



Gestión del Cambio

Programa Regional de Desarrollo
de Organizaciones de Base

GESTÃO DA MUDANÇA

INTRODUÇÃO

COMO USAR ESTE MANUAL?

O manual que você tem em suas mãos é uma compilação dos aspectos mais importantes que você deve saber do conceito de **Gestão da mudança** e sua aplicação em um nível pessoal e da organização a que você faz parte.

Este manual foi pensado e projetado para os líderes, e através deles, a cada um dos parceiros Beneficiários do Programa Regional **PorAmérica** "Fortalecimiento das Organizações de Base (ODB) para combater a pobreza" de **RedEAmérica**.

Você vai perceber que não é um material de capacitação comum, mas também é um documento dinâmico, que além de brindar você alguns conceitos teóricos básicos, complementa-se com exercícios práticos que levarão você definir aspectos muito específicos da sua vida e da sua organização quando a sessão de capacitação termine.

MÃOS À OBRA

As caixas nas que aparece um lápis  e o título de "Mãos à Obra", são exercícios que recomendamos fazer pensando em você e em sua organização. Se for o caso, que no momento você não possui as informações para realizar o exercício, não se preocupe, escreva as anotações que considera importantes e retome o manual e o exercício depois.

Você também vai encontrar que na caixa há um texto em verde, são breves instruções para ajudá-lo a resolver o seu exercício mais facilmente.

EXEMPLOS

Os exemplos marcados com um ponto de exclamação,  em cada um dos temas, há exemplos muito simples e que expõem possíveis situações que você vivenciou. Com isto, busca-se fazer mais compreensível cada um dos conteúdos, *não significa que isto é o que você deve fazer na sua vida, nem em sua organização, só usá-los como referencia.*

Este manual foi elaborado por FUNDES e PorAmérica, com o único objetivo de que você adquira novas ferramentas que permitam fortalecer e fazer crescer a sua organização; desejamos-lhe muito sucesso.

iMãos à Obra!

DICAS COMPLEMENTARES

Marcados com o sinal  de cor azul, você encontrará alguns pequenos parágrafos em que pretende-se ressaltar algum aspecto em que sugerimos que você preste mais atenção.

GESTÃO DA MUDANÇA

VOCÊ GOSTA DE MUDANÇAS ?

Toda mudança é estressante por definição, também quando é bem recebida, toda mudança altera a estabilidade, muitos de nós temos passado por mudanças: um novo trabalho, mudança de cidade, de casal, entre outros. Devemos compreender e lidar com o estresse que inevitavelmente apresenta-se em nossas vidas; qualquer mudança pode ter conseqüências tanto desejáveis como indesejáveis. Atualmente, a velocidade da mudança tem acelerado e precisamos aprender controlá-la, agora as pessoas que querem ter sucesso na sua carreira, nos relacionamentos, e na vida, precisa saber como reagir às mudanças.

PODERÍAMOS DIVIDIR AS MUDANÇAS EM DOIS TIPOS:

As previsíveis, ou planejadas: são aqueles que sabemos que vão acontecer, mesmo que sejam planejadas, podemos nos preparar.

Às imprevisíveis: às que não podemos prever, não sabíamos que alguma coisa ia a acontecer. São mais difíceis de gerir, porque nos pegam desprevenidos.



As mudanças da minha vida: Pense nas mudanças que já aconteceram na sua vida previsível e imprevisivelmente e comente-lo com seu colega.



A vida é cheia de mudanças, nada permanece o mesmo sempre, as pessoas e as coisas vêm e vão , podemos lembrá-los, mas o importante é continuar com nossa vida...



MUDANÇA PLANEJADA COMO ESTRATÉGIA DE MUDANÇA

Realiza-se uma análise da situação para identificar os aspectos não insatisfatórios e determinar, ao mesmo tempo, o ponto ideal al que pretende-se chegar. Assim, é mais fácil de determinar as ações intermédias entre o estado atual e o estado final e desejado, de modo que este último seja mais viável de alcançar.



