezes, bem como, dimensões/meios e objetivos/fins que, direta ou indiretamente, implicam mudanças e requerem a mobilização de competências de gestão nesse sentido, nomeadamente, motivação, inovação, *coaching*, avaliação de desempenho/pessoas, comunicação, formação, fidelização de clientes, foco no cliente, orientação estratégica, otimização de recursos, eficiência, entre outros. Deste modo, compreende-se que o tema se encontra presente nos discursos e paira como imperativo quando se faz um exercício de reflexão sobre os temas subjacentes à Gestão de Recursos Humanos e à Gestão do negócio de forma holística.

3.4. A Gestão de Recursos Humanos e a Gestão da Mudança

O estudo da GRH evoluiu ao longo do século XX, quer a nível teórico, quer a nível prático sujeito a influências da envolvente em mutação, “(...) no início do século XX, com a influência das relações laborais e dos movimentos sindicais que influenciaram os conteúdos de investigação de GRH, as designações da actividade e as ênfases das próprias prática de gestão. É assim no tempo actual, com a globalização das actividades e negócios em que a contingencialidade das opções teóricas e de intervenção revelam o peso determinante dos factores de contexto” (Neves e Gonçalves, 2009).

A prosperidade que marcou o final do século XIX e a primeira metade do século XX, com o surgimento de grandes unidades industriais de produção em série, com a invenção das linhas de montagem por Henry Ford (Camara *et al.*, 2007) e as abordagens de processos de racionalização do trabalho e administração de empresas de Taylor e Fayol (Brandão e Parente, 1998; Drucker *et al.* 1998:20), e a expansão do comércio

colonial e interatlântico é interrompida pela Primeira Guerra Mundial (1914-1918) que opera uma transformação na composição da força de trabalho, pela mobilização massificada de homens para a guerra, com as mulheres a assumirem, predominantemente, o funcionamento da estrutura produtiva (Camara *et al.*, 2007).

A Grande Depressão, ou a crise de 1929 (à qual é comparada a crise que se vive atualmente) com a imersão no totalitarismo viria a conduzir à Segunda Guerra Mundial (1939-1945), da qual resultou a destruição da infraestrutura europeia, o balanço trágico da perda de dezenas de milhões de vidas humanas e a divisão do continente em dois blocos antagónicos. Seguiram-se anos marcados pela reconstrução, descolonização e pela criação de um mercado comum (Camara *et al.*, 2007).

O crescimento do velho continente impulsionado pela CEE e EFTA e a preservação de um clima de paz possibilitam a expansão e bem-estar da década de 60, que viria a ser perturbada na década de 70 com as recessões desencadeadas pelos choques petrolíferos de 1973/74 e 1978/79 que, contudo, se revelaram de curta-duração.

Mais recentemente, o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação com especial enfoque na *Internet* conduziu a novas formas de relacionamento das empresas com os seus mercados e de novos sistemas de funcionamento das empresas alterando a relação e hábitos de trabalho tradicionais. A mudança é uma verdade indubitável, não se afigura, contudo, fácil de descortinar de onde provirá, em que grau afetará a vida das pessoas e das organizações e, por conseguinte, dos colaboradores.

O início do século XXI tem sido marcado por acontecimentos como os atentados de 11 de Setembro de 2001 nos EUA, a proliferação do terrorismo internacional, o islamismo radical, a emergência de novas economias, os BRIC, sigla que abarca o Brasil e a Rússia países que se destacam pelas matérias-primas estratégicas, a Índia que se revela como um centro de informação e desenvolvimento em TI e a China que se tornou na maior economia industrial à escala mundial. (Camara *et al.*, 2007:40)

Feita a retrospectiva histórica, depreende-se a influência dos acontecimentos na vida das pessoas e das organizações, de acordo com Rhinesmith (1996) o período pós-Segunda Guerra Mundial marcaria o ponto de viragem ao nível do desenvolvimento da ciência e tecnologia com as teorias, os métodos e as aplicações científicas a impactarem significativamente na velocidade, dimensão e facilidade do que fazemos. Porém,

salvaguarda que os métodos das ciências sociais e educação de adultos que servem de suporte à orientação das pessoas para lidarem com as rápidas mudanças científicas baseiam-se em ferramentas que remontam aos anos 50 e 60 quanto ao recrutamento e seleção, à formação, aos sistemas de compensações e benefícios e de progressão de carreiras, evidenciando o *gap* entre as mudanças ao nível da teoria e tecnologia do desenvolvimento do pessoal e as sentidas ao nível da ciência e tecnologia.

Nos anos 70 do século XX dá-se a alteração de paradigmas organizacionais subjacentes, também, às Novas Formas de Organização do Trabalho (NFOT), expressão em voga à época, com especial enfoque no fator humano e integrada numa corrente de humanização do trabalho, (Kovács, 2006), a corrente do Desenvolvimento Organizacional com incidência no meio ambiente, organização, grupo social e indivíduo (Chiavenato, 1983 *cit in* Brandão e Parente, 1998), visando o controlo e planeamento racionais dos processos de mudança organizacional ao promover a participação e o fluxo interno de informação, com vista à aprendizagem e desenvolvimento individual e grupal. Esta abordagem garante a flexibilidade organizacional imprescindível à adaptação das exigências ambientais e serve de mote ao florescimento da cultura da empresa enquanto sistema de valores.

Ora a globalização, conceito que floresce na década de 90, impulsiona a renovação organizacional encarada como imperativo para a sobrevivência e incremento da competitividade das empresas num contexto de aumento da concorrência a nível nacional e internacional. A Comissão Europeia, em 1997, coloca o tema da renovação da organização em debate preconizando “(...) um conjunto de características interligadas, tais como hierarquias mais planas, horizontalização das estruturas, conteúdos funcionais mais ricos e diversificados, trabalho em equipa, centralidade das competências, autonomia na realização do trabalho, confiança nas relações laborais e envolvimento e participação dos trabalhadores” (Kovács, 2006). Todavia, a autora salvaguarda que, os programas de mudança baseados em valores de democratização e humanização foram substituídos pela ótica baseada na eficiência que conduziu a uma nova vaga de racionalização, que apelidou de racionalização flexível, “A flexibilização referente às formas de organização das estruturas produtivas, às modalidades de organização, às relações de trabalho e às competências dos recursos humanos visa conferir às empresas capacidade de adaptação às mudanças”.

Nesta senda, a fim de operar processos de mudança, muitos são os autores que colocam o foco na importância da gestão das pessoas (Rhinesmith, 1996; Brandão e Parente, 1998; Drucker *et al.*, 1998); Galpin, 2000; Hooper e Potter, 2003; Kovács, 2006; Neves e Gonçalves, 2009). Porém, nem sempre assim foi, tem-se verificado um processo gradual, Rhinesmith (1996) refere que, em 1985, uma revisão da literatura sobre RH publicada internacionalmente revelava a escassez de artigos que extrapolassem os temas da seleção, orientação, formação, compensação, e retorno de expatriados (Morgan, 1986 *cit in* Rhinesmith, 1996), menosprezando-se o contributo da função como aliada estratégica organizacional na prossecução dos objetivos globais. Em 1989, numa revisão posterior, denotavam-se ainda poucos progressos (Overman, 1989 *cit in* Rhinesmith, 1996). Artigos posteriores começavam, então, a enfatizar a importância da orientação global, nomeadamente Peters (1988) *cit in* Rhinesmith (1996:39) ao referir a importância da representatividade no mercado internacional e, por conseguinte, “A sobrevivência e a competitividade futuras de uma organização dependerão das suas capacidades globais; estas, por seu turno, dependerão das pessoas”.

Ao longo do tempo, os autores foram-se pronunciando, progressivamente, a respeito da importância da função GRH no enquadramento das sucessivas mutações, Des-Horts (1988) *cit in* Brandão e Parente (1998) aponta três missões fundamentais da GRH, a aquisição, a estimulação e o desenvolvimento das competências da organização e Boldizzoni *et al.* (1990) *cit in* Brandão e Parente (1998) considera a Gestão Estratégica de Recursos Humanos numa perspectiva correlacionada com quatro conjuntos de variáveis a saber, a missão e estratégia da empresa, a estrutura da empresa, a gestão de RH na sua essência com cariz decisional estratégico, e a vertente ambiental.

Anos mais tarde, a propósito da emergência do fenómeno Globalização, Rhinesmith (1996) refere que já, em 1938, Chester Barnard, pensador da Escola das Relações Humanas, havia reconhecido na sua obra *Functions of the Executive* a importância do pensamento sistémico, numa ótica de teoria dos sistemas referindo “(...) o gestor de hoje, numa organização global, é responsável por mais do que delinear estratégias e táticas para alcançar os objetivos organizacionais. Mais do que nunca, os gestores globais precisam de pensar sistemática e abertamente nas organizações como culturas, que têm de se adaptar e mudar para sobreviver. Para o conseguir, as pessoas dentro dessas organizações devem ser geridas de uma forma que as capacite para trabalhar livremente com a mudança.”.

O mesmo autor salienta ainda que “O gestor global é, em última análise, o facilitador do desenvolvimento pessoal e organizacional numa escala global” (Rhinesmith, 1996:19), referindo, também, que a globalização está relacionada com a mudança nas organizações, todavia, em primeira análise encontra-se relacionada com a abertura ou receptividade das pessoas. Deste modo, enfatiza que o principal dilema da mudança organizacional prende-se com o fato de, esta, dever ser livremente adotada pelas pessoas que afeta, as quais, não raras vezes, se opõem à sua introdução, pelo que o âmago do desenvolvimento organizacional consiste na capacitação das pessoas nas organizações para identificarem e empenharem-se nas mudanças, que convergirão para os seus interesses a longo prazo, assim como dos da organização e da sociedade, em geral.

Rhinesmith (1996:38) evidencia que a globalização catapulta a função RH para uma nova órbita, com funções mais abrangentes que extrapolam a mera “(...) aceitação (compensação, benefícios e relações de trabalho) mas deve agora incluir, a facilitação (de atitudes, conhecimentos e competências globais, e da cultura empresarial).”

Dada toda a evolução histórica, na qual se ancoraram mudanças e da qual subjaz a evolução do conceito da função GRH, é possível inferir que a temática mereceu atenção por parte dos autores desde cedo, contudo constata-se um *gap* entre as teorias prescritas e as práticas em uso. Os estudos empíricos “(...) revelam que, mesmo perante envolventes dinâmicas, cerca de 30% das empresas não introduziram qualquer alteração nas práticas de GRH, o que contrasta significativamente com as dinâmicas de mudança na orientação estratégica em que apenas 9% das empresas não implementou qualquer tipo de mudança”. A somar-se a isto há uma divergência considerável entre as práticas de GRH que as empresas dizem introduzir e os impactos das mesmas nas empresas (Marques, 2004).

O que se pode, em parte, entender à luz dos motivos que Neves e Gonçalves (2009) enunciam quando se deparam com dificuldades em responder a algumas questões que levantam a propósito das dimensões associadas ao conceito de GRH, nomeadamente o “(...) *gap* persistente entre os conteúdos de interesse dos práticos e os conteúdos de interesse para os teóricos” (Deadrick e Gibson, 2004 *cit in* Neves e Gonçalves, 2009). Deste modo, a dualidade das fontes de divulgação do conhecimento oriundas dos práticos e oriundas dos teóricos cria uma entropia limitativa do conhecimento gerado em matéria de GRH, no seu todo. Acresce a isto, a perspetiva dominante dos

investigadores utilizarem modelos universalistas, menosprezando perspectivas contingenciais e contextuais (Martin-Alcázar *et al.*, 2007 *cit in* Neves e Gonçalves, 2009).

Os autores constataam que os objetivos, os contributos e os interesses, de teóricos e de práticos não denotam uma diferença de interesses expressiva, em Portugal, uma vez que a investigação científica significativa decorreu nos últimos 20 anos, a par dos fatores contextuais que influenciaram a definição e evolução da temática (Neves e Gonçalves, 2009). O estudo de natureza qualitativa de Cardoso e Ramalho (2009), a 36 profissionais de GRH de 16 empresas, 8 das quais reputadas de *Great Place to Work*, sobre as conceções de eficácia da GRH dos práticos face às dos teóricos, corrobora esta ideia, concluindo que práticos e teóricos partilham conceções, de um modo geral, focalizadas na Satisfação e Bem-estar dos Colaboradores e no Desenvolvimento do Capital Humano. Encontrando-se, no entanto, diferenças entre teóricos e práticos no que respeita à medição do contributo da GRH para a eficácia organizacional.

Todavia, Neves e Gonçalves (2009) ressaltam que em países com maior tradição de investigação, a clivagem de interesses entre teóricos e práticos é mais evidente, devido ao desfasamento temporal (20 anos) e à multiplicidade de influências que inviabilizaram a construção de uma identidade comum, enraizadas em diversos grupos de interesses, ou fruto de agrupamento estrutural ou funcional académico do ensino, que leva a que os práticos, comumente, desconheçam o trabalho dos académicos, razão pela qual não os aplicam e, os teóricos, por seu lado, desconheçam as necessidades dos práticos e divirjam para temas que lhes são de menor interesse. Logo, a solução passará pelo melhoramento da ponte comunicacional, com vista ao encontro de temas de interesse recíproco e pela atualização dos programas de formação académica e profissional, com a integração de ensinamentos provenientes dos práticos.

Posto isto, percebe-se que o processo de mutação das sociedades e das organizações e, por conseguinte, da função de GRH tem decorrido de modo volátil, porém os visionários foram dando os seus contributos alguns dos quais, a esta distância, podem-se ajuizar como válidos, e pode-se com maior clareza identificar algumas discrepâncias em função do tempo e do espaço, da gestão *vs.* gestão de recursos humanos, da teoria *vs.* prática, dos teóricos *vs.* práticos.

Os autores continuam numa busca incessante de respostas para os novos desafios, recuperando conceitos, possivelmente com o objetivo de sensibilização para a importância da GRH como facilitadora do processo de mudança, numa perspectiva de simbiose. É disso exemplo o conceito das *Learning Organizations*, Simons (1996) cit in Camara *et al.* (2007:65) “As organizações que aprendem caracterizam-se por serem as que procuram a mudança contínua de forma a satisfazerem as necessidades dos seus Clientes, através da maximização da aprendizagem individual, grupal e organizacional.”, numa perspectiva de melhoria contínua.

A evolução dos sistemas produtivos fundada nas alterações do modo de produzir bens e serviços não é consensual quanto à natureza e direção da transformação. Segundo Kovács (2006) há quem defenda que a produção massificada de produtos e serviços estandardizados inseridos em quadros organizacionais rígidos está a dar lugar a um sistema produtivo assente na diversidade, flexibilidade, inovação e cooperação. A autora alude à importância dos recursos humanos no cenário de globalização referindo que “Num contexto de forte competição em mercados globais, as empresas têm de melhorar, simultaneamente, a produtividade e a qualidade dos seus produtos, reduzir os custos e, ao mesmo tempo, adaptar-se rapidamente ao mercado incerto e variado. Para poder responder a estas exigências, as empresas têm de renovar o seu modelo de produção. Este novo modelo implica a valorização dos recursos humanos, nomeadamente, o aumento do nível de qualificação, novas competências, responsabilidade e iniciativa, trabalho em equipa, bem como o abandono do clima de confronto a favor do diálogo e do envolvimento dos trabalhadores.” (Kovács, 2006).

Deste modo, numa organização moderna, há novos desafios que se colocam à função de RH que são, segundo Camara *et al.* (2007), nomeadamente a Consultoria, o Acompanhamento (*Coaching*), a Facilitação que se subdivide em Desenvolvimento Organizacional e Gestão de Mudança, entre outras. Camara *et al.* (2007:72) salienta, ainda, que “Paralelamente, o responsável pela Gestão de Recursos Humanos deve procurar encorajar um clima organizacional que prepare e crie apetência pela mudança. A mudança é, em si mesma, um processo gerador de insegurança e *stress* nas pessoas envolvidas, sendo essencial criar e manter o impulso necessário para que ela arranque e prossiga, sem vacilações, nem riscos de retrocesso.” colocando, deste modo, o ónus da gestão da mudança e da componente motivacional nas mãos do responsável pela GRH.

Neves e Gonçalves (2009), afirmam que “Quer a literatura quer os dados permitem vislumbrar a tendência, por parte dos investigadores, em se abandonar a ideia de que os temas de GRH devem ser abordados apenas numa perspectiva de função e de prática isolada. Os investigadores passaram a inserir em simultâneo nos modelos de análise as implicações da estratégia e da internacionalização.”, pelo que alertam para a necessidade de “(...) mais investigação que esclareça a forma de as actividades de GRH serem usadas estrategicamente e/ou sistematicamente, de lidarem com a complexidade internacional e com as dinâmicas internas associadas ao funcionamento organizacional e aos desempenhos individuais.”

4. MUDANÇA ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Como se pôde constatar a partir do capítulo anterior, a evolução da função GRH foi pautada pelas mudanças na envolvente que lhe serviram de motor. O tema da mudança não é recente e ao longo da história e de acordo com os fatores de contexto, em função do tempo e do espaço, muitas foram as menções feitas a este fenómeno social total que suscitou, por isso, uma análise multidisciplinar, constituindo-se como foco privilegiado de reflexão à luz de áreas como a gestão, sociologia, psicossociologia das organizações (Kovács *in* Rodrigues, 1998:11; Van de Ven e Poole, 1995).

Contudo, o pluralismo teórico em torno da mudança organizacional e dos processos de desenvolvimento, proveniente de diversos focos de interesse, culmina, não raras vezes, numa compartimentalização de perspetivas que não se enriquecem reciprocamente e produzem pesquisas isoladas (Gioia & Pitre, 1990 *cit in* Van de Ven e Poole, 1995), cujas análises fragmentadas e parciais acerca de uma realidade una e indivisível se apresentam como deficitárias. Deste modo, a complementaridade entre as diferentes perspetivas permite a compreensão abrangente da vida organizacional, dado que qualquer perspetiva teórica *per si* oferece forçosamente, somente, uma explicação parcial do fenómeno total (Van de Ven e Poole, 1995).

O volume de publicações alusivas ao tema da mudança é, garantidamente, um dos que maior interesse tem merecido na área das ciências sociais, corroborado por uma pesquisa informática de Van de Ven e Poole (1995) *cit in* Cunha *et al.* (2005), a partir da qual recensaram mais de um milhão de artigos com os descritores mudança/desenvolvimento e, por uma pesquisa de Galpin (2000) de uma única base de dados, confinada a material publicado desde Janeiro de 1994, a partir da qual identificou 1789 artigos ou livros acerca da mudança organizacional. A título de parêntesis, Galpin (2000) conclui, porém, a partir da revisão desse material que o mesmo foca-se, predominantemente, em aspetos analíticos, de cariz prático e tangível (*e.g.*, análises custo-benefício, custo por unidade, ciclo temporal) e a revisão bibliográfica a aspetos *soft* da mudança apresenta-se de natureza conceptual, teórica ou casuística, contemplando escassamente indicações úteis para a operacionalização.

A mudança passa a ser um vocábulo sobejamente proferido em discursos de diversa índole, nomeadamente políticos, empresariais e académicos. Primeiramente, a mudança desperta interesse enquanto fenómeno passível de intervenção e controlo, posteriormente as abordagens sugerem e alimentam a ideia da gestão da mudança (Rodrigues, 1998).

A crescente importância e contínua pertinência do tema estabelecem uma relação de proporcionalidade direta com o aumento da volatilidade do mercado, apresentando-se como pano de fundo no universo organizacional, pois todas as áreas da ciência organizacional visam, essencialmente, o conhecimento dos fatores e das condições facilitadoras da mudança, pelo que, independentemente, do objetivo que se pretenda alcançar, a mudança é a área que mais atrai e preocupa os gestores contemporâneos (Cunha *et al.*, 2005), o que se pode ficar a dever ao seu caráter, simultaneamente, omnipresente e transversal.

Ao longo do capítulo procura-se sistematizar a relação entre a mudança, a gestão e a gestão de recursos humanos, aferindo as causas, a natureza, as modalidades, o processo de mudança e as implicações ao nível das dimensões da GRH com vista a uma adequada condução do processo, colocando o foco no capital humano enquanto elemento fulcral do processo.

4.1. Conceito de Mudança

O processo de mudança pode ser abordado segundo quatro teorias básicas a saber: ciclo de vida, a teleologia, a dialética e a evolução, (Van de Ven e Poole, 1995). A partir da sistematização de Van de Ven e Poole (1995) e de Cunha *et al.* (2005) é possível identificar as características/pressupostos subjacentes a cada “motor” da mudança e desenvolvimento e a sua ilustração (Quadro 2).

A perspetiva teleológica destaca-se das suas congéneres ao preconizar que “(...) algum propósito ou objetivo é a causa final do movimento de qualquer entidade”, que do ponto de vista organizacional sugere que “(...) a mudança procura conduzir a organização para um determinado estado” (Cunha *et al.*, 2005:690, Van de Ven e Poole, 1995). Assim, incumbe à gestão a definição do estado a alcançar, a implementação das ações necessárias e a monitorização do progresso, pelo que a teoria baseia-se numa sequência repetitiva de formulação de objetivos, implementação, avaliação e modificação de

acordo com o que foi aprendido ou planeado (Cunha *et al.*, 2005:690; Van de Ven e Poole, 1995).

Posto isto, a mudança intencional pode ser encarada como “(...) uma intervenção levada a cabo com o propósito explícito de mover a organização de um estado inferior para um estado superior – sendo estes estados definidos do ponto de vista organizacional” (Cunha *et al.* 2005). A perspectiva teleológica contrariamente à do ciclo de vida não estabelece uma sequência de eventos ou especifica qual a trajetória de desenvolvimento que a organização deverá seguir, todavia, o padrão da mudança sugere que o desenvolvimento move a entidade para o seu estado final, assentando na lógica da equifinalidade, isto é, existem vários caminhos eficazes para atingir o mesmo objetivo ou o estado desejado, (Cunha *et al.*, 2005; Van de Ven e Poole, 1995).

Nesta senda, a qualidade do processo da mudança pode ser aferida pela proximidade que dista ao ponto de chegada desejável, sendo tanto maior, quanto mais se aproximar do objetivo definido. Segundo Cunha *et al.* (2005), os critérios de avaliação do sucesso da mudança podem ser enquadrados em dois grandes grupos, a saber, o desempenho organizacional (e.g., produtividade, eficácia, eficiência, lucro, qualidade) e o desenvolvimento humano (e.g., expansão do repertório comportamental, alargamento dos conhecimentos, diversificação de perspectivas, melhoria da qualidade de vida no trabalho), sendo revelador da complementaridade, simbiose e indissociabilidade da componente organizacional e humana na prossecução de um esforço de mudança.

Quadro 2- Escolas de análise da mudança organizacional

Teorias de processo/ Escolas básicas de pensamento	Características/ pressupostos	Ilustração
Ciclo de Vida	<ul style="list-style-type: none"> •Uma entidade singular discreta inicia a mudança mas mantém a sua identidade ao longo do processo •A entidade percorre um conjunto de estados identificáveis •Existência de um programa natural, socioinstitucional ou lógico que determina as fases de desenvolvimento e a respetiva progressão 	Apesar das diferenças interorganizacionais, a maioria das organizações segue um ciclo de vida semelhante, denotando problemas equiparáveis nas várias fases: infância, adolescência, maturidade e declínio (Cunha, 1996)
Teleológica	<ul style="list-style-type: none"> •Ação refletida e monitorizada de uma entidade discreta no sentido de um objetivo comum •Processo identificável de definição de objetivos •Objetivo sujeito a um conjunto de exigências e 	Uma organização segue um conjunto de passos pré-definidos, que a conduzirão de um estado a outro (e.g. orientação para a produção → orientação para o

	constrangimentos que a entidade em mudança procura cumprir	mercado; Kotter, 1996)
Dialéctica	<ul style="list-style-type: none"> • Duas entidades discretas que se opõem ou contradizem • Entidades que se confrontam • Entidade diferente emerge da confrontação 	<ul style="list-style-type: none"> • A mudança inclui facetas planeadas (tese) e improvisadas (antítese), pelo que a organização decorrente da mudança resulta da síntese dos pólos em confronto (Clegg, Cunha & Cunha, 2002)
Evolucionista	<ul style="list-style-type: none"> • Uma população de entidades numa relação comensal, competindo pelos recursos limitados • Mecanismos identificáveis para a variação, seleção e retenção de entidades na população • Definição macro populacional dos parâmetros reguladores desses mecanismos 	As organizações que sobrevivem à pressão seletiva da envolvente vão mudando as características da população, cuja evolução apenas será entendida a um nível de análise supraorganizacional (Cunha, 1996)

Fonte: Adaptado de Van de Ven e Poole (1995) e Cunha *et al.* (2005)

O conceito de mudança no âmbito organizacional foi alvo de diversas definições como é possível verificar a partir do Quadro 3.

Quadro 3- Definições de mudança organizacional

Autores	Definição
Beckard e Harris (1977) <i>cit in</i> Martins e Carvalho (2012:41)	Passagem do estado atual para um estado futuro, através de uma fase de transição
Hedberg (1981) <i>cit in</i> Parente (2006)	Comportamento de ajustamento defensivo a um estímulo (e.g., mudança no ambiente interno ou externo da organização)
Marques (1993) <i>cit in</i> Rodrigues (1998:23)	Qualquer transformação que ocorra no plano social e/ou organizacional, independentemente do seu grau de profundidade, dos efeitos criados e do seu impacto junto dos atores sociais
Nadler <i>et al.</i> (1995) <i>cit in</i> Martins e Carvalho (2012:41)	Resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, estrutura e cultura)
Van de Ven e Poole (1995)	Observação empírica de alterações na forma, qualidade ou estado de uma entidade organizacional ao longo do tempo (a entidade pode ser, por exemplo, o trabalho de um indivíduo, um grupo de trabalho, uma estratégia organizacional, um programa, um produto, ou a organização em geral)
Burnes (1996) <i>cit in</i> Martins e Carvalho (2012:41)	Alterações que ocorrem nas organizações ao nível dos indivíduos, grupos e de toda a organização
Wood Jr. (2000) <i>cit in</i> Martins e Carvalho (2012:41)	Qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização

Camara <i>et al.</i> (2007:243)	A alteração da estrutura e de forma de funcionamento de uma organização, com o propósito de a tornar mais competitiva e ajustadas às realidades do mercado.
---------------------------------	---

Fonte: Autora com base nos autores supracitados

A mudança consiste numa transformação, geralmente do estado A para o estado B, ou seja, do estado atual para o desejado. A definição de Camara *et al.* (2007) alude ao objetivo da mudança no sentido de garantir a competitividade e a capacidade de resposta face ao dinamismo do mercado, ou seja, enquanto sistema aberto (Barnard, 1938 *cit in* Rhinesmith, 1996; Camara *et al.* 2007; Ferreira *et al.*, 2001; Rodrigues, 1998) pelo carácter sistémico que a organização estabelece com a sua envolvente, quer contextual, quer transaccional é crucial que se dote de mecanismos que lhe permitam acompanhar as principais necessidades e tendências do mercado e que se adapte.

4.2. Causas e Fatores

Os autores indicam diversas origens da mudança que designam, ora por causas, ora por fatores, algumas das quais coincidentes, que são suscetíveis de serem aglomeradas em quatro grandes dimensões ou pilares, de carácter tecnológico, económico, sociocultural e político (Fombrun, 1984 *cit in* Caetano e Tavares, 2000; Kóvacs *in* Rodrigues, 1998:12), nomenclatura da análise PEST.

Segundo Fombrun (1984) *cit in* Caetano e Tavares (2000), os fatores que têm tido um poder de influência preponderante são de cariz tecnológico - designadamente inovações tecnológicas de produção e informação; económico – no que respeita aos (des)equilíbrios do mercado e dos indicadores macroeconómicos; sociocultural – quanto aos novos valores e atitudes face ao trabalho e na visão do papel social das organizações na sociedade e político – atendendo a que a tomada de decisões, condiciona a atividade empresarial, seja de forma direta ou indireta.

Quadro 4- Dimensões, causas e fatores da mudança organizacional

Dimensões	Causas e Fatores
Tecnológica	Inovação Tecnológica sobretudo Tecnologias de Informação e Comunicação (<i>Internet</i>) e a sua crescente disseminação [Camara <i>et al.</i> (2007); Drucker <i>et al.</i> (1998); Galpin (2000); Hooper e Potter (2003); Nadler <i>et al.</i> (1995); Peretti (1985) <i>cit in</i> Brandão e Parente (1998); Rhinesmith (1996); Rodrigues (1998); Tavares e Caetano (2000)]
Económica	Concorrência económica [Caetano e Tavares (2000); Camara <i>et al.</i>

	(2007); Hooper e Potter (2003); Nadler <i>et al.</i> (1995); Peretti (1985) <i>cit in</i> Brandão e Parente (1998); Rhinesmith (1996); Rodrigues (1998)]; Desregulação dos mercados [Caetano e Tavares (2000); Drucker <i>et al.</i> (1998)], Escassez de recursos e “Terciarização” países industrializados [Caetano e Tavares (2000); Choques económicos: crises petrolíferas (74 e 79), inflação (déc. 80), <i>crash</i> da bolsa (87) [Camara <i>et al.</i> (2007); Nadler <i>et al.</i> (1995)]; Globalização [Camara <i>et al.</i> (2007); Rhinesmith (1996)]; Emergência económica do Anel do Pacífico e dos BRIC [Drucker <i>et al.</i> (1998); Camara <i>et al.</i> (2007)]
Sociocultural	Rivalidades étnicas [Rhinesmith 1996]; Interesse público sob Responsabilidade Social [Peretti (1985) <i>cit in</i> Brandão e Parente (1998); Alteração dos parceiros sociais da empresa Peretti (1985) <i>cit in</i> Brandão e Parente (1998); Natureza da força de trabalho: mão-de-obra mais jovem e qualificada, novas expectativas e comportamentos [Caetano e Tavares (2000); Camara <i>et al.</i> (2007); Peretti (1985) <i>cit in</i> Brandão e Parente (1998)]; Alteração da importância na qualidade do produto e serviço prestado ao cliente [Caetano e Tavares (2000)]
Político-Legal	Liberdade política, disputas territoriais [Rhinesmith (1996)]; Modificação dos quadros legais [Caetano e Tavares (2000); Nadler <i>et al.</i> (1995); Peretti (1985) <i>cit in</i> Brandão e Parente (1998)]; Parcerias, alianças e cooperação entre grupos regionais Caetano e Tavares (2000); Alterações geopolíticas: queda da União Soviética, fim do Comunismo na Europa Oriental, processo de paz no Médio Oriente, fim do <i>apartheid</i> na África do Sul [Camara <i>et al.</i> (2007); Drucker <i>et al.</i> (1998)]

Fonte: Autora com base nos autores supracitados

Como se pode verificar no quadro 4 e, aquando da alusão aos diversos eventos que se apresentaram como marcos históricos e pontos de viragem, repercutindo-se a diversos níveis são diversas as causas e fatores que contribuíram e resultaram em mudanças, pelo caráter dinâmico e indissociável do fenómeno, cujos eventos têm relação causa e efeito.

A mudança pode, assim, ter diversas causas, Camara *et al.* (2007) padroniza-as a partir da visão de Robbins que adianta quatro fatores de mudança, a saber: a natureza da força de trabalho, as novas tecnologias, os choques económicos e, a globalização e a concorrência.

A natureza da força de trabalho enraizada na alteração de valores e atitudes das gerações face ao trabalho, nomeadamente da lealdade, pois se, genericamente, os trabalhadores de 50 anos são leais aos seus patrões, os de 40 são leais a si mesmos e quanto mais jovens, mais leais são aos seus planos de carreira (Camara *et al.*, 2007). A mão-de-obra mais jovem, com diferentes aspirações e menos fidelizada obriga a novas respostas que assegurem a motivação (Peretti, 1985 *cit in* Brandão e Parente, 1998), dado que a

mobilidade dos trabalhadores, sobretudo, de quadros que não hesitam em mudar de empregador em busca de condições que mais se aproximem das suas expectativas é uma realidade, dando primazia à flexibilidade, satisfação e realização profissionais, bem como ao ambiente de trabalho. As novas gerações têm uma visão mais imediatista, de curto-prazo, revelando maior interesse por tarefas cujos resultados possam ser obtidos e avaliados rapidamente. A somar-se a estas tendências viradas para o indivíduo, acrescem outras de nível macro como o incremento dos fenómenos (e)migratórios (nos nossos dias poder-se-á acrescentar o prefixo pela dimensão crescente do fenómeno da emigração); a alteração da estrutura demográfica nos países desenvolvidos, assistindo-se a uma pirâmide etária invertida, pela redução da taxa de natalidade e concomitante aumento da esperança média de vida, viabilizada, também, pela melhoria dos cuidados de saúde, que se refletiram em profundas alterações no mercado de trabalho e, também, o aumento do trabalho feminino, e as questões subjacentes à conciliação do trabalho com a vida familiar e pessoal, ainda obstaculizada por quadros mentais em mudança.

As novas tecnologias, fundamentalmente, a inovação e difusão das tecnologias de produção e, informação e comunicação (Rodrigues, 1998, Caetano e Tavares 2000), tais como, a informática, as telecomunicações, a robotização e a produção modular com impactos, deveras, significativos nas organizações ao nível das aptidões dos trabalhadores, das atividades dos gestores e ao requerer capacidade de resposta das organizações às necessidades mutáveis dos consumidores. O ónus nas aptidões dos colaboradores assume fulcral importância neste cenário de ritmo crescente de mudança, sob pena de se tornarem obsoletas, daí que requeira maior investimento na sua formação e reconversão profissional. Uma consequência incontornável fruto da introdução de novas tecnologias prende-se com a flexibilização dos cargos, que passam a caracterizar-se por serem polivalentes, adaptáveis e com conteúdo variável, de acordo com as necessidades do negócio (Camara *et al.*, 2007).

No que respeita aos choques económicos, tal como Drucker (1989) sugere, qualquer alteração desencadeia uma explosão de empreendedorismo, referindo-se à Revolução Comercial (meados século XVII a início XVIII); Revolução Industrial (meados século XVIII a meados XIX); às novas indústrias (em 1870) com a proliferação da eletricidade, telefone, eletrónica, aço, produtos químicos e farmacêuticos, automóveis e aviões; informação e biologia. Segundo Camara *et al.* (2007), mais recentemente e, embora, os choques económicos afetem as economias, de um modo geral, nas últimas décadas

atingiram severamente determinadas indústrias e empresas, nomeadamente os choques petrolíferos (1974 e 1979) que fizeram disparar o preço do barril do petróleo (cerca de dez vezes mais), com especial impacto nas economias industriais, cujo equilíbrio e expansão estava subjacente à energia barata e abundante. O impacto fez-se sentir de forma direta na indústria automóvel e de produção elétrica, com efeito dominó à indústria química, de plásticos, de borracha, entre outras, repercutindo-se a todos os setores da economia. Posteriormente, na década de oitenta assiste-se ao disparar da inflação nos países industrializados para valores inimagináveis com as inerentes consequências económicas e sociais que culminaram no *crash da bolsa*, em 1987, com a queda abrupta das cotações e a consequente fragilização da atividade financeira, demolindo a capacidade de autofinanciamento de vastos segmentos da indústria e serviços. A estes, é possível acrescentar a crise *subprime* desencadeada em 2007.

A globalização e a concorrência, respeitadas às mudanças oriundas do aumento concorrencial, quer a nível interno, quer a nível externo, resultado da abertura dos mercados e perda de competitividade (Peretti, 1985 *cit in* Brandão e Parente, 1998; Rodrigues, 1998). Assim, a globalização da economia não conhece fronteiras, o que significa que os concorrentes deixaram de estar sedeados na mesma região geográfica, no mesmo país, ou no mesmo continente, isto é, todos os negócios têm potenciais concorrentes em todo o mundo (Hooper e Potter, 2003). Logo, a concorrência pode surgir tanto do Japão, como da Alemanha, como da fábrica vizinha (Camara *et al.*, 2007), implicando o aumento da competição global (Caetano e Tavares, 2000). Daqui resulta, que as organizações em fase de maturidade e bem estruturadas, se tenham de precaver dos seus tradicionais concorrentes e, simultaneamente, de pequenas empresas que florescem com produtos ou serviços inovadores e muito aguerridas. Posto isto, as organizações de sucesso terão de responder eficazmente à concorrência e serem proactivas e flexíveis, diminuindo ciclos de produção e aumentando o fluxo de produtos e serviços inovadores para o mercado, imprimindo a máxima velocidade na sua comercialização (Camara *et al.*, 2007), pois os ciclos de vida dos bens e serviços são substancialmente mais pequenos, o que obriga a uma diminuição do tempo no planeamento, produção e disponibilização no(s) mercado(s) (Rodrigues, 1998).

4.3. Natureza

A mudança surge quotidianamente no mundo organizacional, no fim do século XX, alavancada por alterações de origem endógena e exógena, representando “(...) processos dinâmicos, quase omnipresentes, frequentemente contínuos em contextos organizacionais que enfrentam a instabilidade, a incerteza e a variabilidade de uma economia mundial globalizada e face à qual as empresas têm de se posicionar e de actuar, responder e/ou antecipar as transformações em curso” (Parente, 2006).

Deste modo, a mudança pode ter origem endógena ou exógena (Parente, 2006), coexistindo mudanças internas ou externas (Rodrigues, 1998), que podem ser agrupadas em intrínsecas e extrínsecas (Camara *et al.*, 2007), podendo constatar-se que os autores sugerem que a mudança é originada por causas provenientes do seio organizacional, ou fora dele, com diferentes terminologias.

De acordo com Rodrigues (1998), diversos autores preconizam que a mudança organizacional possa ser encarada como um instrumento de gestão, não podendo ser negligenciada, pois as mudanças internas e externas coabitam e interagem sistematicamente na organização, daí que se apresentem como um exercício de gestão que deverá ter um carácter holístico para que seja bem-sucedido, caso contrário corre o risco de se tornar simplista e pobre do ponto de vista da análise do fenómeno.

Segundo Camara *et al.* (2007), as principais causas da mudança podem ser classificadas atendendo a duas grandes dimensões, a saber, causas intrínsecas ou extrínsecas.

As **mudanças intrínsecas** são despoletadas para corrigir debilidades do funcionamento da estrutura, das normas e da forma de prestação de trabalho que prejudiquem a boa atividade da organização e a sua competitividade.

As **mudanças extrínsecas**, por seu turno, têm a sua origem em transformações do meio envolvente, nomeadamente ao nível político, legal, económico, demográfico, social, tecnológico, que se repercutem, por exemplo, na alteração dos hábitos de consumo, de estilos de vida, no aparecimento de produtos ou serviços substitutos, entre outros.

4.4. Modalidades de Mudança

Uma vez encontradas as causas e fatores, natureza interna e externa, importa aferir quais modalidades de mudança, isto é, sob que formas ecoa no seio organizacional, quais as capacidades e competências requeridas e as ferramentas/“respostas” organizacionais.

Todos os fatores anteriormente mencionados como a crescente celeridade na difusão das tecnologias de informação e comunicação, a saturação do mercado de bens duráveis, a diferenciação dos mercados, os elevados custos de gestão, as dificuldades de funcionamento das grandes empresas e, fundamentalmente, a instabilidade do sistema global de produção numa economia global contribuíram, indubitavelmente, para que padrões organizacionais baseados na estabilidade e previsibilidade se tornassem insustentáveis. Pelo que a procura de novos padrões organizacionais com o objetivo de reduzir custos, melhorar a qualidade e aumentar a flexibilidade tornou-se condição *sine-qua-non* de sobrevivência das empresas (Kóvacs *in* Rodrigues, 1998).

