

Management

15th Edition, Global Edition



Capítulo 7 Gestão da Mudança e da Inovação

Objetivos

- 6.1 Descrever** a necessidade de gerir a mudança.
- 6.2 Comparar** e contrastar as várias perspetivas sobre o processo de mudança.
- 6.3 Classificar** tipos de mudança organizacional.
- 6.4 Explicar** como se gere a resistência à mudança.
- 6.5 Discutir** alguns temas atuais sobre a gestão da mudança.
- 6.6 Descrever** técnicas para estimular a inovação.
- 6.7 Explicar** a importância de gerir a inovação disruptiva.

O que é a mudança organizacional?

- **Mudança organizacional** – qualquer alteração nas pessoas, na estrutura ou na tecnologia de uma organização.
- **Agentes da mudança** – pessoas que atuam como catalisadores e assumem a responsabilidade por gerir o processo de mudança.

No mundo de hoje a única constante é a mudança.

Os gestores têm que saber lidar com um contexto VUCA.

VUCA: Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity
(Volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade)

Forças para a mudança – Externas e Internas

| External | Internal |
|-----------------------------------|------------------------------------|
| Changing consumer needs and wants | New organizational strategy |
| New governmental laws | Change in composition of workforce |
| Changing technology | New equipment |
| Economic changes | Changing employee attitudes |

Duas visões sobre o processo de mudança

Duas visões sobre o processo de mudança



A metáfora das “águas calmas”

Duas visões sobre o processo de mudança

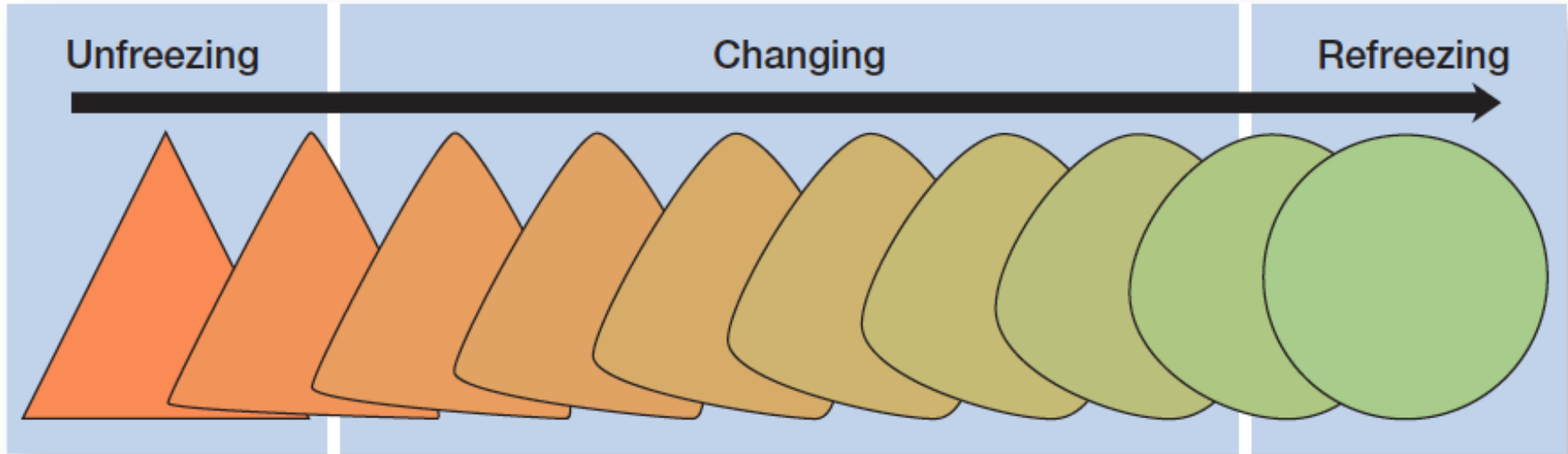


A metáfora das “águas bravas / rápidos”

Duas visões sobre o processo de mudança

- **A metáfora das “águas calmas”**
 - Processo de mudança calmo e sem problemas. Pode ser ilustrado pelo modelo de Kurt Lewin (1947), com três etapas:
 - **Descongelar** (*Unfreezing*) o *status quo*.
 - **Mudar** (*Changing*) para um novo estado.
 - **Recongelamento** (*Refreezing*) tornar a mudança permanente.