Como você pode observar no diagrama, as fases do processo tem sentido e uma estrutura definida, de modo que começa com um diagnóstico e termina avaliando o resultado do processo.

As fases de diagnóstico e planejamento acontecem quase simultaneamente e desde que iniciam são o ponto de partida de um processo de mudança que começa a desenvolver-se.



Nestas fases deve-se:



PROCESSO DE MUDANÇA



Descongelar:

A mudança pode ter começado com uma crise, é hora de questionar as velhas formas de fazer as coisas e olhar-as de um jeito diferente.

Mudança:

A mudança acontece, neste momento testamos novas soluções, há confusão, falta de certeza

Recongelar:

Lentamente, o indivíduo se acostuma de novo. O novo substituiu o velho e você aceita a nova situação.

Por que mudar?

- Algo ao redor mudou. Uma situação de crise, se não mudo, minha sobrevivência está em perigo.
- Para melhorar, encontro uma vantagem
- Para desenvolver a flexibilidade como uma fortaleza

O que nos impede de mudar?

- Temor a cometer erros
- Idéias muito enraizadas
- Apegar-se a velhas formas de trabalho
- Pouca disposição a desaprender
- Paradigmas



*Um grande filosofo
chamado Heráclito diz
que:*

*"A única permanente
é a mudança"*



Mãos à Obra....

O que é a Mudança? : Pensa em que mudanças se apresentam a sua volta e descreve situações que passam depois, onde existe um caos momentâneo, mas depois se encontra novamente o equilíbrio.

1. Que mudanças você percebe no mundo?

A que velocidade se dão?

Como fazem você se sentir? Afetam você diretamente de alguma forma?

2. Que mudanças você percebe em seu Município- Localidade?

A que velocidade se dão?

Como fazem você se sentir? Afetam você diretamente de alguma forma?

ROMPENDO PARADIGMAS

Um paradigma é um conjunto de regras que "regem nossa vida", estas "regras" se assumem normalmente como "verdades inquestionáveis", porque são "tão evidentes" Como o ar para as pessoas ou a água para os peixe.

O que se vive hoje é uma permanente mudança das regras, isto é são "mudanças paradigmáticos", na educação, a economia, os negócios, as empresas, a política. Os que se antecipam às mudanças são os inovadores, aqueles que começam questionando os paradigmas.

Os paradigmas tendem a converter-se em moldes inflexíveis. As pessoas que são flexíveis em seus paradigmas têm a capacidade de ver mudanças e têm a visão do futuro já que são capazes de romper seus velhos paradigmas para construir constantemente novos.

As organizações, empresas ou grupos que atingem o sucesso se prendem a sua fórmula que é convertida em paradigma, esta fórmula envelhece e morre, o sucesso se derruba e a organização entra em decadência e talvez morra.

A incapacidade de mudar deve-se à cegueira do paradigma que teve sucesso no passado, mas que perdeu sua efectividade ao se fazer velho.

Na nova economia globalizada e digital, propõe-se o problema da competitividade como requisito para a manutenção das empresas; onde, as empresas do futuro, são aquelas que operam baixo a concepção da antecipação, a inovação e a qualidade.





Exemplos de empresas que Quebraram paradigmas

Southwest Airlines:



A primeira linha aérea norte-americana de baixo custo. Tem transportado mais passageiros nacionais e internacionais do que qualquer outra companhia aérea dos Estados Unidos desde agosto de 2006, segundo as estatísticas do Departamento de Transporte dos Estados Unidos.

Southwest pratica um modelo de negócio muito rentável e incomum nas linhas aéreas tradicionais: voa muitos trajetos curtos, com rápida rotação nos aeroportos secundários (mais eficientes e mais baratos) do que nas grandes cidades e utilizando principalmente um único tipo de avião, o Boeing 737

Cirque du Soleil: (em português: Circo del Sol)

CIRQUE DU SOLEIL.



Primeiro circo que não utiliza animais.