Nesta senda, os modelos tayloristas-fordistas revelaram algumas fragilidades, no contexto de mudanças contínuas e aceleradas, pelo seu cariz mecânico, repetitivo e individualizado, cuja eficácia estava subjacente à previsibilidade e estabilidade da procura e mão-de-obra pouco qualificada, razões pelas quais se encontravam desajustados e resultaram em comportamentos de apatia e passividade. E eis que surge a era “pós-industrial” fazendo preterir a racionalização em prol da inovação ao nível dos produtos e serviços, da técnica e relação com o cliente. A qualidade passa a encabeçar a lista de prioridades e os investimentos organizacionais incidem em aspetos imateriais (e.g., pessoas, sistemas de relações, cultura). Surge, então, um modelo de organização flexível assente nas premissas do conhecimento e trabalho qualificado (Rodrigues, 1998) (*vide* quadro 5).

Quadro 5- Lógicas sócio-organizacionais

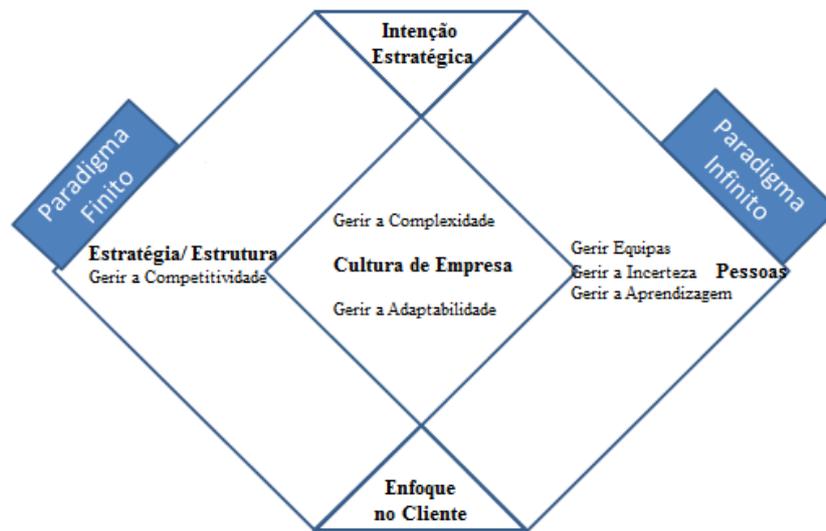
Lógicas Sócio-Organizacionais Dominantes	
Até aos anos 70	Após os anos 70
- Recursos quase limitados	- Recursos escassos
- Produção em massa	- Produção diferenciada
- Ênfase na produção	- Ênfase nas exigências da procura
- Ciclos de vida dos produtos e serviços muito longos	- Ciclos de vida dos produtos e serviços muito curtos
- Funcionamento por reação	- Funcionamento pró-ativo
- Mercados circunscritos	- Mercados abertos
- Concorrência previsível	- Concorrência dinâmica e feroz
- Protecionismo estatal	- Liberalismo/neoliberalismo
- Mudanças tecnológicas compassadas	- Mudanças tecnológicas aceleradas
- Ambiente económico estável	- Ambiente económico instável

Fonte: Adaptado de Rodrigues (1998:37)

Posto isto, surgem como imperativos algumas características/capacidades/competências amplamente mencionadas pelos autores ao abordarem a temática, tais como, a flexibilidade, a polivalência, a autonomia e a adaptabilidade.

A flexibilidade (Nadler *et al*, 1995; Drucker *et al.*,1998; Rodrigues, 1998) incide na organização flexível, quer da produção, quer da organização do trabalho, caracterizando-se pela “(...) pouca formalização, ligação e/ou integração das diversas funções (...) planeamento da produção e decisões operacionais descentralizadas ao nível de grupos de trabalho. Os operadores qualificados são polivalentes, isto é, realizam com elevado grau de autonomia um conjunto de actividades (...) O ajustamento mútuo constitui o principal mecanismo de regulação. Relações de trabalho caracterizadas pelo diálogo e cooperação. A remuneração é feita segundo a qualificação...” (Kovács, 1989 *cit in* Rodrigues, 1998:37), numa ótica democrática e participativa, enfatizando-se a polivalência e autonomia inerentes e a tónica numa maior corresponsabilização.

A adaptabilidade (Nadler *et al.*, 1995; Rhinesmith,1996), já que de acordo com Nadler *et al.* (1995), as empresas que sobreviveriam nas décadas seguintes teriam de responder de forma rápida e eficaz às mudanças da envolvente, requerendo capacidades ao nível da adaptabilidade, flexibilidade e capacidade de resposta. Rhinesmith (1996) a propósito da globalização apresenta um esquema ilustrativo dos três níveis que considera importantes para gerir organizações globais, a saber, estratégia/estrutura, cultura de empresa e pessoas, sendo que a cada nível faz corresponder competências para a eficácia global (*vide* Fig. 1). O autor refere que os quadros mentais e as características pessoais constituem o lado *Ser* da gestão numa economia global, enquanto as competências, por seu turno, consistem no lado *Fazer*.

Figura 1- Contextos e níveis de globalização

Fonte: Adaptado de Rhinesmith (1996:41)

Rhinesmith (1996) apresenta ainda os objetivos da organização e o motor dos mesmos de acordo com cada nível, frisando que correspondem à natureza do negócio e ao meio em que opera, sendo que o objetivo último da empresa - o lucro, atinge-se a partir de uma estratégia e estrutura que a capacite para responder eficazmente ao mercado global (Quadro 6).

Quadro 6- Níveis de globalização, objetivo da empresa e motor

Níveis de Globalização	Objetivo da Empresa	Motor do Objetivo
I. Estratégia/Estrutura	Rentabilidade	Natureza do negócio e do meio - tecnologia - concorrentes - clientes - fornecedores
II. Cultura	Capacidade de reação	Interesses, percepções e valores de liderança expressos pela - articulação da estratégia - alinhamento da cultura - mobilização das pessoas
III. Pessoas	Aprendizagem	Sistema de recursos humanos em parceria com a gestão em linha para desenvolver quadros mentais e competências globais.

Fonte: Adaptado de Rhinesmith (1996:50)

Uma vez confrontadas com uma nova realidade que implica a mobilização das características/capacidades/competências, por parte das empresas e, por conseguinte, da

massa humana que as constituem, nomeadamente, a flexibilidade e a adaptabilidade, a fim de garantir a polivalência e a rápida capacidade de resposta, as organizações viram-se obrigadas a repensar as suas ferramentas, ações, planos e, em última análise, as suas estratégias e eis que surge a propagação de fenómenos e novos termos no vocabulário dos gestores. Assim, há autores que defendem que a mudança nas empresas passou pelas fusões e aquisições dos anos 80 (Drucker *et al.*, 1998; Galpin, 2000), emergindo relações como alianças, *joint ventures*, participações minoritárias, parcerias, *know-how* e acordos de *marketing* (Drucker *et al.*, 1998).

Galpin (2000), faz menção a diversos indicadores da mudança ao longo do tempo, assinalando as fusões nos anos 80, os processos de *downsizing* e de reestruturação dos anos 90 e a reengenharia, mais recentemente, que acompanhadas pela evolução das tecnologias de informação colocaram a mudança organizacional nos lugares cimeiros das preocupações dos gestores.

Os novos termos surgiram em catadupa na segunda metade da década de oitenta de acordo com Camara *et al.* (2007), proferidos por diversos autores, pelo que “(...) para ajudar a identificar e implementar os padrões da mudança eficaz, a indústria da consultoria de gestão tem fornecido programas de intervenção direccionados para múltiplas áreas da atividade empresarial” (Cunha *et al.*, 2005:690), tais como *downsizing* (Beer e Nohria, 2000; Camara *et al.*, 2007; Cunha *et al.*, 2005; Galpin, 2000; Hooper e Potter, 2003; Kovács, 2006; Rodrigues, 1998); *rightsizing* (Camara *et al.*, 2007; Hooper e Potter, 2003; Kotter, 1995); *outsourcing* (Hooper e Potter, 2003; Kovács, 2006; Rodrigues, 1998); *rightsourcing* (Hooper e Potter, 2003); **reengenharia** (Camara *et al.*, 2007; Cunha *et al.*, 2005; Druker *et al.*, 1998; Galpin, 2000; Kotter, 1995; Kovács, 2006; Rodrigues, 1998); **reestruturação** (Beer e Nohria, 2000; Camara *et al.*, 2007; Galpin, 2000; Kotter, 1995;); *empowerment* (Cunha *et al.*, 2005; Kovács, 2006; Rodrigues, 1998;); *gestão pela qualidade total* (Cunha *et al.*, 2005; Kotter, 1995; Kovács, 2006; Rodrigues, 1998), *just-in-time* (Kovács, 2006; Rodrigues, 1998); **mudança cultural e turnaround** (Kotter, 1995); *benchmarking*, **excelência** e *lean production* (Rodrigues, 1998); **competição baseada no tempo e desenvolvimento de competências-chave** (Cunha *et al.*, 2005) e *retrenchment* (Camara *et al.*, 2007).

Assim, os instrumentos de que a gestão dispõe para operar a gestão da mudança são multifacetados, Rodrigues (1998:46) propôs-se a fazer a compilação de nove exemplos

com o intuito de “(...) compreender a diversidade, o sentido e o conteúdo das propostas de intervenção da gestão para agir e gerir sobre a mudança”. Vejamos o quadro 7 para melhor compreensão do significado de alguns dos termos que enriquecem o léxico da gestão.

Quadro 7- Técnicas, Modelos e Ideias de intervenção da gestão

Designação	Enfoque	Natureza da Intervenção
<i>Benchmarking</i>	Comparação	Comparação (medição) das <i>performances</i> da concorrência
<i>Downsizing</i>	Redução	Redução dos níveis hierárquicos
<i>Empowerment</i>	Delegação e descentralização	Delegação de poder e descentralização do processo de tomada de decisão
Excelência	Excelência	<i>Performance</i> empresarial acima da média
<i>Just-in-time</i>	Racionalização	Racionalização do processo produtivo (teoria dos zeros)
<i>Lean production</i>	<i>Kaisen</i>	Melhoria contínua dos processos de trabalho
<i>Outsourcing</i>	Subcontratação	Exteriorização da força de trabalho
Reengenharia	Melhorias radicais	Redesenho radical dos processos de negócios
TQM	Qualidade total	

Fonte: Adaptado de Rodrigues (1998:47)

Camara *et al.* (2007:263) alvitram que todo o conjunto de novos vocábulos, no fundo, converge para um único objetivo, “(...) como simplificar e aligeirar a organização, tornando-a mais competitiva e agressiva no mercado, reduzindo a estrutura de custos fixos (*overhead*) e, sobretudo, o número de Colaboradores”. Este emagrecimento até certo ponto compreensível pela procura de aumentos de competitividade assente no aumento da produtividade e na redução dos efetivos, tornou-se numa prática recorrente seguida indiscriminadamente até por empresas que não se encontravam em processos de reestruturação como subterfúgio para a maximização do lucro.

Porém, o emagrecimento das estruturas sem que haja um diagnóstico prévio do real impacto que daí possa advir, pode fragilizar a massa crítica e ter um efeito adverso ao desejado a médio e longo-prazos, tal como refere Camara *et al.* (2007:263) “Os Recursos Humanos são a variável estratégica que permitirá a uma organização ganhar vantagens competitivas permanentes a longo prazo, pelo que o seu afastamento na fase baixa do ciclo de negócio pode traduzir-se em prescindir de capacidades e talentos indispensáveis para a recuperação. Há, pois, que fazer uma análise racional e fria de qual a estrutura existente, do seu peso relativo e da possibilidade de aligeiramento, onde modificar e porquê, quem dispensar e como”. As modalidades mais frequentes são,

segundo o autor supracitado, *downsizing*, isto é, reestruturação organizacional e reengenharia de processos.

Caetano e Tavares (2000), por seu lado, aludem que os programas de mudança das organizações modernas assentam em valores-chave como “(...) a qualidade (do produto e do serviço prestado), a proeminência da quota de mercado, e a soberania do cliente (e.g. Keat & Abercrombie, 1990; Fuller & Smith, 1991; du Gay & Salaman, 1992)”, sublinhando que a par destes novos valores despontaram preocupações ao nível da redução de custos, aumento da flexibilidade dos trabalhadores, valorização da atenção ao cliente e, incremento da permeabilização das fronteiras organizações internas e externas (Legge, 1995 *cit in* Caetano e Tavares, 2000).

Perante as novas competências exigidas às empresas e as novas modalidades de gestão, tal como anteriormente referido, é ineludível abordar as transformações que impactaram forçosamente na GRH e a par das quais a função cresceu e amadureceu enquanto tal.

Por tudo isto, há uma panóplia alargada de fatores que impulsionaram a evolução da função Pessoal e das práticas de gestão conforme preconizado por Peretti (1985: 62-64) *cit in* Brandão e Parente (1998), nomeadamente a crescente celeridade das inovações tecnológicas que conduziu à polivalência e à capacidade de adaptação dos recursos humanos, o que por sua vez se repercutiu num aparecimento da gestão previsional e preventiva do emprego e das competências; o abrandamento do crescimento, impactando no recrutamento e na gestão de carreiras, e fazendo perigar o conceito tradicional de carreira baseado na progressão hierárquica numa estrutura marcadamente vertical; o aumento das taxas de desemprego e conseqüente necessidade de encontrar soluções possíveis de gestão do tempo de trabalho e do número de postos de trabalho disponíveis; o incremento da concorrência a nível interno e externo, fruto também da perda de competitividade dos países ocidentais face aos novos países industrializados; o crescente interesse com a componente da responsabilidade social das empresas e as subjacentes pressões na atividade organizacional; as alterações legislativas, como o preenchimento obrigatório do balanço social (atual Relatório Único, em Portugal, desde 2010) que impele ao aperfeiçoamento de alguns instrumentos da função; a alteração dos parceiros sociais, com a perda de força do sindicalismo em detrimento da negociação interna; e as alterações socioculturais, resultantes de uma mão-de-obra mais jovem, com uma visão diferente do trabalho com novas aspirações e menos fidelizada que carece de

novas respostas para garantir a motivação e desempenho desejáveis. Em síntese, a análise de relação causa efeito é rica na medida em que permite estabelecer o paralelismo entre as causas ou eventos, as capacidades e competências e a forma como se refletiu a nível organizacional e mais precisamente na gestão de recursos humanos.

Conforme contemplado por Caetano e Tavares (2000), as estratégias desenvolvidas e implementadas pelas organizações com o intuito de responder às transformações do seu contexto (tecnológico, económico, sociocultural e político) têm exercido uma influência determinante na evolução do entendimento que fazem a respeito dos recursos humanos e da sua gestão, como ilustrado no quadro 8, no qual são espelhados os fatores de acordo com as quatro grandes dimensões enunciadas aquando das causas e fatores, as mudanças correspondentes, bem como, as implicações para a GRH.

Quadro 8- Alterações no contexto organizacional e respetivas implicações para a gestão de recursos humanos

Fatores	Mudanças	Implicações para a GRH
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da taxa de inovação dos produtos/ serviços • Novas tecnologias de produção e de informação 	<ul style="list-style-type: none"> • Reformulação dos métodos de trabalho • Alteração do fluxo e do conteúdo da comunicação • Redefinição de funções • Novos programas de formação (técnica e comportamental) e de desenvolvimento dos trabalhadores • Reformulação dos critérios e sistemas de avaliação do desempenho • Alteração das condições ergonómicas do local de trabalho
Económicos	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da competição global • Desregulação dos mercados • Escassez de recursos • “Terciarização” dos países industrializados 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior flexibilidade (funcional, numérica e temporal) • Reformulação dos sistemas de promoção e incentivo com vinculação destes à avaliação de desempenho ou ao desempenho objetivo (flexibilidade financeira)
Socioculturais	<ul style="list-style-type: none"> • Alteração da composição da força laboral (aumento dos níveis de escolaridade e de profissionalização dos trabalhadores) • Alteração da importância atribuída à qualidade do produto e do serviço prestado ao cliente • Alteração dos valores e atitudes dos indivíduos face ao trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Redefinição de funções • Redefinição dos <i>standards</i> de trabalho • Alteração das políticas de recrutamento e seleção • Alterações ao nível do contrato psicológico que é estabelecido entre o trabalhador e a entidade empregadora • Necessidade de novos sistemas de motivação • Utilização de estratégias para aumentar a implicação organizacional

		(p.ex. aumentar a participação dos trabalhadores) •Preocupações com a qualidade de vida no trabalho
Políticos	•Tensão entre o sector público e o sector privado ao nível do enquadramento regulador das suas atividades •Atividades de parceria, aliança e cooperação entre grupos regionais	•Novos programas de formação (estratégia) dos elementos da alta direção •Novos sistemas de recompensa do desempenho

Fonte: Adaptado de Caetano e Tavares (2000)

Posto isto, é possível aferir que as mudanças ocorridas, independentemente do fator de precedência que as tenha desencadeado, impactam, mobilizam e apelam às dimensões da GRH no sentido de melhor serem conduzidas e adotadas, nomeadamente ao nível da Comunicação, Avaliação de Desempenho, Gestão de Carreiras, Recrutamento e Seleção, entre outras. Corroborando esta ideia, importa referir que de acordo com Caetano e Tavares (2000), “(...) o desenvolvimento de políticas e práticas integrativas de gestão dos recursos humanos, tanto do ponto de vista da sua consistência interna, como no que se refere ao seu ajustamento à estratégia de negócio seguida pela organização (Baird e Meshoulam, 1988), tem-se evidenciado como uma forma, por excelência, de aumentar as vantagens competitivas das empresas (e.g. Brewster e Hegewisch, 1994; Sparrow e Hiltrop, 1994).”

Caetano e Tavares (2000) no estudo empírico que levaram a cabo com uma amostra de 28 empresas portuguesas, de seis setores de atividade, das quais 9 PME's e as remanescentes grandes empresas, procuraram avaliar as tendências da mudança organizacional e o respetivo modelo de GRH seguido. Assim, constataram que as políticas de recursos humanos, em virtude das mudanças da envolvente, deparam-se com desafios de gestão ao nível do aumento da competência profissional, da motivação e da implicação organizacional dos trabalhadores.

No que respeita às competências dos trabalhadores, os autores mostram que, efetivamente a adoção de novas tecnologias permite a redução de custos e aumento da produtividade. Em contrapartida, acarreta a supressão de funções, o que por sua vez pode levar à extinção de postos de trabalho de algumas categorias profissionais e, obriga a um esforço de requalificação com investimentos das organizações e dos trabalhadores. Por conseguinte, as empresas em desenvolvimento assentam a sua atuação em três eixos: técnicas de recrutamento e seleção, a fim de atrair mão-de-obra mais qualificada,

política de formação para fomentar o desenvolvimento de qualificações e competências e *outsourcing* (subcontratação de outras empresas) de atividades que não incorporem o *core business* da empresa. A partir do estudo, concluíram que para aumentar a competência das pessoas, as organizações recorrem à flexibilidade, seja flexibilidade funcional (dilatação das funções do trabalhador), seja flexibilidade numérica (flutuação da força laboral, pelos vínculos laborais atípicos como trabalho temporário e subcontratação), seja flexibilidade temporal (horários de trabalho variáveis, como recurso a horas extraordinárias, trabalho por turnos, isenção de horário). Todavia, salvaguardam que embora estas práticas permitam reduzir custos e aumentar a produtividade, poderão refletir-se negativamente na motivação dos trabalhadores pela insegurança no emprego que ocasionam (flexibilidade numérica e temporal) e pelo agravamento da carga de trabalho (flexibilidade funcional).

Com o intuito de aumentar a motivação dos trabalhadores, as empresas têm encetado estratégias no âmbito dos fatores extrínsecos motivacionais, como recompensas e promoções ao desempenho, em consonância com a avaliação do desempenho ou da análise dos resultados a nível individual ou grupal. Deste modo, revela-se a flexibilidade financeira assente na queda paulatina do sistema “tradicional” de gestão de carreiras baseado num sistema de remuneração e de promoção uniforme, em benefício do florescimento de um sistema de recompensas variável em função do desempenho, de modo direto pela atribuição de prémios, ou indireto pela atribuição de promoções e oportunidades de progressão de carreira, numa lógica quase “*homo economicus*” impelida pelas organizações. Porém, os autores deixam a nota de insustentabilidade desta estratégia a médio e longo prazo pelas consequências prejudiciais na qualidade de vida dos colaboradores, o que se traduzirá em *stress*, aumento do horário de trabalho efetivo e concorrência interpares.

Por último, a fim de aumentar a implicação dos trabalhadores, a organização terá de assegurar, para além das competências e da motivação, a manutenção de níveis médios de permanência, pelo baixo *turnover* (rotatividade de pessoal) especialmente em determinados cargos e, identificação dos seus membros que melhor defendem os seus principais valores. Por tudo isto, a bem da produtividade importa alimentar a implicação organizacional com o precioso auxílio das práticas de GRH, nomeadamente pela melhoria da comunicação interna e incremento da participação ativa dos trabalhadores no funcionamento organizacional. Salienta-se a ambivalência da participação

individualista e coletivista que apesar de gerarem algumas tensões, podem ser integradas. A participação individualista enraizada na participação informal ou “micro-participação” incentiva o envolvimento direto dos trabalhadores na resolução de problemas diários. A participação coletivista fundada na participação formal ou “macro-participação”, por seu turno, assenta no diálogo com as estruturas representativas dos trabalhadores. Caetano e Tavares (2000) frisam que as organizações mais vanguardistas procuram reforçar a abordagem individualista, a par de práticas de flexibilidade funcional e financeira, assistindo-se à coexistência e gestão dualista das abordagens coletivista e individualista.

Em suma, pode concluir-se que as mudanças independentemente do seu caráter não devem ser analisadas isoladamente, pois enquanto fenómenos globais totais devem ser alvo de uma análise multidisciplinar e integrativa que permita compreender o fenómeno no seu todo, uma vez que é uma inevitabilidade que se repercutam na vida das organizações e dos indivíduos e, por isso, a GRH assume um papel importante na implementação das mesmas no seio organizacional, quer sejam de origem interna ou externa. Contudo, pese embora os teóricos sublinhem a importância das práticas e políticas de GRH no alinhamento estratégico e na prossecução dos objetivos organizacionais, que genericamente e à luz da aldeia global, passaram a incidir, nomeadamente, sobre a redução de custos, aumento de produtividade, rapidez de resposta pela elevada agressividade concorrencial, primazia do cliente, entre outras. Se por um lado, não é de menosprezar os esforços de modernização que algumas empresas têm feito no terreno para responderem às pressões contextuais no que se refere aos seus sistemas organizativos: tecnológico, físico, social, estrutural e estratégico. Por outro, importa atender aos prós e contras das respostas que surgem perante novas realidades, a flexibilidade nas suas diversas facetas numérica, funcional, temporal e financeira, ainda que tenha vantagens, transporta alguns riscos e inconvenientes (Caetano e Tavares, 2000).

Assim, não há receitas universais e é necessário gerir estas situações com alguma sensibilidade, daí que Galpin (2000) enfatize que, embora o tema da mudança não seja novo, assume uma nova roupagem, na medida em que, outrora, aquando dos processos de fusão, *downsizing* e reestruturação, a generalidade das organizações preocupou-se com os aspetos técnicos, financeiros e operacionais da mudança, negligenciando o lado humano do processo, ou lado *soft* da mudança, o que culminou em árduos esforços de

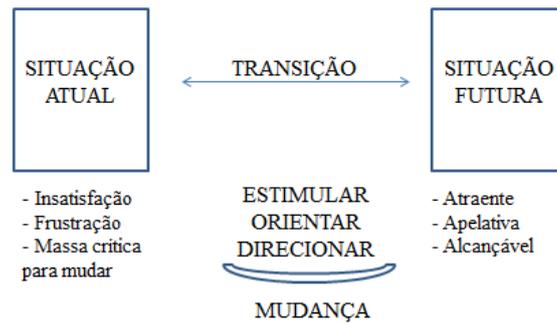
mudança, tais como, atribuladas relações laborais, saída de trabalhadores com competências-chave e mediocridade dos benefícios recolhidos nestes processos.

4.5. Processo de Mudança

O processo de mudança metaforicamente representa uma viagem do estado A (atual) para o estado B (desejado e desejável) podendo ser desencadeado por diversos motivos que podem advir por ação de diversos estímulos, a saber, deteção de um hiato/desfasamento entre resultados esperados e verificados, introdução de interrupções nos ciclos organizacionais ou monitorização da envolvente pelos líderes institucionais (Katz & Kahn, 1978 *cit in* Cunha *et al.*, 2005).

Os autores referem-se unanimemente ao processo de mudança como a alteração do *status quo* (Van de Ven e Poole, 1995; Nadler *et al.*, 1995; Rodrigues, 1998, Hooper e Potter, 2003; Camara *et al.*, 2007), remetendo, desde logo, para a criticidade do processo, pois acarreta “sair da zona de conforto” e reequacionar políticas, práticas, métodos de trabalho, entre outros, o que pode gerar anticorpos por parte dos diversos atores organizacionais, suscitando resistência à mudança.

De acordo com Camara *et al.* (2007), o processo de mudança, independentemente da forma como ocorra ser planeada ou imposta, tem por base a situação atual, *status quo*, que não é satisfatória e representa um motivo de frustração para que se sinta a necessidade de mudar. O objetivo do processo é corrigir a insatisfação, estabelecendo um horizonte desejável que se pretenda alcançar, uma visão futura atraente e apelativa que se afigure como o caminho para o sucesso. Ora, entre estes dois estádios, existe uma fase de transição que exige uma liderança forte que acompanhe o rumo e ritmo da mudança (*vide* Fig. 2). Este processo deve atender aos *timings* de adaptação, não ser demasiado lento ao ponto de suscitar vontade de recuar, nem demasiado veloz para que ninguém se perca pelo caminho, nem que se corra o “(...) risco de deturpações ou distorções nos objectivos, que representem uma alteração de trajectória incontrolável”.

Figura 2 - Processo de mudança

Fonte: Adaptado de Camara *et al.* (2007:248)

Parente (2006) numa perspectiva simplista e etapista, vai ao encontro do processo de mudança acima ilustrado sugerindo a caracterização dos processos de mudança por uma sucessão de fases, a saber, “(...) (i) constatação da sua necessidade num momento inicial, em que se decide ou se é constringido a levá-la a cabo; (ii) os momentos de implementação, definidos enquanto períodos de transição de um estado a outro; (iii) o estado final, em que é dada como consumada (ou não), total ou parcialmente, a transformação. Salvaguardando-se, contudo, que esta descrição peca pela simplicidade e linearidade típica do contexto económico fechado e associado a ciclos de crescimento baseados na estabilidade negocial de outrora, que o tornam, hoje, obsoleta ou deficitária, pelo que a mudança foi-se assumindo camaleónica e apresenta-se “(...) agora definida enquanto processo contínuo e progressivo, nem sempre desencadeado de forma intencional e estratégica, nem sempre concretizado num estado final representativo de um ponto de chegada. É, muitas vezes, um estado permanente e continuado, em que as metas atingidas com uma mudança constituem o ponto de partida para novos desenvolvimentos e as novas mudanças surgem interconectadas com fases intermédias de outras tantas mudanças.” A autora alerta, ainda, que independentemente do seu cariz intencional, ou não, a forma como se gerem estes processos pode representar uma oportunidade para “espremerem” aprendizagens dos mesmos a nível individual e grupal e, condiciona a interiorização individual associando-se-lhes comportamentos favoráveis/ de adesão, ou de resistência. Em suma, alude à existência da estratégia antropocêntrica vs. tecnocêntrica, a primeira pautada pelo envolvimento dos trabalhadores com maior probabilidade de sucesso, *ceteris paribus*, comparativamente à tecnocêntrica que promove uma apropriação superficial das alterações, fruto da sua imposição.

Se recuarmos na régua temporal da mudança, é inevitável chegar a Kurt Lewin um dos primeiros mentores da mudança (Burnes, 1992; Ferreira *et al.* 2001). Burnes (1992) destaca três modelos de gestão que florescem a partir do trabalho pioneiro de Lewin, a saber: o modelo pesquisa-ação, o modelo 3-passos para a mudança e o modelo das fases da mudança planeada.

O modelo **pesquisa-ação** desenvolvido na América, em 1940, baseia-se na premissa de que uma abordagem eficaz para a resolução dos problemas organizacionais deverá passar pela análise racional e sistemática, que assegure informações, hipóteses e ação de todas as partes envolvidas, assim como a avaliação das medidas adotadas para a resolução do problema.

O **modelo 3-Passos para a mudança**, também preconizado por Lewin, em 1958, (*cit in* Burnes, 1992) surge da constatação de que a mudança no sentido de um nível superior de desempenho do grupo é frequentemente de curta duração, pois após atingir um determinado comportamento pode haver um retrocesso ao padrão anterior. Assim, inferiu que não é suficiente definir um objetivo de mudança como, somente, a realização de um desempenho de grupo de nível superior, mas deve-se, também, considerar como objetivo a permanência no nível alcançado. Posto isto, estipulou três fases para um processo de mudança bem-sucedido, a saber: descongelamento – do presente nível, movimento – para um novo nível e recongelamento – no novo nível.

O modelo das **fases da mudança planeada** surge de acordo com Burnes (1992) das diferentes abordagens feitas por outros autores ao modelo dos 3-passos da mudança de Lewin ao expandi-las. Como contemplado por Burnes (1992), Lippitt *et al.* (1958) desenvolveram o modelo das sete fases da mudança planeada, Cummings and Huse (1989) desenvolveram um modelo de oito fases, ressaltando que o conceito de mudança planeada implica que a organização exista em diferentes estados e em diferentes momentos, e o movimento planeado pode ocorrer de um estado para outro, pelo que, para uma melhor compreensão da mudança planeada é necessário, não só, compreender os processos de mudança, como também, os estádios pelos quais a organização passa desde o seu estado presente insatisfatório até estado futuro desejável (*vide* Anexo 2).

Assim, percebe-se que os três modelos apresentados intersejam-se ao apresentarem a mudança como um processo de caráter cíclico que compreende a fase de diagnóstico, ação e avaliação, salvaguardando que uma vez adotada deve ser autossustentável sob

pena de retrocesso. Importa, segundo Burnes (1992), salientar o papel imprescindível da natureza colaborativa de que um esforço de mudança carece, da organização e consultor para o diagnóstico da situação e do planeamento e definição das medidas.

Posto isto, mediante a análise dos modelos de mudança organizacional apresentados por Burnes (1992) a partir de Lewin e de outros autores, confrontando-os com a visão simplista de Parente (2006) e a sistematização do processo a partir de Camara *et al.* (2007) infere-se que a visão pioneira de Lewin tem perdurado no tempo e serve de influência a autores, cujas abordagens mais recentes “bebem” das primordiais.

4.6. Teorias e Abordagens de Mudança Organizacional

Com o intuito de abordar as teorias e abordagens, a mudança é sistematizada de acordo com o esquema de Senior (2002) e Todnem By (2005, 2007) *cit in* Martins (2012) que incide sobre três classificações de mudança, a saber: (1) segundo a taxa de ocorrência, (2) segundo a extensão ou impacto e (3) segundo a forma como corre e/ou o grau de planeamento/ modo como é desencadeada (Todnem By, 2005; Martins e Carvalho, 2012), sendo que os autores acrescentam à análise uma nova classificação (4) segundo os aspetos focados. O quadro 9 espelha a compilação de alguns autores que preconizam as diversas abordagens de mudança.

Quadro 9- Teorias e abordagens de mudança organizacional

Classificação	Tipos de mudança	Autores
1. Segundo a taxa de ocorrência	Episódica/descontínua	Guimarães e Armstrong (1998) Luecke (2003) Weick e Quinn (1999) Todnem By (2005)
	Contínua	Luecke (2003) Todnem By (2005) Weick e Quinn (1999)
	Equilíbrio pontuado	Balon e Haley (1994) Burnes (2004) Gersick (1991)
2. Segundo a extensão ou impacto	Radical	Nadler e Tushman (1990)
	Incremental	Nadler e Tushman (1990)
3. Segundo a forma como ocorre ou grau de planeamento	Planeada	Burnes (2004) Cunha e Rego (2002) Huse (1980) Lewin (1951) Lippit <i>et al.</i> (1958) Porras e Robertson (1992)
	Emergente	Burnes (2004) Cunha e Rego (2002) Kanter <i>et al.</i> (1992)

		Kotter (1996) Luecke (2003) Pettigrew e Whipp (1991)
	Contingencial	Burnes (1996) Dunphy e Stace (1993) McAuliffe e Vaerenbergh (2006)
4.Segundo os aspetos focados	<i>Hard</i>	Beer e Nohria (2000) Luecke (2003) Sirkin <i>et al.</i> (2005)
	<i>Soft</i>	Beer e Nohria (2000) Luecke (2003)
	Holística	Beer e Nohria (2000) Checkland (2000) Luecke (2003) Turner <i>et al.</i> (2009)

Fonte: Martins e Carvalho (2012)

4.6.1. Taxa de Ocorrência

No que respeita à taxa de ocorrência diversas foram as terminologias empregues para descrever a mesma abordagem de acordo com a análise crítica de Todnem By (2005) que salienta a distinção de Burnes (2004) entre mudança incremental e contínua, enquanto Grundy (1993) e Senior (2002) fazem a distinção entre mudança lisa e esburacada.

Segundo Martins e Carvalho (2012), as abordagens à mudança subdividem-se em mudança episódica ou descontínua e mudança contínua de acordo com a nomenclatura de Weick e Quinn (1999) e Lucke (2003). Van de Ven e Poole (1995) referem, também, a mudança contínua *versus* descontínua, baseados em Meyer, Goes & Brooks (1993).

A mudança descontínua caracteriza-se pela rapidez das mudanças em qualquer estratégia, estrutura e/ou cultura, podendo ser despoletada por grandes problemas internos ou por um considerável choque externo (Grundy, 1993 e Senior, 2000 *cit in* Todnem By, 2005). Esta mudança define-se por eventos isolados subjacentes a iniciativas de grande dimensão, dispersas temporalmente e intervaladas por longos períodos de consolidação e quietude (Luecke, 2003 *cit in* Todnem By, 2005; Martins e Carvalho, 2012), surgindo tipicamente agregada a estruturas hierárquicas robustas, formais e burocratizadas, avessas a alterações nos processos e rotinas instituídos, pelo que neste cenário a mudança apresenta-se temporária e em resposta a pressões da envolvente externa ou a resultados menos satisfatórios (Ferreira e Martinez, 2008 *cit in* Martins e Carvalho, 2012).

No que respeita a custos, os defensores da mudança descontínua argumentam que é financeiramente mais eficaz, por não protelar o processo, sendo geradora de menor turbulência comparativamente à mudança contínua (Guimarães e Armstrong, 2003 *cit in* Todnem By, 2005). Embora, tenha sido aplicada em recentes esforços de mudança (Duncan *et al.*, 2001 *cit in* Todnem By, 2005) unanimemente os autores contemporâneos defendem que os seus benefícios não perduram no tempo (Grundy, 1993; Love *et al.*, 1998; Bond, 1999; Taylor e Hirst, 2001; Holloway, 2002 *cit in* Todnem By, 2005).

A mudança contínua, por seu turno, é sugerida como melhor abordagem, pois é a situação em que as empresas e os seus trabalhadores monitorizam, detetam e respondem continuamente ao seu ambiente externo e interno por pequenos passos num processo contínuo (Luecke, 2003 *cit in* Todnem By, 2005). Por conseguinte, Burnes (2004) *cit in* Todnem By (2005) define a mudança contínua como a capacidade de mudar continuamente sendo fundamental de modo a acompanhar o ritmo veloz da mudança. As mudanças contínuas, geralmente, apresentam-se como constantes, cumulativas e evolutivas (Weick e Quinn, 1999 *cit in* Martins e Carvalho, 2012). As organizações que impulsionam mudanças deste cariz, têm uma estrutura horizontal, portanto mais achatada, conferindo-lhes, por isso, uma maior flexibilidade de funções e da cultura imbuída em inovação e desenvolvimento, impulsionando ações de mudança e promovendo comportamentos reativos e proativos. Neste contexto, as mudanças emergem como resposta a fatores internos e externos, favorecendo um conjunto de aprendizagens organizacionais e uma cultura de desenvolvimento contínuo (Ferreira e Martinez, 2008 *cit in* Martins e Carvalho, 2012).

Burnes (2004) e Balogun and Hope Hailey's (2004) *cit in* Todnem By (2005) e Martins e Carvalho (2012) sugerem o modelo do equilíbrio pontuado como a fusão da mudança descontínua e contínua caracterizada pela coexistência de períodos de estabilidade e serenidade pontuados por pequenos períodos de aceleração do ritmo da mudança.

4.6.2. Extensão ou Impacto

A mudança organizacional pode ser classificada de acordo com extensão ou impacto (Martins e Carvalho, 2012), isto é, o grau de profundidade das alterações (Ferreira *et al.*, 2001) ou a sua escala (Todnem By, 2005, 2007), sendo identificadas diversas teorias

(Nadler e Tushman, 1990; Dunphy e Stace, 1993 e Senior, 2002 *cit in* Todnem By, 2005 e Martins e Carvalho, 2012)

Burnes (1992), Van de Ven e Poole (1995), Ferreira *et al.* (2001; 2011) e Cunha *et al.* (2005) referem que a mudança pode ser considerada incremental ou radical. A mudança incremental caracteriza-se pela sua ocorrência em pequenos episódios, *de per si* com um impacto limitado, ao passo que a mudança radical ocorre mediante um grande episódio de forte impacto na organização.

Segundo Nadler *et al.* (1995), a mudança incremental envolve melhorias relativamente focadas e delimitadas, sendo cada passo ou mudança parte de um processo de ajustes constantes, adaptação e modificação na tentativa de resolver problemas e tornar a organização mais eficaz. As iniciativas procuram construir sobre o trabalho realizado melhorias de funcionamento, a partir de pequenos incrementos, salvaguardando-se que não são necessariamente pequenos, pois podem ser grandes em termos de recursos a mobilizar e impacto sobre as pessoas, contudo seguem uma linha de continuidade com o padrão da mudança em curso. A mudança radical, por seu turno, surge imperativamente em resposta às mudanças igualmente radicais da envolvente implicando uma rutura completa com o passado e uma reconstrução de quase todos os elementos da organização.

Posto isto, Nadler e Tushman (1990) aludem a que as mudanças incrementais afetam determinadas componentes da organização, com o principal objetivo de melhoria da eficácia organizacional, mas no quadro geral da estratégia, modo de organização e valores em vigor. Estas mudanças (incrementais) são uma constante na vida organizacional e podem assumir a forma de alterações na estrutura organizacional, introdução de novas tecnologias e significativas modificações nas práticas de pessoal que são mudanças grandes e significativas mas que ocorrem na definição e estrutura de referência existente na organização. As mudanças estratégicas impactam sobre todo o sistema da organização e redefinem-na alterando a sua estrutura básica, inclusive a estratégia, estrutura, pessoas, processos e em alguns casos os valores *core/fundamentais*.

Cunha *et al.* (2005) defendem que dado os sucessos e fracassos das aplicações de ambas as abordagens, não é possível dar-se primazia a uma em detrimento de outra, pelo que a escolha da abordagem a utilizar atenderá, sobretudo, ao grau de desajuste face à

envolvente e, conseqüentemente, à amplitude da mudança a operar e ao tempo de que dispõe para a sua implementação.

