

CORGA

ÍNDICE

ÍNDICE.....	2
ÍNDICE DE FIGURAS	3
ÍNDICE DE TABELAS.....	3
COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	4
OBJETIVOS DO ESTUDO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	4
DIVERSIDADE.....	4
AÇÃO AFIRMATIVA	5
POLÍTICA DE DIVERSIDADE	5
IMPACTOS POSITIVOS DA DIVERSIDADE.....	5
CUSTOS	5
AQUISIÇÃO DE RECURSOS.....	5
MARKETING	6
FLEXIBILIDADE DO SISTEMA	6
CRIATIVIDADE E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS	6
BENEFÍCIOS E DESAFIOS DA DIVERSIDADE	6
O PARADOXO DA GESTÃO DA DIVERSIDADE.....	6
IGUALDADE DE GÉNERO NA EU	6
PRÁTICAS DE GESTÃO DA DIVERSIDADE	7
CASO PARA DISCUSSÃO	7
CULTURA ORGANIZACIONAL	8
CARACTERÍSTICAS DA CULTURA	9
QUATRO FILTROS DA CULTURA ORGANIZACIONAL	9
NÍVEIS DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	9
CULTURA VS. PERFORMANCE ORGANIZACIONAL.....	10
OCAI	11
MODELO HOFSTEDE	11
DIMENSÕES DO MODELO HOFSTEDE	12
MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	14
FASES DA MUDANÇA.....	14
Descongelar (Unfreeze)	14
Mudança (Change)	14
Recongelar (Refreeze)	14
TIPOS DE MUDANÇA	15
SEIS TIPOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	15
VANTAGENS DA MUDANÇA PLANEADA.....	15
VANTAGENS DA MUDANÇA EMERGENTE	16
LIDERANÇA.....	16
LIDERANÇA TRANSACIONAL	16
LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL	17
ELEMENTOS DA ACEITAÇÃO DA MUDANÇA.....	17
GESTÃO POLÍTICA DA MUDANÇA	17

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 - ICEBERG DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	10
FIGURA 2 - CULTURA ORGANIZACIONAL X PERFORMANCE ORGANIZACIONAL	10

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 - NÍVEIS DE ESTUDO DA CULTURA.....	12
---	----

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O **Comportamento Organizacional** estuda o comportamento dos indivíduos nas organizações, bem como a estrutura e o comportamento das próprias organizações, com contributos da sociologia, psicologia, antropologia, história, ciência política e economia – com o objetivo de melhorar a **eficácia** da organização.

Este melhora a produtividade e a qualidade de vida dos colaboradores.

OBJETIVOS DO ESTUDO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Objetivos Humanos – desenvolvimento do bem-estar daqueles que trabalham nas organizações.

Objetivos Produtivos – contribuição para o aumento da eficácia e eficiência da organização.

Objetivos Éticos e Societais – relacionam os objetivos anteriores num quadro de respeito pelos interesses da sociedade em geral, em termos legais, morais, ambientais, entre outros.

- Curiosidade, Honra, Maestria, Meta – **Realização**.
- Aceitação, Relação, Ordem – **Afiliação**.
- Liberdade, Poder, Status – **Poder**.

DIVERSIDADE

A **diversidade** refere-se aos vários tipos diferentes de pessoas que constituem uma empresa. Cada indivíduo é único e tem características específicas, mas, ao mesmo tempo, também compartilha certas coisas em comum com outros indivíduos.

De forma geral, a **diversidade** refere-se à tolerância, respeito e consideração que uma empresa demonstra em relação a cada uma das características particulares de uma pessoa.

A **gestão da diversidade** evoluiu a partir de políticas sociais destinadas a promover a igualdade, centradas na igualdade de acesso a oportunidades, para grupos desfavorecidos. Esta política tende a ser orientada por um compromisso com a **ação afirmativa**.