Empresa canadense de entreterimento, descreve a si mesma como uma «montagem dramático de artes circenses e esparcimento de rua» e cuja sede se encontra-se em Quebec, Canadá, na área de Saint-Michel.

Criada pelos ex-artistas de rua Guy Laliberté e Daniel Gauthier em Baie-Saint-Paul, em 1984. A origem de seu nome se remete a um dia em que Laliberté admirava uma pôr de sol durante uma viagem ao Hawái; pouco depois optou por usar um termo em francês «soleil» («sol» em espanhol/português) cujo significado como símbolo é «juventude, dinamismo e energia».



Quais são seus Paradigmas? : Pense por um momento e descreve alguns dos paradigmas que regem seu cotidiano vivenciado a nível pessoal, familiar, comunitário e organizacional.

1. Meus Paradigmas:

2. Paradigmas de minha Família:

3. Paradigmas de minha Comunidade:

4. Paradigmas de minha Organização:



Frases que nos impedem de mudar...!!





A MUDANÇA NOS DA MEDO? POR QUE?

NÃO SABEMOS COMO MANEJAR SITUAÇÕES NOVAS OU DIFERENTES

- Pode provocar algum tipo de perda, seja ela física, moral, ou emocional
- Podemos nos equivocar e ser criticados pelos demais e por nós mesmos
- A falta de controle que sentimos.



COMO REAGIMOS ANTE A MUDANÇA?

Sendo conscientes ou não, querendo aceitar ou não as coisas e as pessoas mudam.

Diante de uma mudança nós seres humanos passam por estas quatro etapas.

1. **NEGAÇÃO:** Negamo-nos a admitir que o que está sucedendo realmente estar sucedendo.
2. **REBELDIA:** Experimentamos um impulso rebelde, do tipo infantil ou adolescente, porque a realidade tem deixado de ajustar as nossas necessidades e desejos.
3. **NEGOCIAÇÃO:** Estabelecemos uma negociação conosco mesmos como meio para reduzir os danos e sentir-se o menos prejudicado possível pelo acontecimento.
4. **DEPRESSÃO:** Entramos em um estado de tristeza, ou de duelo, de duração variável.
5. **ACEITAÇÃO:** Por fim, aceitamos o fato.



Qual é a sua maneira de lidar com a mudança? : Comece analisando a sua atitude ante situações novas ou diferentes.

Você sente angústia com essas situações?

O que pensa você da sua capacidade para resolver problemas?

Como você se avalia quando comete um erro ou quando você está angustiado?



O que faz para mudar?



- Aprender a manejar a mudança, não é como ligar e desligar a luz, é mais como cozinhar, leva tempo...
- Mude seu jeito de pensar; escolha dar-lhe um significado positivo as mudanças da vida...
- Respire e seja flexível: Esteja preparado para mover-se com as mudanças, porque elas vão acontecer de novo...
- Procure a forma de mudar o conceito que você tem de si mesmo...
- Pense em que você merece estar bem...
- Seja flexível, as coisas não sempre podem ser como você quer...
- Lembre-se que a maioria dos nossos medos são imaginários ou exagerados...
- Muitas vezes, o medo do fracasso ou o sucesso é nosso maior obstáculo...
- Seja criativo: Pense fora da caixa...



Benefícios da mudança

- Lidar mais facilmente com os problemas da vida.
- Ser melhor.
- Resolver problemas efetivamente.
- Ser mais criativo.

A mudança e meu negócio

Se as condições do entorno fossem estáveis e previsíveis, e a ciência não avançar e criar novas tecnologias, não há necessidade de fazer mudanças nas empresas, mas esta não é a situação, vivemos em um mundo em mudança goste-nos ou não, e a sobrevivência da empresa depende do empresário detectar momentos de mudança, adapte-se, aproveite, planeje e maneje as mudanças.

COMO EXECUTAR MUDANÇAS EM MINHA EMPRESA?