Nadler e Tushman (1990) consagram o caráter permanente da mudança, salientando, contudo, a variabilidade da natureza, alcance e intensidade das mudanças organizacionais conceptualizando duas dimensões, segundo o grau de profundidade das alterações, mudança estratégica e incremental e, segundo a temporalidade/iniciativa da mudança, reativa quando surge em resposta a um evento externo e antecipatória impulsionada pela administração no encalce de uma vantagem competitiva, cujo cruzamento resulta em quatro tipos de mudança organizacional: afinação, adaptação, reorientação e recriação (Fig. 3).

Figura 3- Tipos de Mudança Organizacional

	Incremental	Estratégica
Antecipatória	Afinação	Reorientação
Reativa	Adaptação	Recriação

Fonte: Adaptado de Nadler e Tushman (1990)

Dunphy e Stace (1993) *cit in* Todnem By (2007) apontam quatro diferentes características de mudança: ajuste fino, ajuste incremental, transformação modular e transformação corporativa.

O ajuste fino ou mudança convergente segundo Nelson (2003) *cit in* Todnem By (2005) descreve a mudança como processo contínuo que visa o alinhamento da estratégia, processos, pessoas, estrutura e cultura organizacional, manifestando-se, habitualmente, a nível departamental (Dunphy e Stace, 1993 e Senior, 2002). O ajuste incremental implica alterações distintas nos processos e estratégia organizacionais, não contemplando, todavia, mudanças radicais (Senior, 2002). A transformação modular consiste em grandes mudanças num ou em diversos departamentos ou áreas, podendo ser radical, contrariamente à anterior, focando-se, contudo, numa parte da organização e não, no seu todo (Senior, 2002). A transformação corporativa, por último, define-se pelas amplas e radicais mudanças na estratégia organizacional, nomeadamente sob a

forma de reorganização e reformulação da missão e valores-chave, entre outros. (Dunphy e Stace, 1993) (*vide* Fig. 4).

Figura 4- Tipos de mudança organizacional segundo Dunphy e Stace (1993) e Senior (2002)

	Incremental	Radical
Departamental	Ajuste Fino	Transformação Modular
Total	Ajuste Incremental	Transformação Corporativa

Fonte: Adaptado de Martins e Carvalho (2012:49)

4.6.3. Forma Como Ocorre ou Grau de Planeamento

Uma das principais classificações que emerge da literatura da mudança está relacionada com a forma como ocorre ou o seu grau de planeamento (Todnem By, 2005; Martins e Carvalho, 2012), isto é, o modo como é desencadeada (Ferreira *et al.* 2001 e 2011).

Deste modo, a mudança pode ser planeada ou não planeada/emergente (Schein, 1982 *cit in* Rodrigues, 1998; Ferreira *et al.*, 2001; Cunha e Rego, 2002), consoante seja estruturadamente despoletada no seio organizacional ou impelida por fatores externos aos quais a organização busca reativamente adaptar-se (Ferreira *et al.*, 2001).

A mudança planeada consiste num processo planeado, guiado pela gestão/ responsáveis de topo de modo a conduzir a organização de um estado A para um estado B mais favorável, tendo-se fundado na perspetiva teleológica (abordada aquando das Escolas de análise da mudança organizacional) de acordo com Cunha e Rego (2002), ou seja, os diferentes estados que a organização percorre a fim de passar de uma situação insatisfatória para o estado desejado (Eldrod II e Tippett, 2002 *cit in* Todnem By, 2005). Pressupondo, assim, cenários de estabilidade e previsibilidade das condições em que a organização opera e, permitindo identificar e destrinçar, temporalmente, a fase de conceção e planeamento da fase de implementação das alterações ajuizadas necessárias, segundo Ferreira *et al.* (2001).

A mudança emergente, por seu lado, constitui um processo complexo e emergente, cujos contornos se vão desenhando em sintonia com as respostas que, por intermédio da

organização, os atores organizacionais procuram dar aos desafios com os quais são confrontados. Esta, enraíza-se em novos padrões organizativos fruto da necessidade de adaptação às contingências locais e na ausência de um programa previamente estabelecido, assente no princípio de que a complexidade das interações sociais no sistema organizacional torna deficitário o entendimento da mudança como um processo captável pela análise das decisões de topo pelo seu carácter auto-organizativo/efervescente segundo Cunha e Rego (2002). Assim, a mudança não planeada advém das pressões para manter ou aumentar a competitividade, na medida das alterações registadas na envolvente, tais como, a introdução de novas tecnologias ou a adoção de novas estratégias por parte dos concorrentes (Ferreira *et al.*, 2001).

Como se pôde verificar aquando da abordagem aos três modelos pioneiros preconizados por Lewin (Anexo 2), a mudança planeada é gerida por um conjunto de passos ou fases que são emanados no sentido descendente, numa abordagem *top-down* (Burnes, 1992), sendo a mudança conduzida e imposta pelos gestores seniores, pois são os únicos munidos com a capacidade de ter uma visão geral da organização e de prever o seu futuro (McAuliffe e Vaerenbergh, 2006 *cit in* Martins e Carvalho, 2012).

O modelo das fases da mudança planeada de Lewin apresentou-se como estrutura determinante na qual assentaram as teorias da mudança (Anexo 2) tendo servido de mote a abordagens posteriores (Bamford e Forrester, 2003 *cit in* Todnem By, 2005), como o modelo das sete fases da mudança planeada de Lippitt *et al.* (1958) ou o modelo de oito fases desenvolvido por Cummings and Huse (1989), como contemplado por Burnes (1992), e tendo sido amplamente aceite e considerada eficaz por diversos autores, como Lippitt *et al.* (1958), Huse (1980), French e Bell (1984), Porras e Robertson (1992) *cit in* Martins e Carvalho (2012).

Todavia, esta abordagem, em virtude, certamente, da volatilidade do cenário que lhe serve de pano de fundo, não tem ficado imune a críticas, gradativamente desde os anos 80, de acordo com Kanter *et al.* (1992) e Burnes (1996) *cit in* Todnem By (2005) e Martins e Carvalho (2012), nomeadamente por assentar no princípio de que a organização opera em ambientes estáveis (Bamford e Forrester, 2003) negligenciando-se a complexidade e dinâmica da organização e do meio em que se insere (Wilson, 1992); por estabelecer uma forte dependência dos gestores de topo, assumindo que são capazes de prever e compreender os impactos das suas ações (Wilson, 1992) e por

presumir como geral a vontade e interesse de todos os intervenientes numa dada mudança, não atendendo a possíveis conflitos organizacionais e políticos que possam surgir (Burnes, 1996 *cit in* Todnem By, 2005 e Martins e Carvalho, 2012). Nesta senda, o quadro 10 espelha as vantagens e inconvenientes da mudança planeada propostos por Cunha e Rego (2002).

Quadro 10- Vantagens e inconvenientes da mudança planeada

Vantagens	Inconvenientes
Focaliza a atenção nos objetivos 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 subunidades, permitindo formar perspetivas diferentes do problema e do processo
Fornece uma aparência de racionalidade, podendo aumentar a sua legitimidade	Mais adequada para responder a ameaças do que para a exploração de oportunidades
Permite uma análise comparativa das alternativas de implementação, facilitando a escolha das mais satisfatórias	Pode induzir a adoção 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 mais facilmente a mudança	Pode ser formulada por decisores desconhecedores das contingências e das particularidades locais

Fonte: Adaptado de Cunha e Rego (2002)

Posto isto, e em resposta às críticas à abordagem da mudança planeada, a mudança emergente ganhou força. Ao invés de encarar a mudança conduzida no sentido *top-down* (cima-baixo)/ descendente, a mudança emergente tende a encará-la como *bottom up* (baixo-cima)/ascendente (Bamford e Forrester, 2003; Burnes 1996, 2004), uma vez que para que a mudança seja rápida, é impossível que sejam os gestores seniores a identificar, planear e implementar as respostas organizacionais necessárias eficazmente (Kanter *et al.*, 1992), pelo que tende a haver uma descentralização da responsabilidade (Wilson, 1992 *cit in* Todnem By, 2005).

A abordagem emergente enfatiza que a mudança não deve ser percebida como uma série linear de eventos que ocorre num determinado período de tempo, mas como um processo contínuo, flexível e adaptável às mutações de circunstâncias e condições (Dawson, 1994; Burnes, 1996 e 2004 *cit in* Todnem By, 2005), sendo por definição resultante das interações no sistema e não da vontade de quem gere e sensível às

especificidades locais e às particularidades contextuais (Cunha e Rego, 2002). Esta abordagem alvitra a natureza imprevisível da mudança e o seu processo de desenvolvimento assente na relação entre uma multiplicidade de variáveis dentro da organização, sendo encarada, não só, como um método de mudança de práticas e estruturas organizacionais, como um processo de aprendizagem (Dunphy e Stace, 1993; Altman e Iles, 1998 e Davidson e De Marco, 1999 *cit in* Todnem By, 2005).

Os defensores da abordagem advogam que a mudança emergente atende à incerteza do ambiente externo e interno, o que a torna mais pertinente comparativamente à mudança planeada (Ferreira *et al.*, 2001; Bamford e Forrester, 2003 *cit in* Todnem By, 2005), podendo advir de fatores externos, como a economia, comportamento dos concorrentes e clima político, ou proveniente de fatores internos designadamente do poder de diferentes grupos de interesse, da distribuição do conhecimento e clima de incerteza que leva à mudança não controlada pelos gestores (Iles e Sutherland, 2001 *cit in* Martins e Carvalho, 2012).

A mudança de acordo com esta abordagem é produzida localmente e em tempo real, o que lhe permite responder às necessidades específicas (Cunha e Rego, 2002) e faz emergir o conceito de improvisação organizacional como estratégia que permite otimizar a interação entre a conceção e a implementação de alterações no processo de mudança em curso (Ferreira *et al.*, 2001), conduzindo a decisão para um nível operacional e possibilitando, com maior probabilidade, o *feedback* imediato, o que favorece a aprendizagem como processo natural e facilita as perceções de contingência, isto é, relação entre causas e consequências (Cunha e Rego, 2002).

A mudança emergente preconiza a compreensão extensa e profunda da estratégia, estrutura, sistemas, pessoas, estilo e cultura que se podem apresentar com um carácter dual, tanto como fontes de inércia e bloqueadores da mudança, como alavancas e impulsionadores contribuindo para um processo de mudança efetivo (Burnes, 1996 *cit in* Tondem By, 2005 e Martins e Carvalho, 2012).

A abordagem da mudança emergente é relativamente recente, comparativamente à da mudança planeada, pelo que alguns autores aludem que carece de coerência e de diversidade de técnicas (Wilson, 1992; Bamford e Forrester, 2003 *cit in* Todnem By, 2005). Burnes (1996), contudo, defende que a aplicabilidade e validade desta abordagem depende da existência da crença, ou não, de que as organizações operam em

ambientes dinâmicos e imprevisíveis aos quais se têm de adaptar sistematicamente. Deste modo, constata-se que também esta abordagem não é imune a críticas, pelo que o quadro 11 reflete a enumeração sintética de algumas vantagens e inconvenientes da mudança emergente.

Quadro 11- Vantagens e inconvenientes da mudança emergente

Vantagens	Inconvenientes
Cria disponibilidade para a mudança planeada	A sua acumulação é lenta, adaptativa e aprendente
Facilita a adesão aos bons resultados da mudança planeada	É mais apropriada para a exploração de oportunidade do que para a resposta a ameaças
É sensível às especificidades locais e contextuais	Limita-se à cultura e à tecnologia existentes, não questionando o <i>statu quo</i> 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 <i>feedback</i> imediato	Ocorre mais ao nível das operações do que da estratégia
Facilita a aprendizagem organizacional	Os seus efeitos passam frequentemente despercebidos

Fonte: Adaptado de Cunha e Rego (2002)

Na sequência das duas abordagens anteriores, é proposta a teoria contingencial ou situacional baseada na variação das estratégias de mudança, a fim de alcançar o ajuste ótimo desejável. Dunphy e Stace (1993) *cit in* Tondem By (2005) defendem que a abordagem reflete, não só a volatilidade dos ambientes em que as organizações operam, como, um leque alargado de abordagens para a mudança suportada na melhor solução para cada organização, ao invés do melhor caminho para todos, pois nasce da teoria de que a estrutura e o desempenho de uma organização dependem das variáveis situacionais que enfrenta, logo não há duas organizações iguais que lidem com as mesmas variáveis, ou seja, cada caso é *sui generis*.

As abordagens planeada e emergente podem ser vistas como lógicas complementares, isto é, segundo Cunha e Rego (2002) à visão da mudança como uma sequência de passos planeados somar os contributos da mudança emergente, fomentando o planeamento da mudança emergente, que parece um contrassenso, pretendendo-se, não torná-la formal e previsível, mas coadjuvar a sua ocorrência e adoção. Burnes (1996, 2004) *cit in* Martins e Carvalho (2012), salienta que possam ser perspetivadas como formas que se adequem a diferentes variáveis situacionais, sendo o modelo planeado

adotável em cenários, predominantemente, estáveis e previsíveis suscetível de ser conduzido a partir do topo, enquanto o modelo emergente se coaduna com cenários de imprevisibilidade e de evolução veloz, que se incompatibilizam com uma condução de mudança de topo. Deste modo, McAuliffe e Vaerenbergh (2006) *cit in* Martins e Carvalho (2012) apreciam que os gestores atuais devem estar unidos e preparados para uma adoção contingencial, elegendo ou desenvolvendo o modelo que melhor se adapta às especificidades e à situação da organização.

4.6.4. Aspetos Focados

A mudança pode ser perspectivada segundo Beer e Nohria (2000) de acordo com os aspetos focados pelos gestores pela teoria E e teoria O.

A teoria E é uma abordagem *hard* da mudança baseando-se no valor económico, sendo o valor gerado para o acionista a unidade de medida do sucesso corporativo. Esta, envolve, geralmente, o recurso a incentivos económicos, despedimentos, *downsizing* e reestruturação e é característica de mercados financeiros, tipicamente mais turbulentos (Beer e Nohria, 2000).

A teoria O é uma abordagem *soft* da mudança assente na capacidade organizacional, cujo objetivo é o desenvolvimento da cultura organizacional e das capacidades humanas, a partir da aprendizagem individual e organizacional pelo processo de mudança, obtenção de *feedback*, reflexão e outras mudanças, típica de empresas com tradição de estabelecer contratos psicológicos com os seus trabalhadores, com o elevado comprometimento inerente (Beer e Nohria, 2000).

Beer e Nohria (2000), concluem a partir do estudo que desenvolveram que poucas são as empresas que se inserem, somente, numa teoria, a maioria, perfilha um *mix* de ambas, salientando que as empresas que combinam de forma eficaz as abordagens *hard* e *soft* veem reforçados os retornos ao nível da rentabilidade e produtividade e, concomitantemente, com maior predisposição para alcançar vantagem competitiva sustentável. Nesta senda, surge a abordagem holística da mudança, resultante da combinação das abordagens *hard* e *soft* que se torna fulcral e garante de sucesso no processo de implementação da mudança (Checkland, 2000 e Turner *et al.* 2009 *cit in* Martins e Carvalho, 2012). O quadro 12 sintetiza as características da teoria E, teoria O e da combinação de ambas.

Quadro 12- Componentes e características das teorias E e O e da combinação de ambas

Dimensões da Mudança	Teoria E	Teoria O	Teorias E e O combinadas
Objetivos	Maximizar o valor dos acionistas	Desenvolver capacidades organizacionais	Compreender o paradoxo entre o valor económico e a capacidade organizacional
Liderança	Gerir a mudança a partir do topo (<i>top-down</i>)	Encorajar a participação a partir da base (<i>bottom up</i>)	Definir uma direção pelo topo e envolver as pessoas
Foco	Enfatizar as estruturas e sistemas	Criar uma cultura organizacional: comportamentos e atitudes dos colaboradores	Focar, simultaneamente, a componente <i>hard</i> (estruturas e sistemas) e <i>soft</i> (cultura organizacional)
Processo	Planear e estabelecer programas	Testar e desenvolver	Planear para a espontaneidade
Sistema de Recompensas	Motivar através de incentivos financeiros	Motivar através do comprometimento (pagamento justo)	Usar incentivos para reforço da mudança e não para a conduzir
Recurso a consultores	Os consultores analisam problema e oferecem soluções	Os consultores apoiam a gestão na construção das suas soluções	Os consultores são recursos especializados (peritos) que coadjuvam os trabalhadores

Fonte: Adaptado de Beer e Nohria (2000)

Em suma, foi possível constatar a existência de diversas abordagens de que a mudança organizacional tem sido alvo ao longo da sua evolução e por diversos autores, de acordo com a taxa de ocorrência, a sua extensão/ impacto/grau de profundidade das alterações, a forma como ocorre/grau de planeamento/modo como é desencadeada e os aspetos focados.

Contudo, e apesar das diversas referências, a taxa de insucesso das iniciativas de mudança é considerável e preocupante, segundo Balogun e Hailey (2004) *cit in* Todnem By (2005, 2007) e Beer e Nohria (2000), 70% dos programas de mudança revelam-se em fracassos.

4.7. Modelos de Gestão da Mudança Organizacional

Como aludido no início do capítulo os primeiros fundamentos e modelos pioneiros de mudança organizacional remetem, inequivocamente, para Kurt Lewin, tendo sido alvos

de reformulações posteriores (Anexo 2). A abordagem à mudança planeada proveio do trabalho de Lewin (1951) com os 3-passos da mudança: descongelamento – do presente nível, movimento – para um novo nível e recongelamento – no novo nível (Burnes, 1992).

A posteriori, como referido por Burnes (1992), autores, houve, que se propuseram a dissecar e desenvolver o modelo dos 3-passos da mudança de Lewin, como Lippitt *et al.* (1958) que desenvolveram o modelo das sete fases da mudança planeada e Cummings e Huse (1989) que desenvolveram o modelo de oito fases e Bullock and Batten (1985) que tal como descrito, anteriormente, desenvolveram um modelo sintético de quatro fases da mudança planeada a partir da análise de trinta modelos (*vide* Quadro 13).

Quadro 13- Comparação entre 4 modelos de mudança planeada

Lewin (1951)	Lippitt <i>et al.</i> (1958)	Huse (1980)	Bullock e Batten (1985)
1.Descongelamento do equilíbrio organizacional existente	1.Diagnosticar o problema 2.Avaliar a motivação e a capacidade para a mudança 3. Avaliar os recursos e a motivação dos agentes da mudança 4.Definir objetivos progressivos de mudança, desenvolver planos de ação e definir estratégias 5. Definir e clarificar o papel dos agentes de mudança	1. Reconhecimento (exploração em conjunto pelo agente da mudança e pelo sistema-cliente) 2. Entrada (desenvolvimento de um contrato e expectativas mútuas) 3. Diagnóstico (identificação de objetivos específicos) 4. Planeamento (identificação das etapas da ação e possíveis resistências à mudança)	1. Exploração (tomar consciência da necessidade de mudança, procurar ajuda externa e estabelecer contratos de consultoria) 2. Planeamento (recolher informação para garantir o diagnóstico correto das necessidades, definir os objetivos de mudança e as ações a desenvolver para os alcançar e obter apoio dos elementos-chave)
2.Movimento para uma nova posição		5. Ação (implementação das etapas da ação)	3. Ação (implementar as mudanças, obter apoio de todos os colaboradores afetados e avaliar as atividades de implementação)
3.Congelamento numa nova posição de equilíbrio	6. Manter a mudança, sendo a comunicação, o <i>feedback</i> e a coordenação de equipa elementos essenciais 7.Terminar gradualmente a relação com os agentes de mudança, à medida que a mudança é integrada na cultura organizacional	6. Estabilização e avaliação (determinação do sucesso da mudança e da necessidade de novas medidas ou a conclusão) 7. Conclusão (abandonar o sistema ou interromper um projeto e começar outro)	4. Integração (consolidar as mudanças para que incorporem as atividades correntes da organização, reforçando comportamentos e diminuindo a dependência de consultores)

Fonte: Martins e Carvalho (2012:62)

A mudança emergente, por seu lado, apesar de haver autores que defendam que não há receitas universais como Pettigrew e Whipp (2003), também tem sido alvo da sistematização de sequências de ações a que as organizações devem atender para conduzir processos desta natureza, tais como Kanter *et al.* (1992) ao preconizar um modelo de dez mandamentos, Kotter (1995, 1996) que sugere a existência de oito fases (*vide* Anexo 3), Luecke (2003) com um modelo de sete fases (Todnem By, 2005) e Mento *et al.* (2002) propõem um modelo de doze etapas (Martins e Carvalho, 2012) (*vide* quadro 14).

Quadro 14- Comparação entre 4 modelos de mudança emergente

Kanter <i>et al.</i> (1992)	Kotter (1996)	Mento <i>et al.</i> (2002)	Luecke (2003)
1. Analisar a organização e a sua necessidade de mudança		2. Definir a iniciativa de mudança (avaliar a organização e a necessidade de mudança)	1. Mobilizar energia e compromisso para a identificação conjunta de problemas da organização e de soluções
		3. Avaliar o clima de mudança	
2. Criar uma visão e direção comum	3. Desenvolver uma visão e estratégia	1. Desenvolver a ideia de mudança (pensamento criativo)	2. Desenvolver uma visão partilhada de como organizar e gerir a mudança para a competitividade
3. Separar do passado			
4. Criar um sentido de urgência	1. Estabelecer um sentido de urgência		
5. Apoiar um papel de liderança forte	2. Criar uma coligação orientadora	8. Formar uma equipa de líderes	3. Identificar a liderança
6. Obter patrocínio político		5. Obter um patrocínio forte	
7. Elaborar um plano de implementação		4. Elaborar um plano de mudança	
		6. Preparar a audiência alvo (diferentes níveis de apoio)	
	6. Gerar ganhos de curto prazo	9. Criar pequenos ganhos para motivar	4. Focar nos resultados, não nas atividades
8. Desenvolver estruturas de capacitação	5. Promover a ação e amplificar a toda a organização		5. Iniciar a mudança periféricamente, expandindo-a para outras unidades
9. Comunicar, envolver as pessoas e ser honesto	4. Comunicar a visão da mudança	10. Comunicar constante e estrategicamente a mudança	
10. Reforçar e institucionalizar a mudança	7. Consolidar os ganhos e promover mais mudança 8. Ancorar as novas abordagens na cultura	7. Criar uma adequação cultural e consolidar a mudança	6. Institucionalizar o sucesso através de políticas, sistemas e estruturas formais
		11. Monitorizar o progresso do esforço de mudança	7. Monitorizar e ajustar as estratégias em resposta aos problemas decorrentes do processo

			de mudança
		12. Integrar as lições aprendidas	

Fonte: Adaptado de Martins e Carvalho (2012), Todnem By (2005) e Kotter (1995)

Como foi possível verificar Kotter (1995) criou o modelo dos 8 passos da mudança organizacional (Anexo 3) que, curiosamente em alusões posteriores é mencionado como, nomeadamente, as etapas da mudança programada por Cunha *et al.* (2005), enquanto Todnem By (2005), por seu turno, estabelece uma análise comparativa entre três modelos de mudança emergente nos quais se encontra o mesmo modelo de Kotter (quadro anterior feito com base em Todnem By, 2005).

Nesta senda, a partir da análise comparativa estabelecida, independentemente de se tratar da mudança planeada ou emergente é possível encontrar algumas similitudes quanto às etapas, ferramentas e dimensões organizacionais envolvidas, nomeadamente a tomada de consciência da necessidade da mudança, o diagnóstico da situação e dos recursos disponíveis, o planeamento com a definição da visão, objetivos, planos de ação, papéis/constituição de equipas, a ação com implementação das etapas e sua monitorização e, a avaliação do processo e consolidação, não esquecendo a crucial importância da comunicação e o inerente *feedback*, da liderança, da cultura organizacional, formação e recompensas e reconhecimento, ao longo do processo.

Galpin (2000) defende que o foco da mudança organizacional nos anos 80 e 90 incidia, sobretudo, em aspetos técnicos, financeiros e operacionais da mudança, negligenciado o lado humano da mudança, isto é, o lado *soft* da mudança. Salvaguardando, a importância de conciliar o lado *soft* com o lado técnico da mudança na prossecução de uma transformação eficaz e duradoura. O autor preconiza que para um esforço de mudança bem-sucedido importa atender a dois níveis de mudança: a *mudança estratégica* e a *mudança ao nível operacional*, sendo que a mudança estratégica corresponde ao esforço inicial, envolvendo executivos, gestores seniores, um grupo restrito de trabalhadores e, frequentemente, consultores. A mudança estratégica abarca um objetivo técnico ou analítico, pelo que nesta fase são aplicadas ferramentas analíticas e técnicas contemplando, nomeadamente análises de custo-benefício, custo por unidade, gráficos, entrevistas, entre outras; e um objetivo *soft* sendo, adotadas ferramentas e técnicas *soft* que consagram a definição da necessidade de mudança e o desenvolvimento da visão acerca do rumo da mudança, criação de uma infraestrutura para a mudança, desenvolvimento e implementação de uma estratégia de comunicação,

a articulação da cultura organizacional com as mudanças recomendadas e o desenvolvimento de características de liderança imprescindíveis para concretizar com sucesso um processo de mudança. A mudança ao nível operacional, por seu lado, consiste no esforço de condução da mudança ao “coração” da organização, com o intuito de implementar e sustentar as alterações desejadas, implicando a definição de objetivos, avaliação de indicadores, fornecimento de *coaching* e *feedback* e a gestão de recompensas e do reconhecimento.

Beer e Nohria (2000) reiteram que as empresas que combinam eficazmente as abordagens *hard* e *soft* em processos de mudança podem colher grande retorno em rentabilidade e produtividade, fomentando uma vantagem competitiva sustentável.

Posto isto, Galpin (2000) debruça-se, veementemente, na componente humana da mudança e apresenta um modelo de gestão da mudança fazendo a distinção e estabelecendo o paralelismo entre os aspetos *soft* e *hard*, corroborando a ideia, também, Turner *et al.* (2009) dá enfoque aos sistemas *hard* e sistemas *soft*, a partir de uma abordagem holística da gestão da mudança (Martins e Carvalho, 2012) (quadro 15).

Quadro 15- Modelos holísticos da mudança

Galpin (2000)		Turner <i>et al.</i> (2009)	
Etapas	Aspetos <i>soft</i>	Modelo de Sistemas <i>Hard</i>	Modelo de Sistemas <i>Soft</i>
1. Estabelecer a necessidade de mudança	1. Criar uma infraestrutura para a mudança	1. Definir o resultado desejado (visão)	1. Criar diálogo sobre o resultado desejado
2. Desenvolver e disseminar a visão de mudança	2. Desenvolver e implementar uma estratégia de comunicação	2. Prescrever os passos	2. Gerir entre os passos
3. Diagnosticar/analisar a situação atual	3. Gerir e articular a cultura organizacional com a mudança	3. Gerir o evento	3. Facilitar o processo de mudança
4. Elaborar e detalhar as recomendações	4. Desenvolver a liderança para condução da mudança	4. Medir os resultados quantitativos	4. Medir os resultados qualitativos
5. Realizar teste-piloto	5. Definir objetivos	5. Criar a estrutura	5. Experienciar a gestão participativa
6. Preparar as recomendações finais	6. Avaliar o progresso	6. Nomear a mudança	6. Experienciar a transição
7. Implementar as mudanças	7. Facultar <i>feedback</i> e <i>coaching</i>		
8. Medir, reforçar e ajustar as mudanças	8. Gerir recompensas e o reconhecimento		

Fonte: Martins e Carvalho (2012:65)

Em suma, de todos os modelos ressaltam etapas transversais e dimensões importantes a atender para a condução bem sucedida dos processos de mudança por forma a minimizar os impactos negativos e maximizar os positivos, requerendo a mobilização de instrumentos, técnicas, ferramentas e, sobretudo, sensibilidade com dimensões correlacionadas com a comunicação, liderança, cultura, gestão de recompensas, entre outras.

4.8. Implementação

As intervenções bem-sucedidas de mudança implicam o movimento de uma organização passando por diferentes estádios, a fim de alcançar um nível superior de desempenho, segundo Bullock e Batten (1985) *cit in* Burnes (1992), sendo que cada um deles carece de aplicação de determinados processos (métodos e técnicas). Contudo, Burnes (1992) advoga que, embora a sequência e número de estádios sejam relativamente claros, os processos reais envolvidos são-no menos, dado que as diversas técnicas e métodos disponíveis foram desenvolvidos em resposta a problemas e oportunidades específicas que as organizações enfrentaram ao longo do tempo, pelo que, somente, podem ser utilizados para alcançar um resultado favorável numa dada situação, isto é, a título de exemplo, uma técnica de *Team building* pode ser uma solução numa situação e ser totalmente inapropriada noutra.

Ora, esta ambiguidade pode ser tanto uma força como uma fraqueza, força na medida em que para quase todas as situações que uma organização possa enfrentar, existe uma resposta adequada; fraqueza pelo vasto leque de respostas, cuja escolha ou tomada de consciência da mais adequada não se revela fácil. Muitas vezes, a tentação é selecionar a resposta mais fácil ou próxima, ao invés de procurar a mais adequada, segundo Simon (1957) *cit in* Burnes (1992).

Burnes (1992) refere que com o intuito de superar esta dificuldade, uma série de autores propuseram-se a classificar as principais técnicas e métodos relacionando-os com as condições específicas em que são aplicados, salvaguardando a existência de determinadas condições que devem ser cumpridas para garantir a eficácia das intervenções, independentemente dos métodos e técnicas que venham a ser desenvolvidos. Assim, as condições necessárias ao sucesso da mudança são segundo Agyris (1970) as seguintes: (1) gerar informação válida, (2) prover liberdade e alternativas esclarecedoras aos envolvidos, (3) criar um compromisso por parte dos

envolvidos com as escolhas feitas. Estas condições são defendidas por Agyris como parte integrante de qualquer atividade de intervenção, independentemente dos objetivos a atingir. Nesta senda, Burke *et al.* (1981) acrescentam uma quarta condição à lista, introduzindo a importância de (4) operar uma mudança cultural.

A fim de alcançar as quatro condições supracitadas, French e Bell (1984) *cit in* Burnes (1992) consideram que o agente de mudança deverá estruturar o seu processo de intervenção de modo a assegurar os seguintes aspetos, a saber:

1. Envolvimento de todos os que serão afetados pelo problema ou oportunidade;
2. A intervenção seja orientada para os problemas e oportunidades identificadas pelos envolvidos;
3. O objetivo e o caminho a alcançar sejam claros;
4. Exista uma elevada probabilidade de sucesso;
5. Contenha tanto aprendizagem baseada na experiência como aprendizagem conceptual/ cognitiva/ aprendizagem baseada na teoria;
6. O clima da atividade seja organizado de modo a que os indivíduos estejam descontraídos ao invés de ansiosos e na defensiva;
7. Os participantes tanto devem aprender a resolver um problema em particular como aprender “a aprender”, simultaneamente;
8. As atividades devem ser organizadas de modo a que os indivíduos possam aprender tanto sobre a tarefa (o que é que o grupo está a trabalhar) como sobre o processo (como é que o grupo o faz);
9. Os indivíduos envolvem-se como pessoas inteiras, não como pessoas segmentadas, logo exigências do trabalho de um indivíduo e os seus pensamentos, crenças, sentimentos e ambições devem ser chamadas “a jogo”, pelo que não se deve atender, somente a um ou dois desses aspetos.

Camara *et al.* (2007), por seu turno, focam a necessidade de cumprir determinados pré-requisitos aquando da implementação de um processo de mudança adicionalmente aos que consideram basilares como a caracterização da visão de futuro, a identificação dos fatores críticos de sucesso e um plano de ação, referindo condições como, a comunicação da visão a todos os trabalhadores em fases ininterruptas (sistema de cascata) de modo a possibilitar-lhes a análise, aperfeiçoamento e compreensão com críticas e comentários; a interiorização da necessidade da mudança pelos intervenientes,

a sua adesão e motivação para participarem e, a disponibilização dos recursos necessários à sua implementação (financeiros, humanos e materiais).

Na senda dos princípios básicos, condições a reunir para a implementação de um processo de mudança, e todos os modelos anteriormente analisados, ressaltam algumas dimensões e procedimentos a atender em processos desta natureza, como *a priori* o diagnóstico organizacional (Cunha *et al.*, 2005; Ferreira e Martinez, 2008; Ferreira *et al.*, 2001) e acautelar e minimizar o impacto de resistências (Camara *et al.*, 2007; Cunha *et al.*, 2005; Ferreira e Martinez, 2008; Ferreira *et al.*, 2001; Hooper e Potter, 2003; Nadler *et al.*, 1995). Cumulativamente, ressaltam, ainda, elementos a que importa atender como a constituição de equipas, comunicação e participação, cultura, liderança, formação, definição de um plano de ação, avaliação do progresso, *feedback* e *coaching* e recompensas e reconhecimento, com o intuito de garantir a mobilização, envolvimento, participação, comunicação e operacionalização do processo de mudança a nível *hard* e, sobretudo, *soft*.

Posto isto, tal como mencionado, numa primeira análise, quando se dá a tomada de consciência da necessidade de mudança, importa atender aos aspetos que surgem como condição *sine-qua-non* para viabilizar um processo de mudança *ab initio*, o diagnóstico e a resistência à mudança que surgem numa perspetiva, quase, indissociável nos processos de mudança, a fim de se tomarem medidas preventivas que ab-roguem *a priori* possíveis anticorpos que possam, eventualmente, surgir e que são muitas vezes evitáveis. E na sequência destes, todas as dimensões da mudança que devem ser contempladas no processo.

4.8.1. Diagnóstico dos Principais Componentes da Mudança

A priori, antes de encetar o processo de mudança, importa fazer o diagnóstico do estado presente, tal como corroborado por Ferreira e Martinez (2008) é relevante compreender a mudança como necessária e que esta só pode ser efetivada caso seja administrado um correto diagnóstico, estabelecendo um paralelismo com a medicina, importa auscultar previamente as reais dificuldades, sob pena de se incorrer em custos desnecessários na tentativa de eliminar “organizopatologias” inexistentes.

A fim de conduzir mudanças eficazes, Beer *et al.* (1990) *cit in* Cunha *et al.* (2005) alegam que numa primeira fase deve proceder-se ao diagnóstico, analisando a situação

em três vertentes, a saber: problemas a resolver com a mudança, prováveis causas na origem desses problemas e o tempo disponível para operar a mudança. Esta fase inicia o processo que, segundo os autores em apreço articula-se em: diagnóstico; ações preparatórias da introdução das mudanças, combatendo-se a resistência à mudança; implementação da mudança, seleção de uma estratégia atendendo ao tempo disponível, previsível grau de implicação/empenho dos trabalhadores no processo e planeamento necessário; por último, importa monitorar, a fim de avaliar os resultados e as situações imprevistas e adotar ações que aproveitem oportunidades e/ou combatam as ameaças.

À semelhança de Beer *et al.* (1990), também Ferreira *et al.* (2001) aduz à importância do diagnóstico ao permitir identificar os tipos de problemas perturbadores da eficácia organizacional, bem como os possíveis fatores que os originam. Estes, defendem que o diagnóstico pode ser transversal a toda a organização e sua relação com a envolvente, ou incidir em alguma(s) unidade(s) interna(s) e correspondentes *interfaces*, especificamente em determinados grupos de colaboradores e relações intergrupais, entre outros (Cummings e Worley, 1993 e Vala *et al.*, 1994 *cit in* Ferreira *et al.*, 2001).

Ferreira e Martinez (2008) preconizam o processo de diagnóstico como ponto de partida da mudança permitindo identificar os pontos fracos e fortes e as reais necessidades das empresas face à mudança, promovendo *per se* uma cultura de mudança e de avaliação contínua, o que pode orientar a organização no sentido do seu desenvolvimento contínuo. Deste modo, a mudança proporciona e garante novas oportunidades que suscitam a análise crítica dos membros institucionais relativamente à cultura e ao comportamento dos recursos humanos.

Ferreira *et al.* (2001) salientam cinco áreas que têm sido alvo de diagnóstico, a saber: o sistema técnico (*e.g.*, métodos e técnicas de trabalho, organização do trabalho, sistemas de informação), o sistema social (*e.g.*, clima, cultura, normas e valores, estrutura e composição social), os aspetos da estrutura organizacional (*e.g.*, unidades de trabalho, autoridade formal), os processos organizacionais (*e.g.*, informação e comunicação, tomada de decisão, estratégias e objetivos) e a envolvente externa (*e.g.*, envolvente das tarefas e geral – social, económica, política, cultural, tecnológica).

Camara *et al.* (2007), por seu lado, referem três componentes essenciais de mudança a saber: a estrutura da empresa, as tecnologias utilizadas e as pessoas que constituem a organização.

No que se refere à estrutura da empresa consideram-na mutável, impelida pelas transformações da envolvente externa e da forma de organização do trabalho interna que pode implicar “(...) uma modificação das relações de poder, dos mecanismos de controlo e de coordenação, do perfil das funções e do número de níveis hierárquicos, com o conseqüente aumento da autonomia de cada função. A estrutura de uma organização caracteriza-se pelo seu grau de complexidade, formalização e centralização, que os agentes podem alterar, no todo ou em parte”, Camara *et al.* (2007:250). A título de exemplo, pode haver lugar a fusão de responsabilidades de, pelo menos um departamento, de modo a suprimir escalões hierárquicos, estender a esfera de atuação de cada gestor e achatar a estrutura organizacional, tornando-a mais horizontal e menos burocrática. Paradoxalmente, pode haver lugar a descentralização visando imprimir celeridade ao processo de tomada de decisão. Os agentes de mudança podem ser responsáveis pelo redesenho estrutural, o que pode acarretar, nomeadamente a substituição de uma estrutura simples, por uma estrutura matriz, o redesenho de funções e/ou métodos de trabalho, a adoção de um sistema de recompensas que premeie o desempenho e a participação de lucros e resultados, como forma de incentivo e alavanca motivacional.

As tecnologias representam o segundo pilar de mudança sob a forma de novos equipamentos, ferramentas ou métodos de trabalho, na automação ou na computadorização. Segundo Camara *et al.* (2007), a automação floresceu na Revolução Industrial e em linhas gerais reside na substituição de pessoas por máquinas. Já a computadorização, por seu lado, evidencia a transformação tecnológica, materializando-se nos sistemas sofisticados de gestão de informação, impactando nos sistemas logísticos organizacionais com o natural reflexo em toda gestão, nomeadamente nas grandes cadeias como a de origem norte-americana WalMart e o retalhista português Continente as caixas registadoras enquanto veículo de informação de um sistema informático central que disponibiliza em tempo real informação dos *stocks*, podendo estar sincronizada com as redes informáticas dos fornecedores por forma a assegurar a reposição com encomendas geradas automaticamente.

As pessoas que constituem a organização são uma componente de mudança, pela já referida mudança de aspirações das gerações de desenvolvimento pessoal e profissional que rompe com as formas tayloristas de trabalho, ao preferirem tarefas variadas, estimulantes, criativas e com capacidade de decisão. A juntar-se a isto as forças externas

obrigam as empresas a ter uma visão panorâmica por forma a antecipar e responder proactivamente às necessidades do mercado, requerendo uma estrutura flexível, com uma rápida capacidade de resposta e alinhada com os seus objetivos estratégicos.

Posto isto, os dois últimos pilares remetem para a reinvenção organizacional assente na fluida troca de informação, no trabalho em equipa e polivalência, segundo Camara *et al.* (2007), o que impacta no reequacionamento do papel da estrutura, conduzindo à descentralização do poder, dotando a hierarquia de um papel de coordenação e de alocação de recursos, em função das prioridades estratégicas, ao invés de um papel decisor e autoritário. Assim, estas mudanças implícitas na moldura de funcionamento não são imediatas, nem isentas de risco ou resistência, “Na verdade, é sabido que alterar atitudes e comportamentos é um processo gradual e, por vezes, traumático, sobretudo quando implica modificação dos centros de tomada de decisão, das formas de resolver problemas e dos canais de comunicação. Por último, mudar as pessoas, os seus comportamentos, atitudes e a forma como trabalham em conjunto, é uma pré-condição indispensável em qualquer processo de mudança”.

