



THE AFRICA-EU PARTNERSHIP  
LE PARTENARIAT AFRIQUE-UE



# Gestão de Mudanças

Joachim Preusse

IQA-4-Africa

Da Política Pan-Africana à Prática

Esta iniciativa é implementada em nome das Comissões da União Europeia e da União Africana por:



Deutscher Akademischer Austauschdienst  
German Academic Exchange Service



Este material de formação é fornecido por:



FH MÜNSTER  
University of Applied Sciences

# Gestão de Mudanças

Joachim Preusse

Este é um texto introdutório para acompanhar as gravações dos seguintes conteúdos do tema *Gestão de Mudanças*:

- Conceitos-chave de mudança organizacional
- Design de processos de mudança
- Funções na gestão da mudança
- Oposição à mudança e formas de lidar com ela
- Como fomentar a mudança

O texto não é um resumo completo da informação constante das gravações. Introduce os tópicos que o ajudam a lembrar a informação-chave mais tarde. Você pode aproveitar todo o potencial do material de aprendizagem e ter uma aprendizagem frutífera, se acompanhar as respectivas gravações e trabalhar nas questões de reflexão, que poderá encontrar no final deste documento.

Por forma a aprofundar os seus conhecimentos, poderá encontrar na caixa de ferramentas do tema *Gestão de Mudanças*, material para a transferência da teoria à prática, como folhas de cálculo, modelos, etc.

Todo o material faz parte de um compêndio que foi desenvolvido no âmbito do Curso de Formação HAQAA2, IQA-4-África – da Política Pan-Africana à Prática.

## Palavras-chave

Mudança incremental e fundamental, mudança evolutiva e revolucionária, quatro níveis de mudança organizacional (Reestruturação, Reorientação, Revitalização, Remodelação), Agente de Mudança, Gestor de Mudanças e Organização do Projeto.

## Resultados de aprendizagem esperados:

Após a conclusão com sucesso deste material sobre *Gestão de Mudanças*, deverá ser capaz de:

- considerar e classificar, teoricamente, a sua própria crença sobre o aparecimento da mudança,
- explicar a diferença entre a mudança fundamental e incremental, bem como a mudança evolutiva e revolucionária,
- nomear e ter em conta as fases-chave de um processo de mudança,
- discutir fatores de sucesso para a mudança organizacional,
- lidar com a resistência à mudança.

# 1. Conceitos-chave da mudança organizacional

Quer se trate de ensino digital, da introdução de um sistema de gestão do campus e de outros sistemas de Tecnologias de Informação (TI), do estabelecimento de programas de estudo consecutivos ou de reestruturação organizacional – as Instituições de Ensino Superior (IES) estão (cada vez mais), confrontadas com mudanças múltiplas, que precisam de ser geridas da forma mais suave possível. Este módulo aborda a questão de como os processos de mudança podem ser desenhados e geridos. Assumimos – embora, muitos processos de mudança ocorram de forma inesperada e sem serem notadas – que, em princípio, a mudança pode ser levada a diante intencionalmente, ou seja, a mudança pode ser planeada e controlada, pelo menos dentro dos limites. De acordo com Vahs (2015: 279) *o prazo da gestão da mudança* pode ser definido como a "análise direcionada, planificação, implementação, avaliação e desenvolvimento contínuo de medidas de mudança holística" nas organizações. Tendo em conta as estruturas internas comparativamente diferenciadas, com elevados graus de autonomia de cada área, os processos de mudança nas IES podem ser caracterizados como complexos e desafiantes (cf. Gijsselaers / Harendza 2006). A fim de conceber com êxito projetos de mudança, devemos, em primeiro lugar, estar cientes da compreensão individual de como a mudança ocorre nas organizações.