AÇÃO AFIRMATIVA

As **leis de ação afirmativas** são políticas instituídas pelo governo para ajudar a nivelar o campo de jogos para aqueles historicamente em desvantagem, devido a fatores como cor, religião, sexo, raça ou nacionalidade. Estas leis têm como objetivo oferecer oportunidades iguais de emprego, educação e negócios.

POLÍTICA DE DIVERSIDADE

A **política de diversidade** é projetada para refletir melhor a diversidade de uma população em uma empresa, para fazer o melhor uso possível de características específicas de cada pessoa. Uma **política de diversidade corrente** gerará um ambiente inclusivo e permitirá que todos os funcionários se sintam bem integrados, respeitados e valorizados.

As principais dimensões da diversidade são **raça, género, idade, deficiências físicas, a orientação sexual e nacionalidade/naturalidade**.

A não discriminação é um princípio no direito primário da União Europeia. Em Portugal, a igualdade e a não discriminação são previstas no Código do Trabalho (Artigos 23º a 32º). O Artigo 24º prevê o direito ao acesso igual ao emprego e à ocupação.

IMPACTOS POSITIVOS DA DIVERSIDADE

A existência de diversidade no local de trabalho permite reunir todos os stakeholders com objetivos comuns, cumprir a lei, transmitir uma imagem positiva para o exterior, otimizar a gestão de recursos humanos e otimizar o desempenho económico da organização (através da existência de muitos talentos com perfis e habilidades diferentes).

A força de trabalho diversificada e inclusiva é uma fonte de mais inovação e criatividade. A diversidade garante **vantagem competitiva**.

CUSTOS

Características como raça, género, idade, religião e deficiências são protegidas em muitos países por legislação contra várias formas de discriminação.

AQUISIÇÃO DE RECURSOS

O **capital humano** é um recurso importante das organizações e é adquirido por meio do conhecimento, habilidades e capacidades dos funcionários. As organizações que valorizam a diversidade atraem mais candidatas mulheres e minorias para serem contratadas.

Estudos mostram que mulheres e minorias têm maiores intenções de buscar emprego e maior atração por organizações que promovem a diversidade no local de trabalho a partir do recrutamento, em comparação com organizações que não o fazem.

MARKETING

Quando as organizações empregam indivíduos de diferentes origens, obtêm perspetivas amplas sobre as preferências dos consumidores de diferentes culturas, obtendo conhecimentos e *feedbacks* valiosos dos mercados demográficos sobre os produtos e serviços que fornecem. Além disso, as organizações que valorizam a diversidade melhoram a sua reputação com o mercado que atendem, atraindo assim novos clientes.

FLEXIBILIDADE DO SISTEMA

Quando os funcionários são colocados em um ambiente de trabalho culturalmente diverso, eles aprendem a interagir de forma eficaz com indivíduos que possuem atitudes, valores e crenças diferentes.

CRIATIVIDADE E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

As equipas de origens diversas produzem múltiplos pontos de vista, o que pode levar a ideias inovadoras, já que perspetivas diferentes levam a um maior número de escolhas ao lidar com um problema ou questão.

BENEFÍCIOS E DESAFIOS DA DIVERSIDADE

As **oportunidades** incluem obter uma vantagem competitiva ao abraçar mudanças no mercado e na força de trabalho. Os **desafios** incluem gerir efetivamente funcionários com diferentes atitudes, valores e crenças, além de evitar responsabilidades e parcialidade quando a liderança lida inadequadamente com várias situações de trabalho.

O PARADOXO DA GESTÃO DA DIVERSIDADE

A **diversidade** é uma fonte reconhecível de criatividade e inovação que pode fornecer uma base para vantagem competitiva. Por outro lado, a **diversidade** também é uma causa de incompreensão, suspeita e conflito no local de trabalho que pode resultar em baixa qualidade de produtos, baixa moral entre os funcionários e perda de competitividade.

IGUALDADE DE GÉNERO NA EU

Ainda é possível notar que as mulheres recebem um menor pagamento por hora e por mês. Além disso, a contratação de funcionários na mesma faixa etária também é maior nos homens do que nas mulheres.