Deste modo, as três componentes da mudança nas empresas – estrutura, tecnologias e pessoas (Camara *et al.*, 2007) são dimensões desmultiplicadas por Ferreira *et al.* (2001) em cinco – sistema técnico, sistema social, os aspetos da estrutura organizacional, os processos organizacionais e a envolvente externa, como as que mais recorrentemente são alvo de diagnóstico, podendo estabelecer-se correspondências pelo seu corpo comum. O que nos leva a crer que merecem atenção aquando do processo de diagnóstico, a fim de estabelecer um ponto de partida para desenhar um percurso e alcançar o melhor ponto de chegada possível.

Dadas as dimensões a que importa atender, segue-se o processo de diagnóstico que, segundo Ferreira e Martinez (2008) é um ciclo composto por várias etapas, a saber: identificação do problema, recolha dos dados e interpretação dos dados.

A identificação do problema deve ser efetuada precocemente para maximizar a probabilidade de um prognóstico otimista, contrariando grande parte das empresas que o fazem numa fase avançada de maturação, uma vez que há tendência para os gestores perpetuarem as práticas de gestão e incorporar dogmas que obstaculizam a mudança. Nesta fase surge a relação técnico-cliente e a mudança do papel do técnico de diagnóstico que, outrora, canalizava e transferia os seus conhecimentos como elemento

de desbloqueio e resolução dos problemas, e hoje, as expectativas inflacionadas dos clientes encaram-nos como fontes de recursos para projetos temporalmente mais extensos (Ferreira e Martinez, 2008).

A recolha dos dados para o diagnóstico é um processo algo lento e pode ser assaltado por problemas de cariz institucional e pessoal, pelo que incumbe ao técnico a elaboração e seleção dos métodos de recolha dos dados mais adequados à situação, atendendo ao tempo previsto para a sua recolha, à disponibilidade financeira e à capacidade de resposta da organização e dos recursos humanos na disponibilização de informação, tendo ao seu dispor um vasto leque de metodologias, tais como, entrevistas individuais e/ou grupais, inquéritos, questionários, observação direta e/ou participante, análise de documental (Ferreira e Martinez, 2008, Ferreira *et al*, 2001).

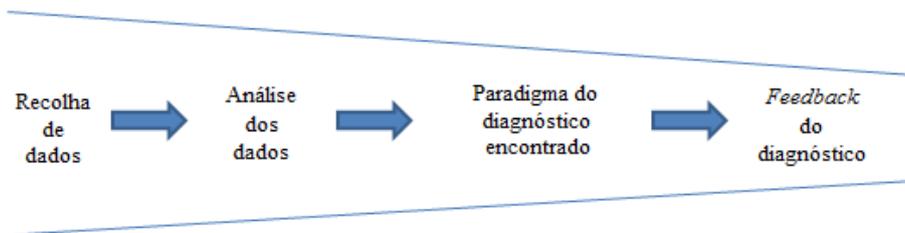
Uma vez efetuada a recolha dos dados, urge interpretar a informação à luz da realidade organizacional que lhe serve de contexto, não descurando o problema que lançou o repto. Esta interpretação requer, frequentemente, uma análise objetiva e imparcial, revelando-se pertinente o recurso a serviços de consultoria externa por serem isentos de vícios organizacionais e terem uma visão mais assertiva dos problemas, contrariamente, aos gestores e trabalhadores, em geral, relutantes à autocritica profissional, para além das economias de escala que geram fruto da sua experiência e *benchmarkings* mentais com maior probabilidade de sucesso. Contudo, importa não subestimar os elementos internos à organização conhecedores dos recursos humanos, da cultura e clima organizacionais, fontes de valiosos contributos pela sua experiência e conhecimentos. Assim, as sinergias decorrentes da colaboração entre um consultor externo e um colaborador interno são enriquecedoras e preditivas de maior sucesso.

À semelhança de Camara *et al.* (2007) e de Ferreira *et al.* (2001), também Ferreira e Martinez (2008) remetem para a importância de atender às variáveis institucionais decorrentes das dimensões estruturais e funcionais, aquando da interpretação dos dados. No que respeita às dimensões estruturais, o organograma e as relações de poder, incluindo o plano da DAF (descrição e análise de funções) e a relação entre funções, assim como na articulação do organograma, os processos de diferenciação horizontal e vertical (Levinson, 1994 *cit in* Ferreira e Martinez, 2008). Quanto às dimensões funcionais/ processos, emergem aspetos *soft*, tais como “(...) análise dos processos de liderança, gestão de conflitos, métodos de gestão existentes, objectivos e metas, relação

dos grupos de trabalho, integração dos recursos humanos na cultura existente”, sendo ainda de realçar “(...) o clima existente nas diversas facetas de estudo dos recursos humanos. Neste âmbito, poderão ainda ser abordados aspectos motivacionais e políticas de remuneração ou mesmo tipologias de contratos psicológicos e sua adequação à missão e à estratégia da empresa” (Ferreira e Martinez, 2008:34).

Posto isto, Ferreira e Martinez (2008) adotam o modelo de Diagnóstico de Afunilamento, que segundo os próprios nasce da metodologia de investigação qualitativa desenvolvida por Hammersley e Atkinson (1983) e implementada por Gregory, Armenakis, Moates, Albitton e Harris (2007), (Fig. 5) salientando que estes autores reiteram as metodologias qualitativas e a cuidado do viés das informações recolhidas, assim como as crenças do próprio consultor; atendendo à codificação da informação para garantir a confidencialidade e anonimato dos envolvidos.

Figura 5- Diagnóstico em Funil



Fonte: Ferreira e Martinez (2008:35)

A fim de otimizar a fase de implementação do diagnóstico, é condição *sine qua non* que a recolha de informação seja sistematizada, suportada e orientada com base num modelo teórico-conceptual (Ferreira e Martinez, 2008; Ferreira *et al.*, 2001), uma vez que permitem categorizar e codificar os dados, facilitar a sua compreensão e uniformizar a linguagem de modo a ser perceptível pelos intervenientes (Ferreira e Martinez, 2008).

A literatura apresenta uma vasta panóplia de modelos que coadjuvam os processos de diagnóstico, designadamente, o modelo analítico, o modelo dos campos de força (Lewin, 1951), modelo de investigação-ação (Lewin, 1951), modelo de consultoria e gestão, modelo dos 7-S da McKinsey (Pascale e Athos, 1981; Peters e Waterman, 1982), o modelo das seis caixas de Weisbord (Weisbord, 1976), entre outros, segundo Ferreira e Martinez (2008), Kotter (1978), Nadler e Tushman (1980; 1994), Cameron e Quinn (1999) de acordo com Ferreira *et al.* (2001), que, também, menciona o modelo de Weisbord.

Ferreira e Martinez (2008) referem que, em Portugal, “(...) as empresas não têm tempo nem recursos financeiros (e/ou humanos) para operar medidas que auscultem as suas reais necessidades” (Ferreira e Martinez, 2008:22), contudo os processos de mudança requerem diagnósticos organizacionais fidedignos, pois representam alavancas para um processo eficazmente conduzido, podendo, também, apresentar-se como mecanismos de melhoria contínua num cenário desejável.

4.8.2. Resistência à Mudança

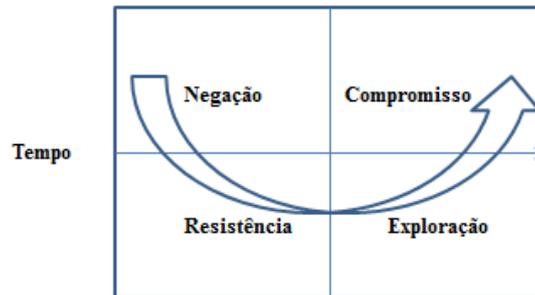
Um dos aspetos indissociáveis da mudança é a resistência à mudança, os autores são unânimes em focá-lo alertando para a necessidade de gerir com acuidade e cautelosamente sob pena de fazer perigar o processo. Recuando aos primórdios a resistência à mudança foi um dos primeiros aspetos alvo de investigação no âmbito da psicologia social para a resolução de problemas sociais, segundo Lewin (1951/1965) *cit in* Ferreira *et al.* (2001). Em 1948, Coch e French desenvolveram um estudo acerca da “(...) resistência à mudança dos métodos de trabalho e das funções manifestada pelos operários de uma empresa industrial”, porém ao longo do tempo “(...) a pesquisa empírica sobre esta questão tem sido bastante escassa, continuando a faltar modelos teóricos consistentes e fundamentados para a explicar.” (Ferreira *et al.*, 2001:539).

A resistência à mudança pode ser analisada de diversos prismas, vejamos as dimensões da resistência, segundo Camara *et al.* (2007) a resistência pode ter origem individual e/ou organizacional. A resistência individual oriunda dos colaboradores *per se* pode provir de diversas causas, tais como, o hábito, a segurança, os fatores económicos, o medo do desconhecido e/ou a informação seletiva. A resistência organizacional, por seu turno, é emanada pelas próprias empresas ou organizações, e não pelos seus colaboradores individualmente considerados, devido à natureza conservadora e combativa face à mudança imperante, sendo disso exemplo as lógicas “imutáveis” de funcionamento de repartições públicas, das instituições de ensino, entre outras. Assim, segundo Robbins *cit in* Camara *et al.* (2007) as principais causas de resistência organizacional são a inércia estrutural, o âmbito da mudança, a inércia de grupo, a ameaça aos conhecimentos técnicos (*know-how*), a ameaça à estrutura de poder e a ameaça à alocação de recursos.

Numa perspetiva mais afunilada, do indivíduo *per si* importa salientar a morosidade do processo de mudança, tal como advogam Hooper e Potter (2003) alcançar o sucesso da

mudança implica o seu tempo, uma vez que no processo de ajustamento à mudança, os indivíduos atravessam quatro estádios, a saber (1) negação – recusa no reconhecimento da mudança como necessária, (2) resistência – oposição ativa à mudança, (3) exploração – teste de diversos aspetos da mudança e (4) compromisso – compreensão dos benefícios da mudança (*vide* Fig. 6).

Figura 6- As quatro fases básicas de resposta humana à mudança



Fonte: Hooper e Potter (2003:93)

De acordo com estes autores a generalidade das pessoas percorre este processo e, simultaneamente, procura racionalizar o que lhes solicitam que façam, num *mix* de processo externo e interno que se inicia num problema que os indivíduos tendem a ignorar, “externalização” da mudança, e paulatinamente dá-se uma assimilação e os indivíduos “internalizam-na”.

Nadler *et al.* (1995) defendem que a mudança faz parte da condição humana, pelo que nem os gestores seniores lhe são imunes, incorporando o *target* a atender pelos líderes de mudança. Esta resistência natural é uma reação comum, podendo ser um indício positivo se encarada como sinónimo de estabilidade e harmonia do comportamento organizacional, porém pode apresentar-se como uma fonte de conflito e um entrave ao decurso do processo. A oposição pode ser manifestada reconhecível e abertamente, por contestação direta, como a realização de greves, ou pode manifestar-se indiretamente de forma subterrânea e invisível através de comportamentos de passividade e negligência (Ferreira *et al.*, 2001), ou pode ser encapotada em silêncio mas subjacente a sabotagens, com consequências ao nível da perda de lealdade, desmotivação, aumento de erros e omissões e, absentismo (Camara *et al.*, 2007). A relutância pode coexistir com o processo de mudança, ou pode ser temporalmente desfasada remetendo para situações que os atores organizacionais julguem mais oportunas e eficazes para os seus intentos (Ferreira *et al.*, 2001), razão pela qual neste tipo de reações é, geralmente difícil

estabelecer umnexo de causalidade entre a causa da resistência e a reação (Camara *et al.*, 2007).

Este tipo de “comportamentos organizacionais desviantes” pode ser entendido à luz das implicações da mudança, segundo Nadler *et al.* (1995), a percepção individual da mudança imposta com impacto na redução da autonomia e autocontrolo, coloca em causa os padrões tipicamente adotados pelos indivíduos que, assim, veem-se impelidos a encontrar novas formas de gerir o seu ambiente. Muitos encaram-na, direta ou indiretamente, numa perspetiva de causadora de perdas pessoais, como o *status*, a autoridade, a retribuição, entre outras.

A estes motivos soma-se a resistência por razões cognitivas, isto é, os atores organizacionais podem resistir por crerem com base na informação de que dispõem e experiência acumulada que o futuro estado almejado esteja a ser mal direcionado, e que o presente estado ou outras alternativas seriam uma via mais sensata; ou que a mudança, ou os seus efeitos colaterais possam repercutir-se em perdas substantivas. Adicionalmente, a resistência pode prender-se a razões ideológicas, quando os indivíduos acreditam que a mudança viola um princípio importante ou compromisso que a organização deve preservar.

Como preconizam Nadler *et al.* (1995), há um padrão de respostas que surge frequentemente em períodos de transição. A ansiedade e os problemas políticos abastecem um conjunto previsível de comportamentos genéricos em muitas circunstâncias de mudança. O padrão de respostas contempla afirmações/interjeições como:

- *A mudança é combatida com argumentos racionais.* Inicialmente, a resistência suportada no *status quo* e “*modus operandi*” Vs. mudança incipiente conduz os indivíduos a alegar que a mudança é menos “racional”;
- *Os alvos de mudança são procurados.* Uma vez proposta a mudança tende a procurar-se os responsáveis, sendo os alvos usuais os decisores, a gestão sénior, ou a *task force* (força operacional) ou comité responsável pela recomendação original;
- *Aumento das “conversas de corredor” e a produtividade sofre.* Durante os períodos de mudança, os indivíduos trocam impressões sobre as interpretações do que ouvem e do que pode significar, multiplicando-se as conversas e a especulação, tentando fazer-se

o *puzzle* da história, com o tempo a ser canalizado para “projeções” futuras ao invés do trabalho, adotando uma atitude de “esperar para ver”;

- *Formam-se fações.* A partir das “conversas de corredor” formam-se grupos de indivíduos que partilham do mesmo ponto de vista;

- *Emergem líderes informais.* A partir dos grupos e fações, cuja força da convicção tende a aumentar pela dimensão social do grupo que representam;

- *Os decisores percebidos são testados.* À medida que persistem as mensagens de mudança, os indivíduos testam a convicção e apoio dos decisores que veem como responsáveis, sendo um ponto especialmente vulnerável para as equipas seniores, pois a falta de suporte destes, pode ser vista como sinal claro de que a realidade da mudança pode ser menos impactante do que aparenta, contrariamente, uma equipa forte de apoio à mudança fortalece a percepção e crença de que é real e muito provavelmente ocorrerá;

- *Alinhamento dos indivíduos com a estrutura de poder percebida.* Com o tempo e persistência das mensagens, a mudança torna-se mais real, e os indivíduos tendem a aceitá-la, procurando estratégias para assegurar que estão na equipa vencedora;

- *Como mecanismo de proteção as pessoas apelam aos relacionamentos.* Num esforço de garantir o futuro, algumas pessoas apelarão à relação pessoal com aqueles que veem capazes de cuidar deles e, para reforço da estratégia, renovam os seus relacionamentos com pessoas-chave, tornando-se comuns convites sociais para almoço, jogo de *golf*, etc.

Nesta senda, Nadler *et al.* (1995), enumeram estes comportamentos disfuncionais que surgem tipicamente em períodos de mudança, em diversas situações e circunstâncias e representam um padrão comum de comportamentos expectáveis para os quais as organizações devem estar despertas aquando do arranque de uma grande mudança. Estes autores salientam que uma das maiores dificuldades em lidar com a resistência à mudança reside em identificar o tipo de resistência e lidar com ele de forma adequada. Não raras vezes, os gestores da mudança assumem que a resistência cognitiva é o disfarce da resistência emocional, o que os autores corroboram, salvaguardando que, geralmente, ocorre numa fase mais avançada do processo. Inicialmente, a resistência reveste-se de um cariz preponderantemente cognitivo, de discussão, educação e de sessões de partilha. No entanto, subsistem alguns redutos muito tempo depois de a maioria já ter sido convencida. Assim, diagnosticar a resistência e lidar com estas situações é um processo complexo.

Cunha *et al.* (2005), referem que os obstáculos psicológicos à mudança se podem explicar em quatro razões principais, a saber: tendência para evitamento de riscos e incertezas, as rotinas defensivas, a percepção de que a mudança colide com os interesses individuais (autointeresse) e a descrença relativamente à mudança. No sentido lato do tema apresentam um quadro revelador das razões subjacentes à resistência estabelecendo o paralelismo entre as pessoas que têm e não têm poder de veto, ou seja, autoridade para aceitar ou rejeitar a mudança (*vide* Quadro 16).

Quadro 16- Razões pelas quais as pessoas resistem à mudança

Pessoas que têm poder de veto (i.e. que têm autoridade para aceitar ou rejeitar a mudança)	Pessoas que não têm poder de veto
<ul style="list-style-type: none"> • Inércia (tendência para desejar fazer as coisas do modo habitual, para manter o <i>statu quo</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Surpresa (as pessoas tendem a resistir a mudanças inesperadas, repentinas, radicais)
<ul style="list-style-type: none"> • Incerteza e medo do desconhecido 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de informação acerca do modo como a mudança afetará os postos de trabalho
<ul style="list-style-type: none"> • Insegurança e medo de falhar 	<ul style="list-style-type: none"> • Formação deficitária (impedindo que as pessoas compreendam o novo método e aprendam modos diferentes de atuar)
<ul style="list-style-type: none"> • Ignorância acerca do que se pretende alcançar com a mudança 	<ul style="list-style-type: none"> • Ignorância (pode ser provocada pela ausência de explicações por parte dos responsáveis)
<ul style="list-style-type: none"> • Obsolescência (receio de possuir competências obsoletas para a mudança proposta) 	<ul style="list-style-type: none"> • Receio de perda de <i>status</i> (e.g., perda de importância do posto de trabalho)
<ul style="list-style-type: none"> • Conflitos de personalidade (e.g., conflito de personalidade entre o proponente da mudança e o alvo que pretende “demover”) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pressões dos pares (as reações das pessoas são influenciadas pelas opiniões – percecionadas - dos colegas)
<ul style="list-style-type: none"> • Consultores externos (uma mudança proposta por pessoas exteriores à organização pode não ser bem aceite pelos membros organizacionais) 	<ul style="list-style-type: none"> • Medo de perder segurança
<ul style="list-style-type: none"> • Medo de perda de poder e/ou <i>status</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Alteração das relações sociais (e.g., as pessoas podem resistir devido à perda de interação social com colegas de longa data; ou por não apreciarem os relacionamentos sociais que presumem que a mudança concitará)
<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de participação na definição das propostas de mudança 	<ul style="list-style-type: none"> • Antagonismo relativamente ao proponente ou, mesmo, a toda a equipa de gestão. Ausência de confiança nas pessoas que propõem a mudança
<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de tato por parte do proponente 	<ul style="list-style-type: none"> • Consciência de que a mudança é perniciosa ou “não tem pernas para andar”
<ul style="list-style-type: none"> • O proponente não concita confiança 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de participação (as pessoas resistem por sentirem que “não foram ouvidas nem achadas”)
<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidade (muito boas ideias são rejeitadas porque as pessoas que se pretende que aceitem a mudança estão assoberbadas com trabalho, envolvidas na resolução de problemas difíceis, ou emocionalmente alteradas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidade (e.g., a mudança pode ser rejeitada porque a vida organizacional está marcada pela tensão, por eventos recentes desagradáveis, etc.)

Fonte: Adaptado de Cunha *et al.* (2005:702) construída com base em Stanislawski e Stanislawski (1983)

Deste modo, as razões pelas quais as pessoas resistem à mudança em termos práticos culminam em receios e angústias como “(...) o despedimento, a perda de controlo nos negócios (e nos processos de gestão), a responsabilização por eventuais crises ou ainda a despromoção, com as consequentes repercussões ao nível da satisfação e motivação. Outras razões prendem-se com crises de legitimidade, mudança da cultura organizacional ou sentimentos de confusão ou perda de controlo” (Rousseau & Tijoriwala, 1999 *cit in* Ferreira e Martinez, 2008).

Dada a contextualização da problemática e dos impactos que podem advir da resistência individual e organizacional em virtude dos comportamentos subjacentes com “efeito-dominó” e com repercussões em “bola de neve” e, uma vez feita a sensibilização para a importância deste aspeto, urge tomar proactivamente medidas que procurem minimizar estas barreiras que podem resultar em muros difíceis de transpor. Assim, importa estar-se ciente de que, tal como sugerem Ferreira e Martinez (2008:239) “Muitas vezes, as respostas necessárias para efectivar os processos embatem com problemas de ordem estrutural, relacionados com o carisma dos líderes, receio das alterações de categorias profissionais, discussão de prémios e de impactos associados às avaliações. Perante isto, as organizações como que são confrontadas com um egoísmo dos colaboradores, com claro enfoque nos interesses e objectivos pessoais.”, como aludido anteriormente questionar o *status quo* deixa os atores organizacionais reticentes, os diversos receios surgem em cascata e todas as inquietações inerentes às possíveis alterações ao nível do trabalho desenvolvido, das relações hierárquicas formais e informais, entre outras.

Posto isto, “O engenho reside, precisamente, no apelo ao colectivismo e participação dos colaboradores em prol da visão e da estratégia associada à mudança. Os processos de mudança devem ter um enfoque colectivo, em que estejam patentes as mais-valias que o grupo poderá vir a ganhar. As mais-valias individuais associadas à mudança devem ser reforçadas, como forma de prevalecimento da participação e do envolvimento enquanto garante da quebra de resistências associadas à mudança”, ou seja, é necessário suscitar um sentido de urgência e de oportunidade a explorar, mobilizar e envolver todos os atores organizacionais, mostrando-lhes que será adotada uma estratégia que maximize e potencie a perspectiva *win-win*, pois *ceteris paribus* o processo de mudança é livre de vícios.

Ora, os agentes mudança deverão servir de modelos de comportamento a seguir e ter um papel encorajador de mudança. As organizações conhecedoras dos seus obstáculos individuais, coletivos e institucionais, têm forçosamente que estar preparadas para os remover, sendo que *a priori* devem identificá-los por ordem decrescente de prioridade e importância para, então, serem confrontados e removidos, reduzindo-se substancialmente o seu impacto negativo. A fim de evitar os obstáculos Rousseau e Tijoriwala (1999) *cit in* Ferreira e Martinez (2008) apresentam a sistematização de um conjunto de medidas inibidoras dessas barreiras, a saber: a relevância das fontes credíveis e do fornecimento abundante de informação estruturada e organizada; a importância de colocar, sobretudo, nos gestores o ônus de desenvolver e trabalhar as crenças do grupo e as relações entre colaboradores, na sua relação com a mudança, pelo que importa que haja receptividade e disponibilidade para esclarecimentos e clarificações, servindo de suporte à mudança e dando lugar a oportunidades para reiterar os benefícios inerentes; a implementação de contratos psicológicos capazes de legitimar a mudança, sob a forma de contratos transacionais de índole monetária ou contratos relacionais ao nível do *empowerment*, da flexibilização de funções e proliferação de redes de apoio e de participação.

Importa enfatizar que de acordo com Ferreira *et al.* (2001), desde o estudo empírico de Coch e French (1948), que se considera como um dos aspetos com maior impacto dissuasor da resistência é a participação dos trabalhadores no processo de tomada de decisão das mudanças a implementar no seio organizacional (Heller *et al.*, 1998). Segundo Lawler (1986) *cit in* Ferreira *et al.* (2001), a participação assenta em três pilares processuais distintos, quer os *processos motivacionais* em que a participação das pessoas é sinónimo de implicação psicológica, quer *processos relativos à própria natureza da mudança*, pela participação poder conduzir a ajustes face ao projeto inicial, quer *processos de comunicação* ao facilitar a compreensão e aceitação dos objetivos da mudança, bem como as consequências que aporta ao nível dos indivíduos, dos grupos e da própria organização. A dimensão da comunicação é crucial por debelar, desde logo, grande parte da resistência à mudança, se a mesma for encarada pelos trabalhadores como proveitosa e se tiverem uma intervenção efetiva no processo, contrariamente ao mero anúncio ou veiculação da informação que descure a participação dos trabalhadores afetados direta ou indiretamente, cuja reação tendencialmente será para destacarem os inconvenientes da mesma.

Ferreira *et al.* (2001) mencionam que a participação das pessoas nos processos de mudança representa uma condição determinante de redução da resistência e facilitadora da sua assimilação, o que não prediz necessariamente que se reflita em mudanças de melhor qualidade na perspectiva organizacional, pois comumente acarreta soluções de compromisso e de convergência de diversos interesses numa plataforma de entendimento, contudo o processo é socialmente validado ou legitimado pelos atores organizacionais, podendo ser uma importante mais-valia a médio e longo prazo aquando da fase de recongelamento ou de consolidação das mudanças implementadas.

Corroborando a tónica nestas dimensões, também, Camara *et al.* (2007) aludem à relação causal entre a neutralização das resistências individuais e institucionais e o sucesso da mudança, com base nas táticas apontadas por Kanter, Robbins e Jick (1992), cuja utilização pode minimizar ou suprimir as forças resistentes como a comunicação, a participação e, a facilitação e o apoio, a negociação e a coação (em última análise). À semelhança destes, também Kotter e Schlesinger (2008) consideram os seguintes métodos para lidar com a resistência à mudança, a saber: educação e comunicação, participação e envolvimento, facilitação e apoio, negociação e acordo, manipulação e cooptação e, coação explícita e implícita.

Em suma, a resistência à mudança está no ADN dos indivíduos e das organizações, pelo que a resistência é a segunda fase do processo de ajustamento à mudança (Hooper e Potter, 2003), sendo, também, mapeada por Ferreira e Martinez (2008) como a segunda fase necessária à implementação destes processos. É possível constatar que pode estar subjacente a razões cognitivas ou ideológicas (Nadler *et al.*, 1995), ou relacionada com obstáculos psicológicos (Cunha *et al.*, 2005) e as consequências que acarreta sob a forma de “boicote ao trabalho” impactam na inequívoca morosidade do processo de mudança propriamente dito, na produtividade, minando o clima organizacional e abalando a “paz” organizacional. Deste modo, é indubitavelmente importante tomar medidas preventivas e dissipativas de resistência e, conseqüentemente, preditivas de uma conduta pautada por boas práticas, tais como a mobilização, o envolvimento, o trabalho em equipa e a participação (motivacional, natureza da mudança e comunicação), com especial ênfase para a comunicação, e da partilha da visão de futuro por todos os membros organizacionais, orientando-os no sentido de prosseguir a estratégia almejada.

4.8.3. Constituição de Equipas

Burnes (1992) advoga que o processo de mudança, independentemente da teoria ou abordagem que seja aplicada, requer alguém ou algum grupo que intervenha no funcionamento da organização para efetuar a mudança. Esta intervenção pode ser liderada por pessoas que sejam objeto do processo de mudança. Todavia, é mais frequentemente liderado por pessoas externas ao departamento/área implicada ou mesmo externas à organização.

Galpin (2000) preconiza que a utilização eficaz de equipas para operar um esforço de mudança pode ser decisiva entre o sucesso e o fracasso. Por conseguinte, a fim de se conduzir eficazmente o processo de implementação da mudança é relevante atender-se à constituição de equipas transversais a toda a organização, como alerta Galpin (2000:39) “Para envolver o maior número de pessoas durante o processo de mudança, as equipas de melhoria podem ser criadas a todos os níveis de uma organização, da gestão de topo até aos colaboradores de primeira linha. As equipas devem ser bem organizadas e coordenadas.”.

A par da criação de equipas, deve também ser criada uma infraestrutura para a coordenação das mesmas, para que haja um controlo e um acompanhamento organizado, sendo que deverá ser criada paralelamente ao estabelecer a necessidade de mudança e desenvolver e disseminar a visão da mesma, precedendo o diagnóstico, e a sua amplitude deverá ser tanto maior, quanto maior for a visão da mudança (Galpin, 2000).

Galpin (2000) sugere uma configuração típica de infraestrutura, encabeçada pelo comité de direção, seguindo-se em cascata a equipa de integração que “desagua” em equipas de melhoria.

O *comité de direção* deverá assumir o papel de equipa responsável pela orientação, vigilância e por tomar decisões fulcrais à prossecução da mudança, pelo que deverá incluir responsáveis pela gestão da organização com autoridade para decidir. O comité de direção deverá abarcar gestores séniores, quadros médios ou supervisores, colaboradores em geral, clientes e representantes sindicais. Este, deverá ter um líder designado, elementos e papéis correspondentes identificados, como garante da monitorização, resolução de problemas e atribuição/aprovação de recursos para as

equipas de melhoria. Devendo, também, ser estipulado um planeamento de reuniões para monitorização, resolução de problemas e tomada de decisões conforme se julgue necessário. O comité de direção segundo Galpin (2000) não deverá ser composto por um número excessivo de pessoas, sendo seis a dez pessoas o ideal. Hooper e Potter (2003), porém alegam que o desempenho em termos de ação inteligente parece melhorar quando as pessoas se reúnem em grupos de quatro a seis elementos. Ambos os autores concordam que um grupo constituído por dez ou mais pessoas acarreta a deterioração dos níveis de desempenho, perdendo gradualmente eficácia, na razão direta do seu aumento.

A *equipa de integração*, num nível intermédio, assume a responsabilidade de identificar e solucionar questões referentes às equipas de melhoria, sendo constituída pelos líderes das mesmas. A equipa de integração assegura a não sobreposição de trabalho entre as equipas de melhoria e incumbe-se de questões importantes não consagradas por estas. Esta equipa deve reunir-se semanalmente, servindo como espaço de resolução de questões e facilitando a comunicação e aprendizagem entre equipas, ao permitir partilha de informação entre os líderes que a veicula às suas equipas.

As *equipas de melhoria* podem ter uma dimensão de quatro a seis pessoas (ou mais), ao líder cabe a responsabilidade pelos processos relativos a melhorias departamentais, divisionais ou organizacionais. Aos elementos da equipa cabe fazer a mudança, pelas análises e recomendações que formulam e apresentam ao comité de direção, orientando os testes-piloto, passando à prática e acompanhando a implementação, com um carácter muito pragmático, orientado para a ação, centrado nos resultados e com foco no futuro. Estas equipas encarregam-se de processos de negócio, têm um início e um fim, que pode ser mediado por semanas, meses ou mais tempo de acordo com a amplitude da mudança e assim que cumpram o seu propósito de implementação das melhorias, afinação e alcance de resultados.

No sentido de garantir a eficácia as equipas de melhoria devem ser de nível operacional, o mais possível e direcionadas para os resultados, incluindo as pessoas afetadas pela mudança. A reunião destes indivíduos de elevada *performance* na execução de uma tarefa, conduz a resultados, geralmente, superiores à combinação dos seus esforços individuais, por servirem como espaços de promoção da criatividade pela interação e participação geradas. A sua composição abarca um líder, elementos da gestão,

colaboradores operacionais, membros *ad hoc* e um facilitador e deverão reunir-se com a periodicidade entendida por necessária (e.g., semanal ou diariamente).

O método de trabalho pode passar por um *brainstorming*, seguindo-se a análise da exequibilidade das ideias listadas e a sua triagem atendendo a fatores como custo, tempo de implementação, necessidades de recursos humanos, material e equipamentos necessários, terminando com a proposta de melhoria, de acordo com Galpin (2000) que dissecou exaustivamente alguns aspetos relativos à importância das equipas de melhoria como a produção de melhores resultados face aos indivíduos individualmente considerados, os membros das equipas de melhoria, o seu funcionamento, o método de trabalho, os princípios regentes, a facilitação eficaz da equipa e os registos do seu trabalho.

Camara *et al.* (2007) defendem igualmente a constituição de equipas para a implementação da mudança, numa lógica de coerência com os atuais modelos organizacionais assentes no trabalho em equipa em constante partilha de conhecimentos e sinergias fruto do seu cariz pluridisciplinar e complementar, sendo incumbidas de determinadas ações carecendo da atribuição de poder e autonomia para o seu cumprimento (*empowerment*). Deste modo, salvaguardam a reunião de determinados requisitos aquando da constituição das equipas como garantia da clareza e operacionalidade do processo, a saber: a definição da área de ação, o levantamento das valências imprescindíveis ao sucesso, a caracterização do grau de autonomia e capacidade de decisão, o indigitamento do *interface* na gestão de topo da organização para decisões que excedam a sua esfera de capacidade e poder e, o plano de ação a desenvolver atendendo a prazos, resultados expectáveis e mecanismos de controlo de execução.

Segundo Ferreira e Martinez (2008), que colocam a constituição da equipa na terceira fase do processo, os processos de mudança são, geralmente, definidos pelo topo da organização e o líder é coadjuvado pelos colaboradores, cujo envolvimento massificado se poderá revelar uma mais-valia por poder conduzir a uma melhoria na comunicação e, por conseguinte, à eliminação de obstáculos. Ainda que nem sempre seja praticável compreender todos os interesses institucionais, dever-se-á constituir uma equipa representativa dos diversos interesses, tais como, título académico, género, competências, experiência, reputação, posição no organograma, entre outras.

Estes autores mencionam que, não raras vezes, os líderes assumem solitariamente a mudança e não divulgam informação essencial por temerem a possível instabilidade gerada junto dos recursos humanos. Porém, dado que as empresas não são sistemas fechados, incorre-se numa fuga de informação, cuja circulação provavelmente deturpada se pode assumir geradora de incómodo evitável pela participação coletiva. Não obstante, é de salientar o papel crucial do líder ao legitimar e credibilizar o processo, visto que mudanças bem-sucedidas são sinónimo de um líder como elemento essencial, cuja presença e atividade são inspiradoras “Tal requer uma liderança activa, dinâmica e visível, ajudando a articular a mudança, capturando e mobilizando os corações e as mentes das pessoas” (Nadler, 1989 *cit in* Ferreira e Martinez, 2008). Em alternativa, quando o líder não é consensual ou os agentes de mudança requeiram auxílio a nível estratégico, pode ser conduzida por agentes externos, como consultores ou analistas, servindo também como facilitadores na aceitação e credibilização.

Em suma, a literatura refere a importância da constituição de equipas para a implementação de um processo de mudança bem-sucedido, ressaltando alguns autores como Burnes (1992), Camara *et al.* (2007), Galpin (2000), Hooper e Potter (2003) e Ferreira e Martinez (2008) que preconizam a sua composição e alguns aspetos e princípios norteadores do seu papel e atividade ao longo do processo.

4.8.4. Comunicação e Participação

A comunicação é unanimemente considerada crucial pela literatura no que se refere aos processos de mudança, constituindo *ab initio* um dos aspetos a atender com especial relevância e, por outro lado, os autores salientam as consequências inerentes a uma comunicação deficitária ou pouco eficaz, podendo refletir-se em rumores (Galpin, 2000), em “conversas de corredor” (Nadler *et al.*, 1995) com natural impacto no clima e cultura organizacionais (Mangorrinha e Ferreira, 2012).

Galpin (2000) defende a comunicação com vista a debelar os rumores e numa ótica de estratégia de abertura e transparência, o que carece de uma estratégia de comunicação bem construída que se inicie a par do processo de mudança.

Ferreira e Martinez (2008) advogam a indissociabilidade do processo de mudança com as redes de comunicação, com vista a efetivar os procedimentos essenciais à sua condução, já que o intuito deverá passar por comunicar todo o processo e permitir que

os colaboradores compreendam as reais intenções. Logo, importa que a informação seja difundida por uma fonte credível e respeitada, que a procure ecoar por todos os trabalhadores, em que os objetivos sejam transmitidos com clareza e referência aos aspectos positivos e negativos da mudança.

Hooper e Potter (2003) reforçam a importância da clareza da estratégia desde início, como primeiro passo para que os líderes adotem uma comunicação eficaz. Assim, no caso de um novo líder salientam que é determinante que a primeira mensagem tenha sido meticulosamente preparada e que seja veiculada com recurso aos meios de comunicação da empresa, cuja utilização deverá ser adequada, a fim de manifestar harmonia com a cultura existente. Posto isto, é fundamental que a equipa de gestão estabeleça uma comunicação aberta e transversal a todos os indivíduos, ainda que se revele particularmente complexo e que exija um esforço adicional pelos fatores que a mudança transporta, como a complexidade, velocidade, volume de trabalho, entre outros.

Kotter (1995, 2007) no modelo de oito etapas que apresenta consagra em quarto lugar a comunicação da visão na qual alude à importância de mobilizar todos os veículos possíveis para comunicar a nova visão e estratégias, bem como transmitir novos comportamentos através da equipa de coligação orientadora.

Na sequência deste e de outros dois modelos, Mento *et al.* (2002) numa abordagem teórico-prática preconizam um *framework* de mudança composto por doze etapas, sendo a décima destinada a comunicar constante e estrategicamente a mudança, inspirada em Jick (1991), cujo modelo faz menção a comunicar, envolver as pessoas e ser honesto, o que também corrobora a comunicação numa ótica de participação. Mento *et al.* (2002), referem que a comunicação eficaz é crítica desde o início do processo, podendo ser decisiva entre o respeito e aceitação e paradoxalmente a rejeição dos beneficiários. Deste modo, os objetivos do esforço de mudança deverão ser o aumento da compreensão e comprometimento da organização face à mudança exponenciando-os, assim como a redução da confusão e resistência e a preparação dos trabalhadores para os efeitos positivos e negativos da mudança.

Galpin (2000) estabelece alguns princípios que regem um plano de comunicação, tais como, (1) mensagens em sintonia com o propósito estratégico do esforço de mudança, pois a clara explicitação da mudança conservará a motivação das pessoas e mantê-las-á

focadas no caminho correto ao longo do processo sustentando a credibilidade da iniciativa de mudança encarada como imprescindível para o negócio; (2) comunicações realistas e honestas sem ludibriar ou ocultar os aspetos negativos sob pena de gerar desconfiança; (3) comunicações proactivas e não reativas, a fim de evitar a necessidade de adotar uma posição defensiva ao longo do processo, motivada nomeadamente por protestos; (4) repetição das mensagens de modo consistente a partir de diversos canais, para potenciar a sua interiorização e escuta mais clara de todas as suas componentes, pois a exposição à multiplicação da mensagem (repetida e veiculada por diversos canais) exponencia a probabilidade de as pessoas a receberem e assimilarem, com recurso a canais como comunicações da administração, vídeos memorandos, *newsletters* e reuniões em pequenos grupos; (5) utilização de vias de comunicação nos dois sentidos para uma implementação bem-sucedida, criando mecanismos de *feedback* transversais às fases de conceção, testagem e passagem à prática, cujo foco incidirá em quatro elementos, a saber: na fase de conceção nos interesses dos acionistas, na fase inicial de passagem à prática nos aspetos bem conduzidos e nos que careçam de afinação, na fase de passagem à prática monitorizar o alcance dos objetivos e na fase pós passagem à prática tirar ilações e lições que possam ser futuramente replicadas numa perspetiva de aprendizagem e melhoria contínua.

