

1. NOTÍCIAS

Aproveitamos para agradecer aos colaboradores da **VHM, Gestão e Coordenação de Projectos**, nomeadamente ao Sr Engº Rogério Paulo, o seu empenho e contributo fundamental para a certificação do Sistema de Gestão da Qualidade da empresa, de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2000, no âmbito da *Fiscalização e Gestão de Obras e à Concepção e Elaboração de Projectos*.

Começamos, neste período a apoiar a Gráfica do Vouga a reorganizar a empresa, orientando-a para o cliente.

2. TEMA SELECIONADO

A MUDANÇA ORGANIZACIONAL

1. Fases da mudança

De uma forma genérica a mudança organizacional pode ser classificada nas seguintes fases:

- | | | |
|--|---|---------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none">1. Estabelecer a necessidade de mudança,2. Desenvolver e disseminar a visão da mudança,3. Diagnosticar / analisar a situação actual,4. Elaborar as recomendações,5. Detalhar as recomendações, | } | 1 a 5 - Fase estratégica |
| <ol style="list-style-type: none">6. Realizar os testes piloto,7. Preparar as recomendações finais,8. Implementar as mudanças,9. Medir, reforçar e implementar as mudanças. | } | 6 a 9 - Fase operacional |

A primeira etapa (*Estabelecer a necessidade de mudança*) ajuda as pessoas a compreender a necessidade da mudança.

O segundo nível da mudança (*Desenvolver e disseminar a visão da mudança*) é essencial para definir uma ideia de como ficará a organização se a mudança correr bem. Uma visão clara ajuda as pessoas a perceberem qual o rumo da mudança.

Numa terceira fase os processos actuais devem ser analisados e comparados com o que se pretende atingir. A análise conduz à identificação dos processos que podem ser melhorados. Esta fase pode ser usada para envolver os colaboradores, por exemplo na recolha de dados para análise.

Na quarta fase deste processo de mudança (*Elaborar as recomendações*) são geradas recomendações de melhoria. Os colaboradores que executam o trabalho são óptimas fontes de recomendações.

Uma vez geradas as recomendações é necessário detalhar as mesmas. Surge então a quinta fase (*Detalhar as recomendações*). Esta é a fase em que as ideias são analisadas quanto aos seus custos, necessidades de equipamentos e pessoas, necessidades de formação, etc.

De seguida surge a fase de *teste piloto*. Esta fase é dependente de várias condicionantes podendo ser dispensada. Tem lados positivos mas também tem aspectos negativos, como por exemplo poder fazer com que as pessoas que não foram abrangidas se coloquem à margem do processo e o critiquem.

A sétima fase (*Detalhar as recomendações*) é aquela em que, utilizando o feedback do teste piloto, se procede à revisão das ferramentas utilizadas na fase 6.

A fase de *implementação das mudanças* deverá ser acompanhada pela elaboração de um planeamento temporal da implementação, disponibilização dos equipamentos, planeamento das acções de formação, etc.

A nona e última fase do processo (*Medir, reforçar e implementar as mudanças*) consiste no acompanhamento da implementação e utilização do feedback obtido para melhorar.

As fases anteriores repartem-se em fase estratégica (fase inicial que envolve a Direcção) e fase operacional (fase em que a mudança é levada até ao coração da organização).

2. Alguns conceitos da mudança a considerar a nível estratégico

A **criação de equipas** para acompanhar o processo de mudança pode ser fulcral. Para envolver o maior número de pessoas as equipas poderão ser criadas a todos os níveis da organização. A construção de uma infra-estrutura que desencadeie o processo de mudança deve ser uma das preocupações da Direcção.

A primeira reunião da equipa deve ser para compreender o motivo da sua organização, desenvolver a sua missão. Numa fase seguinte a equipa comunica o seu objectivo à organização. Só depois da divulgação tem início a fase de diagnóstico / análise do modelo, na qual se definem os processos actuais e só depois se formulam as recomendações. Esta é uma fase de criatividade. Só depois de serem geradas as ideias se deve analisar a exequibilidade de cada sugestão. Por fim, deverá ser elaborada uma proposta da melhoria da acção seleccionada para implementação.

Ao longo de um processo de mudança é imprescindível adoptar uma postura de abertura e transparência para com os colaboradores, isto é adoptar uma política de **comunicação** eficaz., um modelo de comunicações aberto nos dois sentidos.

