



HR INNOVATION HUB

INNOVATIVE INSIGHTS TO POWER PEOPLE TRANSFORMATION

GESTÃO DA MUDANÇA

Estratégias para Impulsionar a Transformação
Organizacional





SOBRE O AUTOR

Com quase 14 anos de experiência em consultoria em empresas de referência global, construí uma sólida carreira dedicada à transformação organizacional e gestão da mudança.

Durante esta jornada, tive o privilégio de liderar mais de 20 projetos com elevada complexidade e abrangência global em empresas de vários setores, desenvolvendo metodologia personalizadas que combinam o rigor técnico, com a compreensão da importância do fator humano na transformação.

A minha experiência abrange implementações de programas de mudança diferentes países, coordenando equipas multidisciplinares e multiculturais .

A minha abordagem de gestão da mudança é construída com convicção de que as pessoas são o elemento central para o sucesso de uma transformação.

Ao longo dos anos, desenvolvi competências específicas em:

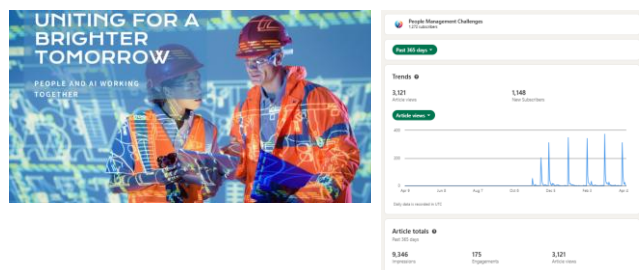
- Diagnóstico organizacional e identificação de barreiras à mudança;
- Definição de modelos de *governance* para a gestão da mudança em programas de transformação;
- Desenvolvimento de estratégias de envolvimento e compromisso;
- Definição de estratégias de capacitação e entrega de ações no terreno.

CONTRIBUIÇÕES PARA A ÁREA

Como pensador ativo na área de Transformação Organizacional, partilho regularmente insights e reflexões baseadas na minha experiência. A minha Newsletter mensal (People Management Challenges¹) e outros artigos publicados no LinkedIn, como:

- "People and AI: Uniting for a Brighter Tomorrow"; e
- "People Sustainability: A Core Component of Organizational Success".

Têm recebido reconhecimento por parte da comunidade profissional , alcançando milhares de impressões (até 2.650 num único artigo) e discussões sobre o futuro do trabalho.



RECONHECIMENTO

Além da formação académica especializada em Recursos Humanos, fui reconhecido por vários dos clientes com que trabalhei ao longo da minha carreira de consultoria. Em 2024 recebi os selos do LinkedIn Top Voice^{TM2} para Consultoria e para Gestão da Mudança.

“A sua abordagem única para gestão da mudança, combinando rigor metodológico com profunda sensibilidade humana, transformou completamente a maneira como a nossa organização enfrenta desafios complexos.”

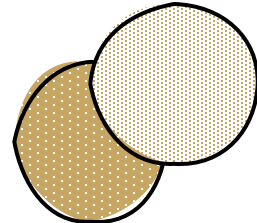
Diretor de Transformação, Empresa Global do setor de tecnologia

“He demonstrated an impressive ability to deal with complex projects, always keeping a clear focus on the results. His ability to meet customer needs and his commitment to excellence was a key to the projects success. Samuel also promotes a work environment that promotes his team professional growth.”

Samuel’s Supervisor at Deloitte

¹ Em processo de rebranding.

² Distinções recebidas em 2024 no âmbito do LinkedIn Top Voice comunidades. Programa atualmente descontinuado pelo LinkedIn.



O CENÁRIO ATUAL

Vivemos numa era de transformação sem precedentes. A digitalização acelerada, as mudanças nas expectativas dos consumidores, as pressões competitivas e as crises inesperadas como o COVID-19 criaram um ambiente onde a adaptabilidade não é apenas desejável, mas sim necessária para a sobrevivência das organizações e indivíduos.

Principais desafio da atualidade:

- **Implementação de novas tecnologias** que transformam radicalmente os modelos de negócio - Adaptação a mercados voláteis e imprevisíveis
- **Atração e retenção de talentos** em um cenário de trabalho em constante Evolução
- Necessidade de **inovação contínua** para manter a relevância
- Pressão **para maior sustentabilidade e responsabilidade** social organizacional, social e ambiental.