Os três passos do processo de mudança



Duas visões sobre o processo de mudança

- **A metáfora das “águas bravas / rápidos”**
 - A falta de estabilidade e previsibilidade no meio-ambiente requer que gestores e organizações se tenham que adaptar continuamente (gerir a mudança ativamente), para sobreviver.

Dois tipos de processos de mudança

- **Reativo:** reagir a uma situação que já ocorreu.
- **Proativo:** agir antecipadamente, antes que a situação ocorra.

Tipos de mudança

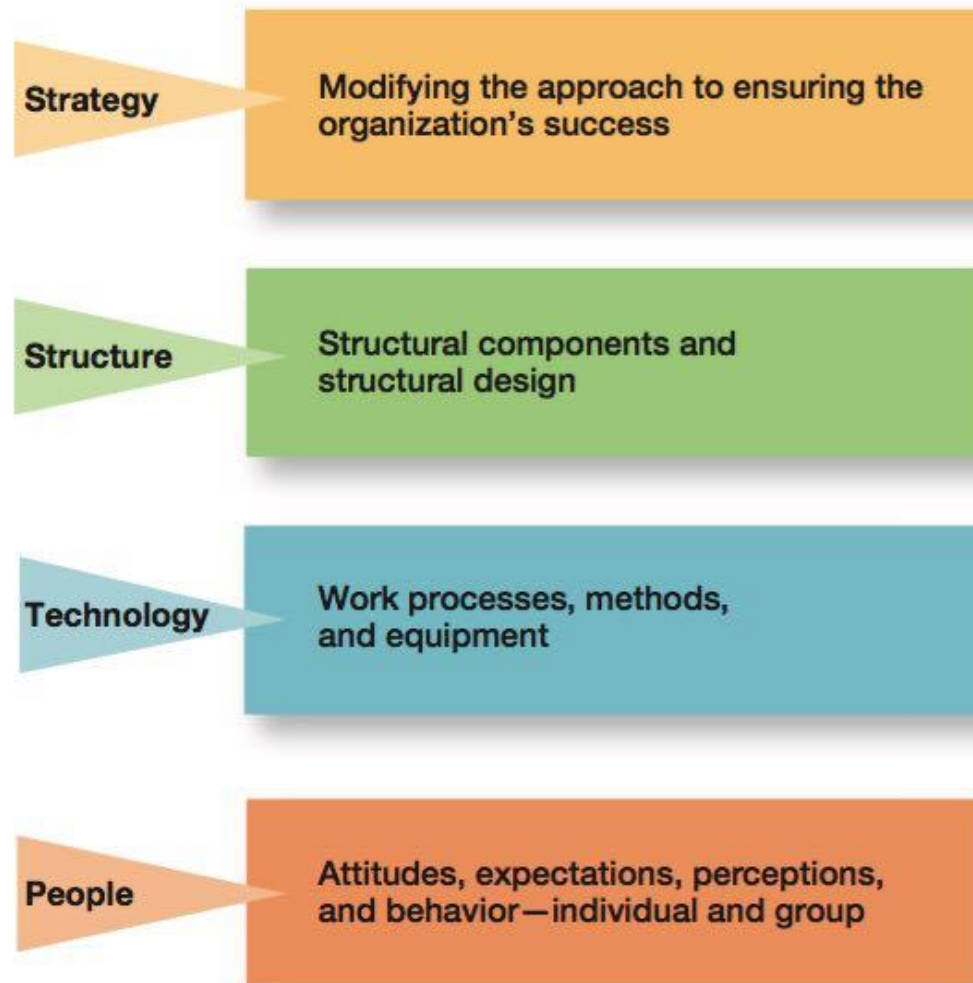


Exhibit 6-3 shows the four main areas of change managers face.

Tipos de mudança: Estratégia

Não mudar a estratégia, quando as circunstâncias o exigem, pode pôr em causa a sobrevivência e o sucesso da organização.

Tipos de mudança: Estrutura

- Mudar um elemento(s) da estrutura.
- Mudar o design da estrutura organizacional.

Tipos de mudança: Tecnologia

- Adoção de novo equipamento, ferramentas, ou métodos de operar, que torna obsoletas as competências existentes.