## Teorias do processo sobre a mudança estratégica

O esclarecimento da própria percepção da mudança pode ser feito com a ajuda dos quatro arquétipos de teorias do processo, que oferecem explicações diferentes para o surgimento de mudanças organizacionais (sobre o que se segue, ver Müller-Stewens / Lechner 2016: 434-435): Na gravação nº 1, os conceitos-chave de teorias de mudança organizacional são explicados a um certo nível de detalhe. Neste texto, queremos apenas afirmar que estas abordagens explicativas podem ser condensadas em dois modelos explicativos de mudança organizacional: Por um lado, a mudança pode ser considerada como resultado da adaptação ativa e moldável da organização. Por outro lado, a mudança pode ser vista como resultado de um processo de envelhecimento e de seleção ambiental que tem de ser suportada passivamente. Ao conceber um processo de mudança, sugerimos que reflita sobre o seu modelo explicativo pessoal, provavelmente implícito, bem como sobre o modelo dominante na sua organização. Este reflexo da própria compreensão da mudança é a base de qualquer processo de mudança direcionada.

## Variantes da mudança organizacional

Um outro pré-requisito para o sucesso da conceção dos processos de mudança é o conhecimento das variantes mais importantes da mudança organizacional. Tipicamente, é feita uma distinção entre **a mudança incremental e a mudança fundamental**: *Dentro* de uma época, ou seja, dentro de um período maior da história organizacional, apenas a mudança incremental tende a ocorrer. A mudança incremental tem a ver com a otimização da organização dentro da sua lógica existente. A transição de uma época para outra chama-se mudança fundamental. Uma mudança fundamental caracteriza-se por uma mudança nos conceitos básicos e padrões de ordem (paradigmas) prevaletentes na organização, que lideram a uma nova lógica que orienta as atividades organizacionais. Durante este período de transição, o velho paradigma persiste frequentemente ao lado do novo, o que pode levar a prolongadas "batalhas de paradigma" (cf. Senior/Fleming 2006: 41-63; Müller-Stewens / Lechner 2016: 450f). Os estímulos para uma mudança fundamental podem ser vistos em mudanças massivas, na pressão concorrencial ou na nomeação de novos líderes organizacionais acompanhados por mudanças de poder associadas. Do ponto de vista dos trabalhadores afetados, a mudança incremental é muitas vezes a alternativa mais desejável, uma vez que não implica uma rutura de longo alcance com o passado. A mudança fundamental é geralmente acompanhada por incertezas, confusão e medo, que podem desencadear uma resistência considerável (ver capítulo 4).

A mudança fundamental pode assumir uma forma **evolutiva ou revolucionária**. Uma transição mais evolutiva ocorre quando a organização muda continuamente e gradualmente o seu paradigma através de processos de aprendizagem. Se, no entanto, a entrada numa nova era é o resultado de um "atraso de ajustamento", falamos de mudança revolucionária, que quebra o seu rumo de forma abrupta e descontínua. O ajustamento de apenas algumas variáveis selecionadas, deixa então de ser suficiente (cf. Müller-Stewens / Lechner 2016: 454). A mudança evolutiva, que muitas vezes se limita a unidades ou áreas organizacionais específicas, também pode ser descrita como "mudança de ordem 1". A mudança revolucionária, que geralmente se estende a toda a organização, não deve ser classificada como "2ª ordem de mudança" (cf. Vahs 2015: 264f). Esta distinção refere-se à questão da intensidade desejada da intervenção: a mudança revolucionária é radical e ocorre num "salto quântico" temporário; a mudança evolutiva é mais a longo prazo, mais cautelosa e ocorre em etapas menores (cf. Vahs 2015: 363f).

Resumindo: Antes de iniciar um projeto de mudança, deve estar ciente de que o seu projeto de mudança é de natureza incremental ou fundamental. Neste último caso, deve esclarecer se é de esperar uma progressão evolutiva ou revolucionária.

## Sobre a relação de gestão da mudança e cultura organizacional

Em primeiro lugar, a cultura organizacional é o quadro para a gestão da mudança, mas também pode ser um objetivo quando se trata de uma mudança *cultural*. O psicólogo organizacional Edgar H. Schein (2004 [1985]) identifica três níveis de cultura organizacional:

- Pressupostos **invisíveis básicos** que são eficazes entre gestores e colaboradores, tais como visões inconscientes, percepções e sentimentos, são considerados a base da cultura organizacional (nível 1). A maioria não é claramente pronunciada, só pode ser observada indiretamente no dia-a-dia.
- **Os valores e normas** (nível 2) derivam dos pressupostos básicos. Podem ser visíveis, mas também invisíveis. São visíveis, por exemplo, em estratégias escritas e objetivos da organização, em visões e declarações de missão. Neste domínio, por exemplo, é expressa se uma organização se considera enraizada regionalmente ou globalmente ativa, quer e a que ritmo quer crescer, etc.
- **Os artefactos** (nível 3) são padrões visíveis de comportamento, por um lado, e símbolos, por outro, a arquitetura dos edifícios, a forma como os funcionários se dirigem uns aos outros, o desenho dos escritórios, a roupa dos funcionários, alguns rituais como reuniões e muito mais.