A comunicação ajuda a diminuir a resistência à mudança, por parte dos colaboradores. A pirâmide da resistência permite compreender a resistência e as razões pelas quais as pessoas resistem. Ela consiste numa sucessão de níveis em que a satisfação de um nível reduz a resistência ao nível seguinte.

1. Falta de conhecimento – Combate-se com uma política de comunicação adequada.
2. Falta de capacidade – Combate-se com formação dos colaboradores
3. Falta de vontade – Implica definição de objectivos, reconhecimento, etc.

Uma política de comunicação adequada deverá preocupar-se em evitar os seguintes erros:

- A comunicação relativa ao processo de mudança deve ter sempre origem na Direcção.
- A comunicação deve envolver todos e não só a equipa anteriormente definida.
- Não mostrar um forte empenhamento por parte da Direcção.
- Fecho dos canais de comunicação a partir do momento em que as alterações estão a ser postas em prática.

Os objectivos da política de comunicações passam por:

1. Consciencializar os colaboradores da visão da empresa
2. Consciencializar colaboradores de objectivo do seu trabalho e dar-lhes informação para o desempenharem correctamente
3. Todos participarem na tomada de decisões
4. O estilo de gestão adequado possa vigurar
5. Cada um consiga dialogar correctamente com clientes e fornecedores

Uma implementação eficaz da mudança organizacional pressupõe que as mudanças estejam articuladas com a **cultura da empresa**. As alterações a implementar numa organização devem ter em consideração todas as implicações sobre os elementos da cultura da organização, e que de uma forma geral passam por (nem sempre são aplicáveis todos estes elementos) :

Regras e políticas	Comportamentos de gestão
Objectivo e avaliação	Remunerações e recompensas
Hábitos e normas	Comunicações
Formação	Ambiente físico
Cerimónias e eventos	Estrutura organizacional

Após a implementação das acções deve ser monitorizado o impacto das mesmas.

Uma vez empenhados em mudar a empresa, os gestores e chefias devem adquirir e utilizar as competências adequadas, isto é, se necessário devem alterar os seus comportamentos. O lado comportamental da **liderança** é um desses aspectos a alterar. Algumas competências da liderança passam por:

Criatividade

Saber reconhecer

Responsabilidade

Aptidões para o *coaching*

Capacidade de escutar

Orientação para o trabalho em equipa

3. Alguns conceitos da mudança a considerar a nível operacional

As ferramentas de implementação que podem ser usadas incluem objectivos, indicadores, formação e feedback, recompensas e reconhecimento. Antes de começar qualquer processo deve-se **identificar quais os processos** que irão sofrer alterações e **comunicá-lo aos colaboradores**.

Importa definir **objectivos** para estes processos. Os objectivos devem ser definidos de forma a serem :

- Curtos e simples,
- Consonantes com os definidos a nível de mudança estratégica,
- Alcançáveis,

Ao defini-los procura-se:

- Envolver a equipa no processo da sua definição,
- Estabelecer um limite temporal,
- Definir o que é que os colaboradores ganham com o processo (se forem atingidos os objectivos),
- Comunicar claramente os objectivos da mudança (publicados para serem acessíveis a todos),

Uma vez definidos os objectivos temos que avaliar o desempenho face aos mesmos. Temos que implementar um sistema de **indicadores**. Se os passos iniciais da mudança operacional são a definição de objectivos e indicadores, o passo seguinte passa pelo feedback e *coaching*. As pessoas precisam de feedback sobre o seu desempenho para aprender, crescer e melhorar. O *coaching* permite formar / desenvolver as pessoas na melhoria.

Por fim e como último passo da melhoria surgem as **recompensas e reconhecimento**. A distinção entre ambas é que a recompensa é aquilo que as pessoas recebem por atingirem um objectivo. O reconhecimento é a forma através da qual as pessoas sabem que o seu esforço foi apreciado.

Fontes bibliográficas :

Galpin, Timothy.J. – O lado humano da mudança: Um guia prático para a Mudança Organizacional – Edições Silabo – 1ª edição – Set. 2000

Jeffries. David. R., Evans Bill, Reynolds Peter - Formar para a Gestão da Qualidade Total – Edições Monitor – Colecção do formador prático – 1ª edição