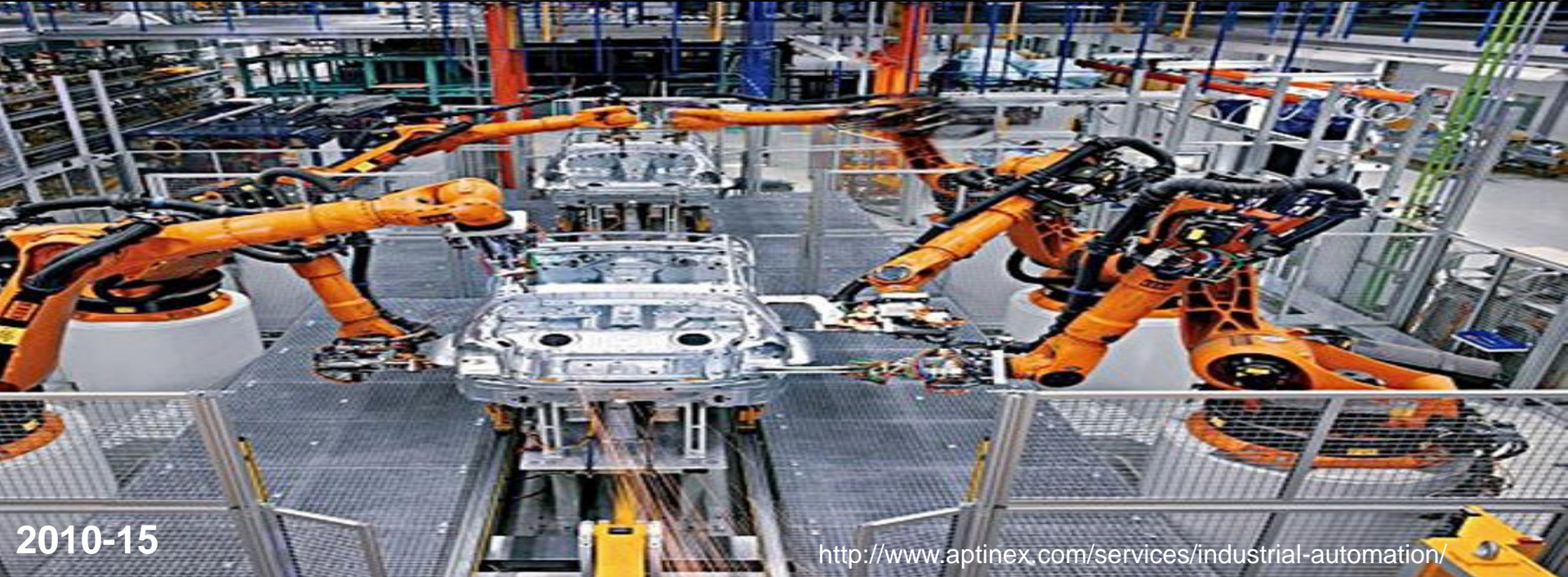
Automação – o trabalho realizado deixa de ser assegurado diretamente por pessoas para ser substituído por máquinas.

Informatização – o uso de computadores e redes de computadores para auxiliar as pessoas nas suas funções.