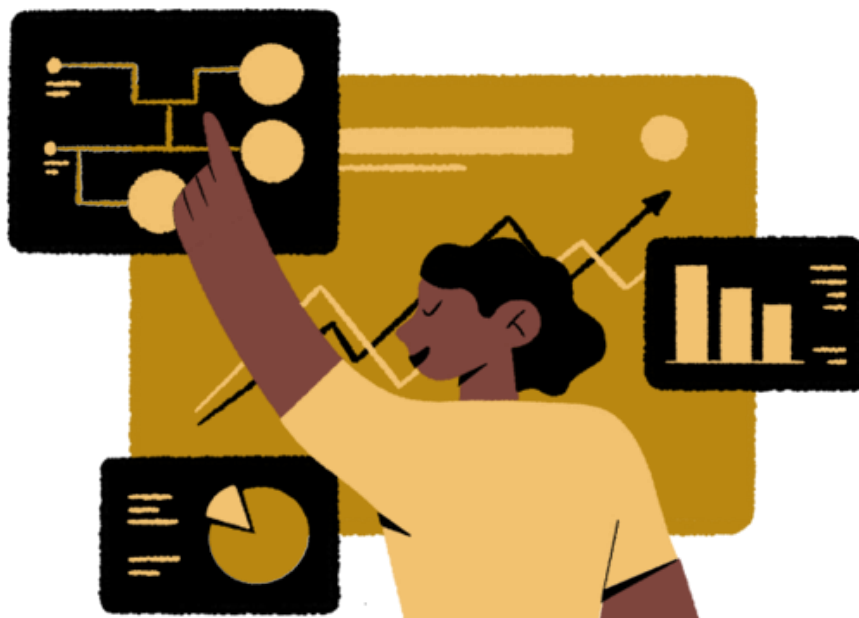
Figura 1: Ilustração da dinâmica de transformação atual (imagem criada com recurso a IA)

Neste contexto, a gestão da mudança emerge como uma disciplina de gestão crítica para as organizações, não apenas sobreviverem às transformações, mas sim prosperarem através das mesmas.

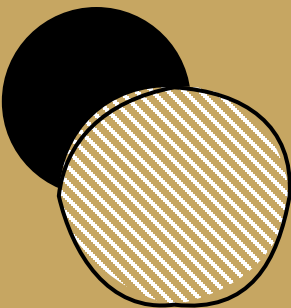
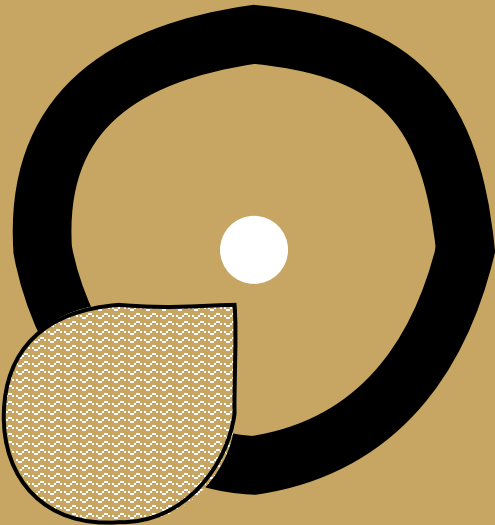
PORQUE FALHA A GESTÃO DA MUDANÇA?

Apesar da sua importância, muitas iniciativas de gestão da mudança não alcançam os objetivos. Estudos revelam que, cerca de 70% das transformações não atingem os resultados esperados. As razões são várias, de seguida listo as principais causas com que me deparei em situações onde a mudança não alcançou os resultados esperados:

- Foco excessivo nos aspetos técnicos, que negligenciam o fator humano;
- Comunicação inadequada sobre os motivos e benefícios da mudança;
- Falta de envolvimento e compromisso da liderança;
- Ausência de uma abordagem estruturada para gerir a transição entre cenários;
- Resistências não geridas de forma antecipada e proactiva; expectativas irreais sobre o tempo e os recursos necessários para fazer a mudança



0. RESUMO



0. RESUMO

Este e-book “Gestão da Mudança - Estratégias para Impulsionar a Transformação Organizacional”, explora a relevância crítica da gestão da mudança no ambiente empresarial contemporâneo. A introdução estabelece o contexto, analisa as razões comuns para o fracasso das iniciativas de mudança e delineia a abordagem do livro, que se destina a líderes, gestores e profissionais que enfrentam processos de transformação nas suas organizações.