Analizando os dados, as diferenças de salário entre os géneros encontra-se entre um intervalo de 20-60%, sendo os valores mais comuns entre 20-45%.

Pesquisas recentes mostram que, de acordo com a opinião da população, a diversidade e a igualdade de género tem aumentado nas organizações, enquanto a importância de laços familiares e da religião tem reduzido.

PRÁTICAS DE GESTÃO DA DIVERSIDADE

Recrutamento e seleção – O recrutamento e a seleção devem evitar o que Schneider chamou de o **ciclo A-S-A** (atração-seleção-attrito) para desenvolver múltiplas culturas na organização.

O **ciclo A-S-A** refere-se a um fenómeno onde a cultura organizacional tende a se auto-perpetuar ao longo do tempo: **atração** – as pessoas são atraídas para uma organização que possui uma cultura que se alinha com as suas próprias características e valores), **seleção** – os candidatos que mais se identificam com a cultura tendem a ser escolhidos, reforçando assim a cultura existente, **attrito** – os indivíduos que não se encaixam bem na cultura dominante ou discordam dela podem ser propensos a sair da organização (ou serem expulsos), o que também reforça a cultura existente.

Treinamento e desenvolvimento – As organizações devem garantir a oferta de oportunidades iguais para a promoção e desenvolvimento pessoal de todos os funcionários.

Avaliação de desempenho – Outros mecanismos de discriminação são apontados nos processos de avaliação de desempenho, nos quais as mulheres parecem propensas a receber avaliações mais baixas.

Remuneração – A igualdade salarial contribui para a gestão eficaz da diversidade e o desempenho organizacional. A gestão da diversidade na remuneração requer a aplicação completa do princípio da igualdade salarial e um sistema de remuneração baseado no desempenho.

CASO PARA DISCUSSÃO

- 1. Todas as empresas devem usar o recrutamento cego no lugar do recrutamento tradicional, ou existem exceções que devem ser consideradas?**
 - Nem todas as empresas precisam adotar o recrutamento cego como um substituto do recrutamento tradicional. Existem setores e cargos em que a identificação específica do candidato pode ser relevante, como em funções de liderança ou de representação pública.
- 2. Se o recrutamento cego ajuda a eliminar a parcialidade durante o processo de recrutamento, o que isso diz sobre plataformas de mídia social como o LinkedIn, que são comumente usadas para recrutar candidatos? O uso dessas plataformas expõe as empresas a uma responsabilidade maior em comparação com o uso de meios de recrutamento mais tradicionais?**
 - O recrutamento cego ajuda a eliminar a parcialidade durante o processo de recrutamento ao remover informações pessoais que podem levar a preconceitos. Como as informações pessoais dos candidatos estão disponíveis nessas mídias sociais, há um risco maior da parcialidade afetar o processo de seleção. As empresas que confiam exclusivamente nessas plataformas podem estar mais expostas a riscos relacionados à discriminação, já que iriam conseguir ser parciais desde o início, podendo nem selecionar o candidato para o recrutamento, comparadas com empresas que utilizam meios de recrutamento mais tradicionais.

3. Como o recrutamento cego ajuda as organizações? Como pode atrapalhar as organizações?

- O recrutamento cego ajuda as organizações a atrair uma variedade mais ampla de candidatos, promove a igualdade de oportunidades e pode aumentar a diversidade no local de trabalho. No entanto, também pode apresentar desafios, como a necessidade de adaptar os processos de seleção e avaliação para garantir que os candidatos sejam avaliados com base nas suas habilidades e experiências, ao invés das suas informações pessoais, o que pode ser um processo mais demorado.

CULTURA ORGANIZACIONAL

A **cultura organizacional** é um conjunto de **valores, suposições, expectativas e memórias coletivas**. Esta reflete a ideologia predominante que as pessoas carregam, fornecendo um senso de identidade, oferece diretrizes sobre como se dar bem na organização e representa “como as coisas são por aqui”.