1910-15

<http://czaradox.blogspot.pt/2010/06/solidao-industrial.html>



2010-15

<http://www.aptinex.com/services/industrial-automation/>

Tipos de mudança: Pessoas

- **Desenvolvimento Organizacional (DO)**

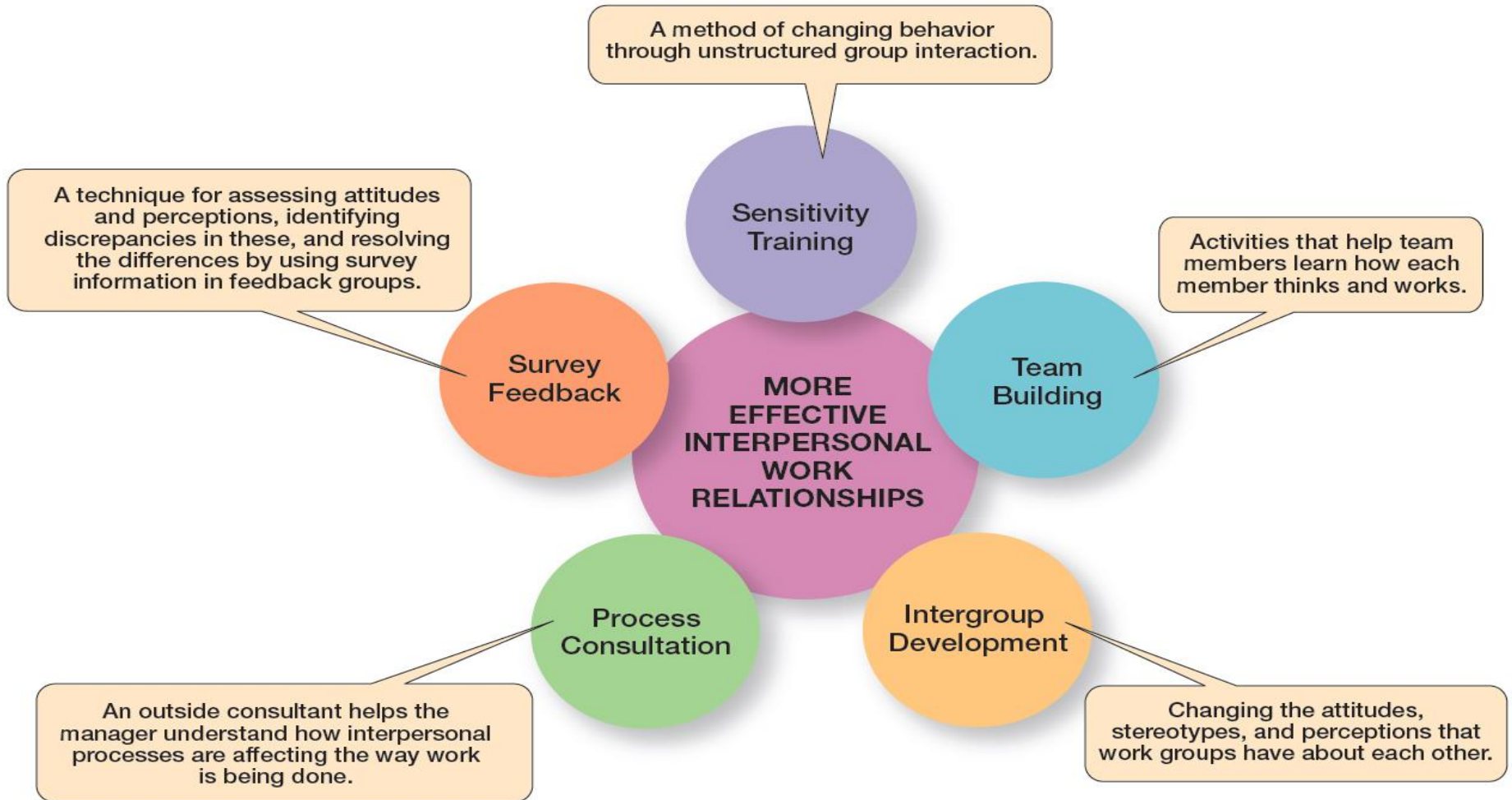
Técnicas ou programas destinados a mudar as pessoas e a natureza e qualidade das relações interpessoais no trabalho.

Desafios do DO ao nível Global

Técnicas de DO que funcionam nos EUA (ou Portugal por exemplo) podem ser pouco apropriadas noutros países e culturas.

Técnicas de Desenvolvimento Organizacional

Visa aumentar a consciência individual acerca do próprio e dos outros...



The most popular OD techniques are described in Exhibit 6-4

Porque é que as pessoas resistem à mudança?

- Devido à ambiguidade e incerteza que a mudança introduz.
- O conforto dos velhos hábitos.
- Preocupação com a possível perda de status, dinheiro, autoridade, relações pessoais, ou conveniência pessoal.
- Perceção de que a mudança poderá ser incompatível com os objetivos e interesses da organização.

Técnicas para reduzir a resistência à mudança

- Educação e Comunicação
- Participação (no processo de decisão)
- Facilitação e apoio
- Negociação
- Manipulação (fazendo a mudança parecer mais apelativa)
- Coerção

Figura 6-5

Técnicas para reduzir a resistência à mudança

| Technique | When Used | Advantage | Disadvantage |
|------------------------------|--|---------------------------------------|---|
| Education and communication | When resistance is due to misinformation | Clear up misunderstandings | May not work when mutual trust and credibility are lacking |
| Participation | When resisters have the expertise to make a contribution | Increase involvement and acceptance | Time-consuming; has potential for a poor solution |
| Facilitation and support | When resisters are fearful and anxiety ridden | Can facilitate needed adjustments | Expensive; no guarantee of success |
| Negotiation | When resistance comes from a powerful group | Can “buy” commitment | Potentially high cost; opens doors for others to apply pressure too |
| Manipulation and co-optation | When a powerful group’s endorsement is needed | Inexpensive, easy way to gain support | Can back re, causing change agent to lose credibility |
| Coercion | When a powerful group’s endorsement is needed | Inexpensive, easy way to gain support | May be illegal; may undermine change agent’s credibility |

Liderar a mudança

- Os gestores podem conseguir que a mudança seja bem sucedida:
 - gerindo a organização para ser capaz de mudar (*change-capable*)
 - compreendendo o seu papel no processo (liderança, facilitação, motivação, etc.)
 - dando aos empregados um papel no processo

Organização “*Change-Capable*”

Characteristics

Link the present and the future. Think of work as more than an extension of the past; think about future opportunities and issues and factor them into today's decisions.