A cultura organizacional é recíproca, ou seja, molda o comportamento dos membros da organização, por um lado, mas também é produzida e definida pelos membros através dos seus comportamentos e hábitos. Por outras palavras, todas as ações de um membro da organização são culturalmente influenciadas e influenciam também a cultura organizacional. É necessária uma mudança na cultura organizacional, por exemplo, quando se registam procedimentos que podem ter sido úteis no passado, mas que actualmente, estão ultrapassados ou conduzem a comportamentos destrutivos.

No modelo de Schein, o segundo nível é o ponto de partida decisivo para uma mudança cultural bem-sucedida. De acordo com o modelo, uma organização que queira criar uma mudança cultural pode mudar facilmente a sua cultura organizacional, introduzindo novos padrões de comportamento.

E outra coisa segue o modelo: Símbolos e sinais visíveis devem ser usados para uma mudança cultural, a fim de dar à cultura organizacional um carácter visível e tangível. Desta forma, a cultura organizacional pode ser compreendida e internalizada mais rapidamente.

## Quatro níveis de mudança organizacional

Genericamente, distinguem-se quatro níveis de mudança organizacional, com diferenças

profundas em termos de impacto na organização global:

- **A reestruturação** (também: reorganização) visa as estruturas e processos corporativos existentes, bem como os sistemas e recursos utilizados, incluindo, por exemplo, as TI (Tecnologias de Informação) ou a infraestrutura espacial. Muitas vezes, medidas de reestruturação como a otimização dos processos, a redução de postos de trabalho, etc., só são aplicadas para reduzir os custos.
- Uma **reorientação** é a modificação da estratégia organizacional, que no caso das IES, pode residir no seu desenvolvimento, numa "transferência" ou "universidade de empreendedorismo", por exemplo. Assim, atinge com maior profundidade, do que a reestruturação, e visa frequentemente, uma melhoria sustentável do potencial de sucesso ou da posição de sucesso em vez de apenas reduções de custos.
- Quando o projeto de mudança se centra na aquisição de novas competências pelos membros da organização ou numa mudança de comportamento, como uma mudança no estilo de gestão, chama-se **revitalização**.
- A mudança mais profunda é uma **remodelação** da organização. Aqui, o objeto da mudança são os valores coletivos, crenças e atitudes partilhadas pela maioria dos membros da organização. A remodelação visa, assim, o cerne da cultura organizacional. Os processos de remodelação são duradouros e não são nada previsíveis. (cf. Vahs 2015: 266f.)

Os projetos de reestruturação e de reorientação são geralmente, referidos como *desenho organizacional*. O objetivo do desenho organizacional é resolver um problema organizacional esperado ou existente da forma mais eficiente possível – no sector do Ensino Superior, por exemplo, a racionalização de processos administrativos como a *inscrição de estudantes*. Em contrapartida, a revitalização e a remodelação são referidas como desenvolvimento *organizacional*, que se dirige principalmente, às atitudes e comportamentos dos membros da organização e das suas relações sociais. Baseia-se na ideia de que a mudança organizacional só é possível se as atitudes e comportamentos anteriores dos membros da organização também mudarem (ver Baker 2007: 206-209; Vahs 2015: 343-355).

Mas para evitar qualquer mal-entendido: Nos quatro níveis, é necessário **ter** em conta os **seres humanos individuais**, uma vez que quase sempre, certos grupos de **membros** e funcionários da organização ou mesmo, todos eles são o fator crucial de sucesso da mudança organizacional, mesmo quando se centra na conceção organizacional. Por outras palavras, as abordagens para reestruturar ou reorientar a organização não são bem-sucedidas sem ter em conta o comportamento, valores, crenças e relações sociais dos seres humanos afetados. Portanto, os projetos de conceção organizacional devem, pelo menos, ser acompanhados de medidas de desenvolvimento organizacional, a fim de transformar os seres humanos afetados em participantes.