O autor menciona algumas armadilhas recorrentes a que importa atender, tais como, manter a informação circunscrita a um leque restrito de pessoas junto do topo, acreditando que os gestores, colaboradores e outros *stakeholders* externos só serão informados pelas vias de comunicação oficiais, pelo que de forma a evitar rumores deve ser formulada e implementada, desde início uma estratégia de comunicação; delegar as comunicações a um departamento de comunicação, contudo, é a direção que deve assumir a responsabilidade da comunicação podendo ser coadjuvada pelo departamento de comunicação pela sua experiência ao nível da formulação das mensagens, da escolha de canais a utilizar e preparação dos eventos comunicacionais; descrição deficitária da mudança ao longo do processo, podendo refletir-se negativamente na sua implementação e na perda de credibilidade da gestão acerca do conhecimento profundo dos pormenores; plano de comunicação pobre podendo deteriorar a participação e implementação; comunicação diminuta da gestão de topo pode desencorajar as ações da gestão intermédia e manifestar reduzido empenho, pelo que a gestão deve ter um comportamento consonante com suas mensagens; cessação dos canais de comunicação

após o desenvolvimento das mudanças na passagem à prática, em que se revela crucial uma comunicação livre por forma a despistar questões, preocupações, sugestões de melhoria por intermédio de comunicados, comunicações escritas e sessões de *feedback*.

Galpin (2000) apresenta, ainda, um modelo de quatro fases de comunicação num processo mudança, a saber: gerar consciência, definir o projeto, passagem à prática e acompanhamento, bem como uma matriz relativa à fase de passagem à prática na qual alude aos diversos *stakeholders* envolvidos como a gestão intermédia, colaboradores, clientes, acionistas e comunidade.

De acordo com Argenti (2002) *cit in* Mangorrinha e Ferreira (2012), a comunicação estratégica organizacional é a comunicação em consonância com a estratégia global da organização, a fim de potenciar a sua posição estratégica e, segundo Kunsch (2003) *cit in* Mangorrinha e Ferreira (2002), o planeamento estratégico da comunicação integrada promove a eficiência e eficácia das ações comunicativas. Deste modo, referem a comunicação estratégica como imprescindível num processo de mudança organizacional, devendo ser incorporada no planeamento e desenvolvimento organizacional por forma a alcançar os objetivos de transformação organizacional.

Em suma, a comunicação é considerada condição *sine-qua-non* de um processo de mudança (Galpin, 2000; Ferreira e Martinez, 2008; Hooper e Potter, 2003; Kotter, 1995, 2007; Mangorrinha e Ferreira, 2012; Martins e Carvalho, 2012, Mento *et al.* 2002), sendo possível destacar alguns aspetos como a clareza dos objetivos da mudança (Galpin, 2000; Ferreira e Martinez, 2008), com referência a aspetos positivos e negativos (Ferreira e Martinez, 2008; Mento *et al.*, 2002), devendo ser comunicações pautadas pela honestidade (Galpin, 2000; Jick (1991) *cit in* Mento *et al.*, 2002), cujas mensagens devem ser comunicadas constante e estrategicamente com recurso a múltiplos canais e veículos de informação de modo a transmitir inequivocamente a visão e estratégia (Galpin, 2000; Kotter, 1995, 2007; Mento *et al.*, 2002) e a gestão deve concomitantemente comunicar e dar o exemplo (Galpin, 2000; Kotter, 1995, 2007).

Assim, como constatado aquando da resistência à mudança, a comunicação e o envolvimento das pessoas e a sua participação são deveras importantes, dado que só assim é possível exigir o comprometimento de todos e combater os rumores com uma estratégia de abertura e transparência, visto que, muitas vezes, o que poderá dar azo a polémica e distorção da mensagem é a falta, ou as falhas de comunicação que originam

ambientes de suspeição, desmotivação, instabilidade no clima organizacional e no normal funcionamento da vida organizacional

4.8.5. Cultura

A cultura surge na fase da Gestão de Recursos Humanos (terceira da evolução da função), segundo Brandão e Parente (1998), quando o papel da função passa a ser considerado como responsabilidade partilhada e gerador de informação para garantir a mobilização dos Recursos Humanos, alargando o leque de opções de escolha e meios de resolução de problemas. Deste modo, as formas de controlo externo do trabalho são preteridas em prol do controlo interno dos próprios indivíduos, movidos pelo compromisso com a empresa, pela internalização e partilha de valores e significados, designadamente pela gestão da cultura de empresa.

À semelhança destas autoras, também Burnes (1992) ao referir-se às condições necessárias para o sucesso da mudança foca três condições de Agyris (1970) e uma quarta de Burke *et. al.* (1981) sobre a mudança cultural, focando a socio estrutura (estruturas organizacionais, práticas e procedimentos) suportada e legitimada pela cultura organizacional (Allaire e Firsirotu, 1984; Burnes, 1991; Handy, 1986).

Ferreira e Martinez (2008) numa perspetiva aglutinadora das referências supracitadas, advogam a cultura organizacional subjacente ao papel dos valores e crenças que caracterizam a instituição enquanto sistema social e a tornam indissociável das políticas e práticas organizacionais desenvolvidas. Logo, a cultura organizacional espelha os comportamentos individuais e coletivos, os modos de perceção, os padrões de pensamento e os valores, estando o seu significado enraizado nas crenças, valores e comportamentos dos indivíduos contextualizados pelo meio em que se inserem (Schein, 1999 *cit in* Ferreira e Martinez, 2008).

Galpin (2000) advoga a importância da articulação entre as mudanças e a cultura da empresa para permitir uma implementação eficaz, devendo passar por um “filtro cultural”.

A cultura organizacional tem sido alvo de diversas abordagens e modelos, de entre as quais se podem destacar os modelos de Schein (1985, 1999), Sansaulieu (1977), Hofstede (1980, 1991, 1992, 1997), Quinn e McGrath (1985), Sheridan (1992) e Chatman e Jehn (1994), Deal e Kennedy (1988), a *Corporate Culture*, as Perspetivas

Etnográfica, de Martin (1992) e de Sackmann (1991, 1992), entre outros. (Camara *et al.*, 2007; Ferreira e Martinez, 2008; Ferreira *et al.*, 2001) (*vide* ponto 5.2.3).

4.8.6. Liderança

A liderança apresentava-se como tema mítico subjacente a quesitos de classe e posição social até à Segunda Guerra Mundial (1939-1945), altura que assinala um ponto de viragem e, possivelmente, de alavancagem do estudo da liderança que se desenvolveu num período fértil entre os anos 40 a 80. Curiosamente, o instigador da guerra, Adolf Hitler também ficou conhecido como *Der Führer* – o líder (Ferreira e Martinez, 2008; Hooper e Potter, 2003).

O tema é catapultado para o foco de análise, aquando da abordagem à mudança. Os anos 80 e 90 foram ricos em abordagens ao tema, como mencionam Hooper e Potter (2003), autores como Bernard Bass (1990) a partir do conceito de “Liderança Transformacional”, Warren Bennis (1989) ao debruçar-se sobre os ingredientes necessários para criar um líder eficaz, John Kotter (1990) ao focar-se na distinção entre liderança e gestão para a concretização da mudança, Rosabeth Moss Kanter (1983, 1989) especialista em gestão da mudança, Tom Peters e Robert Waterman (1982, 1987) com realce na excelência e na gestão da mudança caótica, entre outros.

A liderança pode, assim, ser definida, a título de exemplo, no âmbito do projeto GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) como a “capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros” (House *et al.*, 1999:184 *cit in* Cunha *et al.*, 2005; Cunha e Rego, 2005). Esta definição surge de entre muitas outras definições exaustivamente enumeradas, nomeadamente por Camara *et al.* (2005), Cunha e Rego (2005), Ferreira e Martinez (2008), Ferreira *et al.* (2001) e Hooper e Potter (2003).

Ora, posto isto ressalta o franco debate de que a temática tem sido alvo, sendo importante enfatizar a problemática entre liderança *versus* gestão, para além da falta de consenso quanto à definição de liderança.

De acordo com Cunha *et al.* (2005) são inúmeros os autores que aludem à diferenciação entre liderança e gestão, havendo defensores de que liderança e a gestão são inconciliáveis no mesmo indivíduo, antagonicamente, outros há que defendem a

coexistência de ambos os papéis numa mesma pessoa, focando-se também os traços, competências, características, comportamentos e condicionantes do meio (Cunha *et al.*, 2005; Ferreira e Martinez, 2008; Hooper e Potter, 2003). O quadro 17 estabelece o paralelismo dicotómico de papéis de gestão e de liderança construído por Cunha *et al.* (2005) a partir de Zaleznik (1977), Jesuino (1990) e Rowe (2001).

Quadro 17- Atributos organizacionais normalmente associados aos papéis de gestão vs. de liderança

	Gestão	Liderança
Atribuição-chave	Resolução de problemas	Direção e motivação dos subordinados
Questão	Quais são os problemas a resolver e quais as melhores maneiras de alcançar resultados, por forma a que as pessoas continuem a contribuir para a organização?	Como criar o futuro da organização?
Caraterísticas pessoais	Persistência, teimosia, trabalho duro, inteligência, capacidade analítica, tolerância e boa vontade	Atração pelo risco, especialmente se as oportunidades e as recompensas forem aliciantes
Papel internalizado	Conservação e regulação de uma ordem pré-estabelecida	Agente de mudança das relações humanas, políticas e tecnológicas
Fatores críticos de sucesso	Capacidades de comunicação e de gestão de recursos humanos	Carisma (no topo) e Equidade (na base)
“Matérias-primas”	Processos, papéis, procedimentos (e.g., como tomar decisões? Como mudar?)	Visão, intuição, empatia, essência (e.g., que decisões tomar? O que mudar?)
Foco de ação	Gestão corrente	Mudança organizacional
Atividades distintas	Planeamento, organização, direção e controlo	Criação de uma agenda organizacional orientada para a mudança; constituição de redes sociais capazes de permitir executar a visão
Tipo de aprendizagem dominante	Ciclo único	Duplo ciclo
Resultados prováveis	Eficiência administrativa, manutenção e controlo de estruturas racionais e equitativas. Sobrevivência no curto/médio prazo	Eficácia, inovação, adaptação dinâmica. Desenvolvimento no médio/longo prazo
Estudo final do sistema	Ordem	Desequilíbrio dinâmico
Perceção por parte dos subordinados	Inescrutável, distanciado, manipulador	Identidade ou oposição, amor ou ódio
Atmosfera de trabalho	Rotinizada, regulamentada, ossificada	Caos controlado, turbulência, implicação/empenhamento, intensidade
Tipo de mudança preferencial	Incremental	Radical

Fonte: Adaptado de Cunha *et al.* (2005:694)

Nesta senda, a gestão da mudança carece de mais do que capacidades de gestão, capacidades de liderança, pelo que o papel da liderança tem sido referido como condição *sine qua non* da mudança (Cunha *et al.*, 2005) e tem vindo a ganhar maior relevo comparativamente ao da gestão, com intuito de melhor enfrentar a gestão da mudança (Hooper e Potter, 2003).

A gestão apresenta-se com um carácter mais racional, eminentemente, de planeamento, organização, procedimentos, regulamentos, controlo e eficiência, o que acarreta lidar com recursos financeiros e materiais, bem como com pessoas, numa ótica de controlo de gestão, previsibilidade e de resultados de curto prazo. A liderança mais emocional e “quente”, por seu turno, assenta numa lógica de determinar direções, alinhar pessoas ao motivá-las e inspirá-las, em que os líderes são carismáticos e inspiradores, assumem riscos, são dinâmicos e criativos, sabem lidar com a mudança e levam ao desbloqueio do potencial humano com vista a um futuro mais visionário (Hughes *et al.*, 1996 *cit in* Cunha *et al.*, 2005; Hooper e Potter, 2003).

Hooper e Potter (2003) com base no trabalho de Warren Bennis apresentam as características do gestor e do líder, estabelecendo o paralelismo das diferenças entre o comportamento e as ações de um líder face a um gestor (Quadro 18). Os autores apontam para a prevalência da figura do gestor nos países desenvolvidos do mundo ocidental, devendo ser substituída por uma abordagem equilibrada da combinação de ambas, pela necessidade de desenvolvimento da capacidade de liderança. A fim de garantir que as organizações sejam bem-sucedidas no ambiente atual pautado pela mudança é imperativo que contem com pessoas que assegurem ambas as posturas.

Quadro 18- O Gestor e o Líder

O Gestor	O Líder
Administra	Inova
É uma cópia	É um original
Mantém	Desenvolve
Centra-se nos sistemas	Centra-se nas pessoas
Baseia-se no controlo	Inspira confiança
Visão de curto alcance	Visão de longo alcance
Pergunta como e quando	Pergunta o quê e porquê
Desperto para a base	Desperto para o horizonte
Imita	Origina
Aceita o <i>status quo</i>	Desafia o <i>status quo</i>
Obedece às ordens sem questionar	Obedece quando deve, mas pensa
Faz as coisas corretamente	Faz as coisas certas
Recebe formação	Aprende
<i>Os gestores operam dentro da cultura</i>	<i>Os líderes criam a cultura</i>

Fonte: Hooper e Potter (2003:73) com base em Warren Bennis (s.d.)

Hooper e Potter (2003) preconizam a existência de três níveis de liderança: estratégica (visão, objetivo, comunicação e valores), liderança operacional (energia, comportamento, estrutura, gestão como *coach* e criar o ambiente de trabalho) e liderança de equipa (tarefa, equipa e indivíduo).

A literatura sobre a temática da liderança é extremamente rica, razão pela qual ir-se-ão focar, somente, aspetos diretamente relacionados com a gestão da mudança.

Deste modo, é pertinente aludir à existência de quatro papéis que distinguem uma liderança eficaz, segundo Nanus (1992) *cit in* Ferreira e Martinez (2008), a saber: (i) orientação e estabelecimento de objetivos - definição da orientação e recursos organizacionais para atingir os objetivos traçados; (ii) agente da mudança – responsável pelas alterações na envolvente interna para facilitar o alcance dos objetivos; (iii) porta-voz – comunicação dos objetivos e linhas de orientação para todos os membros e instituição, e (iv) *coaching* – promoção do *team building* promovendo sinergias para a facilitação das mudanças e orientações requeridas.

Galpin (2000) preconiza seis competências-chave de liderança que deverão ser aprendidas, praticas e aplicadas, por gestores, independentemente, da empresa e do seu nível, visando perseguir o sucesso de um esforço de mudança, tais como, Saber reconhecer, Criatividade, Orientação da equipa, Capacidades de escutar, Aptidões de *coaching* e Responsabilidade. À semelhança do autor supracitado, também Galpin faz menção ao *coaching*.

Na sequência destas características, Hooper e Potter (2003) apresentam, igualmente, as características dos que consideram os verdadeiros líderes da mudança, tais como, o Compromisso para um melhor caminho, Coragem para desafiar as normas e bases de poder existentes, Iniciativa pessoal extrapola as fronteiras definidas, Motivação pessoal e dos outros, Preocupação com o modo como as pessoas são tratadas e são capazes de agir, Manter perfil de pouco destaque e não procurar a glória, Manter o sentido de humor para consigo próprio e para com as situações em que se encontra envolvido.

No que respeita à liderança, importa contextualizar à luz da cultura organizacional, Cameron e Quinn (2006) estabelecem uma correspondência entre o tipo de cultura existente e o tipo de líder (Fig. 7). Segundo a pesquisa dos autores, a maior parte das organizações desenvolve um estilo cultural dominante, sendo que mais de 80% dos

vários milhares de organizações caracterizaram-se por um ou mais tipos de cultura identificados no quadro de referência. E salientam que as organizações não têm um tipo de cultura dominante, ou tende a não ser claro, ou a enfatizar quase igualmente os quatro tipos de cultura.

Figura 7- Os Valores Contrastantes de Liderança de Cameron e Quinn (2006)



Fonte: Adaptado de Cameron e Quinn (2006)

Segundo Cameron e Quinn (2006), quando há um predomínio da cultura hierárquica (ou burocrática), os gestores mais eficazes, aqueles classificados como os de maior sucesso pelos seus subordinados, pares e superiores, são os que tendem a ser promovidos mais rapidamente, revelador do correspondente estilo de liderança. Estes líderes caracterizam-se por serem bons a organizar, controlar, monitorizar, administrar, controlar e manter a eficiência. Ferreira e Martinez (2008) referem o perfil de controlo associado, cujo investimento incide na eficiência e desenvolvimento dos processos de trabalho, bem como no apuramento e controlo dos *outputs*, na medida em que se desenrolam em ambientes estáveis com fortes mecanismos de controlo assentes em estruturas marcadamente verticais e hierarquizadas. Este tipo de cultura é característica de instituições públicas (Neves, 2000) cujo ambiente é previsível e estável, pelo que não são movidas pela inovação e os seus produtos ou serviços têm ciclos de vida longos condizentes com a sua estrutura organizacional.

A cultura de mercado caracteriza-se por líderes que tendem a ter uma condução “dura” e competitiva, em que os líderes são bons a dirigir, produzir resultados, negociar e motivar os outros (Cameron e Quinn, 2006). O perfil de líder competitivo, inerente a esta cultura, é valorizado na liderança portuguesa, designadamente no que se refere às empresas do PSI 20 enquadradas numa cultura de mercado fortemente competitiva e

concorrencial, marcada por perseguir a excelência e a qualidade, orientada para os clientes externos e acionistas (Ferreira e Martinez, 2008).

Quando a organização é dominada pela cultura de clã, os líderes mais eficazes apresentam-se como figuras paternais, formadores de equipas, facilitadores, impulsionadores, mentores e apoiantes (Cameron e Quinn, 2006). O perfil de colaboração subjacente foca-se no desenvolvimento das competências humanas e, promoção do envolvimento e participação organizacional, a par da atribuição de autonomia e responsabilidade. A liderança assenta em pilares como o trabalho em equipa, relações interpessoais, cooperação comunitária e desenvolvimento de competências sociais e humanas. A *McDonald's* e a *Intel* são representativas desta cultura, denotando-se um forte investimento em formação e o expectável retorno do capital humano e social (Ferreira e Martinez, 2008).

Os líderes eficazes em culturas adocráticas tendem a ser empreendedores, visionários, inovadores, criativos, orientados para o risco e centrados no futuro (Cameron e Quinn, 2006). O líder empreendedor típico desta cultura é característico de empresas cujo *core business* são as tecnologias, ou que operam em ambientes turbulentos, como a *Microsoft*, *Dell Computers*, *Walmart* ou a *General Electric*, nas quais impera a inovação de produtos e serviços pautada por ciclos de vida dos produtos curtos e dinâmicos (Ferreira e Martinez, 2008).

Cameron e Quinn (2006) referem segundo Denison, Hooijberg e Quinn (1995) que os líderes de melhor desempenho, classificados como os mais eficazes pelos seus pares, superiores e subordinados desenvolveram capacidades e competências que lhes permite serem bem-sucedidos em cada um dos quatro quadrantes. Logo, é um perfil de líder “autocontraditório” (antagónico), na medida em que pode ser simultaneamente *hard* (duro) e *soft* (suave), empreendedor e controlado, pelo que a eficácia gestonária, bem como a eficácia organizacional estão inerentemente ligadas a atributos paradoxais (Cameron, 1984, 1986; Quinn e Cameron, 1988 *cit in* Cameron e Quinn, 2006).

Posto isto, é possível constatar o papel crucial da liderança e da figura do líder como catalisador da mudança, Hooper e Potter (2003:141) são perentórios nesta matéria ao afirmar “O exemplo pessoal é um aspecto fundamental da liderança e em parte alguma isto é mais vital do que durante o processo de gestão da mudança. A forma como os líderes se comportam, a maneira como tratam as pessoas, a sua atitude perante assuntos

éticos e a sua reacção em períodos de dificuldade são características observadas pelos seus seguidores”.

Kotter (1995, 2007) no seu modelo de 8 Passos, refere-se no segundo passo à criação de uma poderosa coligação orientadora capaz de liderar um esforço de mudança e incentivar o trabalho em equipa.

À semelhança destes, também, Mento *et al.* (2002) com base neste e noutros modelos criam um quadro de referência constituído por 12 passos, em que o oitavo é, também, inspirado em Jick (1991) consistindo em escolher e desenvolver uma equipa líder da mudança, salientando a criticidade do papel do líder na criação de uma visão corporativa, assim como ao inspirar os trabalhadores a abraçar a visão e ao fomentar uma estrutura organizacional que recompense as pessoas, cuja concentração de esforços se canalize na persecução da visão. Os autores referem a mais-valia da existência de uma equipa de liderança, assente em três elementos essenciais – compromisso, competência e um propósito comum.

Galpin (2000) preconiza que a liderança de um esforço de mudança não pode ser delegada e que para maximizar o seu sucesso as pessoas-chave de uma organização, incluindo desde os executivos de topo às chefias diretas, deverão liderar o processo com empenho e competência.

Nadler e Tushman (1990), por seu lado, defendem a existência de um líder “carismático” como crucial durante os períodos de mudança, tratando-se de uma qualidade especial que permite que o líder mobilize e sustente a atividade no seio organizacional, a partir de ações pessoais específicas combinadas com as características pessoais percebidas. Segundo estes autores comportamentos dos líderes carismáticos assentam em três principais tipos, a saber: visionários, enérgicos e impulsionadores.

Em suma, grande parte dos autores afirma a importância da liderança na vida organizacional, especialmente em processos de gestão da mudança (Cunha e Rego, 2005; Cunha *et al.*, 2005; Ferreira e Martinez, 2008; Ferreira *et al.*, 2001; Galpin, 2000; Hooper e Potter, 2003; Kotter, 1995, 2007; Martins e Carvalho, 2012; Mento *et al.*, 2002; Nadler e Tushman, 1990).

4.8.7. Definição de Um Plano de Ação

No processo de implementação da mudança é extremamente importante definir um plano de ação (Camara *et al.*, 2007) no qual se delineie uma estratégia eficaz (Hooper e Potter, 2003) e se consagrem os objetivos a atingir (Ferreira e Martinez, 2008 e Galpin, 2000), a fim de conduzir a organização para alcançar e consolidar a posição no estado desejável, materializando a visão.

Hooper e Potter (2003) salientam a importância da estratégia na prossecução da visão, permitindo a sobrevivência, desenvolvimento e sucesso organizacional. Contudo, salvaguardam o paradoxo inerente à existência de uma estratégia e planos futuros consistentes, na medida em que o futuro se apresenta inconstante e volátil, podendo inviabilizar os planos de longo prazo e, mesmo, os de médio prazo. Deste modo, a solução de muitas organizações centra-se na eficácia de curto prazo. A perda de popularidade da abordagem estratégica deve-se, igualmente, ao fato de se encarar o planeamento estratégico como desperdício de recursos, comparativamente a iniciativas de otimização de processos de melhoria e de maximização do rendimento operacional; bem como, à interrogação de planear em cenário de incerteza.

Por tudo isto, Hooper e Potter (2003) defendem uma abordagem equilibrada da estratégia, em que um plano rigoroso pensado a dez ou cinco anos, seja substituído por uma visão que se coadune com o ambiente em permanente mudança, pelo que a estratégia deverá ser mais robusta e rica em alternativas, pois pretendem relevar a importância do alcance das abordagens estratégicas em detrimento de uma estratégia específica.

Arie de Geus *cit in* Hooper e Potter (2003) com base na constatação de que um terço das empresas que integravam a *Fortune 500* em 1970 havia desaparecido em 1983 por processos de fusões, aquisições ou de liquidação, propôs-se a identificar as características das organizações duradouras, a saber: (1) eram sensíveis às mudanças da sua envolvente, (2) possuíam um sentido coeso de identidade empresarial, (3) consentiam experiência à margem da empresa e (4) eram financeiramente conservadoras. Assim, Hooper e Potter (2003) consideram-nas áreas a atender como condições a reunir para o desenvolvimento e formulação da estratégia.

A formulação estratégica deverá atender ao ambiente em mudança em que a organização opera, assumindo-se crucial para o desenvolvimento do capital intelectual, que tem substituído gradualmente o “reinado” do capital financeiro (Hooper e Potter, 2003). Logo, estes autores inspirados por Gary Hamel preconizam que ao invés de tentar criar uma estratégia, dever-nos-íamos concentrar em gerar os pré-requisitos necessários para que a estratégia se desenvolva à medida que o cenário muda, enfatizando-se a pertinência de criar um ambiente propício ao florescimento estratégico com capacidade de resposta à reinvenção organizacional impelida pelas mutações do meio (*vide* Quadro 19).

Quadro 19- Criar condições para a estratégia eficaz emergir

1. Envolver toda a gente, a todos os níveis, dentro da organização. Aspeto particularmente relevante para os indivíduos da linha da frente, que podem ter de implementar a estratégia mudando a forma como trabalham.
2. Promover uma comunicação eficaz, tanto dentro da organização, ao nível de várias funções, como fora da rede. Tornar-se sensível ao mundo exterior e às suas mudanças é a chave para criar uma estratégia eficaz.
3. Criar uma paixão pela mudança. “Vender” às pessoas os benefícios de fazer as coisas de maneira diferente para produzir melhores resultados. Eliminar, tanto quanto possível, o receio da incerteza em relação ao caminho a seguir.
4. Ganhar novas perspetivas relativamente às capacidades e necessidades do mercado. Olhe para os seus produtos, serviços e operações de tantos pontos de vista quantos os possíveis: clientes, fornecedores, colaboradores, comunidade local, associações comerciais e outras partes interessadas na sobrevivência da organização.
5. Leve a cabo pequenas experiências, de risco mínimo, à margem da operação para experimentar coisas novas e testar o que irá funcionar no futuro.

Fonte: Adaptado de Hooper e Potter (2003:167)

Segundo Hooper e Potter (2003), a mudança implica perceber o ponto de partida, criar uma visão para o futuro e o processo para a atingir, sendo que para criar uma visão eficaz ou uma imagem convincente do futuro é útil recorrer à Programação Neurolinguística que remete para as representações internas que os seres humanos criam do mundo circundante, a partir do que veem, ouvem e sentem, tratando-se de uma tecnologia psicológica em que a ideia, ou imagem gerada internamente pode, por exemplo, ser a cores ou a preto e branco, ser estática ou dinâmica, bidimensional ou panorâmica. A Visão de futuro deverá ser sintetizada pela gestão de topo numa frase curta, entendível por todos os trabalhadores e mobilizadora no sentido da mudança (Camara *et al.*, 2007)

A fim de criar uma estratégia para a mudança e preparar o plano de ação, compete à gestão de topo proceder a uma análise objetiva e imparcial do ponto de situação da

organização e do leque de opções realistas de que dispõe e, para isso, pode recorrer a uma das ferramentas mais frequentemente utilizadas, a análise SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities and threats*), isto é, os pontos fortes e pontos fracos (análise interna), as oportunidades e as ameaças (análise externa), a partir de *brainstorming* (Camara *et al.*, 2007; Hooper e Potter, 2003).

Uma vez criada a Visão e realizada a análise SWOT, dever-se-á inventariar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS), presentes nos pontos fortes e oportunidades da análise, hierarquizando-os por ordem de importância, segundo o princípio de Pareto (20/80), devendo ser atendíveis como FCS, somente, 20% das ações responsáveis por 80% dos resultados, de acordo com Camara *et al.* (2007). Estes autores referem que o processo termina ao submeter os FCS à análise do campo de forças, enumerando as forças adjuvantes/positivas e contrárias/negativas conferindo-lhes um peso numa escala de 1 (fraca) a 10 (forte) que permite concluir o saldo de um dado fator de mudança e, por outro lado, as mudanças que suscitarão maior resistência, permitindo arquitetar uma estratégia consonante.

A somar-se a esta ferramenta, Camara *et al.* (2007) sugerem a matriz de análise custo-benefício, denominada por ROI (*return on investment*) ou rentabilidade do investimento feito, assente em duas coordenadas, uma correspondente ao investimento exigido para a implementação de um dado fator de mudança, outra relativa ao impacto do mesmo/benefício, escalonados em três níveis (baixo, médio, alto), permitindo aferir os que cruzam um baixo ou médio investimento com um médio ou alto benefício, visando aferir a alocação de recursos maximizando o seu impacto positivo.

Hooper e Potter (2003), para além da análise SWOT, sugerem a matriz dos fatores internos-externos, cujo processo consiste em solicitar ao gestor de equipa a identificação dos fatores internos (e.g., motivação da equipa de gestão, *cash flow*) e externos (e.g., concorrência, clientes, legislação) impactantes no desempenho organizacional futuro, para construir uma grelha que retrate cinco fatores primordiais de ambas as esferas nomeados pelos participantes. Assim, cada célula resulta da interseção dos fatores internos com os externos à qual se atribui pontuação variável entre três dígitos, 2 (elevada relação), 1 (média ou fraca relação) e 0 (pouca ou nenhuma relação). Após o preenchimento das células, soma-se os resultados das linhas, assim como das colunas, classificando-se os fatores externos e internos, dos quais resultam os seis melhor

classificados para integrar a estratégia, podendo assumir a forma de diagrama em espinha, entre outros instrumentos gráficos.

Os autores supracitados salvagam, ainda, a importância do *Balanced Scorecard* para medir o sucesso de um negócio, atendendo a quatro questões-chave a atender na formulação estratégica, a saber: questões financeiras (como retorno do capital, *cash flow*, lucros e rentabilidade); questões relacionadas com os clientes (como valor do dinheiro, relações e inovação); questões internas (como qualidade e gestão de projeto) e questões de crescimento (como melhoria e desenvolvimento contínuo da equipa de colaboradores), segundo Kaplan e Norton *cit in* Hooper e Potter (2003). A partir destas áreas, segundo Hooper e Potter (2003) identificam-se os FCS que refletem o sucesso organizacional em cada uma das vertentes, sendo medidos como indicadores de desempenho. Nesta senda, embora, o *Balanced Scorecard* depende da organização que o produz, é um processo em cadeia que compreende a visão, estratégia, áreas estratégicas, fatores críticos de sucesso e indicadores-chave de desempenho que contribuem para o pensamento e implementação estratégicos.

Ora, uma vez analisada a estratégia, a sua roupagem atual em consonância com a mudança e as ferramentas que permitem, de algum modo, materializá-la, importa estabelecer objetivos estratégicos, que segundo Hooper e Potter (2003) foram considerados competência-chave dos gestores e líderes eficazes, sendo de extrema importância munirem-se de mecanismos catalisadores para de os tornar tangíveis. Ferreira e Martinez (2008) focam a psicologia cognitiva fundada na importância do estabelecimento de objetivos para a resolução de problemas, argumentando a mais-valia da sua aplicação na mudança organizacional por se apresentar como um projeto e problema que os agentes organizacionais procuram resolver. Estes autores defendem que a mudança deverá ser perspectivada como clara e objetivamente relacionada com a estratégia, com apelo à força de Nadler (1989) afiançam que as mudanças bem-sucedidas a longo prazo sincronizam a mudança com a estratégia. A par disto, deverão ser definidos objetivos de curto prazo e as recompensas dos intervenientes.

Posto isto, é extremamente relevante estabelecer objetivos e “subobjetivos” (Ferreira e Martinez, 2008) que definam clara e sucintamente o que é expectável que seja alcançado num dado período de tempo (Galpin, 2000), devendo, por isso, ser curtos e simples, realistas, mensuráveis, alcançáveis, calendarizados (limitados temporalmente),

desafiantes, não ambíguos, consonantes com os definidos ao nível da mudança, que responda a questões como quanto, como, quem, qual, comunicados claramente e esclarecedores dos ganhos que os intervenientes poderão obter (Ferreira e Martinez, 2008; Galpin, 2000; Hooper e Potter, 2003).

Nesta lógica, Hooper e Potter (2003) enumeram algumas ideias a atender para o estabelecimento de objetivos, como definir objetivos SMART (*Specific, Measurable, Attainable, Realistic/Relevant and Time-bonded* (específico, mensurável, concretizável, realístico/relevante e delimitado temporalmente); inscrever os objetivos numa matriz (áreas e escalas temporais); rever os objetivos através de “questões de poder”; elaborar um plano escrito para cada objetivo com identificação das tarefas e fases; antecipar possíveis barreiras para alcançar o objetivo e como lidar com as mesmas; verificar os progressos e fazer ajustamentos; visualizar como seria atingir o objetivo em termos do que veria, ouviria e sentiria; rever a matriz de objetivos regularmente; concentração no ponto final e não no processo.

Camara *et al.* (2007) mencionam que a gestão deverá construir o plano de ação definindo as ações a empreender, o responsável pela sua execução, quando deverá estar concluído e quais os controlos de implementação a estabelecer. Aspetos, estes, que poderão ser alvo de aperfeiçoamento ou reformulação ao longo do processo de mudança, de acordo com o *feedback* obtido. O plano calendarizado permite aferir *gaps* de competências e, conseqüentemente, a necessidade, quer de formação ou reconversão profissional, quer de recrutamento de pessoas com aptidões específicas, quer a dispensa de outras que não assegurem cooperar no desenvolvimento do processo.

Assim, estão reunidas as condições para, seguidamente, comunicar de forma faseada e em cascata o processo de implementação da mudança e debatê-lo com os trabalhadores de modo a angariar o seu apoio ativo e participação, devendo evitar-se a todo o custo comunicar de modo anárquico ou descontrolado sob pena de suscitar reações negativas, de medo e insegurança, geradoras de resistência que faça perigar o processo. A comunicação deverá seguir a sequência dos escalões hierárquicos, contemplando aspetos como a explicação e análise da razão de ser da mudança, as vantagens da via de implementação selecionada e submetendo o plano integral a apreciação (debate), recolhendo todas as sugestões e recomendações que visem aperfeiçoá-lo, integrando-as no mesmo. Após este ciclo, é conveniente consolidar e validar os contributos

rececionados a constar na revisão do plano de ação e comunicá-lo, a par da calendarização das ações programadas (Camara *et al.*, 2007).

Em suma, aquando do processo de implementação da mudança é extremamente importante atender à estratégia, definindo os objetivos globais e específicos, em cascata, que se pretende atingir e uma visão que se apresente como pano de fundo do processo, isto é, como fim último a alcançar. O plano de ação será tanto mais rico, quanto mais e melhor contar com as perspetivas e os contributos dos diferentes atores organizacionais. Daí que as linhas gerais devam ser traçadas, *a priori*, mas a sua robustez vai aumentando com o contributo das equipas, da comunicação e da participação dos especialistas em cada área do terreno, da cultura enquanto harmonizadora do processo, com uma eficaz e moderadamente dialogante liderança e a formação que deve ir de encontro aos objetivos. Segundo Camara *et al.* (2007), a qualidade do plano de ação para implementação da mudança depende do tempo disponível para a sua preparação, dos recursos a mobilizar para o efeito e do prazo para a executar.

4.8.8. Formação

A formação ganha especial destaque neste contexto, por se apresentar como uma ferramenta que se bem utilizada pode ser muito mais que um mero cumprimento legal de um mínimo de 35 horas anuais de formação contínua, contempladas no Código do Trabalho, no seu artigo 131.º da Lei 7/2009 de 12 de Fevereiro.

A formação permite preencher *gaps* de competências e contribuir para melhor preparar a força de trabalho nos vários domínios do saber com vista a uma boa adequação à realidade que se pretende atingir. Se se pensar, a título de exemplo, numa introdução tecnológica é crucial que haja formação no sentido de transmitir o conhecimento necessário para trabalhar com o equipamento ou *software*. O que a curto prazo é um investimento, a médio prazo permitirá economias de tempo, diminuição de erros, falhas, o que se repercute em redução de custos.

Camara *et al.* (2007:552) estabelece a relação entre a mudança e a emoção, referindo que “O grande objectivo de qualquer formação é produzir a mudança”, salientando os riscos de uma má gestão do processo poder desencadear resistências e medos sob a forma de ansiedade e irritabilidade “Quando numa formação o processo de mudança não é gerido adequadamente, se procura forçar a mudança de atitudes e comportamentos

do Adulto, desencadeiam-se processos típicos de resistência à mudança que podem ter um efeito inverso, originando a consolidação da tendência para o *status quo*” (Camara *et al.*, 2007:553). Assim, estes autores representam metaforicamente a imagem de dois cérebros, o primeiro representa a situação atual, uma seta que significa a mudança e o segundo a situação desejada em alusão à estrutura inerente ao processo formativo (a mudança e a emoção), podendo estabelecer-se o paralelismo com o processo de mudança globalmente considerado.

A título de curiosidade, é merecedora de nota, a fórmula da mudança, formulada pelo psicossociólogo português Manuel Tavares da Silva (1983) *cit in* Camara *et al.* (2007), enquadrada no âmbito da formação e desenvolvimento de Recursos Humanos (RH), no que toca a formar o cérebro num sistema adaptativo complexo (*vide* Fig. 8).

Figura 8- Uma fórmula da mudança no contexto de formação e desenvolvimento de RH

$M = (a \cdot b \cdot d) > X$
M- Mudança
a- Nível de Insatisfação relativamente à Realidade Existente
b- Clareza da Realidade Desejada
d- Iniciativas no sentido da Mudança
X-Custo da Mudança

Fonte: Camara *et al.* (2007:555) com base em Manuel Tavares da Silva (1983)

Dada a fórmula, a mudança é facilitada quando se reúnem as seguintes condições, a saber: fica evidente que a Situação Atual não é a melhor, está nitidamente perceptível a vantagem da Situação Futura Desejável, existem meios e planos de ação que possibilitam o acesso à Situação Desejada e o produto subjetivo dos pontos anteriores é superior ao Custo da Mudança (Camara *et al.*, 2007).

Posto isto, importa salientar a importância da formação na senda da prossecução da estratégia organizacional e dos objetivos almejados, fundamentalmente, quando subjacentes à introdução de mudanças mais ou menos significativas, podendo apresentar-se como uma mais-valia quando enquadrada no processo de gestão da mudança, a fim de colmatar *gaps* de conhecimentos e competências decorrentes da mesma, e para facilitar o processo *de per se*, dissipando anticorpos/ resistências que dele possam advir. Assim, conforme corroborado por Camara *et al.* (2007:559) “(...) para que a formação se afirme como um instrumento de Gestão de Recursos Humanos eficaz, deverá estar enquadrada na estratégia da Empresa. As necessidades a que a formação

vai responder devem resultar de uma análise da dinâmica da sua envolvente, e dos novos quadros mentais (alicerçados em competências técnicas e comportamentais) que possibilitem uma adaptação da empresa e lhe confira a eficácia organizacional”, na medida em que “Entendemos a formação como um processo, formal ou informal, de aquisição de conhecimentos ou adopção de atitudes e comportamentos, com relevância para a actividade no cargo e para o desenvolvimento pessoal e organizacional”.

4.8.9. *Feedback e Coaching*

O *feedback* e o *coaching* assumem especial relevância no processo de implementação da mudança, pois segundo Galpin (2000) permitem o ajuste contínuo dos esforços das pessoas (gestores e colaboradores) no sentido de atingir os objetivos de mudança.

O *feedback* tal como aludido aquando da comunicação é uma ferramenta essencial para “aprender, crescer e melhorar” (Galpin, 2000:147) e funciona como «informação de retorno», permitindo aos intervenientes compreender se estão, ou não, no caminho apropriado e/ou se é forçoso reverem ações para o alcance dos objetivos, segundo Cunha e Rego (2005). Estes autores enunciam duas funções primordiais do *feedback* para quem recebe: instrutiva e motivacional, “É instrutivo quando clarifica papéis e sugere/ensina alterações de comportamento. (...) O *feedback* é motivacional quando, por via de recompensas ou promessas da mesma, os membros organizacionais incrementam os seus níveis de esforço e são mais persistentes na execução proficiente das tarefas” (Cunha e Rego, 2005:118).