1. Reconheça a necessidade de mudança: Todas as empresas estão sujeitas a forças para que a organização se transforme.

Internas: Sinais ao interior da empresa que indicam necessidade de mudança.

Externas: Mudanças do mercado, mudanças tecnológicas, mudanças na economia, etc.

O sucesso de hoje pode se transformar no fracasso de amanhã, porém a mudança e a aprendizagem devem ser um processo contínuo e permanente.

2. Diagnóstico de áreas problemáticas: Analise os sintomas em áreas problemáticas para determinar o problema.

3. Propor alternativas de mudança: Decida o que vai a mudar: Estrutura, tecnologia, pessoas, etc..

4. Execução: Planeje os tempos e delegue responsabilidades.

5. Avaliação: Compare os resultados em relação a os objetivos e metas planejadas.

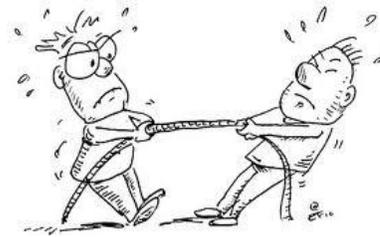
O sucesso de hoje pode-se converter no fracasso de amanhã por o que a mudança e a aprendizagem devem ser um processo contínuo e permanente.



O escritor e conferencista Joel Barker, disse que uma organização só terá sucesso quando tenha em seus times pessoas diferentes, deve existir diversidade de pensamentos, de modo que, se uma “mente” se prende a um paradigma, os outros podem empurrá-lo e ajudá-lo a sair dali e seguir diante.

Barker diz que é lógico que as pessoas se resistam às mudanças e que as novas idéias fazem que tudo pareça difícil. Porém há que tomar riscos se querem a melhora.

Enfrentado as Resistências Às mudanças



O principal fenômeno que se deve diagnosticar e trabalhar em uma organização quando é necessário desenvolver um processo de mudança, são as resistências que aparecem diante a mesma, e que podem ser tanto suas quanto de seus colegas de trabalho.

Quando se fala de resistências à mudança, se esta fazendo referência ao conjunto de comportamentos, cujo propósito é tentar preservar a situação atual (manter o status quo), e ir consciente ou inconscientemente, contra as pressões e forças que tentam alterar e modificar a situação.

Neste cenário, sua resistência à mudança é um fenômeno psicossocial que mostra basicamente três aspectos:

- 1)** Fala da importância que você dá a mudança.
- 2)** Informa sobre o grau de abertura que você tem frente ao processo de mudança e o grau que a organização tem em conjunto.
- 3)** Facilita a detecção dos temores que você e seus colegas vivenciam e pressentem, sendo isto o principal motivo das resistências e em consequência a principal tarefa a resolver.

Considere e analise as seguintes três possíveis dimensões de resistência à mudança em sua organização, onde é possível que você esteja enfrentando uma ou mais de uma:



- **NÃO CONHECE:** Se você não sabe o suficiente, você tende a demorar a mudança, o que vai ser percebido como uma forma de resistência. Esta ignorância geralmente é causada pela falta de informação sobre o projeto de mudança. Em geral uma pessoa se resiste a qualquer mudança se não conhece do que trata.
- **NÃO PODE:** Você se sente condicionado pela organização, não sabe como fazer o que você deve fazer ou não têm as competências necessárias por a nova situação. Este sentimento causa um pouco de imobilidade que é percebida como resistência à mudança. Alguns fatores que contribuem para isso são: uma cultura organizacional que pune os erros, a falta de capacidade individual, dificuldades no trabalho em equipe, percepção de falta de recursos.
- **NÃO QUER:** A vontade que você tenha de mudar. Em alguns casos, a mudança pode despertar sentimentos negativos e simplesmente você não quer mudar; pensando em que não é bom para você o que essa mudança força você fora da sua zona de conforto. Estas reações podem vir de sentimentos como desacordo, incerteza, perda da identidade, temor a ter que trabalhar mais.