## 2. Concepção de Processos de Mudança

A maioria dos modelos e fase propostos para a gestão da mudança segue basicamente a mesma lógica: um determinado objetivo de mudança deve ser alcançado através da elaboração de planos, implementando-os de forma consistente e reduzindo ou eliminando a resistência. De acordo com grande parte da literatura organizacional, assumimos que uma vez estabelecidos os planos e objetivos, muitas vezes, não podem ser mantidos inalterados, durante um longo período de tempo, mas têm de ser repetidamente adaptados e ajustados, no âmbito do processo de mudança. No entanto, é necessária uma planificação sistemática dos objetivos e das medidas, a fim de não começar completamente, sem rumo e sem ter uma base para os processos de aprendizagem. Os inúmeros modelos de mudança organizacional diferem no número de fases e na rigidez da sequência de fases. Alguns pedem um processo exatamente sequencial, outros veem o processo como um pouco iterativo ou mesmo de aninhamento (cf. Müller-Stewens / Lechner 2016: 471).

A maioria destes modelos e fases refere-se ao trabalho pioneiro de Kurt Lewin (1948) sobre a mudança organizacional. Faz uma distinção entre as fases de *descongelamento*, *de mudança* e *de recongelamento*, que são explicadas com mais pormenor na gravação nº 2. A visão básica que Lewin introduziu na teoria da mudança organizacional é que, para fazer alterações, a organização deve primeiro ser desequilibrada, depois alterada e depois, estabilizada novamente a um nível mais elevado. O modelo de processo de oito etapas da Kotter (basicamente, 2012 [1996], ver também Kotter/Rathgeber 2017), que também é apresentado em detalhe na gravação nº 2, é baseado nas considerações de Lewin. De acordo com Kotter, é preciso (1) criar uma sensação de urgência, (2) construir uma coligação orientadora, (3) criar uma visão estratégica, (4) comunicar a visão, (5) remover barreiras e obstáculos, (6) gerar vitórias de curto prazo, e (7) consolidar melhorias para eventualmente ser capaz de (8) institucionalizar novas abordagens na estrutura organizacional e cultura. Um sentimento de urgência pode ser criado por: fornecer provas de que a mudança é necessária; identificar e destacar as potenciais ameaças e repercussões que poderão surgir no futuro; ilustrando os efeitos negativos de evitar a mudança; examinar e falar sobre as oportunidades que podem ser aproveitadas através da mudança. Também é útil solicitar o apoio de especialistas para reforçar o seu argumento.

### Fatores de sucesso da mudança organizacional

Com o tempo, surgiram fatores gerais de sucesso para os processos de mudança. A participação dos colaboradores na conceção de medidas de mudança, objetivos claros e inequívocos e prazos destes fatores de sucesso. Para além disso, a nomeação de objetivos (socialmente) atrativos e exequíveis, a redução dos objetivos em sub-objetivos e marcos a

que cada colaborador individual pode relacionar-se, e uma política de informação e comunicação transparente e autêntica são também considerados fatores de sucesso que foram empiricamente confirmados (ver. Vahs 2015: 420-422; Müller-Stewens / Lechner 2016: 470).

## 3. Funções na Gestão de Mudanças

O termo *funções* refere-se às atitudes que são, consciente ou inconscientemente, adotadas pelos envolvidos e afetadas num processo de mudança (assumir função) por um lado, e às tarefas que lhes são atribuídas no processo de mudança (tomada de funções) por outro. A planificação dos processos de mudança requer um exame consciente das funções que estão a ser aplicadas.