Nesta senda, importa enfatizar a importância do *feedback* construtivo com informação em duas variantes, positiva (e.g., elogios) e negativa (e.g., repreensão oral ou escrita). Assim, Cunha e Rego (2005) anunciam duas esferas indutoras da melhoria do desempenho das pessoas, por um lado, as recompensas, ainda que simbólicas pelos comportamentos adequados de modo a promover a sua repetição, onde se encontra a título de exemplo, o elogio. Por outro lado, a penalização por comportamentos inadequados/intoleráveis visando dissipá-los e fomentar a adoção de ações corretivas. Numa lógica de repetição ou evitamento de comportamentos consoante as suas repercussões agradáveis ou desagradáveis, respetivamente (Skinner, 1974 *cit in* Cunha e Rego, 2005).

Estes autores enumeram orientações sobre como prover *feedback* construtivo, nomeadamente, aconselhando a ser útil/apoiante, direto, específico, descritivo, cauteloso com as palavras, empático, oportuno, flexível, proporcional, justo, credível, capaz de revelar as qualidades inerentes aos comportamentos, capaz de admitir que a comunicação não é 100% pura, evitar culpabilizar ou hostilizar, ouvir e colocar questões, ficar ciente que as repreensões devem ser feitas em privado, atribuir «o seu a seu dono», fomentar autoavaliação, recorrer a técnicas úteis de avaliação formal de desempenho e ser cuidadoso na condução das entrevistas de avaliação de desempenho, ser capaz de dar o exemplo, entre outras.

O *Coaching* segundo Catalão e Penim (2010) é muitas vezes confundido com Formação, baseado na crença de que *Coaching* é a atividade do “*Coach*=Treinador” e, embora, o *Coach* à semelhança do treinador se centre na obtenção de bons resultados por parte do seu *Coachee* (Cliente), não é um formador ou treinador, mas sim um facilitador. Deste modo, “O *Coaching* conduz ao êxito, à autonomia, à auto-realização e à *performance* profissional e organizacional” (Catalão e Penim, 2010:5).

Segundo os autores mencionados, o *Coaching* funda-se no significado de “Carruagem” (*Coach*, em inglês), representando metaforicamente o transporte de uma pessoa de um lugar para outro, cujo processo se desenvolve focado nas aspirações pessoais e profissionais do cliente. Deste modo, de entre os diversos domínios, importa salientar o *Coaching* Executivo, desenvolvido em contexto profissional, fornece aos profissionais a oportunidade de beneficiar de momentos de reflexão conjunta e de um facilitador da sua automotivação, permitindo que o Decisor/Profissional defina metas pessoais e profissionais mais precisas e que usufrua da sua realização. Logo, dá-se um incremento da sua autoestima e, por conseguinte, uma renovação de energia que se repercute na capacidade de inspirar e motivar a sua equipa (Catalão e Penim, 2010), tratando-se de “efeito-contágio”.

João Catalão e Ana Teresa Penim (2010), especialistas em *Coaching* sugerem um vasto leque de ferramentas (mais precisamente 50) composto, nomeadamente, por Escuta Ativa, *Feedback*, *Feedback 360°*, Estabelecimento de Objetivos, PNL – Programação Neurolinguística, R.O.I. – *Return on Investment* (aspetos mencionados ao longo do presente trabalho), entre outros, como Janela de Johari, Balanço de Competências, Transformar Problemas em Objetivos, G.R.O.W..

Galpin (2000), por seu turno, enuncia algumas regras para o *coaching* eficaz, designadamente, fazê-lo atempadamente, não criticar, ser simples e informar, escolher o momento e o local apropriados sem interrupções, ser específico, ser empático, encorajar os membros da equipa a orientar-se uns aos outros nas mudanças que efetuam, entre outros.

Posto isto, como mencionado aquando da liderança, Nanus (1992) *cit in* Ferreira e Martinez (2008) existem quatro papéis de uma liderança eficaz, um dos quais *coaching*, a par do papel de agente de mudança, pelo que se denota uma interdependência e retroalimentação entre dimensões que emanam do processo de gestão da mudança como a liderança, comunicação, *feedback* e *coaching*, entre outras. Logo, poder-se-á concluir que o *feedback* e o *coaching* contribuem para uma comunicação eficaz e vice-versa, figurando numa liderança promotora de boas práticas, a fim de facilitar a implementação da mudança e promover o sucesso do processo de gestão globalmente considerado, nomeadamente por via de reforços positivos.

4.8.10. Avaliação do Progresso e Consolidação da Mudança

À definição da estratégia e dos objetivos de mudança, segue-se, segundo Galpin (2000) a fase de avaliação do progresso, no processo de implementação da mudança, que consiste na avaliação do desempenho, permitindo, não só, assinalar quando é que os objetivos - globais e específicos, são alcançados, como ir monitorizando a sua evolução. É importante que os objetivos sejam compreendidos em etapas perceptíveis a todos para que funcione como alavanca motivacional a superação de etapa a etapa. À semelhança deste, Mento *et al.* (2002), salientam, também, como etapa - medir o progresso do esforço de mudança, a partir da criação e desenvolvimento de métricas para avaliar o sucesso do programa e traçar o progresso, usando marcos e pontos de referência. Estes autores defendem, também, que a avaliação dos efeitos das mudanças encontra-se a par do desenvolvimento de uma estratégia de pequenas vitórias/ganhos para motivar a sustentabilidade do esforço de mudança.

Galpin (2000) sugere algumas instruções para desenhar uma avaliação eficaz, designadamente, fixar expectativas específicas e numéricas, simplificar, ser criativo, envolver as pessoas na elaboração dos indicadores do seu próprio desempenho, definir a frequência das avaliações e determinar a responsabilidade pela manutenção do registo

dos resultados. Adiantando, também, algumas formas de avaliação como a autoavaliação, a medição de comportamentos observáveis e os sinais visuais.

A par da importância de mensurar, avaliar e monitorizar o progresso (Galpin, 2000; Mento *et al.*, 2002), os autores referem que *a posteriori* é crucial que a organização se certifique que a mudança foi concretizada com sucesso, designação que varia de acordo com os autores, nomeadamente, sustentar a mudança (Hooper e Potter, 2003), consolidação da mudança (Martins e Carvalho, 2012), solidificar a mudança (Ferreira e Martinez, 2008).

Hooper e Potter (2003) alertam que, embora diversas empresas registem progressos em determinados fatores-chave, ainda denotam não conseguir gerir bem o processo de mudança, o que se fica a dever maioritariamente à sua incapacidade em sustentar a mudança. Deste modo, realçam a pertinência de características, como a existência de um sistema de valores desafiante e a inquietação permanente para a melhoria contínua, assim como a capacidade de antecipação, o que requer três ingredientes fundamentais, a saber: integridade (honestidade e abertura no que respeita a clientes e empregados), compromisso com o desenvolvimento das pessoas (formação e desenvolvimento do capital intelectual/ investimento em recrutamento) e cultura de equipa (*coaching*).

Camara *et al.* (2007) defendem a existência de ciclos de mudança, intervalados por curtas fases de estabilidade que transmitam aos atores organizacionais, a sensação de cumprimento de objetivos e alcance do sucesso, a fim de internalizarem e consolidarem um processo de mudança antes de encetar outro. O processo de mudança tem um carácter plurianual e é composto por fases intermédias que devem ser monitorizadas, pelo que não termina com o término do calendário das ações planeadas, isto é, é cíclico e carece da repetição de atividades, como a implicação dos interessados, reequacionar ações para a prossecução de objetivos, ou mesmo, redimensionar a visão e o posicionamento empresarial. Assim, estes autores alegam ser irrealista a expectativa de que o processo com impacto na organização, estratégia, estrutura, objetivos e pessoas se corporize e consolide a curto prazo. Logo, remetem para a falaciosa ideia utópica de que as mentalidades, comportamentos e ações dos indivíduos se alteram por “decreto”, sem se atender à *décalage* intrínseca a processos desta natureza, fundamentalmente, do ponto de vista da internalização humana.

Ferreira e Martinez (2008), defendem igualmente o envolvimento participativo e a evidência dos resultados atingidos assentes na premissa de uma comunicação eficaz, para solidificar a mudança. Salvaguardando, segundo Shapiro *et al.* (1995) que a gestão da mudança não pode ser vista, somente, à luz de uma perspectiva tecnocrática baseada na qualidade do modelo organizacional a implementar, carecendo de uma gestão de recursos humanos inteligente, essencialmente antes e durante a sua implementação para combater a resistência dos trabalhadores. Estes autores fazem alusão à sensibilização e formação dos trabalhadores, assim como à criação de uma rotina de mudança transparente assente, desde logo, na exposição correta e integral das normas, sendo que a rotina nasce quando os trabalhadores se sentem envolvidos na dinâmica e cultura de mudança em todo o processo, desde a fase que medeia o diagnóstico inaugural à fase de avaliação e decisão dos procedimentos e tipo de mudança a desenvolver.

Em suma, a avaliação do progresso, ou seja, a monitorização e avaliação são essenciais, para aferir o rumo da mudança e como “pontos de controlo” motivadores, assim como numa fase posterior a consolidação da mudança numa perspectiva de melhoria contínua, que se pode representar, nomeadamente, pelo ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*, isto é, Planear, Executar, Verificar e Agir).

4.8.11. Recompensas e Reconhecimento

Galpin (2000) defende que as recompensas e o reconhecimento são o último passo na implementação da mudança, tendo um papel de fortalecimento e sustentação do sucesso do esforço de mudança, uma vez que, não raras vezes, representam aquilo que os indivíduos têm em vista enquanto lutam para atingir os seus objetivos, contribuindo para os motivar. Se, porventura, não houver lugar a recompensas e reconhecimento pelo trabalho desenvolvido, muito provavelmente, as pessoas não se dedicarão tanto em situações futuras. A somar-se a isto, servem para comunicar aos trabalhadores que o seu trabalho é apreciado.

À semelhança deste autor, também Ferreira e Martinez (2008), tal como mencionado aquando do tema relativo à definição de um plano de ação e correspondente estabelecimento de objetivos, preconizam que os objetivos de curto prazo devem ser traçados e os atores organizacionais mobilizados na mudança devem ser convenientemente recompensados monetariamente ou através de reconhecimento.

Galpin (2000:158) estabelece a distinção entre recompensas e reconhecimento, referindo “Recompensas são aquilo que as pessoas recebem por acabarem uma tarefa ou por atingirem um objectivo (...) são símbolos tangíveis de apreço por um trabalho bem feito. Podem tomar a forma de dinheiro, benefício, acções, viagens, etc.”, enquanto “O reconhecimento é a forma através da qual as pessoas sabem que o esforço que fizeram para a execução do seu trabalho foi notado (...) pode ser dado a nível pessoal entre o gestor e a sua equipa”, isto é, o gestor pode reunir a sua equipa após o término de um trabalho e comunicar o que fora alcançado pela equipa e pelos seus elementos, procedendo à atribuição de recompensas. Ou de uma forma mais global, os resultados individuais podem ser comunicados em reunião de departamento, ou da organização, ou mesmo, alvo de publicação no jornal da empresa. Concomitantemente, os responsáveis de topo podem reconhecer o trabalho de uma equipa ao deslocarem-se para a visitar. Galpin refere o carácter oportuno das recompensas e do reconhecimento, quanto à sua sincronização com o alcance das metas intermédias e dos objetivos ao longo do processo de implementação da mudança.

Camara *et al.* (2007) referem a existência de um conjunto de contrapartidas que podem revestir-se de forma material ou imaterial como forma de valorizar e reconhecer o empenho e desempenho, a dedicação e o sucesso dos trabalhadores. Assim, a acrescer à componente salarial (fixa ou variável, em dinheiro ou em espécie), existem outras formas de reconhecimento do trabalho desenvolvido, designadamente sob a forma de acréscimo de responsabilidade, promoções, entre outras formas de enaltecer dando visibilidade e importância aos valiosos contributos. Estes autores estabelecem o paralelismo e articulam a pirâmide das necessidades de Maslow, com a teoria da motivação de Herzberg categorizando segundo Lawler as recompensas em dois tipos – intrínsecas (inerentes à natureza do trabalho e à visibilidade, reconhecimento, prestígio e realização pessoal decorrentes) e extrínsecas (alheias ao trabalho desenvolvido).

A fim de melhor dissecar os conceitos, Camara *et al.* (2007) salvaguardam a importância das recompensas extrínsecas, isto é, gestão de salários, incentivos, benefícios e símbolos de estatuto como condição *sine qua non* de satisfação e motivação dos trabalhadores. Contudo, não bastando, ou seja, importa adotar, igualmente, recompensas intrínsecas para fomentar estes “sentimentos”, tais como, estilo de gestão, desenho funcional, oportunidades de desenvolvimento, progressão de carreira, mecanismos de reconhecimento, entre outros.

Assim, é possível fazer corresponder as recompensas e o reconhecimento, segundo Galpin (2000) às recompensas extrínsecas e intrínsecas, de acordo com Camara *et al* (2007), respetivamente. Ora, as recompensas ou recompensas extrínsecas podem ser encaradas numa perspetiva palpável/tangível, como aspetos indiretamente relacionados com a natureza do trabalho propriamente dito. O reconhecimento ou recompensas intrínsecas, por seu turno, de cariz impalpável/intangível são relativas a aspetos diretamente relacionados com o trabalho *per se*.

No que respeita à importância que é dada a esta dimensão, Warren Bennis *cit in* Drucker *et al.* (1998:232) coloca uma pergunta retórica «Relativamente a qualquer comportamento entendido como desejável por uma organização, é útil perguntar: Este comportamento é premiado, castigado ou ignorado? A resposta a esta pergunta diz-lhe o quanto uma organização realmente se preocupa com o assunto, não com o que diz que se preocupa».

Pfeffer no livro Drucker *et al.* (1998:63) refere “Um empregado, mesmo que seja muito mal pago e por isso aparentemente barato, é ainda demasiado caro se a pessoa não tiver o conhecimento, a experiência e o empenhamento para fazer o que lhe é exigido para tornar o negócio rendível. Pelo contrário, os empregados bem pagos podem apresentar uma muito boa relação custo-eficácia.”. Assim, suporta a sua afirmação com recurso a um estudo sobre refinarias de petróleo revelador de que uma delas pagava aos seus trabalhadores mais 35% comparativamente às restantes refinarias da mesma região. Porém, recrutava os trabalhadores melhor qualificados, facultava-lhes formação e pagava-lhes um salário suficiente para manter a força de trabalho mais habilitada, o que se refletia nos seus custos de manutenção 25% inferiores, quando comparados com a segunda melhor refinaria (artigo de Richard Ricketts publicado no *Oil and Gas Journal*).

Hooper e Potter (2003:171) remetem para um dado curioso “Em termos psicológicos básicos, há muitos anos que se aceita que os processos do pensamento humano podem ser convenientemente divididos em dois tipos genéricos – os do lado esquerdo e os do lado direito do cérebro. No mundo dos negócios, o lado esquerdo do cérebro, ou seja, o pensamento lógico e analítico, é normalmente mais bem remunerado, certamente no curto prazo. A ironia é que é o lado direito do cérebro, criativo e de ideias arrojadas, que muitas vezes produz os melhores resultados a longo prazo”.

Cunha e Rego (2005) sugerem um modelo de gestão de desempenho com base em sete fases correspondentes à sigla D.I.R.I.G.I.R., isto é, Definir objetivos, Informar sobre o progresso, Reconhecer o esforço, Incentivar, Gerir o desempenho, Informar sobre os resultados e Recompensar.

Em suma, é crucial reconhecer a importância dos diversos tipos de contrapartidas que se podem atribuir aos trabalhadores, sobretudo, em cenários de gestão da mudança, cuja implementação requer uma mobilização de esforços transversal e, porventura, adicional. As recompensas sejam de cariz material ou imaterial devem ser encaradas como um investimento. Não raras vezes, associa-se o termo recompensas à vertente monetária, pelo que se percebe a pouca viabilidade atendendo ao contexto económico atual em que as empresas estão inseridas. Todavia, as recompensas não se esgotam nessa vertente, como se pôde constatar, existindo uma vasta panóplia de recompensas intrínsecas, onde se enquadram os mecanismos de reconhecimento que podem assumir diversas formas como *feedback* positivo, o quadro de honra, placa comemorativa (colaborador do ano), entre outras (Camara *et al.*, 2007) que são verdadeiramente importantes e surtem bons resultados na esfera motivacional dos trabalhadores.

5. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DA MUDANÇA

A sistematização das principais dimensões da gestão e gestão de recursos humanos implicadas no processo de gestão da mudança constituem-se como o principal objetivo do presente trabalho. Assim, pretende-se apresentar um *roadmap* onde se incluam as principais condições a assegurar e os elementos das etapas, bem como, genericamente as fases da mudança e, as respetivas dimensões a mobilizar e técnicas/instrumentos/ferramentas que possam ser utilizadas, salvaguardando que a sua adoção dependerá das especificidades da situação em concreto.

5.1. Condições

Burnes (1992) com base na articulação entre a experiência real de estudos de caso organizacionais e abordagens teóricas de estratégia e gestão da mudança, retirou algumas ilações de entre as quais destaca três linhas de orientação para promover uma gestão estratégica bem sucedida, a saber:

1. A estratégia deve abarcar os assuntos externos e internos de uma organização;
2. A estratégia é mais qualitativa e menos dependente da construção de modelos matemáticos de operações e mercados de uma organização;
3. A estratégia a longo prazo emerge das ações estratégicas que as organizações promovem ao longo do tempo na persecução da sua visão, ao invés de ser preformada e detalhada antecipadamente.

No que à gestão da mudança diz respeito, Burnes (1992) apresenta mais seis diretrizes identificadas, tais como:

4. A alteração de projetos deve ser considerada quanto aos requisitos estratégicos de uma organização;
5. A mudança deve ser planeada e implementada em fases;
6. Os mais intimamente afetados devem ser envolvidos no planeamento e implementação do projeto de mudança;
7. Para serem bem-sucedidos, os projetos de mudança devem permitir que os envolvidos façam escolhas livres e informadas a fim de ganhar o seu compromisso/comprometimento;

8. Indivíduos e grupos terão de alterar o seu comportamento para que a mudança bem-sucedida seja alcançada;
9. A mudança cultural é uma parte necessária de qualquer projeto de mudança.

Ora, atendendo à análise de dez casos, Burnes (1992) apresenta uma abordagem de gestão da mudança que abarca ensinamentos teóricos e práticos, compreendendo nove elementos. Salientando que, esta, comporta, por um lado, elementos que criam as condições que permitem que haja lugar a uma mudança bem-sucedida (1 a 4) e, por outro lado, elementos que compreendem as etapas (ou fases) que os projetos de mudança individual devem percorrer, a fim de serem bem-sucedidos (5 a 9). Não obstante, esta divisão não apresenta o processo completo, pois os elementos que criam as condições para o sucesso da mudança, também são afetados positiva e negativamente pelo próprio processo de mudança. Logo, é a interação entre estes dois conjuntos de elementos que torna o processo de mudança tão complexo e difícil de gerir, o que pode ser visto mais claramente, examinando detalhadamente os nove elementos que corporizam a nova abordagem de gestão da mudança, a saber:

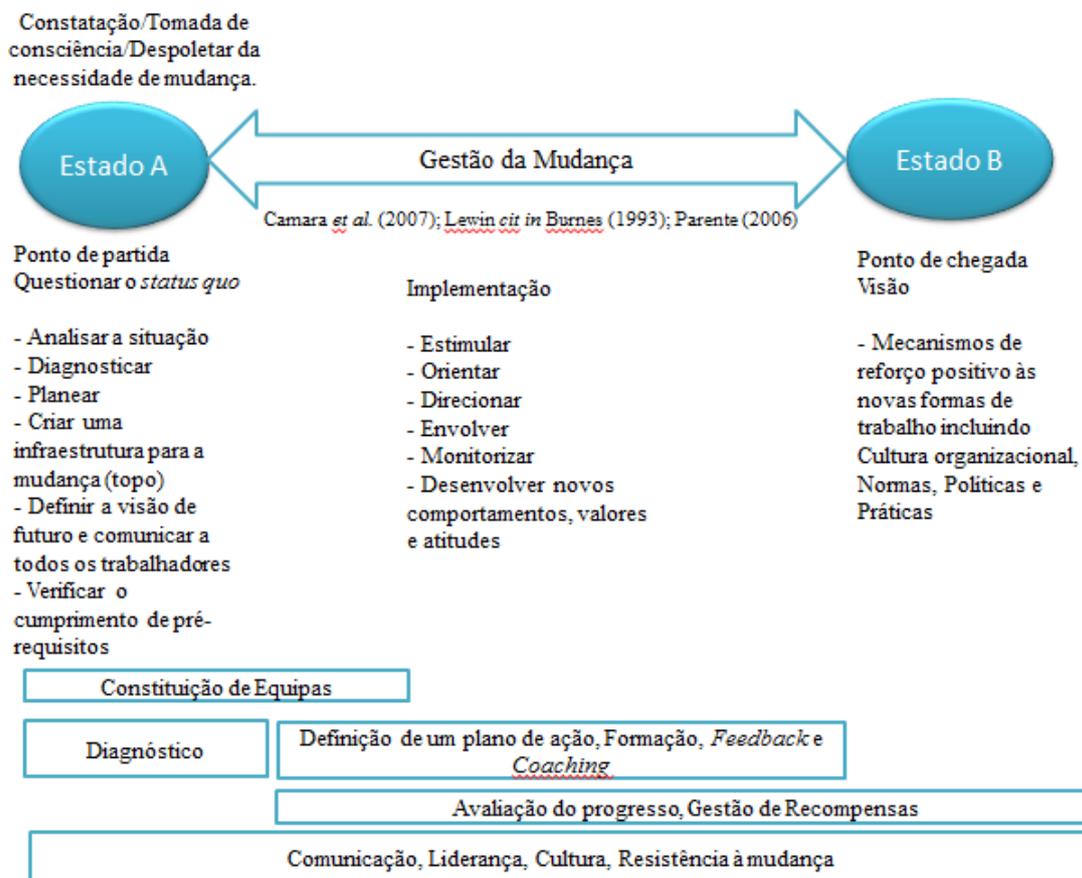
1. Criar uma visão
2. Desenvolver estratégias
3. Criar condições para o sucesso da mudança
4. Criar a cultura certa
5. Avaliar a necessidade e o tipo de mudança
6. Planear e implementar a mudança
7. Envolver
8. Manter o ímpeto
9. Melhoria contínua

Posto isto, os elementos supracitados abarcam, segundo Burnes (1992) as condições para a ocorrência bem-sucedida da mudança, assim como as fases ou etapas do processo, o que se pode considerar como elementos basilares dos processos de gestão da mudança amiúde focados ao longo do presente trabalho, a par de outras dimensões igualmente importantes como a constituição de equipas, a comunicação, liderança, formação, definição de um plano de ação, avaliação do progresso, *feedback* e *coaching*, e recompensas e reconhecimento.

5.2. Processo de Mudança

O processo de mudança genérica e remotamente assume três dimensões a situação inicial ou descongelamento segundo o modelo 3- Passos para a mudança de Lewin (1958) de acordo com Burnes (1992), Camara *et al.* (2007), Parente (2006), sendo que aqui apresenta-se com caráter bidirecional, pois é um ciclo contínuo. Assim, pretende-se sistematizar a importância de cada dimensão em cada uma das fases do processo, sendo que há dimensões transversais a todo o processo, nomeadamente a Comunicação, Liderança, Cultura e Resistência à mudança (Fig. 9).

Figura 9- Processo de Mudança e Gestão de Recursos Humanos



Fonte: Autora com base nos autores supracitados

Nesta senda, importa salientar alguns exemplos de Técnicas ou Ferramentas/Instrumentos mencionados amiúde cuja compilação se apresenta, a saber:

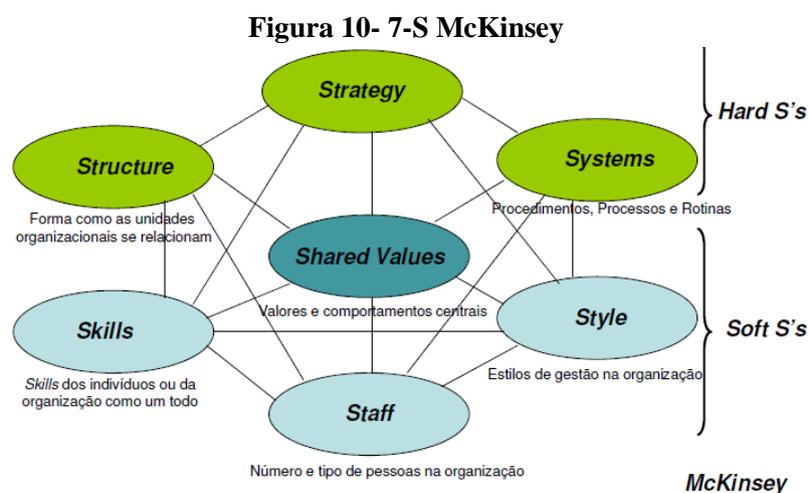
5.2.1. Diagnóstico, Implementação e Plano de Ação

- **Modelo analítico:** orientado para objetivos e aspetos do clima organizacional (e.g., relações interpessoais, estilos de liderança, relação com a função e tarefas) com enfoque nos objetivos institucionais, grupais e individuais (Ferreira e Martinez, 2008)
- **Modelo dos Campos de Força:** análise das forças de resistência às mudanças de Lewin (1947) (Ferreira e Martinez, 2008; Ferreira *et al.*, 2001)
- **Modelo de Pesquisa-ação:** modelo e metodologia de investigação e diagnóstico organizacional semelhante à investigação científica de Lewin (1940, 1951) (Burnes, 1992; Ferreira e Martinez, 2008; Ferreira *et al.*, 2001)
- **Modelo de Consultoria e Gestão:** modelo de análise de análise de fatores organizacionais, como planeamento, práticas de gestão, publicidade e vendas, sistema financeiro, mercado e gestão de recursos humanos (Ferreira e Martinez, 2008)
- **Modelo dos 7-S da McKinsey: modelo de análise de sete dimensões organizacionais** desenvolvido na década de 80 por Pascale e Athos (1981) e por Peters e Waterman (1982) (Ferreira e Martinez, 2008) (*vide* Fig. 10)
- **Modelo das Seis Caixas de Weisbord:** o modelo de Weisbord (1976) consagra a variável da envolvente como fator influenciador de variáveis intrínsecas como Estrutura, Recompensas, Mecanismos de Apoio, Relacionamentos e Objetivos em torno da Liderança (Ferreira e Martinez, 2008; Ferreira *et al.*, 2001)
- **Modelo de Congruência das Organizações:** o modelo de Nadler e Tushman (1980, 1994) atende a quatro componentes o trabalho, o pessoal, a organização formal (estrutura) e organização informal (Ferreira e Martinez, 2008; Ferreira *et al.*, 2001)
- **Análise SWOT:** análise de *strenghts, weaknesses, opportunities and threats*, ou seja, os pontos fortes e pontos fracos (análise interna), as oportunidades e as ameaças (análise externa) (Camara *et al.*, 2007; Hooper e Potter, 2003)

A somar-se a estes, há um leque extremamente rico de instrumentos ou ferramentas como o **Princípio de Pareto** ou princípio de 80/20 que sugere que 80% das consequências/resultados estão relacionados com 20% das causas/ações (Camara *et al.*, 2007); **ROI** (*return on investment*) ou retorno do investimento feito (Camara *et al.*,

2007), **Diagrama Estratégico em Espinha** composto pela direção estratégica e as áreas-chave para garantir o alcance da visão (Hooper e Potter, 2003) **Balanced Scorecard** abarcando as dimensões financeiras, de clientes, internas e de crescimento (Hooper e Potter, 2003), o **plano de ação** composto por objetivos SMART, calendarizado e sistematizado (Camara *et al.*, 2007; Hooper e Potter, 2003), **brainstorming**, ou seja, tempestade de ideias (Galpin, 2000), entre outros.

Vejamos com maior detalhe dois exemplos. Primeiramente, o modelo dos 7-S da McKinsey, que segundo Ferreira e Martinez (2008) foi fortemente inspirado pelo modelo de Leavitt (1965) com uma representação em diamante em forma de losango, cujos vértices correspondem a dimensões organizacionais interligadas como Tarefa, Estrutura, Tecnologia e Pessoas sendo determinantes para a produtividade e desempenho organizacionais. Na sequência desta abordagem, surge o modelo McKinsey na década de 80 desenvolvido por Pascale e Athos (1981) e por Peters e Waterman (1982) constituído por sete círculos correlacionados correspondentes a sete dimensões organizacionais iniciadas por “S” em inglês, *Structure* (Estrutura), *Strategy* (Estratégia), *Systems* (Sistemas), *Style* (Estilo), *Staff* (Pessoas), *Skills* (Competências) e *Shared Values* (Valores partilhados) cuja inter-relação contribui para o sucesso empresarial. Na Fig. 10 é apresentada a sistematização de acordo com Carvalho (2012a) que faz distinção entre aspetos *hard* e *soft*. Contudo, trata-se de um modelo de análise interna, não contemplando variáveis internas que influenciam a *performance* organizacional, o que não se compatibiliza com a lógica holística das organizações enquanto sistemas abertos.



Fonte: Carvalho (2012a)

Abordemos, também, a título de exemplo o modelo de congruência de Nadler e Tushman (1980) que preconiza que a estratégia organizacional está correlacionada com a congruência de quatro componentes organizacionais elementares, a saber, o trabalho, o pessoal, a organização formal (estrutura) e organização informal, considerando numa perspectiva contingencial que a estratégia será tanto mais exequível, quanto maior for a congruência destes elementos (Ferreira e Martinez, 2008).

O trabalho ou a organização do trabalho abarca toda a atividade organizacional na prossecução da sua estratégia, pelo que a análise deverá debruçar-se sobre as tarefas e os fluxos de trabalho que culminam na produção de bens e/ou serviços. O elemento pessoal corresponde aos indivíduos que são a força de trabalho, analisando-se o perfil demográfico da população organizacional, bem como as suas habilitações, qualificações, conhecimentos, entre outras. A organização formal (estrutura) corresponde aos procedimentos previstos dos trabalhadores visando o alcance da estratégia. A organização informal refere-se aos aspetos implícitos e tácitos do comportamento efetivo, contemplando a estrutura socio organizativa efetiva, as crenças e valores adotados.

Em suma, e como corroborado por Ferreira *et al.* (2001), um mesmo processo de mudança organizacional pode ser alvo da utilização de diversas técnicas e abordagens, caso se mostre adequado face à situação da organização, em concreto, e aos objetivos de intervenção. O quadro apresentado baseado em French e Bell (1990) abarca algumas das abordagens mais frequentemente utilizadas, de acordo com o alvo da mudança, quer seja focado nos indivíduos, nos grupos ou na organização, globalmente considerada (*vide* Quadro 20).

Quadro 20- Abordagens mais salientes na história da intervenção organizacional

<p>Intervenções centradas nos indivíduos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formação em competências técnicas - Formação em competências sociais (ex.: T-Group, Modelação Comportamental, Análise Transacional, etc).
<p>Intervenções centradas nos grupos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análise do campo de forças - Consolidação do espírito de equipa - Atividades intergrupais - Reformulação do trabalho (alargamento e enriquecimento do trabalho) - Programas de “Qualidade de Vida no Trabalho” - Sistemas sociotécnicos - Gestão por objetivos (MBO) - Círculos de qualidade - Inquérito com devolução de resultados

Intervenções centradas na organização

- Inquérito com devolução de resultados
- Sistemas sociotécnicos
- Reestruturação organizacional
- Atividades de planeamento e gestão estratégica
- Gestão participativa
- Cultura organizacional
- Gestão pela qualidade total
- Reengenharia organizacional

Fonte: Adaptado de Ferreira *et al.* (2001:552) baseado em French e Bell (1990)

5.2.2. Constituição de Equipas e Comunicação

A constituição das equipas dependerá da realidade organizacional e da extensão da mudança a operar. Genericamente, Galpin (2000) preconiza constituição de equipas a três níveis em cascata do topo para a base: comité de direção, equipa de integração e equipas de melhoria. O número de elementos “ideal” é de 6 a 10 elementos no comité de direção e 4 a 6 (ou mais) elementos nas equipas de melhoria, segundo Galpin (2000) e 4 a 6 elementos, segundo Hooper e Potter (2003), sendo que ambos defendem que não deverá exceder os 10 elementos.

Ao nível da comunicação importa assegurar um plano que garanta princípios importantes, a saber:

- informação clara quanto aos objetivos da mudança (Galpin, 2000; Ferreira e Martinez, 2008);
- referência a aspetos positivos e negativos (Ferreira e Martinez, 2008; Mento *et al.*, 2002);
- honestidade (Galpin, 2000; Jick (1991) *cit in* Mento *et al.*, 2002) ;
- mensagens comunicadas constante e estrategicamente com recurso a múltiplos canais e veículos de informação de modo a transmitir inequivocamente a visão e estratégia (Galpin, 2000; Kotter, 1995, 2007; Mento *et al.*, 2002)

No âmbito da comunicação importa realizar reuniões para partilha e discussão da informação ao longo de todo o processo de acordo com a constituição de equipas, sendo que a periodicidade das mesmas deverá ser definida *a priori* e dependerá do que os membros da equipa ou do comité de direção entenderem por necessário, podendo ser realizada semanal ou diariamente, por exemplo.

5.2.3. Cultura

- **Modelo de Schein (1985, 1992, 1999):** análise da cultura organizacional a três níveis – Artefactos, Valores e Pressupostos básicos (Camara *et al.*, 2007; Ferreira e Martinez, 2008; Ferreira *et al.*, 2001);
- **Modelo de Sainsalieu (1977):** quatro subculturas profissionais resultantes de quatro mitos - união/fusão, anarquia/indiferença, alheamento e meritocracia (Camara *et al.*, 2007);
- **Modelo de Hofstede (1980, 1991, 1992, 1997):** a cultura como forma de reação ou comportamento individual determinado pela programação mental das pessoas, influenciado pelos meios de proveniência, ou seja, civilização ou conjunto de vivências e aprendizagem pode assumir cinco dimensões – Distância hierárquica ou relação com a autoridade, Individualismo ou relação entre o indivíduo e a sociedade, conceito individual de Masculinidade/Feminilidade, Reação ao conflito e controlo da incerteza e Orientação a curto/longo prazo (Ferreira e Martinez, 2008; Ferreira *et al.*, 2001);
- **Corporate Culture:** sistema de valores e normas partilhadas que resulta numa cultura forte e única, baseando-se na gestão pela cultura assente numa visão unificada e extremamente integradora, voltada para o interior (Camara *et al.*, 2007).

A somar-se a estes, há ainda outros modelos ou abordagens como **Quinn e McGrath** (1985), **Sheridan** (1992) e **Chatman e Jehn** (1994), **Deal e Kennedy** (1988), as **Perspetivas Etnográfica**, de **Martin** (1992) e de **Sackmann** (1991, 1992), entre outros. (Camara *et al.*, 2007; Ferreira e Martinez, 2008; Ferreira *et al.*, 2001).

A título de exemplo, exploremos o **modelo de Schein** (1985, 1992) que preconiza que a cultura organizacional possa ser analisada a três níveis, a saber: artefactos, valores e pressupostos básicos (Camara *et al.*, 2007; Ferreira e Martinez, 2008; Ferreira *et al.*, 2001).

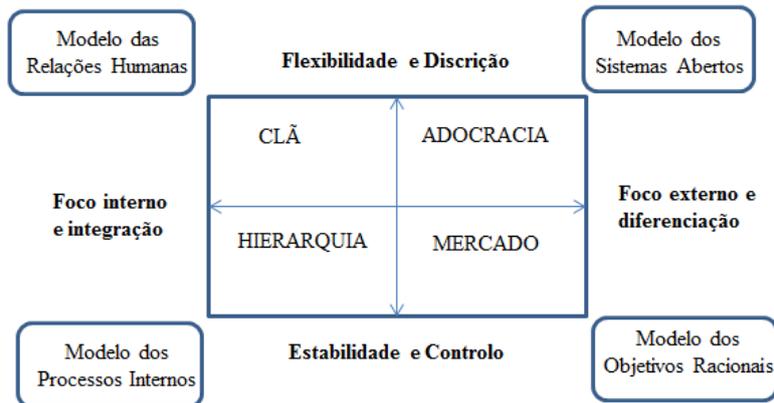
Ao primeiro nível correspondem os artefactos, isto é, o processo e estrutura organizacional visível, mas nem sempre decifrável, nomeadamente tecnologia, produtos, linguagem, mitos e histórias, valores publicados, padrões de comportamento visíveis e audíveis, forma de vestuários, envolvente física, observações e reações emotivas face à arquitetura, *layout*, clima organizacional, entre outras. (Camara *et al.*,

2007; Ferreira e Martinez, 2008). As categorias-alvo de diagnóstico organizacional na identificação de artefactos são, nomeadamente, código do vestuário, formalidade em relação à autoridade, horários de trabalho, comunicação, encontros formais e informais, eventos sociais, gestão de conflitos, conciliação entre a vida profissional e familiar, entre outros (Ferreira e Martinez, 2008).

Os valores posicionam-se no segundo nível, relativos às estratégias, objetivos e filosofias acessível ao nível do consciente e justificações expostas, interessando os valores das organizações e as razões inerentes aos comportamentos e à estrutura da empresa. Estes valores são validados pelo meio físico ou pela partilha social do grupo, existindo elementos capazes de motivar e convencer os grupos a conduzir a ação com o foco nas suas crenças, cujo resultado bem-sucedido se repercute na transformação cognitiva e partilha de valores.

Os pressupostos básicos surgem no terceiro nível, como pressupostos implícitos, percepções, pensamentos e sentimentos (invisíveis, inconscientes, indiscutíveis, quase imutáveis), imbuídos na história organizacional, remontam ao passado e traduzem valores, crenças e princípios dos fundadores, definindo aspetos como, a que prestar atenção, o significado das coisas, as ações a levar a cabo em situações diversas e como reagir emocionalmente aos acontecimentos. Inicialmente, a atividade organizacional é composta por indivíduos ou pequenos grupos movidos por um forte sentido de missão e de identidade desejada, com objetivos, estratégias, padrões de comportamento e convictos dos mercados a atingir, que impõe as suas crenças e valores aos novos colaboradores, moldando a essência organizacional pautada pela aprendizagem decorrente do processo de desenvolvimento, pelas políticas formais, intenções estratégicas .