Make learning a way of life. Change-friendly organizations excel at knowledge sharing and management.

Actively support and encourage day-to-day improvements and changes. Successful change can come from the small changes as well as the big ones.

Ensure diverse teams. Diversity ensures that things won't be done like they've always been done.

Encourage mavericks. Because their ideas and approaches are outside the mainstream, mavericks can help bring about radical change.

Shelter breakthroughs. Change-friendly organizations have found ways to protect those breakthrough ideas.

Integrate technology. Use technology to implement changes.

Build and deepen trust. People are more likely to support changes when the organization's culture is trusting and managers have credibility and integrity.

Couple permanence with perpetual change. Because change is the only constant, companies need to figure out how to protect their core strengths during times of change.

Support an entrepreneurial mindset. Many younger employees bring a more entrepreneurial mindset to organizations and can serve as catalysts for radical change.

Mudança da cultura organizacional

- Condições facilitadoras da mudança cultural:



Crisis!



“What if we don’t change at all ...
and something magical just happens?”







Mudança da cultura organizacional

As culturas são naturalmente resistentes à mudança.

- Condições facilitadoras da mudança cultural:
 - Ocorrência de uma crise importante.
 - Mudança de liderança.
 - A organização é jovem, flexível e pequena.
 - Uma fraca cultura organizacional.

Como mudar uma cultura organizacional

- ❖ **Defina o tom através do seu comportamento;** os gestores de topo, em particular, precisam ser modelos positivos.
- ❖ **Crie novas histórias, símbolos e rituais** para substituir aqueles atualmente em uso. Selecione, promova e apoie os funcionários que adotam os novos valores.
- ❖ **Redesenhe os processos de socialização** para se alinhar aos novos valores.
- ❖ Para encorajar a aceitação dos novos valores, **mude o sistema de recompensas**.
- ❖ Substitua as normas não escritas por **expectativas claramente especificadas**.
- ❖ **Crie uma disrupção nas subculturas atuais** por meio de transferências de trabalho, rotação de trabalho e/ou rescisões.
- ❖ **Trabalhe para obter consenso** por meio da participação dos funcionários e da criação de um clima de alto nível de confiança.

Stress dos empregados

- **Stress** – A reação adversa que as pessoas têm decorrente de um excesso de pressão exercida sobre as mesmas, resultante de solicitações extraordinárias, condicionantes ou oportunidades.
- **Stressors** – Fatores que causam stress.

O que causa o Stress? (1/2)

- **Conflito de papeis** – Expectativas de trabalho diversas e que são difíceis de satisfazer e/ou conciliar.
- **Sobrecarga de trabalho** – a quantidade de trabalho solicitada é superior ao que seria equilibrado, para o tempo disponível.
- **Ambiguidade de papeis** – quando as expectativas sobre o trabalho não são claras e o trabalhador não está certo sobre o que tem que fazer, ou como deve fazê-lo.

O que causa o Stress? (2/2)

- **Solicitações Interpessoais** – Pressão exercida por outras pessoas (e.g., colegas, chefes, clientes, etc.).
- **Estrutura Organizacional** – excesso/deficit de regras, falta de oportunidade para participar nas decisões.
- **Liderança organizacional** – O estilo de liderança/supervisão dos gestores da organização.

Fatores pessoais que podem gerar stress

- **Personalidade Tipo A** – pessoas com um sentido de urgência crónico e uma competitividade extrema.
- **Personalidade Tipo B** – pessoas calmas, acessíveis e que aceitam a mudança de forma fácil.