Sendo assim, pode-se dizer que é um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventa, desenvolve e/ou descobre para aprender como cooperar com problemas de integração interna e adaptação externa.

CARACTERÍSTICAS DA CULTURA

Regularidade nacional – dentro de um mesmo país, as organizações têm algumas semelhanças que as distinguem das organizações de outros países.

Influência histórica – a regularidade nacional deve-se, em parte, a uma vivência histórica comum das empresas de uma mesma nação;

Fenómeno coletivo – a cultura é criada coletivamente, é constituída por normas e valores aceites por todos e define quais os comportamentos que são e que não são socialmente aceites.

Caráter dinâmico – a cultura organizacional não é estática, é receptiva e aberta à mudança. A cultura não se muda facilmente, mas também não é eterna, já que pode evoluir através de mudanças na sua orientação estratégica ou por exposição a outras culturas.

Aprendizagem pelos membros organizacionais – as culturas organizacionais são aprendidas e interiorizadas pelas pessoas através da experiência, da participação, da interação social e da exposição às práticas organizacionais.

Partilha de crenças, valores, assunções – o processo de aprendizagem conduz à partilha pelo coletivo de um conjunto de pressupostos, valores e normas.

Composição dicotómica – as culturas são caracterizadas pelo facto de possuírem em simultâneo elementos visíveis e invisíveis.

- Componentes visíveis – instalações, vestuário, rituais e cerimónias...
- Componentes invisíveis – valores, crenças e pressupostos partilhados.

A **cultura organizacional** afeta o local de trabalho, a cooperação entre os colaboradores, o desempenho e envolvimento dos funcionários, a rentabilidade e o desempenho organizacional.

QUATRO FILTROS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Cada cultura é única, fornece **diretrizes claras**, é **fluída** e a cultura interna torna-se **parte da identidade externa**.

NÍVEIS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Artefactos – são tangíveis e visíveis. Mostram a superfície da cultura e incluem rituais, tecnologia, linguagem, mitos, histórias, vestimenta e organização do espaço.

Valores e crenças expostos – são os valores relatados pela gestão como essenciais para a organização (podem ou não refletir a realidade na organização).

Suposições – são a essência da cultura. Representam os padrões profundamente enraizados de pensamento e percepção do mundo que moldam inconscientemente as ações das pessoas.