### Funções-chave

Quatro grupos superordenados de funções podem ser distinguidos (cf. Müller-Stewens / Lechner 2016: 525 f):

- **Os estrategas** lideram a mudança estrategicamente (função de liderança), lançam as bases do programa de mudança e impulsionam o desenvolvimento da visão.
- **Os promotores** fornecem vários recursos, por exemplo, poder, dinheiro ou uma rede de relacionamentos na organização.
- **Os implementadores** têm responsabilidade direta na implementação de medidas de mudança. Eles projetam e coordenam as ações do dia-a-dia no processo de mudança em diferentes níveis hierárquicos. Na maioria dos casos também têm uma função oficial no projeto de mudança.
- **Os destinatários** são os empregados afetados pela mudança. É o seu comportamento que, em última análise, determina se a mudança será bem-sucedida ou não. Em regra, os destinatários podem ser divididos em quatro subgrupos: Os chamados *condutores de mudança*, que apoiam a mudança e expressam abertamente o seu apoio. *Os adeptos*, que também apoiam o projeto de mudança, mas não expressam abertamente o seu apoio – pelo menos não regularmente. *Os céticos*, que são contra a mudança – pelo menos em primeiro lugar, mas não expressem esse sentimento abertamente. *Os opositores*, bloqueiam continuamente o processo de mudança e declaram a sua oposição abertamente para influenciar os outros. Como gestor de mudança, deve-se planificar a comunicação de forma que primeiro, as forças motrizes para a mudança

sejam conquistadas, então os outros grupos são gradualmente abordados.

Duas funções específicas do grupo de implementadores têm um significado proeminente: a do gestor de projetos (**gestor** da mudança) e o do agente da **mudança**. Ambas as funções devem ser preenchidas explicitamente, em processos de mudança. O gestor da mudança é responsável pela gestão do projeto e lidera a equipa do projeto. Normalmente, trabalha a tempo inteiro nesta função, controla os grupos de trabalho individuais e mede o progresso do projeto. O gestor da mudança deve ser dotado de grandes poderes de decisão e deve possuir grande competência metodológica (cf. Müller-Stewens / Lechner 2016: 529-531). Os agentes da mudança são obrigados a transmitir novos conhecimentos aos destinatários, a ajudá-los a desenvolver novas competências e a identificar, avaliar e resolver problemas que surgem no decorrer do processo. Atuam como multiplicadores ou facilitadores de mudança e apoiam o processo de mudança, especialmente em termos sociais (cf. Baker 2007: 94-100; Vahs 2015: 352f.). O leque de atividades dos agentes da mudança é muito diversificado e, dependendo do estado específico de um projeto, devem, por exemplo, atuar como ouvintes, alunos, professores, assessores ou treinadores.

## Organização de Projetos de Mudança

No que diz respeito aos papéis num projeto de mudança, podem surgir questões como as seguintes: Quão diferenciada deve ser a definição de funções? Como devem as funções individuais ser estruturadas em termos concretos? Quem deve preenchê-los? É necessária gestão de projetos a tempo inteiro? O projeto deve ter um comité de direção da administração de topo? Que unidades organizacionais devem estar representadas na estrutura do projeto? Como devem ser envolvidos os diferentes grupos de interesses? Como se pode organizar o projeto em termos de divisão do trabalho (por exemplo, na estrutura organizacional)? Deve ser criada uma *task force* independente para a comunicação dos projetos?

A organização do projeto deve ser simples, manejável e compreensível e deve regular a distribuição de tarefas, responsabilidades e competências de forma vinculativa e clara. Uma organização de projetos de três níveis com um comité de direção como o órgão de decisão mais elevado, uma equipa central para orientar as atividades operacionais e várias equipas de projeto descentralizadas para lidar com tarefas específicas provou ser uma estratégia eficaz (cf. Harrington 2018: 110-129). Uma proposta detalhada para a estrutura é apresentada na gravação nº 3.

## 4. Oposição à Mudança e Formas de Lidar com ela

A mudança vem com uma perda de estabilidade e segurança. Tradições antigas são substituídas por novas e coisas até então desconhecidas. O desenvolvimento futuro, que parecia previsível, é subitamente incerto. Perante esta situação, será que é surpreendente que a resistência à mudança esteja a emergir? Muitas pessoas veem inicialmente a mudança mais como uma ameaça ou mesmo um perigo, porque pode ser necessário despedir-se de muitos hábitos acarinhados. A resistência surge quando os colaboradores, a certa altura, não sabem como o processo vai continuar. Pode também surgir quando a sua já comprovada vontade de mudança não for apreciada, quando não são apoiadas na superação das lacunas de competências esperadas no futuro ou quando são simplesmente solicitadas a fazer demasiado de cada vez, (cf. Müller-Stewens / Lechner 2016: 525 f). A resistência é um efeito colateral normal da mudança e não algo que tem de ser evitado a todo o custo. A resistência visível dá aos gestores da mudança a oportunidade de identificar fraquezas e deficiências reais no processo de mudança.