Questão 07:

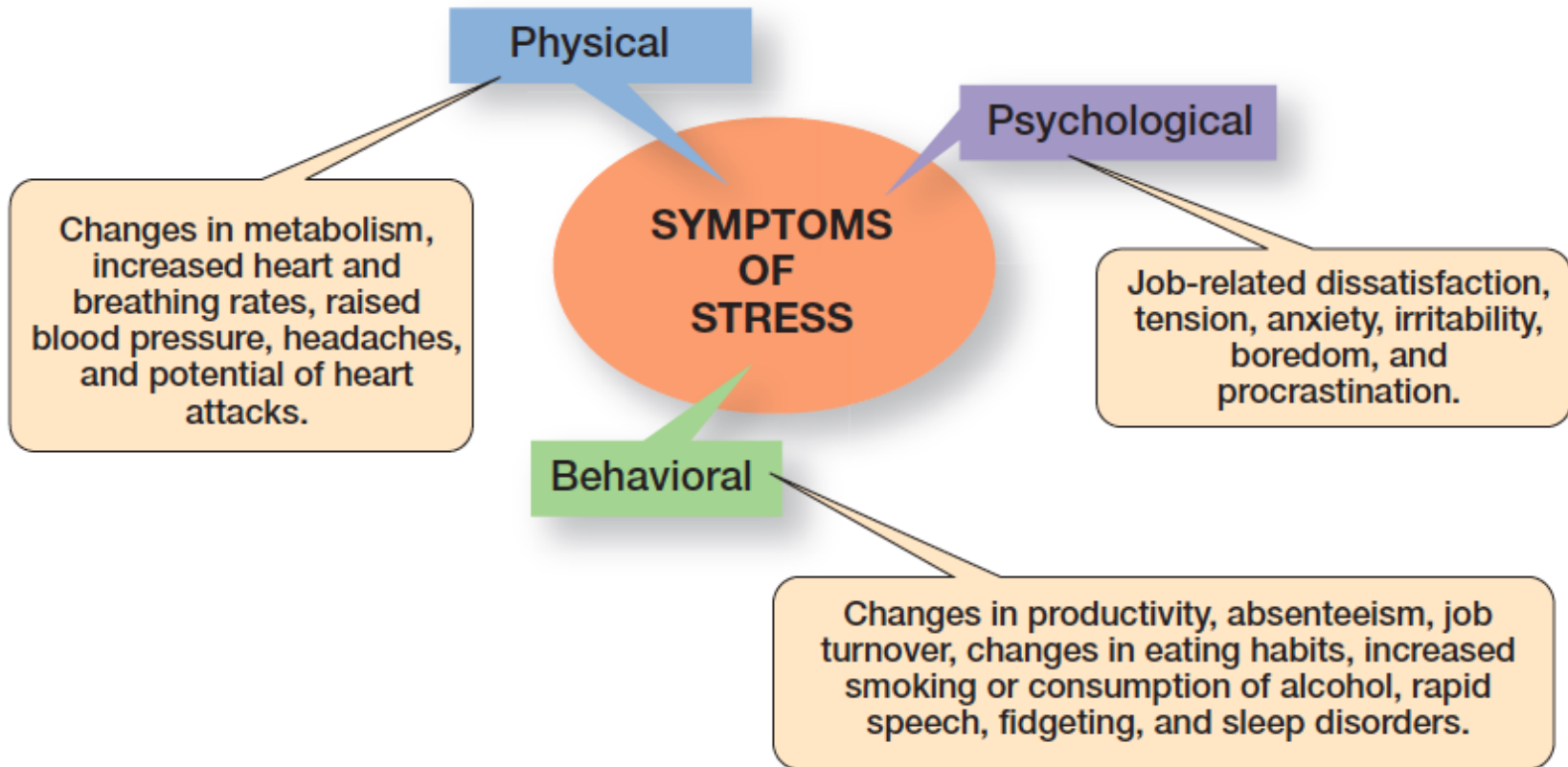
(Responda p.f. através do Ms Teams)

Eu tenho uma personalidade tipo...

1- Tipo A

2- Tipo B

Sintomas de Stress



Como se pode reduzir o stress?

- Os fatores relacionados com o trabalho começam com a **seleção dos empregados**.
- Uma **entrevista de emprego realista/honesta** pode minimizar a probabilidade de ocorrência de stress, reduzindo a ambiguidade e promovendo o alinhamento das expectativas em relação ao trabalho.
- **Um plano de desempenho**, como o MBO (gestão por objetivos), irá ajudar a clarificar as responsabilidades do trabalho, os objetivos, reduzindo assim a ambiguidade.