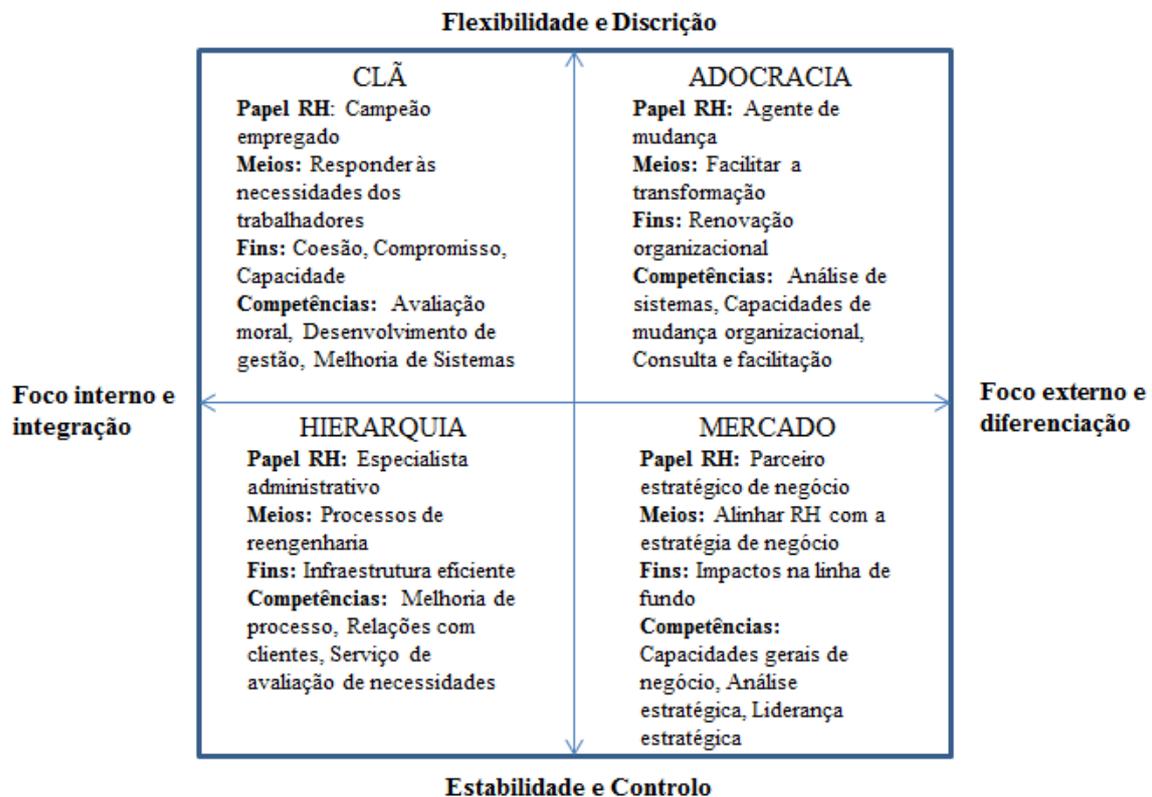
Da panóplia de modelos é, também, possível destacar o modelo dos valores contrastantes de Cameron e Quinn (2006) assente em dois eixos que constituem quatro quadrantes, intersetando dimensões que contrastam o critério da flexibilidade e discricção, com a estabilidade e controlo, e a segunda dimensão faz a distinção entre o critério referente ao foco interno e integração e, foco externo e diferenciação. Os quatro quadrantes originam quatro tipos de cultura com diferentes características, a saber: Hierárquica (burocrática ou de regras), Clã (de apoio), Adocracia (inovação) e de Mercado (objetivos) (*vide* Fig. 11).

Figura 11- Modelo dos valores contrastantes de Cameron e Quinn

Fonte: Adaptado de Cameron e Quinn (2006), Ferreira e Martinez (2008) e Ferreira *et al.* (2001)

No que respeita ao papel da gestão de recursos humanos (GRH), Cameron e Quinn (2006) com base em estudos abrangentes desenvolvidos por David Ulrich sobre a GRH sintetizaram essas descobertas no modelo de valores contrastantes para identificar a evolução das funções do gestor de recursos humanos. Nesta senda, a Fig. 12 apresenta a compilação dos diferentes papéis, habilidades/capacidades e atividades requeridas para gerir adequadamente a função RH no seio de uma grande organização, sendo que um gestor de RH eficaz deverá garantir o cumprimento de alguns elementos de cada uma das quatro culturas expostas. Os autores defendem que mais importante que os papéis, meios, fins e competências enfatizados pelo gestor de RH deverá ser o reforço da cultura dominante ou desejada da empresa. Os diferentes papéis de RH podem ajudar a construir ou a fortalecer um tipo diferente de cultura organizacional.

Figura 12- Modelo dos valores contrastantes de Gestão de Recursos Humanos



Fonte: Adaptado de Cameron e Quinn (2006)

A título de exemplo, a construção ou fortalecimento de uma cultura de hierarquia carece de um especialista administrativo que se foque nos processos de reengenharia e na criação de uma infraestrutura eficiente, enquanto uma cultura de mercado requer que o gestor de RH seja um parceiro estratégico de negócio capaz de alinhar os RH com a estratégia de negócio e facilitar os impactos financeiros das atividades de RH. A construção ou consolidação da cultura de clã requer um empregado campeão que responda às necessidades dos trabalhadores, promova o compromisso e a capacidade humana na força de trabalho. A cultura de adocracia, por seu turno, exige um agente de mudança que facilite a mudança transformacional e a renovação organizacional.

Posto isto, segundo Cameron e Quinn (2006), este quadro evidencia uma visão bastante abrangente da GRH e mostra como é que a mudança organizacional e a melhoria podem ser favorecidas pela gestão de recursos humanos, fornecendo uma maneira de operacionalizar a função de RH mais estratégica, mais inclusiva e mais racional.

Nesta senda, é possível constatar que muitos autores são unânimes em aludir a importância e atender à cultura organizacional no processo de gestão da mudança como elemento catalisador (Brandão e Parente, 1998; Burnes, 1992; Camara *et al.* 2007; Cameron e Quinn, 2006; Galpin, 2000; Ferreira e Martinez, 2008; Ferreira *et al.*, 2001).

Em suma, a cultura, os valores e crenças, repercutem-se nas políticas e práticas organizacionais e, nos padrões comportamentais individuais e coletivos, que caracterizam as organizações e permitem atribuir-lhes uma identidade própria, apresentando-se como um referencial. Assim, deve haver uma articulação entre as mudanças e a cultura, sendo o papel do gestor de recursos humanos (e dos profissionais da área) verdadeiramente decisivo no reforço da cultura dominante ou desejada, a fim de alavancar as mudanças a operar em consonância com a prossecução da estratégia organizacional desejada. Logo, no decurso da implementação da mudança, a cultura organizacional pode apoiá-la, suportá-la e reforçá-la.

5.3. Papel da Gestão de Recursos Humanos na Gestão da Mudança a Fim de Alavancar a Estratégia Organizacional

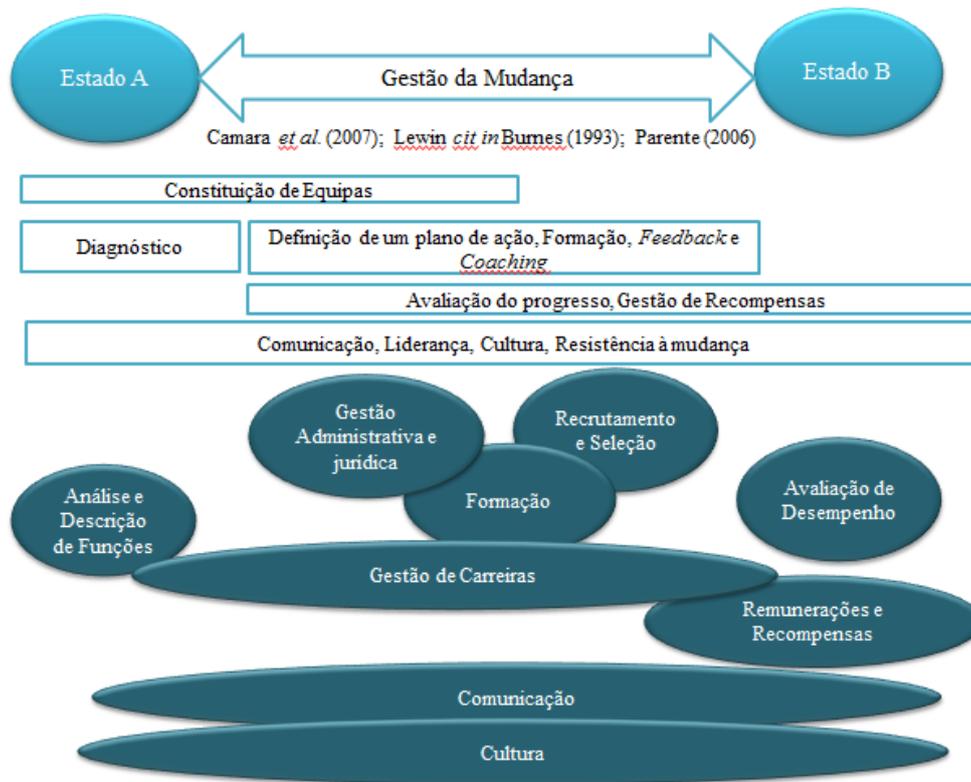
A Gestão de Recursos Humanos (GRH) é concomitantemente um conjunto de conhecimentos e uma atividade que se estruturam em interdependência. A GRH ainda que rebatizada conforme as exigências de integração na estratégia organizacional, apresenta-se com um caráter homogêneo, cujo objetivo incide sobre a obtenção de resultados, influenciando os comportamentos e atitudes das pessoas, a partir de um sistema de gestão definido *a priori* (Neves e Gonçalves, 2009).

Neves e Gonçalves (2009), a partir da análise a manuais de GRH referem a existência de “(...) um conjunto de teorias implícitas a propósito do modo de funcionamento das organizações, dos grupos e dos indivíduos e um conjunto de práticas apelidadas de GRH, cujas designações são frequentemente referidas por dimensões”, designadamente análise e descrição de funções, recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, remunerações e recompensas, relações sociais, higiene e segurança, comunicação e integração, avaliação do desempenho, gestão de carreiras, planeamento de efetivos, gestão administrativa e jurídica, entre outras. Estas dimensões da GRH emanam das escolas de pensamento, que servem de alicerces teóricos nos quais se estruturam.

Nesta senda, importa mencionar uma das escolas de pensamento mais marcantes da evolução dos conhecimentos e práticas da GRH - a abordagem sistémica do comportamento organizacional. Neves e Gonçalves (2009) referem que a literatura sobre gestão estratégica de recursos humanos sugere que a análise do impacto das práticas de GRH no desempenho organizacional deva ser feita à luz de uma perspetiva sistémica pela natureza integrada e sincrónica de influência das práticas nos comportamentos individuais e grupais “A influência das práticas de GRH sobre o desempenho individual ou organizacional ocorre em termos de conjunto e em simultâneo e não tanto na base de práticas isoladas, i.e., sem ligação de umas com as outras.”.

Assim, estes autores referem que na perspetiva de sistema e do ponto de vista concetual, as práticas de GRH podem funcionar como complementares ou em interação para produzirem impactos no desempenho, remetendo para a opinião de autores como Wright e McMahan (1992) e Delery e Doty (1996), apologistas de que a GRH deverá ser concetualizada como um sistema global incorporado num sistema mais vasto, em que a estratégia de negócio, a globalização das atividades e a cultura organizacional “(...) constituem os principais condicionantes à definição, evolução e funcionamento dos outros subsistemas ou dimensões.”.

Deste modo, procura-se estabelecer o paralelismo entre o processo de gestão da mudança e as dimensões da GRH a mobilizar em cada fase do mesmo (*vide* Fig. 13)

Figura 13- Processo de gestão da mudança e dimensões da gestão de recursos humanos

Fonte: Autora

Neves e Gonçalves (2009) salientam que as práticas de GRH apresentam um padrão ao nível do seu uso e de funcionamento de atividades “(...) que ajudam a organização a alcançar os seus fins mediante uma planificação concertada dos seus objectivos e concretização”.

Caetano e Tavares (2000) referem que, apesar de se reconhecer como necessárias as mudanças tecnológico-estruturais e dos produtos e serviços, com o intuito de manter ou aumentar a competitividade, não é menos reconhecido o imprescindível papel do sistema social das organizações para otimizar essas mudanças. Deste modo, sublinham a existência de tensões fruto do alinhamento das políticas de recursos humanos com as estratégias de mudança, dado que os objetivos de mudança centram-se na competitividade e produtividade, o que origina novos tipos de problemas quanto às competências dos trabalhadores, à motivação para o trabalho e implicação organizacional. Nesta senda, os autores supracitados preconizam estratégias para cada um dos problemas que se enquadram nas dimensões do recrutamento e seleção, formação, sistema de recompensas, comunicação interna e aumento da participação ativa dos trabalhadores no funcionamento da organização.

O processo de gestão da mudança surge para garantir a competitividade e capacidade de resposta face ao dinamismo do Mercado, pois a organização é um sistema aberto (Barnard, 1938 *cit in* Rhinesmith, 1996; Camara *et al.* 2007:93; Ferreira, 2001:531; Rodrigues, 1998) pelo carácter sistémico que estabelece com o meio, quer a envolvente contextual, quer a envolvente transaccional, a três níveis: ambiente interno – estrutura, cultura e recursos, ambiente externo – acionistas, sindicatos, fornecedores, concorrentes, trabalhadores, clientes, credores, governo, associações empresariais e ambiente global – tecnológico, económico, sociocultural e político legal (Carvalho, 2012a).

Posto isto, a mudança é uma característica presente na vida organizacional, tanto a nível operacional, como estratégico (Burnes, 2004 *cit in* Todnem By, 2005) e, por conseguinte, a mudança organizacional não pode ser separada da estratégia organizacional e vice-versa (Burnes, 2004; Rieley e Clarkson, 2001 *cit in* Todnem By, 2005) devendo ser encarada como clara e objetivamente ligada à estratégia da organização, pois “As mudanças bem-sucedidas a longo prazo posicionam a mudança com a estratégia” (Nadler, 1989 *cit in* Ferreira e Martinez 2008:241) e os envolvidos na mudança devem ser recompensados monetariamente ou por reconhecimento.

É neste contexto que surge a importância das pessoas/trabalhadores (Rhinesmith, 1996; Brandão e Parente, 1998; Drucker *et al.*, 1998; Galpin, 2000; Hooper e Potter, 2003; Kovács, 2006; Neves e Gonçalves, 2009), como agentes facilitadores da mudança e, por conseguinte, do papel da gestão de recursos humanos e das práticas de recursos humanos (Caetano e Tavares, 2000; Camara *et al.*, 2007; Cameron e Quinn, 2006; Neves e Gonçalves, 2009), dado que a mudança organizacional e a melhoria podem ser promovidas pelo gestor de recursos humanos por permitir operar a função de RH de modo mais estratégico, mais inclusivo e mais racional, segundo Cameron e Quinn (2006). Assim, tem-se verificado uma forte orientação humanística, no que respeita às pessoas e ao incremento do potencial humano, isto é, ao “lado humano” no desenvolvimento organizacional e gestão da mudança (Beer e Nohria, 2000; Galpin, 2000; Todnem By, Burnes e Oswick, 2011).

Posto isto, Neves e Gonçalves (2009) a propósito da evolução da GRH, em Portugal, salientam com base em Huselid (1995) que um dos conceitos fortemente associado ao desenvolvimento da temática é o da estratégia, o que justifica a sua incorporação pela teoria e pela prática, como atestam os estudos e publicações. Ao conceito estão

subjacentes as intenções de desenvolvimento organizacional traçadas para o futuro que afetam as atividades de GRH pois, estas, garantem o adequado comportamento e esforço dos indivíduos para a concretização do futuro contribuindo, assim, para o desempenho organizacional (Schuler, 1992 *cit in* Neves e Gonçalves, 2009). Nesta senda, à luz do conceito de GRH, as pessoas deixam de ser encaradas como fator custo, para passarem a ser encaradas como fator investimento, isto é, um dos ativos mais determinantes da competitividade (Neves e Gonçalves, 2009).

6. O PAPEL DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA GESTÃO DA MUDANÇA NAS EMPRESAS DO PSI 20

6.1. Os Mercados Financeiros

Os mercados financeiros desempenham, sucintamente, dois papéis, por um lado um papel fundamental na dinamização das economias modernas, ao oferecerem às empresas cotadas o capital necessário para fomentarem o seu crescimento. Por outro, os mercados de capitais representam um meio através do qual os investidores individuais podem diversificar as suas carteiras, detendo ações, obrigações (títulos de dívida da empresa, com remuneração sob a forma de juros), ações em fundos de investimento como sendo *Unit Trusts*, fundos mútuos ou fundos de pensões (negociados e geridos por intermediários financeiros especializados) e instrumentos sofisticados tais como *warrants*, opções e futuros (instrumentos de derivados com maior risco que as ações, todavia potencialmente mais rentáveis) (*fonte*: Bolsa de Lisboa, 2014a).

6.2. A Bolsa de Lisboa e as Bolsas do grupo NYSE Euronext

A Bolsa de Lisboa integra o grupo NYSE Euronext, sendo o maior grupo de mercados bolsistas e o mais líquido a nível mundial. É disso demonstrativo, os mais de € 100 mil milhões transacionados, diariamente, nas bolsas do grupo. As bolsas NYSE Euronext na Europa e Estados Unidos transacionam ações, obrigações e papel comercial, bem como um leque diversificado de produtos derivados, nomeadamente futuros, opções e *warrants*. Os mercados acionistas da NYSE Euronext contam com, sensivelmente, 8.000 emissões cotadas e representam um terço do volume total negociado a nível mundial nos mercados de ações.

Nos Estados Unidos da América, a NYSE Euronext incorpora a *New York Stock Exchange* (NYSE), a afamada e histórica bolsa de Nova Iorque fundada em 1792 com sede em *Wall Street*, sendo a operadora líder mundial no mercado de ações. A somar-se a esta, contam-se, ainda, em solo norte-americano a NYSE Amex (admissão e negociação de empresas de pequena e micro-capitalização), NYSE Arca (líder em ações de empresas em crescimento), Arca-Edge (bolsa para ações *over-the-counter* (OTC) e a NYSE Liffe U.S. (operadora automatizada de opções e futuros do grupo NYSE).

Na Europa, a NYSE Euronext é a operadora líder pan-europeia que congrega as bolsas de Amesterdão, cujas origens remontam ao início do século XVII, de Paris fundada em 1724, seguindo-se a Bolsa de Lisboa constituída em 1769 e a de Bruxelas criada em 1801.

Na Europa, a NYSE Euronext agrega, ainda, a NYSE Euronext London fundada em 2010, em Londres, para negociar valores mobiliários, assim como a NYSE Liffe, o mercado de derivados igualmente sedado em Londres, líder na Europa e segundo a nível mundial neste tipo de instrumentos. O grupo abarca ainda a NYSE Alternext, mercado criado a fim de transacionar valores de pequena e média capitalização. A título de curiosidade, a NYSE Euronext é em si mesma uma empresa cotada nos mercados de Paris e Nova Iorque, com o *ticker* NYX (*fonte*: Bolsa de Lisboa, 2014b).

6.3. Índice PSI 20 e Regras da Metodologia de Seleção das Empresas Constituintes

Em Portugal, da panóplia de empresas cotadas em Bolsa, destacam-se as que integram, mediante, o cumprimento de determinadas regras o PSI 20 (*Portuguese Stock Index 20*) que representa o índice de referência da Bolsa de Lisboa constituído pelos “vinte” títulos com maior capitalização bolsista (*fonte*: OIP, 2014).

Posto isto, e enquadrado num processo de revisão dos índices *benchmarks* europeus do grupo NYSE Euronext, a 29 de Agosto de 2013, a NYSE Euronext anunciou a alteração das regras da metodologia de seleção das empresas que compõem o índice PSI 20, com entrada em vigor em 2014, com vista ao incremento da eficiência e atratividade deste “*benchmark*”, em prol dos utilizadores e empresas cotadas na Bolsa Portuguesa. E, concomitantemente, adaptando o índice de referência da Bolsa nacional à evolução da estrutura dos mercados e, particularmente, aos desenvolvimentos do mercado português, melhorando a sua atratividade enquanto instrumento de negociação.

Uma das alterações a assinalar incide sobre o principal critério de seleção das empresas constituintes do índice para a capitalização bolsista efetivamente dispersa (*free float market capitalization*), com o intuito de aumentar a estabilidade do índice e lidar com a fragmentação das transações. A par da introdução de outras alterações para aperfeiçoar a eficiência do índice e balizar a discricionariedade das decisões de revisão,

contribuindo para que seja mais equilibrado ao reduzir-se o peso máximo que cada título pode alcançar.

Nesta senda, as principais alterações às regras do Índice PSI 20 são, a saber:

- ***Seleção baseada na capitalização bolsista efetivamente dispersa (free float market capitalization)*** O critério base de seleção das empresas constituintes do índice PSI 20 foi alterado, passando do atual valor negociado em Bolsa para a capitalização bolsista efetivamente dispersa, isto é, ajustada pelo *free float*. Em articulação com esta alteração, outras regras foram introduzidas ou modificadas, referentes a limites mínimos que as empresas devem cumprir para serem integradas no PSI 20 e ao número mínimo de empresas;
- ***Novas regras de elegibilidade***

As empresas candidatas a integrarem o índice PSI 20 deverão cumprir duas novas regras de elegibilidade:

- Mínimo de €100 milhões para a capitalização bolsista efetivamente dispersa (*Free float market capitalization*);
- Mínimo de 15% de dispersão do capital (*Free float*);

- ***Número variável de constituintes***

Devido à introdução do critério de dimensão mínima, pode acontecer que existam menos que 20 empresas elegíveis para integrarem o índice. No entanto, o índice PSI 20 terá sempre, pelo menos, 18 constituintes. Se necessário, e para cumprir este mínimo, poderão ser incluídas empresas com uma capitalização bolsista efetivamente dispersa inferior a €100 milhões;

- ***Alteração ao limite de velocity***

O limite mínimo de liquidez, também, é modificado, do atual mínimo de 10% de *velocity*, para 25% de *free float velocity*. O *free float velocity* consiste no quociente do número de ações negociado pelo número de ações efetivamente dispersas (*free float shares*);

- ***Peso máximo***

O peso máximo que cada constituinte pode ter na revisão anual do índice é reduzido de 15% para 12%;

- ***Entrada em vigor***

As alterações referidas terão a sua primeira aplicação na revisão anual do PSI 20, em Março de 2014 (*fonte: Bolsa de Lisboa, 2014c*).

6.4. A Gestão de Recursos Humanos e a Gestão da Mudança nas empresas do PSI 20

As empresas que incorporam o Índice PSI 20 são, ou deverão ser, referências e “modelos” do e no mercado nacional, não só no mercado bolsista, como no mercado, em geral. Nesta senda, e dado que também as regras da metodologia de seleção das empresas que incorporam o PSI 20 foram alteradas, em Março de 2014, em resposta às mudanças e evolução dos mercados e, particularmente, face aos desenvolvimentos do mercado português, pretende-se fazer uma revisão de algumas expressões da gestão da mudança e da gestão de recursos humanos nos Relatórios e Contas destas empresas.

O índice PSI 20 tem sofrido alterações quanto à sua constituição como foi possível monitorizar desde 2012 (Fig. 14), pelo que foi necessário estabelecer um mês de referência, Maio de 2014, assinalando entradas e saídas de empresas face aos comparativos. Salva-guarde-se que atualmente o PSI 20 conta com 18 empresas, número mínimo previsto nas alterações às regras no que se refere ao número variável de constituintes a vigorar desde Março do presente ano, devido à exclusão do Espírito Santo Financial Group (ESFG) e, mais recentemente, a 11 de Agosto, do BES (Banco Espírito Santo, S.A.) pela Euronext Lisbon em virtude dos problemas da instituição que culminaram na medida de resolução aplicada pelo Banco de Portugal e deram origem ao Novo Banco, S.A. (*fonte*: Banco de Portugal, 2014b).

Figura 14- Composição do PSI 20

Comparativos		Mês de referência		Abrev.	Symbol	ISIN
Julho 2012	Janeiro 2014	Maio 2014	Outubro 2014			
ALTRI	ALTRI SGPS	ALTRI SGPS	ALTRI SGPS	altri	ALTR	PTALTOAE0002
BCP	BCP	B. COM. PORTUGUES	B. COM. PORTUGUES	bcp	BCP	PTBCPOAM0007
BES	BES	B. ESPIRITO SANTO	B. ESPIRITO SANTO	bes	BES	PTBES0AM0007
BPI	BPI	BANCO BPI	BANCO BPI	bpi	BPI	PTBPIOAM0004
BANIF	BANIF BANCO INTL DO FUNCHAL	BANIF SA	BANIF SA	banif	BANIF	PTBAFOAM0002
BRISA	COFINA SGPS, SA	CTT CORREIOS PORT	CTT CORREIOS PORT	ctt	CTT	PTCTT0AM0001
CIMPOR	ESPIRITO SANTO FINANCIAL GRP	E. SANTO FINANCIAL	E. SANTO FINANCIAL	esf	ESF	LU0011904405
EDP 2010	EDP ENERG DE PT	EDP	EDP	edp	EDP	PTEDPOAM0009
EDP R	EDP RENOVAVEIS	EDP RENOVAVEIS	EDP RENOVAVEIS	edp r	EDPR	ES0127797019
GALP	GALP ENERGIA SGPS	GALP ENERGIA-NOM	GALP ENERGIA-NOM	galp	GALP	PTGALOAM0009
SONAE IND	SONAE INDUSTRIA SGPS NV05	IMPRESA, SGPS	IMPRESA, SGPS	impresa	IPR	PTIPROAM0000
JERONIMO	JERONIMO MARTINS SGPS SA	J. MARTINS, SGPS	J. MARTINS, SGPS	jeronimo	JMT	PTJMTOAE0001
MOTA ENGIL	MOTA ENGIL	MOTA ENGIL	MOTA ENGIL	mota engil	EGL	PTMEN0AE0005
PORTUGAL TELECOM	PT TELECOM SGPS N	P. TELECOM	P. TELECOM	pt	PTC	PTPTCOAM0009
PORTUCEL	PORTUCEL	PORTUCEL	PORTUCEL	portucel	PTI	PTPTIOAM0006
REN	REN-REDES ENERGETICAS NACIONAIS	REN	REN	ren	RENE	PTRELOAM0008
SEMAPA	SEMAPA SGPS	SEMAPA	SEMAPA	semapa	SEM	PTSEM0AM0004
SONAE SGPS	SONAE SGPS SA	SONAE	SONAE	sonae	SON	PTSON0AM0001
SONAE COM	SONAE COM SGPS	TEIXEIRA DUARTE	TEIXEIRA DUARTE	teixeira duarte	TDSA	PTTD10AM0000
ZON OPTIMUS	ZON OPTIMUS	ZON OPTIMUS/ NOS	NOS, SGPS	zon optimus	ZONOP	PTZON0AM0006
Legenda						
Saídas PSI 20						
Entradas no PSI 20						

Fonte: Autora com base no sítio da *internet* da Bolsa de Lisboa

O estudo incidirá sobre 8 das 18 empresas que constituem atualmente o Índice, a saber: duas da indústria do papel – Altri SGPS e Portucel (Fig. 15), duas da indústria da construção - Mota Engil e Teixeira Duarte (Fig. 16), duas do setor das Telecomunicações – NOS e PT (Fig. 17) e duas da área da distribuição – Jerónimo Martins e SONAE (Fig. 18).

Com base em 10 dimensões presentes ao longo do estudo, tais como, Recursos Humanos, Colaboradores, Trabalhadores, Gestão da mudança, Mudança(s), Comunicação, Cultura, Liderança(s), Formação, Remuneração e Recompensas e, Custos com o Pessoal/Gastos com o Pessoal procedeu-se à pesquisa dessas expressões nos Relatórios e Contas das empresas dos últimos três anos - 2011, 2012 e 2013, com vista a estabelecer o paralelismo entre o número de vezes que a expressão surge nos relatórios e contas (Contagem) e o número de vezes em que é feita menção atendendo ao tema, em apreço (Contexto).

O Relatório e Contas é um documento publicado pelas empresas (cotadas) anualmente composto por duas partes, a primeira na qual é apresentada a atividade e o desempenho da empresa e o contexto em que se encontra inserida e, as contas da empresa apresentadas em demonstrações financeiras, cujo objetivo é proporcionar informação sobre a posição financeira, desempenho e alterações na posição financeira de uma entidade, nomeadamente Balanço/Demonstração da Posição Financeira, Demonstração dos Resultados, Demonstração dos Fluxos de Caixa, entre outras.

Figura 15- Altri, SGPS e Portucel

Empresa	Altri						Portucel					
Designação social	Altri, SGPS, S.A.						Portucel, S.A.					
Segmentos de negócio	Produtor de pasta de papel de eucalipto, setor de energias renováveis de base florestal (cogeração industrial a partir de licor negro e a biomassa)						Produtor de papéis finos de impressão e escrita não revestidos (papéis de escritório) e pasta branqueada de eucalipto					
	2011		2012		2013		2011		2012		2013	
Nº de trabalhadores	Média	Fim ano	Média	Fim ano	Média	Fim ano	Média	Fim ano	Média	Fim ano	Média	Fim ano
	691	665	638	636	651	643	2.290	2.290	2.275	2.275	2.259	2.259
Extensão relatório (nº páginas)	155		155		156		236		196		216	
Variáveis de RH na Gestão da Mudança	Contagem	Contexto	Contagem	Contexto	Contagem	Contexto	Contagem	Contexto	Contagem	Contexto	Contagem	Contexto
Recursos Humanos	5	2	5	2	3	1	10	6	12	7	13	7
%	40,00		40,00		33,33		60,00		58,33		53,85	
Colaboradores	8	3	8	3	8	3	74	24	68	35	80	36
%	37,50		37,50		37,50		32,43		51,47		45,00	
Trabalhadores	13	3	12	3	10	1	8	3	8	2	7	2
%	23,08		25,00		10,00		37,50		25,00		28,57	
Gestão da mudança	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
%	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
Mudança(s)	8	0	8	0	6	0	6	0	6	0	8	2
%	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		25,00	
Comunicação	9	7	8	7	6	5	37	16	29	16	33	11
%	77,78		87,50		83,33		43,24		55,17		33,33	
Cultura	0	0	0	0	0	0	6	5	8	7	13	9
%	0,00		0,00		0,00		83,33		87,50		69,23	
Liderança	0	0	0	0	1	1	10	6	6	4	8	4
%	0,00		0,00		100,00		60,00		66,67		50,00	
Formação	4	1	4	1	4	2	20	15	21	18	17	13
%	25,00		25,00		50,00		75,00		85,71		76,47	
Remunerações e Recompensas	58	44	56	32	53	26	73	25	77	28	59	21
%	75,86		57,14		49,06		34,25		36,36		35,59	
Custos com o Pessoal/ Gastos com o Pessoal	5	5	5	5	3	3	3	3	4	4	3	3
%	100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00	

Fonte: Autora com base nos R&C da Altri, SGPS e Portucel

Figura 16- Mota Engil e Teixeira Duarte

Empresa	Mota Engil						Teixeira Duarte					
Designação social	Mota Engil, SGPS, S.A.						Teixeira Duarte, S.A.					
Segmentos de negócio	Engenharia e Construção, Ambiente e Serviços, Concessões de Transportes						Construção, Concessões e Serviços, Imobiliária, Hotelaria, Distribuição, Energia e Automóvel					
Nº de trabalhadores	2011		2012		2013		2011		2012		2013	
	Média	Fim ano	Média	Fim ano	Média	Fim ano	Média	Fim ano	Média	Fim ano	Média	Fim ano
Extensão relatório (nº páginas)	352		352		240		228		240		257	
Variáveis de RH na Gestão da Mudança	Contagem	Contexto	Contagem	Contexto	Contagem	Contexto	Contagem	Contexto	Contagem	Contexto	Contagem	Contexto
Recursos Humanos	47	33	47	33	14	9	14	9	17	10	18	12
%	70,21		70,21		64,29		64,29		58,82		66,67	
Colaboradores	92	47	88	49	22	17	14	9	20	14	34	20
%	51,09		55,68		77,27		64,29		70,00		58,82	
Trabalhadores	62	13	54	10	8	3	8	6	12	9	12	9
%	20,97		18,52		37,50		75,00		75,00		75,00	
Gestão da mudança	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
%	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
Mudança(s)	15	5	12	3	5	0	6	2	8	3	8	2
%	33,33		25,00		0,00		33,33		37,50		25,00	
Comunicação	38	16	40	17	14	6	13	4	20	6	12	4
%	42,11		42,50		42,86		30,77		30,00		33,33	
Cultura	32	14	23	9	11	11	0	0	2	1	2	0
%	43,75		39,13		100,00		0,00		50,00		0,00	
Liderança	10	6	4	2	2	0	0	0	0	0	2	1
%	60,00		50,00		0,00		0,00		0,00		50,00	
Formação	76	39	91	36	3	1	7	4	13	11	35	16
%	51,32		39,56		33,33		57,14		84,62		45,71	
Remunerações e Recompensas	46	15	43	13	37	13	112	34	99	26	77	29
%	32,61		30,23		35,14		30,36		26,26		37,66	
Custos com o Pessoal/ Gastos com o Pessoal	2	2	8	8	8	8	8	7	5	5	6	6
%	100,00		100,00		100,00		87,50		100,00		100,00	

Fonte: Autora com base nos R&C da Mota Engil e Teixeira Duarte

Figura 17- ZON/NOS, SGPS e Portugal Telecom

Empresa	ZON/ ZON OPTIMUS (atual NOS)						PT					
Designação social	ZON Multimédia - Serviços de Telecomunicações e Multimédia, SGPS, S.A./ ZON OPTIMUS, SGPS, S.A.. Atual NOS, SGPS, S.A.						Portugal Telecom, SGPS, S.A.					
Segmentos de negócio	Telecomunicações						Telecomunicações					
	2011		2012		2013		2011		2012		2013	
Nº de trabalhadores	Média 1.595	Fim ano	Média 1.637	Fim ano	Média 1.798	Fim ano 2.494 (pós fusão)	Média	Fim ano 72.347	Média	Fim ano 70.103	Média	Fim ano 12.729
Extensão relatório (nº páginas)	288		390		507		261		306		256	
Variáveis de RH na Gestão da Mudança	Contagem	Contexto	Contagem	Contexto	Contagem	Contexto	Contagem	Contexto	Contagem	Contexto	Contagem	Contexto
Recursos Humanos	20	16	16	12	3	3	4	3	4	3	24	2
%	80,00		75,00		100,00		75,00		75,00		8,33	
Colaboradores	92	60	94	64	56	37	23	18	33	25	29	25
%	65,22		68,09		66,07		78,26		75,76		86,21	
Trabalhadores	12	2	9	4	8	3	7	7	2	2	1	0
%	16,67		44,44		37,50		100,00		100,00		0,00	
Gestão da mudança	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
%	100,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
Mudança(s)	18	11	18	13	14	6	8	6	9	7	4	3
%	61,11		72,22		42,86		75,00		77,78		75,00	
Comunicação	58	19	54	17	58	14	16	2	27	4	29	7
%	32,76		31,48		24,14		12,50		14,81		24,14	
Cultura	12	7	10	7	8	5	7	5	7	6	7	6
%	58,33		70,00		62,50		71,43		85,71		85,71	
Liderança	16	3	17	7	22	4	18	6	25	8	27	10
%	18,75		41,18		18,18		33,33		32,00		37,04	
Formação	27	23	31	25	11	4	6	5	14	11	6	5
%	85,19		80,65		36,36		83,33		78,57		83,33	
Remunerações e Recompensas	32	12	32	12	41	17	14	10	18	15	14	12
%	37,50		37,50		41,46		71,43		83,33		85,71	
Custos com o Pessoal / Gastos com o Pessoal	4	3	4	3	14	9	10	6	10	8	8	6
%	75,00		75,00		64,29		60,00		80,00		75,00	

Fonte: Autora com base nos R&C da ZON (NOS, SGPS) e Portugal Telecom

Figura 18- Jerónimo Martins, SGPS e Sonae

Empresa	Jerónimo Martins, SGPS						SONAE					
Designação social	Jerónimo Martins, SGPS, S.A.						SONAE, SGPS, SA (Sonae Holding)					
Segmentos de negócio	Distribuição, Indústria e Serviços de Marketing, Representações e Restauração						Retailo e parcerias em Telecomunicações e Centros Comerciais					
Nº de trabalhadores	2011		2012		2013		2011		2012		2013	
	Média	Fim ano	Média	Fim ano	Média	Fim ano	Média	Fim ano	Média	Fim ano	Média	Fim ano
Extensão relatório (nº páginas)	288		284		302		52+100+153		47+60+153		79+85+158	
Variáveis de RH na Gestão da Mudança	Contagem	Contexto	Contagem	Contexto	Contagem	Contexto	Contagem	Contexto	Contagem	Contexto	Contagem	Contexto
Recursos Humanos	24	14	26	19	23	16	18	11	16	10	14	7
%	58,33		73,08		69,57		61,11		62,50		50,00	
Colaboradores	96	57	120	67	129	76	67	41	75	48	51	34
%	59,38		55,83		58,91		61,19		64,00		66,67	
Trabalhadores	6	1	5	1	3	1	7	1	6	2	5	2
%	16,67		20,00		33,33		14,29		33,33		40,00	
Gestão da mudança	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
%	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
Mudança(s)	10	5	9	3	17	11	21	8	28	12	25	12
%	50,00		33,33		64,71		38,10		42,86		48,00	
Comunicação	55	19	51	13	55	22	53	9	54	11	28	7
%	34,55		25,49		40,00		16,98		20,37		25,00	
Cultura	6	5	6	5	19	11	21	14	33	23	28	18
%	83,33		83,33		57,89		66,67		69,70		64,29	
Liderança(s)	38	9	27	7	51	10	13	7	7	4	22	12
%	23,68		25,93		19,61		53,85		57,14		54,55	
Formação	53	36	61	41	70	44	26	16	28	15	35	21
%	67,92		67,21		62,86		61,54		53,57		60,00	
Remunerações e Recompensas	16	7	18	9	22	10	54	12	51	13	54	15
%	43,75		50,00		45,45		22,22		25,49		27,78	
Custos com o Pessoal/ Gastos com o Pessoal	3	2	2	2	2	1	7	5	7	5	7	5
%	66,67		100,00		50,00		71,43		71,43		71,43	

Fonte: Autora com base nos R&C da Jerónimo Martins, SGPS e Sonae

Legenda	
	X=0
	0 < X ≤ 25
	25 < X ≤ 50
	50 < X ≤ 75
	75 < X ≤ 100

A partir da pesquisa efetuada aos relatórios e contas de oito empresas do Índice PSI 20, ao longo de três anos (2011, 2012 e 2013), isto é, no cômputo geral dos vinte e quatro relatórios é possível retirar algumas ilações, a saber:

- as empresas são unânimes ao abordar fatores subjacentes ao contexto macroeconómico pautado pela crise das dívidas soberanas e consequente pedido de assistência financeira, e todos os aspetos inerentes como elevado desemprego, retração do consumo privado e

investimento, incerteza política, aumento de impostos, abrandamento do crescimento das economias emergentes, entre outros;

- a expressão gestão da mudança surge, somente, mencionada explicitamente duas vezes no Relatório e Contas da Zon (2011);

- há questões que são acauteladas por normativos previstos pela Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) e pelo Código das Sociedades Comerciais que emanam recomendações, nomeadamente no que se refere a aspetos relativos à transição de controlo ou mudança da composição do órgão de administração, à política de remunerações dos membros do órgão de administração e à política de comunicação de irregularidades;

- o número de vezes que uma expressão surge no relatório não é necessariamente preditivo de uma maior ou menor preocupação com a temática, ou seja, não há uma relação de proporcionalidade direta;

- em função do *core business* da empresa houve o cuidado de fazer a distinção entre expressões no âmbito da atividade organizacional e do trabalho em causa. A título de exemplo, no caso das empresas de telecomunicações Zon Optimus (atual NOS) e PT procurou-se estabelecer a fronteira entre a Estratégia de comunicação orientada para o seu *target* e a comunicação interna veiculada para os seus “clientes internos”;

- em setores altamente dinâmicos com uma grande carga de inovação foi, por vezes, complexo delimitar o que é, ou não, atendível para o contexto da mudança, como o das telecomunicações (Zon Optimus/NOS e PT), dado que são sistematicamente introduzidas mudanças a nível tecnológico, o que impacta em dimensões como a formação. A somar-se a isto, em 2013 concluiu-se o processo de fusão da Zon com a Optimus, que culminou na marca NOS em Maio de 2014 e a aliança estratégica iniciada em 2010 com a atual intenção de fusão da PT com a Oi e holdings da Oi (empresa brasileira de telecomunicações) que acarretaram, desde logo, diversas mudanças;

- no que à dimensão da liderança diz respeito destaca-se o programa de formação para diretores que a PT tem fomentado nos últimos três anos em análise com o intuito de desenvolver competências de liderança ao fortalecer a cultura da equipa sobre temas como a liderança, inovação e mudança, cujos destinatários em 2011 foram os diretores de 1ª e 2ª linha, tendo-se estendido a diretores de 2ª e 3ª linha em 2012 e 2013. Importa

salientar, também, a estratégia de desenvolvimento contínuo da equipa de gestão da Oi – a Academia de Liderança e o programa iniciado em 2012 “Liderança para Novos Gestores”. À semelhança desta, a Sonae foi escolhida como A Melhor Escola de Líderes (pelo Hay Group), em 2011. Ano em que no seguimento do diagnóstico de formação investiu em Academias com vista ao desenvolvimento de competências críticas em áreas como Liderança e Gestão. Salienta-se a *Sonae Management & Leadership Academy*, cuja estrutura é segmentada por conteúdos e programas em consonância com os níveis organizacionais, desde os mais operacionais aos mais estratégicos, com vista ao desenvolvimento de líderes e à disseminação das melhores práticas pela organização;

- destaque para o programa experimental da PT, em 2011, de ações de desenvolvimento, designadamente de formação e iniciativas de *coaching* com impacto positivo na motivação e produtividade e para o programa de formação que a Altri iniciou em 2013 e decorrerá até 2015 com vista ao reforço dos conhecimentos nas áreas de comunicação, técnicas de gestão e liderança;

- no âmbito da formação e desenvolvimento ressaltam, quer a Escola de Formação Jerónimo Martins, quer a *Sonae Retail School*;

- verifica-se o alinhamento das iniciativas de formação com os objetivos organizacionais e estratégicos, de que são exemplos, nomeadamente os cursos de formação destinados a recém-licenciados e a futuros Quadros (Academias) do setor automóvel e do setor da distribuição da Teixeira Duarte e o modelo de formação da Zon assente em três vértices – formação geral, formação específica e formação estratégica referente a mudanças substantivas estratégicas como a adoção de novas políticas e estratégias corporativas, novas tecnologias e processos.