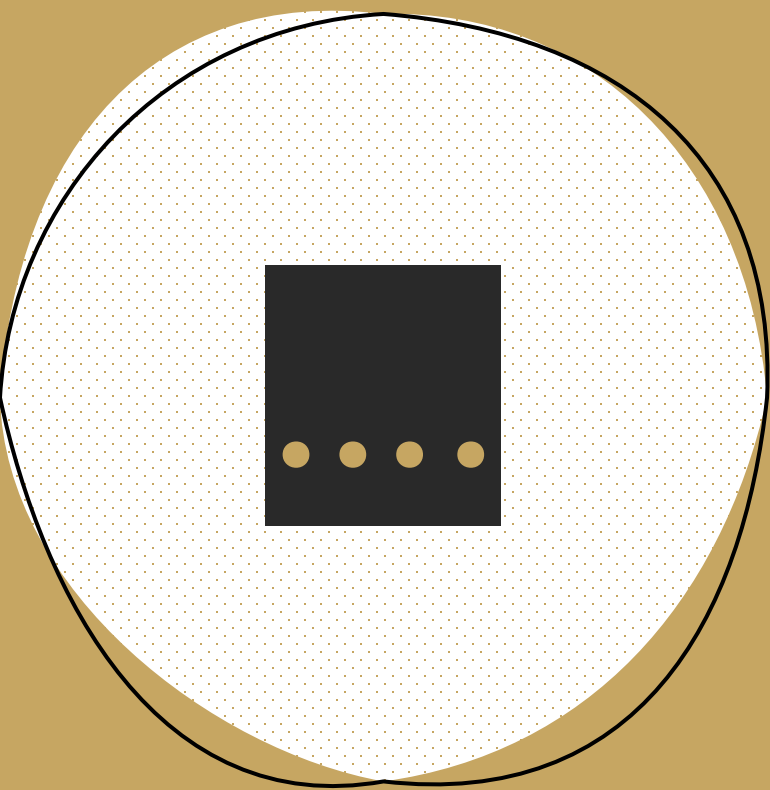
O primeiro capítulo dedica-se aos Fundamentos da Gestão da Mudança. Define o conceito central, traça a sua evolução histórica desde a década de 1940 até aos dias de hoje, distingue claramente entre mudança (o evento externo) e transição (a adaptação interna) e classifica os diversos tipos de mudança organizacional com base em critérios como escala, origem, ritmo e conteúdo. O capítulo expõe também os desafios mais frequentes na implementação de mudanças, sejam eles relacionados com as pessoas, a liderança, a estrutura organizacional ou a própria execução, e destaca os múltiplos benefícios de uma mudança bem-sucedida, que se reflete na organização, nos colaboradores e na sociedade.

O segundo capítulo aprofunda os Modelos e Frameworks de Gestão da Mudança, ferramentas essenciais para estruturar e guiar processos de transformação. Após uma introdução geral, o capítulo analisa em detalhe sete modelos e frameworks proeminentes:

- **Modelo de Lewin:** Focado nas fases de Descongelamento, Mudança e Recongelamento.
- **Modelo ADKAR:** Centrado no indivíduo, abrange Awareness (Consciência), Desire (Desejo), Knowledge (Conhecimento), Ability (Capacidade) Reinforcement (Reforço).
- **Modelo de Kotter:** Apresenta uma sequência de 8 Passos para liderar a mudança eficazmente.
- **Curva de Mudança de Kubler-Ross:** Descreve as fases emocionais que as pessoas atravessam durante a mudança.
- **Modelo McKinsey 7S:** Enfatiza o alinhamento entre sete elementos organizacionais interligados (Strategy, Structure, Systems, Shared Values, Style, Staff, Skills).
- **Modelo PDCA** (Plan-Do-Check Act): Um ciclo iterativo para a melhoria contínua aplicado à mudança.
- **Modelo de Transição de Bridges:** Concentra-se na gestão da transição psicológica individual, distinta da mudança externa.

Para cada modelo, são discutidos a sua origem, os componentes principais, as forças, as limitações e as situações mais adequadas para a sua aplicação. O capítulo aborda ainda a possibilidade de integrar diferentes modelos para criar uma abordagem mais completa.

O terceiro capítulo foca-se no Fator Humano na Gestão da Mudança, reconhecendo a sua centralidade para o sucesso de qualquer transformação. Explora as causas e manifestações da resistência à mudança e como abordá-la de forma construtiva e, analisa os aspetos psicológicos e emocionais envolvidos, incluindo o ciclo emocional típico e as necessidades psicológicas das pessoas durante períodos de incerteza. Discute a importância crítica da comunicação eficaz, apresentando princípios, formas de estruturar a mensagem e a necessidade de um plano de comunicação robusto. Aborda ainda estratégias para promover o envolvimento (*engagement*) e a motivação dos colaboradores, e realça o papel indispensável da liderança na condução e apoio às equipas durante todo o processo de mudança.





GESTÃO DA MUDANÇA

Estratégias para Impulsionar a Transformação Organizacional