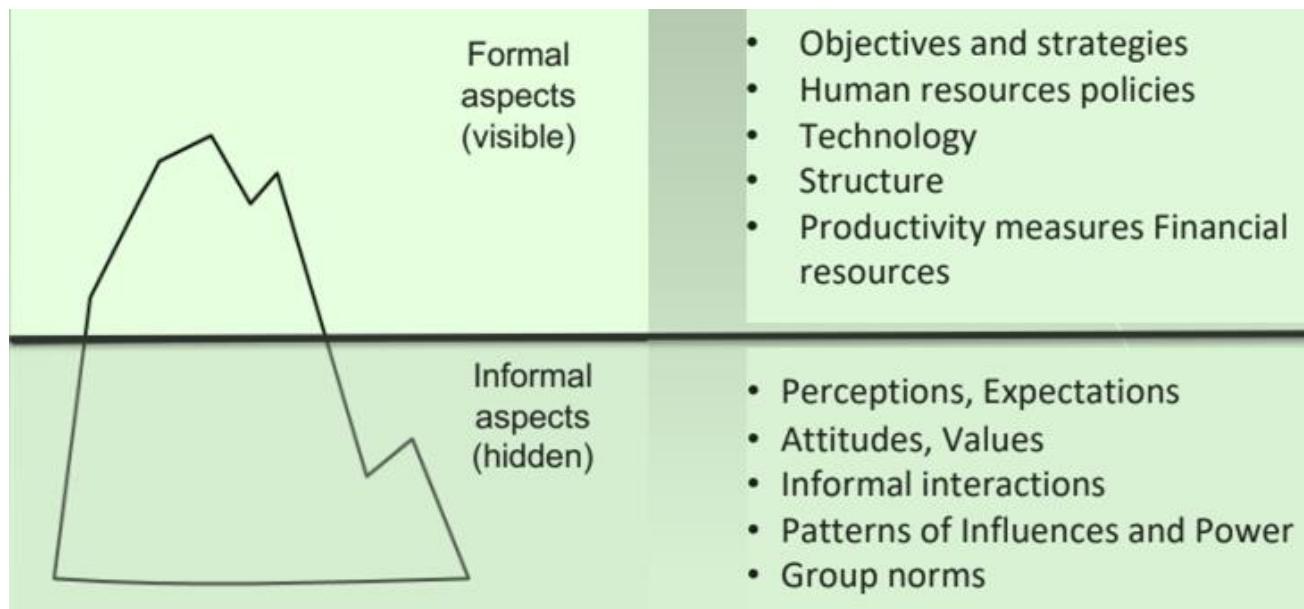


Figura 1 - Iceberg da Cultura Organizacional

CULTURA VS. PERFORMANCE ORGANIZACIONAL

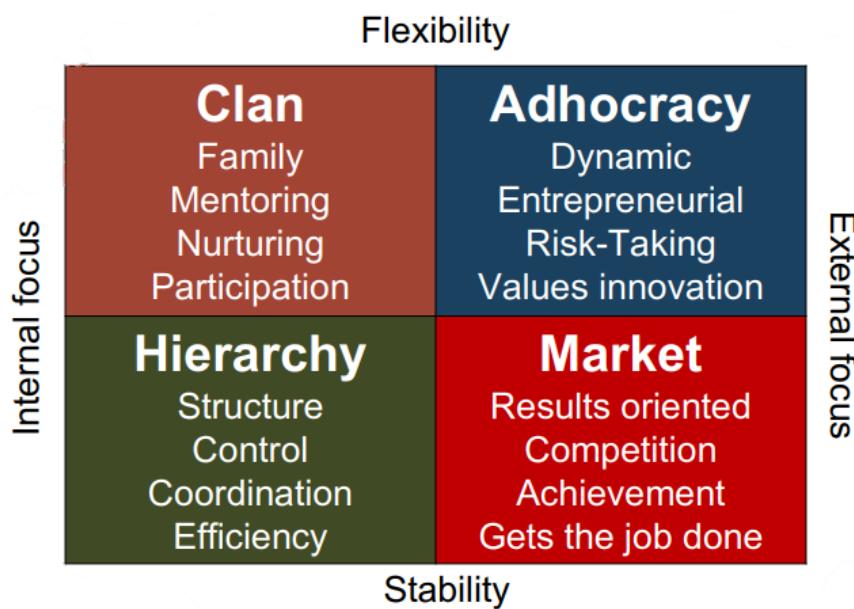


Figura 2 - Cultura Organizacional x Performance Organizacional

Cultura de Adocracia (Inovadora) – externa e flexível, com foco no crescimento.

- Foco – criatividade, inovação, empreendedorismo, experimentação, visão de futuro, gestão da mudança, assumir riscos e quebrar regras;
- Atuação – indústrias de ritmo acelerado, como, por exemplo, desenvolvimento de software.

Cultura de Clã (Comunitária) – interna e flexível, com foco nas pessoas.

- Foco – relacionamentos, construção de equipas, comprometimento, capacitação do desenvolvimento humano e mentoria.
- Atuação – organizações familiares.

Cultura de Hierarquia (Burocrática) – interna e estável, com foco na estrutura organizacional.

- Foco – eficiência, controlo de processos e custos, melhoria organizacional, precisão, resolução de problemas, gestão lógica e tomada de decisão.
- Atuação – organizações burocráticas e estruturadas, como organizações militares.

Cultura de Mercado (Competitiva) – externa e estável, com foco na competição.

- Foco – entrega de valor, competição, atingir metas, entrega de resultados, decisões rápidas, comando e realização de tarefas.
- Atuação – organizações de *marketing* e vendas.