Basicamente, três tipos de resistência podem ser distinguidos:

- **A resistência racional**, surge quando os factos são avaliados de forma diferente por pessoas específicas afetadas pela mudança. Esta forma de resistência é expressa em argumentos lógicos e, portanto, pode, em princípio, ser gerida através de justificações compreensíveis para a mudança que dão lugar a uma melhor perceção.
- **A resistência política**, surge quando a mudança está ligada ao medo de perder influência e poder na organização. Por exemplo, a perda da posição hierárquica anterior é um aspeto decisivo na transição de uma estrutura organizacional centralizada para uma estrutura organizacional descentralizada. Este tipo de resistência é difícil de gerir. Se a integração dos resistentes não for bem-sucedida, estes devem ser rapidamente dispensados para não pôr em perigo o processo.
- **A resistência emocional** resulta de medos mais ou menos concretos e do medo de tudo o que é novo. Expressa-se sob a forma de um sentimento indeterminado que não pode ser explicado racionalmente. Só pode ser reduzido abordando os medos ou ansiedades e reduzindo-os passo a passo através de discussões sérias e de confiança (cf. Vahs 2015: 326-328, para um estudo de caso ver Rowlands / Rees 2015).

## A importância das emoções

Para contrariar com sucesso o potencial ou a resistência real, é necessária uma ligação estreita entre os níveis factuais e emocionais durante todo o processo de mudança. Por outras palavras: as emoções devem ser reconhecidas e levadas a sério. O nosso conselho geral é: A resistência contém sempre uma mensagem codificada. Descodificá-la! Qualquer desrespeito pela resistência leva a bloqueios. Caminhe com a resistência – não contra ela. A resistência pode ser gerida e suavizada, estabelecendo uma ligação estreita entre a dimensão factual e a dimensão emocional ao longo de todo o processo da mudança:

- reconhecendo emoções e levando-as a sério,
- informando os membros organizacionais sobre as causas e objetivos de mudança/s em tempo oportuno e aberto,
- permitir que as pessoas afetadas pela mudança participem ativamente no planeamento e na aplicação das medidas,
- estabelecendo uma comunicação e clima de trabalho promotoras de confiança,
- promovendo formação e coaching para aqueles que se preocupam com a mudança,
- protegendo as pessoas que são negativamente afetadas pela mudança (por exemplo, através do compromisso de não despedir trabalhadores),
- proporcionando recompensas visíveis, monetárias e não monetárias aos promotores da mudança,
- permitindo que se cometam erros para aumentar a vontade de encontrar novas soluções.

Uma boa visão geral de alguns conceitos clássicos para superar a resistência pode ser encontrada no livro de King and Anderson (2002: 195-220).

Para localizar a resistência na organização, os gestores da mudança devem conhecer a **tipologia das pessoas envolvidas na mudança:**

- Normalmente, um terço dos afetados pela mudança são abertos e positivos para a mudança, estas pessoas podem ser marcadas como *visionários*, *missionários* e *crentes ativos*.
- Outro terço, os *chamados oportunistas* e os que esperam *indiferentes*, comportam-se de forma neutra.
- O último terço rejeita veementemente a mudança, seja como adversos abertos ou os *chamados combatentes subterrâneos* ou mesmo como *emigrantes*. Para poder envolvê-los na mudança e talvez até torná-los *crentes ativos*, deve-se assegurar que eles reconheçam melhorias da situação de trabalho pessoal. Como adversos abertos mostram abertamente a sua posição – preocupam-se *com a causa* e não com privilégios pessoais – são parceiros de discussão perfeitamente aceitáveis no processo

da mudança. As suas objeções e ideias podem mesmo conduzir a uma melhor aplicação das medidas previstas.