Em suma, as empresas do PSI 20 alvo de análise refletem nos seus relatórios de, um modo geral, a sua robustez, consistência e alinhamento entre as práticas de gestão de recursos humanos, nomeadamente ao nível da formação e a prossecução da sua estratégia de gestão por forma a potenciá-la, em consonância, também, com o “grau” de permeabilidade a mudanças e inovações do setor de atividade em que se inserem. Importa salientar que os relatórios e contas certamente não esgotarão ou refletirão integralmente o leque de práticas de gestão de recursos humanos preconizadas. Contudo, é um documento extremamente rico se bem que sirva diversas utilidades como seja veículo de transmissão de informação financeira e de gestão, comunicação com os

diferentes *stakeholders* e pode, inclusivamente, ser encarado numa ótica de *marketing* no que toca às ações de responsabilidade social de modo a potenciar o “goodwill” organizacional, o que pode inflacionar ou inflamar a comunicação de determinados aspetos.

Todavia, importa atender às especificidades do tecido empresarial português com uma forte predominância de PME’s (cerca de 99,9%), pelo que estas ilações não se podem extrapolar para o universo empresarial português, dado que foram abordadas organizações com dimensões e estruturas significativamente diferentes da maior parte daquelas que constitui o mercado português.

7. CONCLUSÃO

A evolução da função gestão de recursos humanos confunde-se com a gestão da mudança e pauta-se por um progressivo estreitamento entre ambas, ganhando um crescente cariz estratégico em conformidade com o acelerado ritmo das mudanças (Brandão e Parente, 1998; Marques, 2004; Neves e Gonçalves, 2009). Hoje, a gestão da mudança apresenta-se como uma das principais preocupações dos gestores e profissionais de recursos humanos, figurando nos lugares cimeiros dos temas abordados em Congressos, Seminários, Revistas da especialidade, entre outros.

Paralelamente, a fim de operar processos de mudança, muitos são os autores que colocam o ónus na importância da gestão das pessoas (Rhinesmith, 1996; Brandão e Parente, 1998; Drucker *et al.*, 1998); Galpin, 2000; Hooper e Potter, 2003; Kovács, 2006; Neves e Gonçalves, 2009), pelo que se denota que são temáticas com um carácter crescentemente indissociável (Camara *et al.*, 2007; Kovács, 2006; Neves e Gonçalves, 2009; Rhinesimth, 1996).

O estudo da gestão da mudança permite retirar duas grandes ilações do ponto de vista da gestão de recursos humanos, por um lado a importância do capital humano, isto é, das pessoas/trabalhadores/colaboradores (Rhinesmith, 1996; Brandão e Parente, 1998; Drucker *et al.*, 1998; Galpin, 2000; Hooper e Potter, 2003; Kovács, 2006; Neves e Gonçalves, 2009), pois corporizam as mudanças e podem-se revelar como agentes facilitadores ou inibidores do processo; por outro, a importância do papel da função de gestão de recursos humanos e das práticas de recursos humanos (Caetano e Tavares, 2000; Camara *et al.*, 2007; Cameron e Quinn, 2006; Neves e Gonçalves, 2009), na medida em que a mudança organizacional e a melhoria podem ser promovidas pelo gestor de recursos humanos por permitir operar a função de RH de modo mais estratégico, mais inclusivo e mais racional (Cameron e Quinn, 2006). Deste modo, tem-se verificado uma forte orientação humanística, no que respeita às pessoas e ao incremento do potencial humano, isto é, ao “lado humano”/componente *soft* no desenvolvimento organizacional e gestão da mudança (Beer e Nohoria, 2000; Galpin, 2000; Todnem By, Burnes e Oswick, 2011), na alavancagem da estratégia organizacional (Caetano e Tavares, 2000; Neves e Gonçalves, 2009).

O processo de gestão da mudança permite garantir a competitividade e capacidade de resposta face ao dinamismo do Mercado, dado o carácter sistémico que a organização

estabelece com o meio, quer a envolvente contextual, quer a envolvente transaccional (Barnard, 1938 *cit in* Rhinesmith, 1996; Camara *et al.* 2007:93; Ferreira, 2001:531; Rodrigues, 1998). Nesta senda, a mudança é uma característica presente na vida organizacional, tanto a nível operacional, como estratégico (Burnes, 2004 *cit in* Todnem By, 2005) e, por conseguinte, a mudança organizacional não pode ser separada da estratégia organizacional e vice-versa (Burnes, 2004; Rieley e Clarkson, 2001 *cit in* Todnem By, 2005) devendo ser encarada como clara e objetivamente ligada à estratégia da organização, pois “As mudanças bem-sucedidas a longo prazo posicionam a mudança com a estratégia” (Nadler, 1989 *cit in* Ferreira e Martinez 2008:241).

A literatura multiplica-se em abordagens à mudança organizacional, o que torna complexa a identificação de um consenso acerca da melhor forma de gerir o processo. Contudo, há aspetos que reúnem unanimidade referidos no presente trabalho a saber: o ritmo acelerado de mudança ou volatilidade do mercado (Brandão e Parente, 1998; Beer e Nohoria, 2000; Caetano e Tavares, 2000; Cunha *et al.* 2005; Drucker, 1989; Galpin, 2000; Nadler e Tushman, 1990; Rodrigues, 1998; Sims, 2002; Todnem By, 2005); desencadeada por diversas causas e fatores de natureza interna ou externa (Camara *et al.*, 2007; Fombrun, 1984 *cit in* Caetano e Tavares, 2000; Kóvacs *in* Rodrigues, 1998; Parente, 2006) em múltiplas modalidades (Beer e Nohria, 2000; Camara *et al.*, 2007; Cunha *et al.*, 2005; Drucker *et al.*, 1998; Galpin, 2000; Hooper e Potter, 2003; Kotter, 1995; Kovács, 2006; Rodrigues, 1998), sendo crucial para a sobrevivência e êxito organizacional (Kotter, 1995; 2007; Todnem By, 2005).

No entanto, denota-se uma grande fatia de insucesso na gestão destes processos, cerca de 70% das iniciativas de mudança falham (Beer e Nohoria, 2000; Todnem By, 2005; 2007), o que se pode dever à premência dos gestores que fá-los mergulhar numa “sopa de letras” de iniciativas, perdendo o foco e ficando hipnotizados por todos os conselhos disponíveis em versão impressa ou *online* sobre porquê, o quê e como mudar (Beer e Nohoria, 2000); à inexistência de um quadro válido de como implementar e gerir a mudança organizacional, pois o que está disponível para académicos e profissionais é uma grande gama de teorias e abordagens contraditórias e confusas (Todnem By, 2005). Note-se que 50% das empresas falham na primeira etapa do processo ao não estabelecerem um sentido de urgência da necessidade de mudança, porque os executivos subestimam o quão difícil pode ser conduzir as pessoas para fora da sua zona de conforto; ou pela sobrevalorização do sucesso em crescente urgência; ou por não terem

paciência para o planeamento e pretenderem passar à ação; ou, em muitos casos ficam paralisados pela possibilidade de surgirem inconvenientes (Kotter, 1995; 2007).

As empresas do PSI 20 analisadas evidenciam o alinhamento entre as práticas de gestão de recursos de humanos e as mudanças operadas por forma a alavancar a prossecução da sua estratégia organizacional, com especial ênfase nas dimensões da formação e liderança. Contudo, salvaguarda-se a sua dimensão e estrutura substancialmente diferente da grande maioria das empresas que constituem o tecido empresarial português.

A condução do processo de mudança é pois complexa, mas vital. Os autores não reúnem consenso quanto à forma de gerir o processo, o que, até certo ponto, é compreensível por não existirem “fórmulas mágicas”, cada caso é *sui generis*, na medida em que cada organização tem a sua estrutura, recursos humanos, cultura, valores, estilo de gestão, dimensão, *core business*, as suas especificidades, enfim o seu ADN; em função, ainda, de todos as características e condicionalismos da sua envolvente externa e global, quer em termos genéricos, quer em termos mais específicos consoante o setor de atividade, regulamentação específica, os seus fornecedores, clientes, concorrentes, entre outros, que representam uma multiplicidade de agentes e fatores decisivos e influentes na atuação organizacional. A somar-se a todas as *nuances* enumeradas, também a conceção da mudança mudou ao longo do tempo.

Todavia, a partir da revisão bibliográfica procurou-se facultar elementos gerais como conceitos, abordagens, técnicas, ferramentas e instrumentos da gestão da mudança, estabelecendo o paralelismo e mobilizando as dimensões da gestão de recursos humanos requeridas para uma melhor condução do processo. Posto isto, o presente trabalho destina-se a profissionais da área da gestão, gestão de recursos humanos e todos os agentes de mudança.

Conforme exposto ao longo do trabalho foi possível aferir a importância do papel da gestão de recursos humanos no decurso do processo de gestão da mudança em consonância e cooperação com a gestão com vista à prossecução e alavancagem da estratégia organizacional perseguida. Mais do que o papel das práticas de gestão de recursos humanos subjacentes às dimensões cultura organizacional, liderança, formação e sistema de recompensas, importa perspetivar a gestão das pessoas como elemento fulcral, pelo que deve imperar o bom senso e mais do que as competências técnicas,

devem ser mobilizadas competências transversais dos indivíduos promotores destes processos, nomeadamente ao nível da comunicação para facilitar a participação, o envolvimento, a mobilização dos agentes organizacionais a partir de elementos como a constituição de equipas, o *feedback*, o *coaching*, definição de um plano de ação e consolidação da mudança. No fundo, coloca-se o ónus na condução cuidada e “sensível” dos processos de mudança num exercício que implica mestria para equilibrar os objetivos individuais e organizacionais e alinhá-los no sentido de alcançar uma estratégia *win-win* o mais possível, pois só assim os trabalhadores percecionarão a mudança como necessária e desejável para todos e capaz de promover a competitividade e sucesso e, em última análise, a sobrevivência organizacional.

A limitação do estudo prende-se com o seu carácter eminentemente teórico, sugerindo-se, assim, a sua exploração a partir de estudos empíricos, para articulação da teoria com a prática. Complementarmente, poder-se-á proceder a uma análise mais exaustiva de todas as empresas do PSI 20 e/ou PME's para aferir as dimensões da gestão de recursos humanos mobilizadas em processos de mudança e o modo como são geridos e se desenvolvem, isto é, o *modus operandi* em função de um conjunto de variáveis.

BIBLIOGRAFIA

Monografias (livros)/ Periódicos científicos/ Referências não publicadas

Beer, M & Nohria, N. 2000. Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78 (3): 133-141.

Brandão, A. M. & Parente, C. 1998. Configurações da função pessoal. As especificidades do caso português. *Revista Organizações e Trabalho*, 20: 23-40.

Burnes, B. 1992. *Managing change: A strategic approach to organizational development and renewal*. London: Pitman Publishing.

Caetano, A. & Tavares, S. 2000. Tendências da mudança organizacional e tensões na gestão de pessoas. *Dinâmia Working Paper* 2000/16.

Camara, P. B., Guerra, P. B. & Rodrigues, J. V. 2007. *Novo humanator – Recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.

Cameron, K. S. & Quinn, R. E. 2006. *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass.

Carvalho, J. C. 2012a. *Slides da unidade curricular do mestrado em gestão - Estratégia e desenvolvimento empresarial*.

Carvalho, J.C. 2012b. *Slides da unidade curricular do mestrado em gestão – Seminários de investigação*.

Catalão, J. A. & Penim, A. T. 2010. *Ferramentas de coaching*. Lisboa: Lidel.

Cunha, M. P. & Rego, A. 2002. As duas faces da mudança organizacional: Planeada e emergente. *FEUNL Working Papers Series*: wp 407.

Cunha, M. P. & Rego, A. 2005. *Liderar*. Lisboa: Dom Quixote.

Cunha, M.P, Rego, A., Cunha, R. C. & Cardoso, C. C. 2005. *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.

Drucker, Peter F. 1989. *The new realities*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Drucker, Peter F. 1998. *Fundação Drucker – A organização do futuro* (Como aplicar novos conceitos de «ritmo e oportunidade» para conduzir o capital intelectual de uma companhia para o futuro). Mem Martins: Europa-América. Economia & Gestão.

Ferreira, A. I. & Martinez, L. F. 2008. *Manual de diagnóstico e mudança organizacional*. Lisboa: Editora RH.

Ferreira, J. M. C., Neves, J. & Caetano, A. 2001. *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.

Ferreira, J. M. C., Neves, J. & Caetano, A. 2011. *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.

Galpin, T. J. 2000. *O lado humano da mudança – Um guia prático para a mudança organizacional*. Lisboa: Edições Sílabo.

Gonçalves, C. M. 1991. A construção social dos quadros nos anos 60: algumas perspectivas de análise. *Revista da Faculdade de Letras: Sociologia*, série I, 1: 101-164.

Hooper, A. & Potter, J. 2003. *Liderança inteligente – Criar a paixão pela mudança*. Lisboa: Actual Editora.

Kotter, J. P. 1995. Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73 (2): 59-67 Reprint 95204.

Kotter, J. P. 2007. Leading change – Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 85 (1): 96-103.

Kotter, J. P. & Schlesinger, L. A. 2008. Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 86 (7/8): 130-139.

Kovács, I. 2006. Novas formas de organização do trabalho e autonomia no trabalho. *SciELO. Sociologia, Problemas e Práticas*, 52: 41-65.

Lima, José Ávila de, & Pacheco, José Augusto. 2006. *Fazer Investigação Contributos para a elaboração de dissertações e teses*. Porto: Porto Editora.

Marques, M. A. 2004. *Flexibilidade organizacional e práticas de gestão de recursos humanos: Estudo de caso numa empresa de fabrico de componentes para*

automóveis. Acta dos Ateliers do Vº Congresso Português de Sociologia. Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Acção Atelier: Contextos Organizacionais e Organizações.

Mangorrinha, M. C. M. 2012. *A comunicação estratégica no âmbito da mudança organizacional*. Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação, FCSH Universidade Nova de Lisboa.

Martins, A. R. & Carvalho, J. C. 2012. *Gestão da mudança na saúde – Fundamentos e roadmap*. Lisboa: Edições Sílabo.

Mento, A. J., Jones, R. M. & Dirndorfer, W. 2002. A change management process: Grounded in both theory and practice. *Journal of Change Management*, 3 (4): 45-59.

Nadler, D. A., Shaw, R. B., Walton, A. E. & Associates. 1995. *Discontinuous change: Leading organizational transformation*. San Francisco: Jossey-Bass.

Nadler, D. A. & Tushman, M. L. 1990. Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change. *California Management Review*, 32 (2): 77-97.

Neves, J. & Gonçalves, S. 2009. A investigação em gestão de recursos humanos em Portugal – Resultados e tendências. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 8 (4): 66.

Parente, C. 2006. Conceitos de mudança e aprendizagem organizacional – Contributos para a análise da produção de saberes. *Scielo. Sociologia, Problemas e Práticas*, 50: 89-108.

Paula, M. R. S. M. 2009. *Impacto da crise subprime no sector bancário português*. Relatório de projecto – Mestrado em Finanças, ISCTE Business School.

Rhinesmith, S. H. 1996. *Globalização: O guia do gestor. Seis chaves para o sucesso num mundo em mudança*. Lisboa: Difusão Cultural.

Rodrigues, R. F. 1998. *Organizações, mudança e capacidade de gestão*. Cascais: Principia.

Serrano, M. M. 2010. A gestão de recursos humanos: Suporte teórico, evolução da função e modelos. *SOCIUS Working Papers*: 1/2010.

Sims, R. R. 2002. *Changing the way we manage change*. United States of America: Ronald R. Sims.

Todnem By, R. 2005. Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5 (4): 369-380.

Todnem By, R. 2007. Ready or not... . *Journal of Change Management*, 7 (1): 3-11.

Todnem By, R., Burnes, B. & Oswick, C. 2011. Change management: The road ahead. *Journal of Change Management*, 11 (1): 1-6.

Van de Ven, A. H. & Poole, M. S. 1995 Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20 (3): 510-540.

Referências retiradas da internet

Altri, SGPS, *Relatórios e Contas 2011, 2012 e 2013*
http://www.altri.pt/investors/reports/2011.aspx?sc_lang=pt-PT, Acedido em 2012 - 2014.

APG (Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas), *História*,
<http://www.apg.pt/index.php?id=142>, Acedido a 10 de fevereiro de 2014 a.

APG, <http://www.apg.pt/encontro/premios.html>, Acedido a 16 de fevereiro de 2014b.

APG, <http://encontronacional2012.apg.pt>, Acedido a 16 de fevereiro de 2014c.

APG, <http://www.apg.pt/index.php?id=600&tbl=noticias&n=1>, Acedido a 24 de setembro de 2014d.

APG, <http://www.apg.pt/index.php?id=536&tbl=noticias&n=2>, Acedido a 15 de setembro de 2014e.

Banco de Portugal, *Projeções para a economia portuguesa: 2013 – 2015. Textos de Política e Situação Económica*. https://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Publicacoes/BoletimEconomico/Publicacoes/projecoes_p.pdf, Acedido a 20 de fevereiro de 2014a.

Banco de Portugal, *Informações sobre o BES – compilação de questões frequentes sobre a medida de resolução aplicada ao BES*, <http://www.bportugal.pt/pt-PT/OBancoeoEurosistema/Esclarecimentospublicos/Paginas/infobes.aspx>, Acedido a 29 de setembro de 2014b.

Bolsa de Lisboa, *Noções de como investir em Bolsa*, <http://www.bolsadelisboa.com.pt/centro-de-aprendizagem/Nocoos-basicas-de-como-investir-em-bolsa>, Acedido a 29 de setembro de 2014a.

Bolsa de Lisboa, *As Bolsas do grupo NYSE Euronext*, <http://www.bolsadelisboa.com.pt/centro-de-aprendizagem/nocoos-basicas-de-como-investir-em-bolsa/bolsas-do-grupo-nyse-uronext>, Acedido a 13 de Maio de 2014b.

Bolsa de Lisboa, *Índice PSI 20 com novas regras a partir de 2014* <http://www.bolsadelisboa.com.pt/publicacoes/indice-psi20-com-novas-regras-a-partir-de-2014>, Acedido a 13 de maio de 2014c.

Cátia Maeus; *Gestão da mudança na Expo RH*, Expressoemprego.net, <http://expressoemprego.pt/noticias/gestao-da-mudanca-na-expo-rh/3054?email=1%29>, Acedido a 2 de fevereiro de 2014

Humanet Recursos Humanos e Gestão, http://www.human.pt/noticias/out_2011/21_10_11noticia1.htm, Acedido a 16 de fevereiro de 2014.

Jerónimo Martins, SGPS, *Relatórios e Contas 2011, 2012 e 2013*, <http://www.jeronimomartins.pt/investidor/relatorios.aspx>, Acedido em 2012 – 2014.

Mota Engil, *Relatórios e Contas 2011, 2012 e 2013*, <http://www.mota-engil.pt/InvestorBoard.aspx?contentId=131&Language=1>, Acedido em 2012 – 2014.

NOS, SGPS, *Relatórios e Contas 2011, 2012 e 2013*, <http://www.nos.pt/institucional/PT/investidores/informacao-financieira/Paginas/reportes-financieiros.aspx>, Acedido em 2012 – 2014.

Optimize Investment Partners (OIP), http://www.optimize.pt/wiki/index.php/PSI_20, Acedido a 4 de outubro de 2014.

Portucel, *Relatórios e Contas 2011, 2012 e 2013*, <http://www.portucelsoporcel.com/pt/investors/financial-information.php>, Acedido em 2012 – 2014.

Portugal Telecom, *Relatórios e Contas 2011, 2012 e 2013*, <http://www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/Investidores/infofinanceira/Relatorios/relcon1.htm>, Acedido em 2012 – 2014.

Revista Pessoal Gold 2013, nº 131, série III, ano III, http://www.upageit.com/ebooks/temacentral/pessoal131/pdf/pessoal_131.pdf, Acedido a 22 de janeiro de 2014

RH Online, *Notícias*, http://www.rhonline.pt/noticias/noticia.php?news_id=1628, Acedido a 16 de fevereiro de 2014.

Sonae, *Relatórios e Contas 2011, 2012 e 2013*, <http://www.sonae.pt/pt/investidores/dados-financeiros/>, Acedido em 2012 – 2014.

Teixeira Duarte, *Relatórios e Contas 2011, 2012 e 2013*, <http://www.teixeiraduarte.pt/investidores/informacao-financeira/relatorios-anuais.html>, Acedido em 2012 – 2014.

ANEXOS

ANEXO 1

Evolução histórica da função Pessoal em Portugal (desenvolvimento)

Nesta senda, Brandão e Parente (1998) concluem que a função Pessoal, em Portugal, é fortemente marcada por uma configuração administrativa, cujo início de formalização remonta aos finais dos anos 60 e início dos anos 70. A partir de 1974, as empresas deparam-se com uma nova dinâmica ao nível das relações laborais caracterizada pela atividade sindical (greves, bloqueios produtivos, entre outras) para a qual não estavam preparadas. Segue-se um período de consolidação do regime democrático no qual se veem nascer serviços de pessoal com objetivos de cariz administrativo, para garantir o cumprimento das obrigações legais mais rigorosas, nomeadamente aos níveis contratual, salarial e promocional. À função incumbia-lhe o cumprimento das normas definidas pela negociação coletiva dos CCT, negociadas de forma favorável aos trabalhadores, “(...) tais como o salário mínimo nacional, as condições de contratação a prazo, a gestão de carreiras por princípios de ascensão automática impostos, baseados na antiguidade na categoria profissional.”, (Mil-Homens, 1985 *cit in* Brandão e Parente 1998).

O cariz administrativo da função mantém-se na década de 80, em que a somar-se às funções desempenhadas, acumula os processos de despedimento de trabalhadores resultantes da crise de emprego transversal a diversos setores de atividade fruto, também, da abertura dos mercados e da concorrência dos novos países industrializados. Como afirmado por Martins (1995) *cit in* Brandão e Parente (1998) a função Pessoal “acaba por ser, na maioria dos casos, o bode expiatório de todos os males existentes”, embora seja de frisar que, numa grande fatia de PME, a função não é autónoma encontrando-se adstrita às funções administrativa, financeira e de produção.

A evolução da função é marcada por avanços e retrocessos, em virtude das alterações contextuais, como contemplado por Brandão e Parente (1998) “Em algumas grandes empresas, resultado de processos de cisão ou de fusão e, sobretudo, nas empresas multinacionais, começa a ser mais frequente a opção pelo domínio que designamos como Gestão de Pessoal, salientando-se algumas preocupações com a motivação e satisfação dos Recursos Humanos, frequentemente, encarada do ponto de vista remuneratório, ignorando-se as questões relativas ao conteúdo e natureza do trabalho.

Entretanto, face à intensificação da crise económica nos meados dos anos 80, em muitas empresas as estruturas de pessoal, entretanto criadas, são extintas e substituídas por “meros organismos administrativos processadores de salários [o que representa] um evidente retrocesso (...)” (Martins, 1995)”. A situação de debilidade económico-financeira das empresas na década de 80 não se compatibilizava com a existência de fortes estruturas de pessoal e uma gestão focada nos RH, pelo que muitas optaram por delegar a função nas chefias diretas e intermédias, muitas vezes, pouco munidas de sensibilidade e competências para o fazer, sendo-lhes confiado o reporte à direção de informações como a avaliação empírica do desempenho, que servia de base às decisões dos dirigentes em matéria de despedimentos, de ações disciplinares, de contratações, promoções por mérito, entre outras. Aos serviços administrativos, por seu turno, competiam tarefas como o processamento salarial, a formalização dos processos contratuais, de despedimento e de promoções automáticas (Brandão e Parente, 1998).

Noutras empresas a opção passava “(...) pela externalização da função e pela subcontratação de serviços, quer no que diz respeito à componente técnica da função – recrutamento e selecção de pessoal, formação, avaliação de desempenho, etc. – quer, em alguns casos, ainda que mais raramente, no domínio da vertente administrativa.” Brandão e Parente (1998). As autoras defendem que esta via teria comparativamente à anterior, elevadas probabilidades de sucesso, desde que se garantisse a existência de interlocutores privilegiados das empresas detentores de uma visão sistémica, integral e alargada, da realidade e dos problemas subjacentes aos subsistemas da gestão dos RH, que estivessem em permanente contato e disponíveis para assegurar uma capacidade de resposta efetiva aos pedidos de informação dos serviços técnicos. Assumindo-se, deste modo, numa lógica de consultoria interna ou assessoria com o carácter dual de apoio aos dirigentes na tomada de decisão e, concomitantemente, de apoio às chefias diretas e intermédias, ao nível da apreensão e envolvimento nas decisões e na sua aplicação. Posto isto, a função Pessoal poderia, segundo o discurso político e empresarial, em Portugal, à época, substituir o carácter reativo e economicista que a marcou na década de 80, por um papel pró-ativo. Surgindo, a consultoria externa como forma de eliminar o paradoxo discurso vs. prática.

Nas grandes empresas e multinacionais, o contexto global em que se inserem cinge-as à Administração do Pessoal e, com menos expressão, à Gestão de Recursos Humanos predominantemente nas multinacionais pela correlação que estabelecem com a sede.

Contudo, salvaguarda-se que em ambas, a Gestão de Recursos Humanos abarca, essencialmente, quadros dirigentes, superiores e médios, já sob o núcleo operacional incidem abordagens mais tradicionalistas de Gestão Administrativa e numa ótica mais favorável de Gestão de Pessoal, como preconiza Brandão e Parente (1998).

Posto isto, as autoras concluem que a função Pessoal é fortemente marcada pela carga legislativa intrincada à elevada intervenção estatal que regula matérias de imprescindível cumprimento, refletindo-se numa mais-valia pela defesa das condições de emprego e dos trabalhadores, contudo espartilha a implementação de uma GRH desenvolvimentista. A regulamentação, nalguns casos, encontra-se desajustada face aos objetivos a atingir, favorecendo a apatia ou funcionando como fator inibidor do desenvolvimento da área, originando situações de conformismo, o que impele a práticas de gestão administrativa, com uma evolução progressiva para a Gestão de Pessoal.

ANEXO 2

Processo de mudança (desenvolvimento da contextualização)

Se recuarmos na régua temporal da mudança, é inevitável chegar a Kurt Lewin um dos primeiros mentores da mudança (Burnes, 1992; Ferreira *et al.* 2001). Burnes (1992) destaca três modelos de gestão que florescem a partir do trabalho pioneiro de Lewin, a saber: o modelo pesquisa-ação, o modelo 3-passos para a mudança e o modelo das fases da mudança planeada.

O modelo **pesquisa-ação** desenvolvido na América, em 1940, baseia-se na premissa que uma abordagem eficaz para a resolução dos problemas organizacionais deverá passar pela análise racional e sistemática, que assegure informações, hipóteses e ação de todas as partes envolvidas, assim como a avaliação das medidas adotadas para a resolução do problema. Segue-se o processo de mudança que deve tornar-se numa oportunidade de aprendizagem e cooperação (Benett, 1983 *cit in* Burnes, 1992). Um projeto deste modelo compreende três grupos que formam a comunidade de aprendizagem, a saber: a organização (pelo menos um *senior manager*); o sujeito (as pessoas da área onde a mudança tem lugar) e o agente de mudança (um consultor que pode ser, ou não, membro da organização). Trata-se de um processo cíclico pelo qual o grupo analisa e resolve o problema através de uma sucessão de iterações. O papel do agente de mudança/consultor incide na coordenação, conciliação das diferentes perceções e atividades do grupo de modo a formar uma cadeia coerente de ideias e hipóteses, segundo Heller, 1970 *cit in* Burnes, 1992.

Neste modelo o método de recolha de dados, análise e diagnóstico depende da natureza do problema, o agente de mudança faculta os métodos de investigação de acordo com a sua compreensão do problema, enquanto a organização contribui com o seu entendimento da situação e das idiossincrasias. Os dados são apresentados, a resposta é o *feedback* e começa a série de iterações. O conhecimento e compreensão a partir desta troca de perspetivas e perceções dos problemas resulta, não raras vezes, na redefinição da situação e do problema, exigindo um novo planeamento da ação se seguir a sequência, *feedback* e avaliação. Assim, a partir deste processo de averiguação, as hipóteses são enquadradas e a linha de ação decidida, implementada e avaliada.

Este modelo tem duas vertentes, primeiramente enfatiza que as mudanças requerem ações para alcançar e depois salienta que uma ação bem-sucedida requer uma análise

correta da situação, identificação das possíveis alternativas (hipóteses) e a escolha da mais adequada, segundo Bennett (1983) *cit in* Burnes (1992). Os fundamentos teóricos da abordagem encontram-se enraizados no princípio de que para a mudança ser alcançada com sucesso deve contribuir para a reflexão individual e aquisição de conhecimentos, tendo, também, uma estreita afinidade com as Dinâmicas de Grupo pelo recurso a equipas para a resolução dos problemas e envolvimento dos interessados, (Lewin, o seu precursor, foi também um dos pioneiros das Dinâmicas de Grupo).

Apesar da forte adesão a este modelo, uma das suas barreiras prende-se com a necessidade do comprometimento da organização e do sujeito da mudança, o que se revela particularmente difícil em grandes organizações. A estratégia comum é a abordagem *top-down* (cima-baixo/descendente), em que o primeiro passo é estabelecido com a gestão sénior. Contudo, nem sempre é bem-sucedido e o cumprimento da gestão nem sempre é garantia de cooperação dos outros níveis na organização (Clark, 1972 *cit in* Burnes, 1992). A cooperação *de per si* não é suficiente, sendo necessário sentir a necessidade individual de mudar com efeito multiplicado a todos os envolvidos, caso contrário, pode ser problemático encetar a mudança seguindo os princípios da Pesquisa-ação. A somar-se a isto, ainda que a necessidade de mudança seja aceite, pode ser sobreposta pela ansiedade inerente às implicações da mudança, fundamentalmente quando ameaça uma posição profissional ou pessoal (Bennis, 1966 *cit in* Burnes, 1992). Apesar dos seus inconvenientes, segundo Cummings and Huse (1989) *cit in* Burnes (1992) é uma abordagem amplamente considerada para processos de mudança.

O **modelo 3-Passos para a mudança**, também preconizado por Lewin, em 1958, (*cit in* Burnes, 1992) surge da constatação de que a mudança no sentido de um nível superior de desempenho do grupo é frequentemente de curta duração, pois após atingir um determinado comportamento pode haver um retrocesso ao padrão anterior. Assim, inferiu que não é suficiente definir um objetivo de mudança como, somente, a realização de um desempenho de grupo de nível superior, mas deve-se, também, considerar como objetivo a permanência no nível alcançado. Posto isto, estipulou três fases para um processo de mudança bem-sucedido, a saber: descongelamento – do presente nível, movimento – para um novo nível e recongelamento – no novo nível.

O autor reconhece que antes da adoção de um novo comportamento e para que seja aceite, o anterior deve ser descartado. O cerne da abordagem reside na crença de que a

vontade de mudança do adotante (o objeto de mudança) é crucial, em descartar o velho comportamento, o designado descongelamento (primeira fase) e no movimento para um novo nível (segunda fase), daí a importância de “sentir a necessidade” de mudança, à semelhança do modelo anterior, Pesquisa-ação.

A etapa de descongelamento de acordo com Rubbin (1967) *cit in* Burnes (1992) requer reunião para troca de impressões e um processo de reeducação para os envolvidos, o que segundo Bowers *et al.* (1975) *cit in* Burnes (1992), pode ser concretizado através de *team-building* ou de outras formas de desenvolvimento da gestão, com vista à análise para a resolução do problema (alteração) ou apresentação de dados para evidenciar a existência do problema. Deste modo, o objetivo das atividades consiste em sensibilizar e persuadir para a necessidade de mudança. Estabelecendo o paralelismo entre ambos os modelos, o descongelamento corresponde à pesquisa e o movimento à ação, do modelo atual face ao anterior, respetivamente.

O movimento, em termos práticos, implica agir sobre os resultados obtidos no primeiro passo de descongelamento, isto é, uma vez analisada a situação atual, identificadas as alternativas e selecionadas as mais adequadas, a ação surge para passar para o estado desejável. Isto acarreta o desenvolvimento de novos comportamentos, valores e atitudes por intermédio de mudanças nas estruturas e processos organizacionais. A tarefa fundamental é assegurar que seja conduzido de tal forma que após um curto período os envolvidos não tendam a reverter o seu percurso no sentido de voltar ao estado anterior.

O recongelamento é o terceiro passo do modelo e representa, dependendo do ponto de vista uma rutura com o modelo de Pesquisa-Ação ou a extensão do mesmo, segundo Burnes (1993). O recongelamento consiste em estabilizar a organização num novo estado de equilíbrio, garantindo que as novas formas de trabalho estejam imunes ao retrocesso. Este é alcançado, segundo Cummings and Huse (1989) *cit in* Burnes (1992) a partir do recurso a mecanismos de reforço positivo às novas formas de trabalho, incluindo a cultura organizacional, normas, políticas e práticas.

O modelo das **fases da mudança planeada** surge, de acordo com Burnes (1992) das diferentes abordagens feitas por outros autores ao modelo dos 3-passos da mudança de Lewin ao expandi-las. Como contemplado por Burnes (1992), Lippitt *et al.* (1958) desenvolveram o modelo das sete fases da mudança planeada, Cummings and Huse (1989) desenvolveram um modelo de oito fases, ressaltando que o conceito de mudança

planeada implica que a organização exista em diferentes estados e em diferentes momentos, e o movimento planeado pode ocorrer de um estado para outro, pelo que, para uma melhor compreensão da mudança planeada é necessário, não só, compreender os processos de mudança, como também, os estádios pelos quais a organização passa desde o seu estado presente insatisfatório até estado futuro desejável.

Bullock e Batten (1985) *cit in* Burnes (1992), a partir da análise de trinta modelos de mudança planeada criaram um modelo de quatro fases assente em duas dimensões, a saber: as fases da mudança, que são os diferentes estádios pelos quais a organização passa ao empreender a mudança planeada e os processos de mudança, que são os métodos utilizados para mover a organização de um estado para outro. Assim, as quatro fases de mudança e os seus processos são, primeiramente a (1) *fase de exploração* com planeamento e implementação das mudanças e o estabelecimento do contrato com o consultor com definição de responsabilidades; segue-se a (2) *fase de planeamento*, que envolve a compreensão dos problemas organizacionais e o processo compreende a recolha de informação para o diagnóstico da situação, o estabelecimento de metas de mudança e a definição das ações adequadas a desenvolver e a aprovação e suporte dos decisores das mudanças propostas; a (3) *fase de ação*, na qual implementa as mudanças provenientes do planeamento, envolvendo o processo de projeção do estado atual para o futuro a criação de mecanismos adequados para gerir o processo e ganhar uma rede de suporte às ações a adotar, avaliação das atividades a implementar e a retroalimentação dos resultados para operar reajustes eventualmente necessários e (4) *fase de integração* tem lugar aquando da implementação bem-sucedida das mudanças, incidindo sobre a consolidação e estabilização das mudanças, a fim de serem incorporadas no normal funcionamento da empresa, sem necessidade de um incentivo à sua manutenção, sendo que o processo de mudança envolve o reforço de novos comportamentos pelo *feedback* e sistema de recompensas, diminuindo paulatinamente a dependência do consultor, difusão dos aspetos bem-sucedidos da mudança na organização e a formação dos gestores e trabalhadores para a monitorização das mudanças e da sua melhoria.

Assim, percebe-se que os três modelos apresentados intersejam-se ao apresentarem a mudança como um processo de carácter cíclico que compreende a fase de diagnóstico, ação e avaliação, salvaguardando que uma vez adotada deve ser autossustentável sob pena de retrocesso. Importa, segundo Burnes (1992), salientar o papel imprescindível da

natureza colaborativa de que um esforço de mudança carece, da organização e consultor para o diagnóstico da situação e do planeamento e definição das medidas.

ANEXO 3

Modelos de gestão da mudança organizacional (desenvolvimento)

Kotter (1995, 1996) sugere a existência de oito fases/passos para a transformação organizacional

Passos	Descrição
1. Estabelecimento de sentido de urgência	Analisar o mercado e as realidades competitivas; Identificar e discutir crises existentes e potenciais e, oportunidades.
2. Criação de uma poderosa coligação orientadora	Constituir um grupo com poder suficiente para liderar um esforço de mudança; Incentivar o seu trabalho em equipa.
3. Desenvolvimento de uma visão	Criar uma visão orientadora do esforço de mudança; Desenvolver estratégias para alcançar a visão definida.
4. Comunicação da visão	Comunicar a visão e as estratégias com recurso a todos os veículos possíveis; Transmitir novos comportamentos por intermédio da equipa de coligação orientadora
5. Passagem à ação	Remover os obstáculos à mudança; Mudar os sistemas ou estruturas que comprometam seriamente a visão; Encorajar a assunção de riscos e novas ideias, atividades e ações.
6. Planeamento e geração de ganhos de curto-prazo	Planear progressos de desempenho visíveis; Criar os progressos ou melhorias; Reconhecer e recompensar os trabalhadores que se assumam como agentes facilitadores do alcance das melhorias.
7. Consolidação de melhorias (ganhos) e criação de mais mudança	Usar a credibilidade como indicador para mudar sistemas, estruturas e políticas desajustadas da visão desenhada; Contratação, promoção e desenvolvimento dos trabalhadores que implementem a

	mudança; Revigoração do processo com novos projetos, temas e agentes de mudança.
8. Institucionalização de novas abordagens	Articular as conexões entre novos comportamentos e o sucesso organizacional; Desenvolver os meios para assegurar o desenvolvimento da liderança e a sucessão.

Fonte: Adaptado de Kotter (1995)