OCAI

O **instrumento de avaliação da cultura organizacional** (OCAI) é um método para classificar a cultura em um dado momento, através da avaliação de seis dimensões:

- Características dominantes;
- Liderança organizacional;
- Gestão de funcionários;
- Coesão organizacional;
- Ênfases estratégicas;
- Critérios de sucesso.

MODELO HOFSTEDE

Uma **cultura competitiva e inovadora** influencia o desempenho da organização (o mesmo não é verdade para culturas burocráticas e comunitárias).

As culturas organizacionais orientadas **externamente** estão positivamente ligadas ao desempenho. O alinhamento da cultura organizacional com as necessidades estratégicas é **central**.

A **burocratização** reduz a lucratividade a curto prazo, dificulta o crescimento a longo prazo e pode até afetar a sobrevivência da organização.

O **estilo de liderança influencia a cultura** e esta, por sua vez, **influencia o desempenho organizacional**.

Tabela 1 - Níveis de Estudo da Cultura

Nível de Análise	Objeto de Estudo
Modelo de Cultura Cruzado	Valores e padrões nacionais
Modelo Organizacional	Valores e normas organizacionais
Modelo Grupal ou Subcultural	Valores e normas do grupo
Modelo Individual	Percepção individual da cultura organizacional

DIMENSÕES DO MODELO HOFSTEDE

Individualismo – grau de interdependência que uma sociedade mantém entre os seus membros. Reflete se a imagem pessoal das pessoas é definida em termos de “eu” ou “nós”. Nas sociedades individualistas, espera-se que as pessoas cuidem apenas de si mesmas e da sua família direta.

- Em sociedades coletivistas, que representam o oposto, espera-se que as pessoas pertençam a grupos internos que cuidam delas em troca de lealdade.

Distância Hierárquica – os indivíduos em sociedade não são iguais e esta dimensão expressa a atitude da cultura em relação a essas desigualdades. A distância hierárquica é definida como a extensão na qual os membros menos poderosos de instituições e organizacionais esperam e aceitam que o poder seja distribuído de forma desigual.

- Pessoas em sociedades com um grau elevado de distância hierárquica aceitam que uma ordem na qual todos têm um lugar e que não precisa de mais justificação enquanto em sociedades com um grau reduzido, as pessoas buscam equalizar a distribuição de poder.

Evitar a incerteza – grau em que os membros de uma sociedade se sentem desconfortáveis com a incerteza e a ambiguidade. A questão fundamental é como uma sociedade lida com o fato de que o futuro nunca pode ser conhecido.

- Países que apresentam este índice elevado mantêm códigos rígidos de crença e comportamento, enquanto os com índice mais reduzido mantêm uma atitude mais relaxada na qual a prática conta mais do que os princípios.

Motivação para a realização e sucesso – reflete a motivação da sociedade para alcançar o sucesso e realizar os seus objetivos, em relação à qualidade de vida e ao cuidado pelas pessoas.

- Uma pontuação alta nesta dimensão indica que a sociedade será impulsionada pela competição, realização e sucesso, com o sucesso sendo definido pelo vencedor/melhor na área. Uma pontuação baixa (orientada para consenso) significa que os valores dominantes na sociedade são o cuidado com os outros e a qualidade de vida.

Orientação a longo prazo – reflete se as sociedades preferem manter as tradições e normas antigas em relação às mudanças.

- Sociedades com uma pontuação baixa preferem manter as tradições e vêm as mudanças com desconfiança, enquanto as que possuem um valor alto, adotam uma abordagem mais pragmática.

Indulgência – permite uma gratificação dos funcionários, através do desfrute da vida e da diversão.

- Uma sociedade com um valor baixo neste parâmetro suprime a gratificação das necessidades e regula-a por meio de normas sociais restritas.

MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A **mudança organizacional** leva a uma alteração da estrutura e forma de funcionamento, com o objetivo de tornar a organização competitiva e ajustada ao mercado.