Mecanismos para superar suas resistências À mudança



A seguir apresentamos uma série de estratégias que podem ajudá-lo a diminuir seus temores da mudança:

1. Amplie suas informações: Pergunte por toda a informação que você precise para compreender a natureza da situação atual, onde a organização e você querem chegar, o que se espera de você neste processo, é dizer, preocupe-se por sempre estar sempre bem informado.

2. Desenvolva a visão do futuro: O principal motor da ação é o benefício que você receberá neste processo de mudança. Olhe a situação atual, identificar os benefícios futuros, mesmo quando as dificuldades querem fazer você desistir.

3. Enfrente suas resistências: Identificar y analisar internamente seus temores e a origem de suas resistências para enfrentar o processo de mudança: mostre seus temores clara e formalmente no interior da organização para poder ter ajuda para resolvê-los.

4. Trabalhe em equipe com outros colaboradores: Isso permite que você adicione forças para equilibrar as debilidades. Peça a ajuda necessária para adquirir os novos conhecimentos que precisa para a situação desejada.

5. Desenvolva a escuta ativa e integre sugestões: A escuta ativa inclui a reformulação de conceitos, as perguntas abertas, a precisão, a empatia, a compreensão e a integração de novas formulações dos acontecimentos.

6. Motivar-se: Não só espere que a organização o motive, seja protagonista ativo de seu próprio desenvolvimento profissional.

7. Participe ativamente: Atreva-se a contribuir ativamente nas fases de projeto, planejamento, implementação e avaliação da mudança. As pessoas comprometemo-nos mais profundamente quando sentimos que a construção é própria.

8. Comprometa-se no processo de mudança organizacional: Não só participando ativamente do processo, mas também controlá-lo, analisando os desvios que pode ter, fazendo correções, desde sua área de gestão, quebrando assim os laços com o velho paradigma.

9. Comprometa-se com seu processo de mudança pessoal: Cuide do seu principal e maior desafio, ser cada dia mais flexível e adaptável para enfrentar cenários que mudam constantemente. Sempre observe o nível de adaptabilidade em que você está se movendo e desafie-se através de todas as estratégias anteriores no processo de alcançar cada vez um nível mais elevado.

A intensidade das resistências que você coloque no processo de mudança organizacional, vai afetar a habilidade da organização para mudar; e como está composta por um conjunto de pessoas, há um efeito multiplicador de resistência individual, tornando o processo de mudança muito mais lento que a nível individual. No entanto, atualmente é muito importante que sua organização desenvolva e tenha a habilidade de mudar, porque se não tem essa habilidade, não vai sobreviver.

Nunca se esqueça que a fase final de uma mudança é o ponto de partida para a próxima. As fases seqüências da mudança formam um círculo de dinâmica



Aplicando estratégias para diminuir Resistências à mudança

Até aqui, se tem feito menção a seu papel como participante do processo de mudança, porém, muitas vezes, e talvez esta seja uma delas, você terá que liderar e conduzir processos de mudança organizacional, onde certamente irá diminuir e/ou eliminar as resistências já mencionadas no pessoal a seu cargo, será um de seus principais desafios do processo. Desde nosso cotidiano vivenciado, existem algumas atitudes que permitem restringi-las:



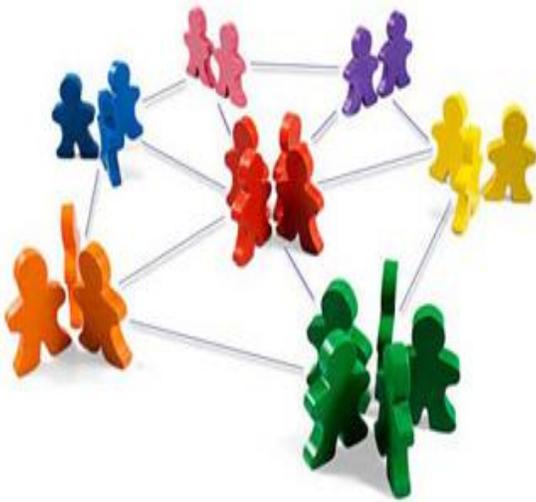
Escute as expressões de resistências e manifesta empatia

Identifica as condutas que estão manifestando resistências e ponha-se no lugar das pessoas que as evidenciam, e identifica las conductas que están manifestando resistencia y ponte en

el lugar de las personas que las evidencian.