Estimular a inovação

Definições

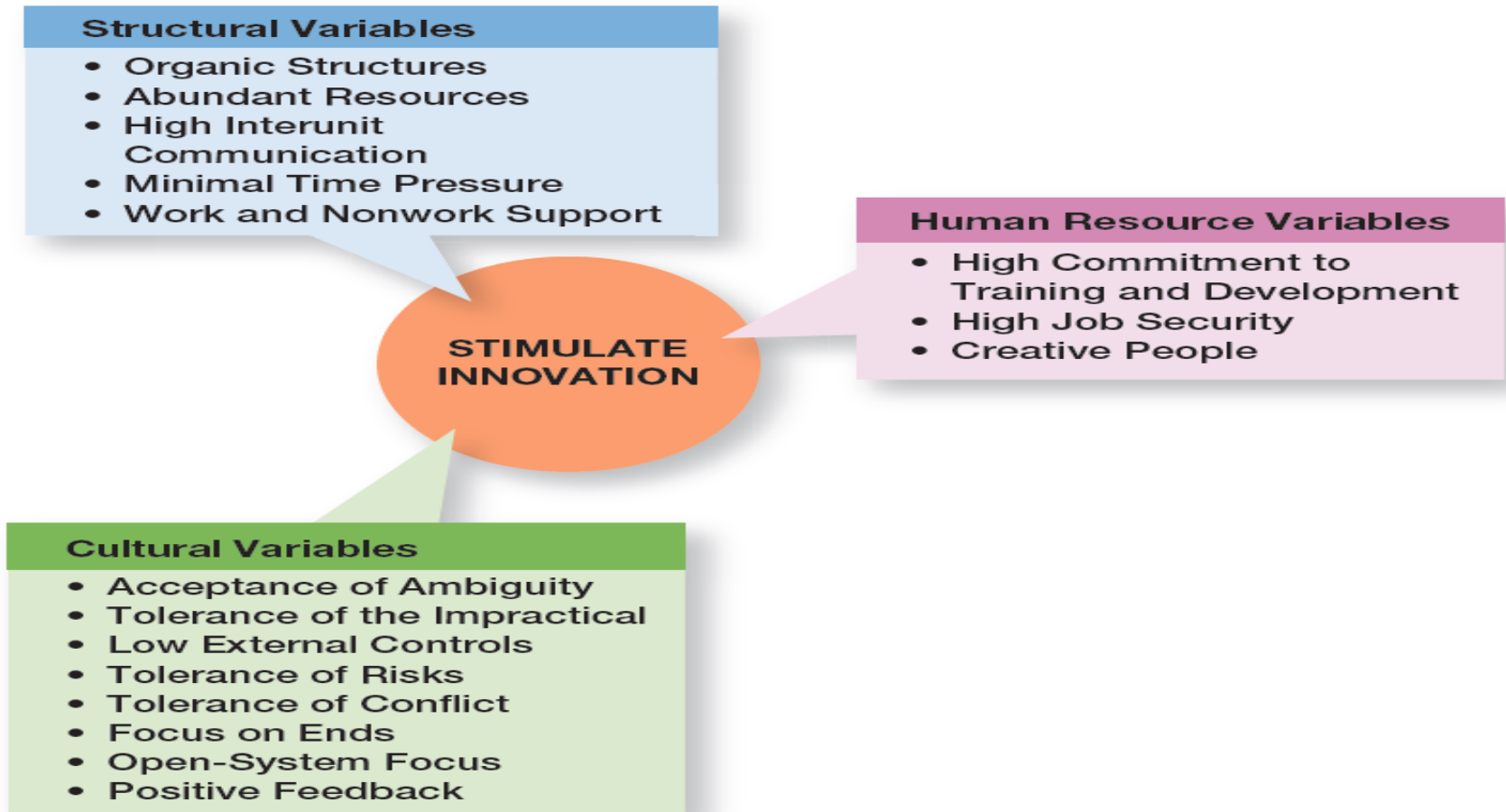
- **Criatividade** – a capacidade de combinar ideias de uma forma única.
- **Inovação** – transformar os resultados do processo criativo em produtos, serviços ou processos úteis.

Estimular e promover a Inovação

Um ambiente que estimula a inovação inclui três variáveis:

- ✓ Estrutura da organização
- ✓ Cultura
- ✓ Práticas de recursos humanos.