- É um processo planeado, guiado pela gestão e destinado a conduzir a organização de um estado A para um estado B mais favorável (**mudança planeada**).
- É um processo complexo e emergente, cujos contornos vão-se delineando à medida que, através da organização, as pessoas vão procurando responder aos desafios com os quais a organização vai sendo confrontada (**mudança emergente**).

Os **fatores** que levam à mudança organizacional englobam a natureza da força de trabalho, novas tecnologias, choques económicos e a globalização.

O **processo da mudança** organizacional envolve a estrutura da empresa (poder, níveis...), as tecnologias utilizadas e as pessoas (alteração de comportamentos e de competências).

A mudança organizacional atua a **nível individual, grupal, organizacional, populacional e comunitário**.

FASES DA MUDANÇA

Descongelar (Unfreeze)

- **Criar o ambiente certo;**
- **Determinar a necessidade de mudança** – verificar o estado atual da organização e porque temos de mudar;
- **Garantir o apoio da equipa de gestão** – gestão de expectativas e gestão dos *stakeholders*;
- **Criar a necessidade de mudança** – estabelecer uma mensagem motivadora e explicar o porquê desta ser necessária;
- **Gerir as expectativas** – clarificar dúvidas.

Mudança (Change)

- **Apoiar a mudança** até alcançar o estado pretendido;
- **Comunicar com regularidade** – o planeamento, os benefícios, o impacto para todos e gerir as expectativas;
- **Terminar com os rumores;**
- **Delegar e orientar** – dar poder aos facilitadores da mudança, guiar os gestores que orientam as equipas;
- **Envolver as pessoas nos processos** – gerar pequenas vitórias, fazer com que exista compromisso entre todos.

Recongelar (Refreeze)

- **Reforçar a mudança;**
- **Permitir que as mudanças se entranhem na cultura** – identificar facilitadores e opositores;

- **Desenvolver formas que sustentem a mudança** – garantir lideranças fortes, criar sistemas de reconhecimento e recompensa, estabelecer mecanismos de *feedback* e adaptar a estrutura organizacional.
- **Formar e treinar** – manter todos informados.
- **Celebrar o sucesso.**

TIPOS DE MUDANÇA

Os principais tipos de mudança são **espontânea/provocada, emergente/planeada, intrínseca/extrínseca, incrementais/transformacionais e parcial/total**.

O grau de profundidade pode ser de primeira ordem (incremental) ou de segunda ordem (radical) e pode ser planeada ou emergente.

- **Incremental** – primeira ordem e planeada;
- **Transformacional** – segunda ordem e planeada;
- **Evolucionária** – primeira ordem e emergente;
- **Revolucionária** – segunda ordem e emergente.

SEIS TIPOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

- **Voluntária** – por vontade própria, decide que é hora de fazer certas modificações.
- **Involuntária** – a empresa é obrigada a passar por transformações para que se consiga manter em pé.
- **Incremental** – objetiva acrescentar algo ao estado atual da organização em busca de melhoria.
- **Transformacional** – não há crescimento, transformando algo já exigente.
- **Evolucionária** – é traçado um objetivo específico a ser alcançado com uma série de mudanças.
- **Revolucionária** – traz transformações significativas para a empresa.

MUDANÇA PLANEADA

A **mudança** é tratada como uma responsabilidade dos responsáveis de topo, que têm o objetivo conduzi-la de tal forma que a organização se torne mais adaptada e adaptativa, ou seja, que apresente um grau elevado no ajuste às características atuais, sem o fazer sacrificando a possibilidade de ajustamento a diferentes condições futuras.

Nesta mudança, o trabalho dos gestores corresponde ao **descongelamento** do estado A em que a organização se situa e o posterior **recongelamento** da organização num estado B superior ao estado inicial.

Fase de preparação

A **fase de preparação** corresponde à identificação do ponto de chegada. O crucial é definir os objetivos de mudança, assim como o fomento, entre os membros organizacionais e da convicção de que ela é necessária.