## 5. Como Promover a Mudança

A mudança pode ser fomentada pela comunicação estratégica. A comunicação da mudança é "a comunicação planeada, organizada e estruturada durante um processo de mudança. A sua principal tarefa é o intercâmbio de informações direcionado, mantendo a capacidade de diálogo e o envolvimento de todas as pessoas afetadas e envolvidas – tanto no seio da organização como no exterior. É limitado no tempo para a duração de um projeto de mudança." (Deutinger 2013: 3).

Para ser relevante e, assim, orientar a ação, a alteração da comunicação deve conhecer as expectativas das pessoas afetadas e fornecer respostas orientadas para a ação relativa às suas questões. Nem frases vazias nem máximas comportamentais gerais, podem ajudar aqui. As seguintes recomendações concretas (ver Pfannenbergl 2009; Sidhu 2014) são explicadas com mais detalhes na gravação nº 5:

- comunicação ativa em vez do silêncio,
- anúncios concretos em vez de declarações gerais,
- "más notícias primeiro" em vez de "táticas de salame",
- ênfase na continuidade em vez de uma "retórica de rutura",
- ciclos de feedback em vez de proclamação,
- honestidade em vez de branqueamento e arrependimento,
- controlo público do projeto de mudança em vez de slogans de perseverança.

### A história da mudança como base do desenvolvimento de conteúdos

A chamada *mudança* serve como orientação central para o desenvolvimento de conteúdos no âmbito do projeto da mudança. Uma vez que a história é elaborada, deve ser condensada como um slogan, como um nome conciso ou como um lema. Além disso, a história da mudança serve como uma estrutura para marcar o seu projeto de mudança com um logotipo e um título. Por que deveria desenvolver uma história de mudança? Há pelo menos quatro razões: (1) As histórias de mudança sofrem uma mudança. (2) Transformam os factos e os argumentos individuais num contexto significativo. (3) Tornam os factos complexos compreensíveis. (4) Fornecem respostas, orientação de oferta, compreensão e segurança.

Uma boa história de mudança pode ser contada aos outros, depois de a ter ouvido pela primeira vez. Deve ser escrita no idioma das pessoas em causa, para que possa alcançá-las a nível factual e emocional. A sua mensagem-chave deve fazer a diferença para os ouvintes.

Ao criar uma história de mudança, escolha uma entrada emocional, confie em figuras de identificação e seja concisa, simples e clara, especialmente, no que diz respeito à mensagem-chave. Além disso, integrar o suspense, tirar uma conclusão positiva (final feliz) ou descrever uma moral no final. Além disso, desenvolva uma única ou algumas imagens-chave (desenhos, gráficos, fotos) para ilustrar a sua história de mudança.

A estrutura básica de uma história de mudança é a seguinte: Uma revisão do passado é seguida por um olhar para o futuro, para aumentar a tensão que é seguida por um esboço de como as pessoas de hoje podem ir para o amanhã. Uma estrutura ligeiramente diferente surge quando se começa a aumentar a tensão, explicando qual a estratégia e objetivos futuros que a organização procura, seguido de uma descrição do caminho para atingir os objetivos futuros e uma explicação das oportunidades pessoais que mudam as ofertas para cada indivíduo.

## Medidas selecionadas de comunicação interna em processos de mudança

O número de medidas possíveis é muito grande. Artigos e comentários na revista de empregados e na intranet, um blog tópico sobre desenvolvimento de estratégias, informação sobre as tendências do mercado nos meios de comunicação regulares, *newsletters* para colaboradores, blogs de gestão (por exemplo, como vodcast) e muito mais.

As medidas só podem ser aplicadas quando se aproximam as pessoas afetadas pela mudança. O conteúdo possível inclui a visão, objetivos e estratégias e por que estes são os certos na situação, apoio disponível da gestão de topo, progressos alcançados de projeto de acordo com o planeamento do projeto, implicações para as pessoas em causa, o risco resultante da não mudança, o pano de fundo para a mudança necessária, as melhores práticas, as capacidades existentes para gerir com sucesso a mudança, retratos de gestores de mudança, razões para particular urgência, vitórias rápidas que foram alcançadas, mudanças e dificuldades esperadas, marcam o sucesso de acordo com os principais indicadores de desempenho definidos, etc.