Variáveis que estimulam a inovação



Variáveis estruturais

- Uma **estrutura de tipo orgânico** influencia positivamente a inovação.
- A disponibilidade de uma grande **quantidade e diversidade de recursos** é importante para a inovação.
- A frequente **comunicação entre unidades orgânicas** ajuda a ultrapassar as barreiras criadas pela sua estrutura.
- Organizações inovadoras tentam **minimizar as pressões exageradas de tempo** sobre as atividades criativas.
- Estudos demonstram que o desempenho criativo dos empregados é aumentado quando a **estrutura da organização apoia, explicitamente, a criatividade**.

Variáveis culturais (1/3)

- **Aceitação da ambiguidade** – Demasiado ênfase na objetividade e definição de âmbito, limitado à partida, condicionam a criatividade.
- **Tolerância pelo impraticável** – O que à partida pode ser ou parecer impraticável, pode levar a soluções inovadoras.
- **Manter controlos externos no mínimo** - regras, regulamentos, políticas e outros controlos organizacionais devem ser mantidos no seu mínimo.

Variáveis culturais (2/3)

- **Tolerar o risco** – Empregados são encorajados a experimentar, sem medo de sofrer consequências por um eventual insucesso.
- **Tolerar o conflito** – A diversidade de opiniões é encorajada.
- **Focalização nos fins e não nos meios** – Os indivíduos são encorajados a considerarem novas formas para atingir os objetivos.

Variáveis culturais (3/3)

- **Usar uma perspectiva de sistema aberto** – os gestores monitorizam de forma atenta o ambiente externo, respondendo atempadamente às mudanças.
- **Feedback positivo** – gestores fornecem feedback positivo, encorajando e dando apoio.
- **Liderar dando poder (*empowering*)** – Os líderes prescindem de algum do seu poder em favor de trabalhadores que participam mais nas decisões e que, assim, se sentem a realizar um trabalho de maior significado.

Variáveis de Recursos Humanos

- **Patrocinador de Ideias (*idea champion*)**

Indivíduos que apoiam ativa e entusiasticamente as novas ideias, criando apoios, ultrapassando resistências e certificando-se que as inovações são implementadas.

Inovação e *Design Thinking*

Existe uma forte ligação entre uma abordagem de *design thinking* e a inovação.

- Com uma perspectiva de *design thinking*, a ênfase está em ganhar um maior e mais profundo conhecimento do que são as necessidades e preferências dos clientes.

Isto potencia a promoção das ideias criativas a futuras inovações com aceitação no mercado.

Inovação Disruptiva / Radical

- **Inovação radical:** inovações em produtos, serviços ou processos que mudam radicalmente os modos de atuar numa indústria
- **Inovação sustentada/incremental:** mudanças pequenas e incrementais em produtos estabelecidos, em vez de mudanças dramáticas

Exemplos de inovações radicais no passado

| Established Business | Disruptor | Established Business | Disruptor |
|-----------------------------|---------------------|-----------------------------|--------------------|
| Compact disc | Apple iTunes | Traveler's checks | ATMs and Visa |
| Carbon paper | Xerox copy machine | Encyclopedias | Wikipedia |
| Canvas tennis shoes | Nike athletic shoes | Newspaper classified ads | Craig's List |
| Portable radio | Sony Walkman | AM/FM radio stations | Sirius XM |
| Sony Walkman | Apple iPod | Tax preparation services | Intuit's Turbo Tax |
| Typewriters | IBM PC | Yellow Pages | Google |
| Weekly news magazines | CNN | Paper maps | Garmin's GPS |
| TV networks | Cable and Netflix | Paperback books | Kindle |
| Local travel agencies | Expedia | Lawyers | Legal Zoom |
| Stockbrokers | eTrade | Taxis | Uber |

Importância de gerir as inovações radicais

- As inovações radicais são uma ameaça aos negócios estabelecidos, e responder com inovações incrementais não é suficiente.

Quem são as empresas mais vulneráveis?

- As grandes empresas, estabelecidas há muito tempo e muito rentáveis são as mais vulneráveis, porque têm mais a perder e têm todos os seus negócios nos mercados e tecnologias atuais.

Implicações da inovação disruptiva

- **Oportunidades para os empreendedores**
- **Para os gestores de empresas**
 - **Skunk works:** um pequeno grupo numa grande organização, a quem é dado autonomia e não está limitado pela burocracia da empresa, cuja missão é desenvolver um projeto de inovação radical.
- **Para o planeamento de carreira**

Não pressuponham que o empregador valoriza os vossos interesses de longo-prazo e mantenham-se valiosos para o mercado de trabalho.