- **Gera informação** sobre fatos, necessidades, objetivos e efeitos de mudança. Entrega toda a informação necessária, tanto da situação atual como do cenário desejado, para que teus colaboradores possam transitar no processo de adaptação da situação futura e possam dimensionar o custo-benefício da mudança.





- **Ajuste o modo de implantação da mudança das características da organização.** Identificar os aspectos substantivos da cultura de sua organização que possam promover o processo de mudança, o de liderança que potencializa a efetividade e aplicações do processo.

- **Reduza incerteza e insegurança** de trabalhadores e colaboradores, não somente entregando informação e capacitação, se não também, mostra os espaços organizacionais (cargos, desafios, hierarquia) e benefícios que terá cada um deles nos cenários futuros, na medida em que se alcance a mudança e a adaptação da mesma.



- **Busca apoios que fomentem a credibilidade.** Não combatas a resistência, é só um sintoma, buscar a raiz, é dizer os temores que estão na base e combatê-los apoiando-se nos líderes organizacionais

- **Não imponha a mudança,** proponha a mudança como uma necessidade, como um convite de futuro, não como uma imposição.



- **Faz um processo de mudança participativo,** onde as pessoas apontem idéias e sugestões. Sua inclusão fomentará o compromisso deles com a mudança. Estabelece o diálogo, troca e confronta percepções e opiniões. Propor problemas, não soluções unilaterais, sobre quais caminhos deve-se buscar coletivamente.

- **Realize mudanças continuamente, mesmo quando são pequenas.** O processo de ir permanentemente flexibilizando-se para enfrentar estes desafios e adaptando-se continuamente aos mesmos, permitirá ir preparando a organização no desafio de encarar mudanças mais transcendentais.



Existem 10 erros que não se devem cometer quando se participa de um processo de mudança:

1. Não tomar consciência do problema atual como motor da necessidade de mudança
2. Pensar que a mudança começa depois do diagnóstico
3. Ficar só na análise
4. Ferir o orgulho das pessoas responsáveis da situação presente
5. Pensar que o poder é a única força da mudança
6. Desprezar a opinião dos opositores a mudança
7. Manter as normas e rotinas anteriores
8. Não criar novas regras do jogo
9. Pensar que as oportunidades se repetem
10. Pensar que a mudança termina





Benefícios para sua Organização no processo de Mudança

1) Adaptação: Permitirá a sua organização adaptar-se mais rápido as mudanças do mercado.

5) Supervivência: Gerar oportunidades para a organização de superar circunstâncias (financeiras, operacionais, de mercado, etc.) que possam ameaçar sua existência no tempo

2) Valor Adicionado: Irá fornecer novas características a seus produtos, diferenciando-os dos produtos similares no mercado.

4) Criatividade: Desenvolve na Organização a capacidade de encontrar soluções, novas e diferentes para resolver problemas ou situações requeridas.

3) Maior Lucro: Oferece a possibilidade de aumentar os benefícios, que são obtidos da realização de atividades comerciais da organização.



PLANO DE AÇÃO



Mãos à Obra....

Qual é sua maneira de enfrentar a mudança? :De acordo com o que foi visto neste módulo, pense em mudanças que deseja fazer a curto prazo em sua organização, em sua família e a nível individual e escreva, que mudança pensa realizar, que recursos você tem para realizá-la?, a data e em que você vai se beneficiar se realiza a mudança.

	Mudanças propostas	Recursos	Data	Benefício esperado
Pessoal				
Família				
Organização				

Escreva aqui as perguntas que você tem...



Suas notas deste módulo...!!