A fim de fomentar a mudança através da comunicação, as medidas e o conteúdo devem ser afetados a fases específicas do processo de mudança (ver capítulo 2). Por exemplo, na primeira fase, *criar um sentido de urgência*, artigos e discursos de peritos externos em workshops/conferências e declarações de gestão podem ser utilizados para fornecer informações sobre o fundo da mudança, as razões da urgência particular e o risco de não

mudar. Na terceira fase, *criar uma visão estratégica e iniciativas, workshops, blogs* tópicos e entrevistas com o dinamizador pode ser útil, para esclarecer que visão, objetivos e estratégias a organização persegue e por que razão este é o caminho certo na situação específica, que dificuldades são esperadas e como a gestão de topo apoia os seus colaboradores, por exemplo. Estes são apenas exemplos – seja criativo ao conceber um plano de comunicação por si mesmo!

## 6. Perguntas de Reflexão

### O que acha?

- Pensando no seu próprio contexto organizacional e em projetos de mudança anteriores ou futuros: Quem nas vossas organizações pode ser promotor, quem pode estar a resistir, etc.?
- Até que ponto se pode realmente planear a mudança – especialmente nas Instituições de Ensino Superior?
- Considera os fatores de sucesso influenciados? Quais?

## Referências

### E recomendações para continuar a leitura

Baker, D. (2007): *Strategic Change Management in Public Sector Organisations*. Oxford.

Deutinger, G. (2013): *Kommunikation im Change. Erfolgreich kommunizieren in Veränderungsprozessen. [Communication in change. Successful communication in change processes]*. Berlin, Heidelberg.

Gijselaers, W.H. & Harendza, S. (2006): *Dynamics of planned change. When participantstalk back*. In: Hunt, L.; Bromage, A. & Tomkinson, B. (Ed.): *The Realities of Change in Higher Education. Interventions to promote learning and teaching*. London: Pp. 101-114.

Harrington, H.J. (2018): *Innovative Change Management (ICM). Preparing Your Organization for the New Innovative Culture*. Boca Raton.

King, N. & Anderson, N.J. (2002): *Managing Innovation and Change: A Critical Guide for Organizations*. 2nd edition. London.

Kotter, J.P. (2012 [1996]): *Leading Change. Why Transformation Efforts Fail*. Boston (MA).

Kotter, J.P. & Rathgeber, H. (2017): *Our Iceberg Is Melting. Changing and Succeeding Under Any Conditions*. New York.

Lewin, K. (1948): *Resolving Social Conflicts. Selected Papers on Group Dynamics*. New York.

Müller-Stewens, G. & Lechner, C. (2016): *Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. Der Strategic Management Navigator. [Strategic management. How strategic initiatives lead to change]*. 5th edition. Stuttgart.

Pfannenber, J. (2009): *Strategien der Veränderungskommunikation. [Strategies of change communication]*. In: Pfannenber, Jörg (Ed.): *Veränderungskommunikation. So unterstützen Sie den Change-Prozess wirkungsvoll. Themen, Prozesse, Umsetzung. [Change communication. How to effectively support the change process. Topics, processes, implementation]*. Frankfurt a.M.: Pp. 12-22.

Rowlands, K.E. & Rees, C.J. (2015): *Organizational Change and Workplace Stress in Teaching and Learning Settings: Case Study Evidence from a Public Sector University in the UK*. In: Dievernich, F.E.P. / Tokarski, K.O. / Gong, J. (Eds.): *Change Management and the Human Factor. Advances, Challenges and Contradictions in Organizational Development*. Cham u.a.: Pp. 167-178.

Schein, E.H. (2004 [1985]) *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View*. Third Edition. San Francisco.

Senior, B. & Fleming, J. (2006): *Organizational Change*. 3rd edition. Harlow.

Sidhu, R. (2014): *Communication and Engagement*. In: Smith, R.; King, D.; Sidhu, R. & Skelsey, D. (Ed.): *The Effective Change Manager's Handbook. Essential guidance to the change management body of knowledge*. London, New York (NY), New Delhi: Pp. 210-257.

Vahs, D. (2015): *Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch. [Organisation. A teaching and management book]*. Stuttgart.