É necessário constituir uma coligação poderosa que tenha capacidade para conduzir a mudança, para lidar com as resistências que perante ela se erigem e para gerir as suas consequências diretas e indiretas.

Fase de implementação

A **implementação** da mudança consiste em colocar em prática as ações necessárias para alcançar os objetivos estabelecidos anteriormente.

Esta fase inclui a comunicação, a afetação dos recursos, a clarificação de responsabilidades e esclarecimentos ao ceticismo dos colaboradores.

- Focalizam a atenção de toda a organização nos objetivos de mudança, através de campanhas intensivas de comunicação interna, em planos formais ou informais;
- Encontram-se alinhadas com a distribuição do poder vigente na organização;
- Aparência de racionalidade, o que pode aumentar a sua legitimidade aos olhos dos mais resistentes.

As vias da implementação da mudança podem ser comparadas com outras alternativas possíveis e, as que mais adequadas tendem a ser tomadas como as mais **legítimas**, o que permite que os **processos sejam mais facilmente conduzidos**.

No entanto, esta mudança falha quando não são consultados os membros mais próximos da linha da frente e quando os líderes pretendem levar a cabo processos que estão na moda, mas não estão ajustados à realidade concreta da organização.

MUDANÇA EMERGENTE

- Habituação/treino dos atores face à mudança;
- Sensível às especificidades locais e às particularidades contextuais;
- Ao conduzir a decisão para o nível operacional, a mudança emergente satisfaz as necessidades de autonomia, de controlo e de expressão individual;
- *Feedback* rápido.

No entanto, esta mudança falha quando não são necessariamente articuladas com a restante organização, é mais apropriada para a exploração de oportunidades do que para a resposta a ameaças e consomem mais tempo.

Para planear a mudança, a cultura pode estimular a aprendizagem ou reforçar o conformismo, incentivando os colaboradores a resolver problemas.

LIDERANÇA

Liderar consiste na capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros.

LIDERANÇA TRANSACIONAL

Procura a **compatibilidade dos objetivos** dos colaboradores com os objetivos das organizações. **Gestão de trocas** entre os colaboradores e os líderes (desempenho por recompensas).

LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

Procura a **mudança dos colaboradores** (lógica de *empowerment*), cujo objetivo é que estes se tornem **agentes de mudanças** e colaborem no desenvolvimento da organização.

Esta liderança tem a capacidade de fazer emergir emoções de **confiança e lealdade** e tem a **capacidade de inspirar os outros**, para que se sintam motivados para alcançarem **níveis elevados de desempenho**.

ELEMENTOS DA ACEITAÇÃO DA MUDANÇA

Os principais elementos facilitadores da aceitação da mudança consistem na participação do processo de **tomada de decisão, comunicação, suporte e negociação**.

- Usar os grupos como forças promotoras;
- Comunicar as mudanças antecipadamente;
- Explicar o fundamento das mudanças;
- Pedir a participação de todos;
- Partilhar as recompensas;
- Ter em conta o sistema como um todo.

GESTÃO POLÍTICA DA MUDANÇA

1. Decidir quais são os seus objetivos, ou seja, o que pretende alcançar;
2. Diagnosticar os padrões de dependência e interdependência dos atores;
3. Detetar os pontos de vista dos atores, assim como o modo como tenderão a sentir-se perante a mudança que pretende implementar;
4. Compreender quais são as bases de poder desses atores;
5. Detetar quais são os que podem exercer maior influência (positiva ou negativa) no processo de mudança que deseja implementar;
6. Diagnosticar quais são as suas próprias bases de poder;
7. Refletir sobre as que pode desenvolver para adquirir maior controlo sobre a situação;
8. Dada a situação com que se depara, definir quais são as estratégias e táticas de influência mais apropriadas para que o seu desejo de implementar a mudança seja bem sucedido;
9. Com o cenário desenhado, escolher o curso de ação que lhe permita alcançar as metas.