

# A INEVITABILIDADE DA MUDANÇA: GERADORA DE CONFLITO OU DE COMPLEMENTARIEDADE NOS AMBIENTES ORGANIZACIONAIS?

Noemi Bonina<sup>1</sup>  
Jofrina Zinaenda Patrício<sup>2</sup>

Recebido em: 31 jan. 2019  
Aceito em: 22 fev. 2019

**Como citar este artigo:** BONINA, Noemi; PATRÍCIO, Jofrina Zinaenda. A INEVITABILIDADE DA MUDANÇA: GERADORA DE CONFLITO OU DE COMPLEMENTARIEDADE NOS AMBIENTES ORGANIZACIONAIS?. *Revista Visão: Gestão Organizacional*, Caçador, SC, Brasil, p. 144-156, jun. 2019. ISSN 2238-9636. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.33362/visao.v8i1.1908>>.

**Resumo:** Através de um estudo de caso realizado na área da saúde desenvolvemos um trabalho que busca explicar sobre a inevitabilidade da mudança nos contextos de “ser e estar” no mundo, onde a globalização, a competição, os avanços tecnológicos, as mudanças dos consumidores, as novas pressões sociais, reflectem o cenário actual. Através de um olhar sobre as atitudes individuais perante a mudança e suas perspectivas, a aceitação e a resistência ao “novo”, traz-se a reflexão sobre a formação e o seu papel para o desenvolvimento das competências, onde um de seus objectivos é desenvolver e aperfeiçoar o indivíduo no melhor desempenho de produtividade e eficiência que as empresas necessitam para actuar nos seus mercados globais e competitivos. Assim, buscamos lançar esse olhar sobre a interligação entre quatro factores importantes: competência, formação, mudança e competição, que podem ser entendidos como factores de conflito ou como complementares aos ambientes organizacionais.

**Palavras-Chave:** Transformação. Formação. Competências.

## INEVITABILITY OF CHANGE: GENERATOR OF CONFLICT OR COMPLEMENTARITY IN THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENTS?

**Abstract:** Through a case study in health developed a work that seeks to explain about the inevitability of change in the contexts of "being and be" in the world, where globalization, competition, technological advances, changes of consumers, new social pressures, reflect the current scenario. Through a look at the individual attitudes towards change and its prospects, acceptance and resistance to the "new" brings to reflection on education and its role in the development of skills, where one of his objectives is to develop and improve the individual in the best performance of productivity and efficiency

---

<sup>1</sup> Doutoranda em Sistemas de Organização Sustentáveis na UFF, Professora na UFRJ e Pesquisadora. Universidade Federal Fluminense. E-mail: [noemibonina@gmail.com](mailto:noemibonina@gmail.com).

<sup>2</sup> Mestre em Administração com ênfase em Gestão de Pessoas (ESAE/ ISMT- Portugal), Enfermeira (Universidade de Coimbra – Portugal). Pesquisadora da maternidade Alfredo da Costa, Lisboa, Portugal. Maternidade Alfredo da Costa. E-mail: [legualabor@sapo.pt](mailto:legualabor@sapo.pt).

that businesses need to act in their global and competitive markets. Thus, we seek to launch this look on linking four major factors: competence, training, change and competition, which can be understood as factors of conflict or as complementary to organizational environments.

**Keywords:** Transformation. Formation. Skills.

## INTRODUÇÃO

A escolha recai sobre um tema que envolve as necessidades da mudança no contexto organizacional, sendo a formação e o desenvolvimento das competências factores importantes e inerentes à consecução dos objectivos propostos pelas empresas.

Necessidades de mudanças vêm sendo enfatizadas por grande parte dos que estão envolvidos com a gestão das organizações, isto implica que os desafios ampliam-se também para o gestor de recursos humanos, já que o cenário actual é de mudanças rápidas e profundas que acabam por impor comportamentos adaptativos se forma a se conseguir sobreviver no mundo corporativo e geral.

As exigências são no sentido de se estar sempre pronto para mudar, seja bruscamente, seja subtilmente, revendo os objectivos e valores, principalmente nas tomadas de decisão.

Salientando que mesmo uma mudança aparentemente simples, como, por exemplo, nos métodos ou equipamentos de trabalho, pode refletir numa ameaça ao equilíbrio psicológico do indivíduo, entra em cena o papel da formação como meio organizado e planejado de preparação e base para que os impactos da mudança sejam os menores possíveis, considerando que a promoção do desenvolvimento das competências do indivíduo, por remeter a uma valorização da pessoa, pode gerar um maior envolvimento entre os objectivos pessoais e organizacionais.

No trabalho é explanado sobre a inevitabilidade da mudança nos contextos de “ser e estar” no mundo, onde a globalização, a competição, os avanços tecnológicos, as mudanças dos consumidores, as novas pressões sociais, reflectem o cenário actual. Passa-se por uma análise das atitudes individuais perante a mudança e suas perspectivas, a aceitação e a resistência ao “novo”. O papel que o gestor desempenha no processo da mudança também é visto e discutido dentro das bases teóricas estudadas.

Traz-se a reflexão sobre a formação e o seu papel para o desenvolvimento das competências, onde seu objetivo primordial é desenvolver e aperfeiçoar o indivíduo no melhor desempenho de produtividade e eficiência que as empresas necessitam para actuar nos seus mercados globais e competitivos. Entendendo, fazendo um parênteses, pois que o estudo abrange as organizações, sejam elas públicas ou privadas, que também aqui pode-se se falar em competição num âmbito de países e seus meios de sustentação em termos de Estados Nacionais que necessitam crescer e responder convenientemente às necessidades sociais de

suas populações e de sua competência enquanto soberanias.

Depois é apresentado um estudo de caso fruto da observação feita junto a um órgão pertencente à área da saúde pública da cidade de Lisboa, onde se analisa na prática a aplicação dos conceitos teóricos abordados.

E finalmente, chega-se à conclusão dos estudos efectuados, encerrando a abordagem feita aos referenciais teóricos e práticos disponibilizados durante a consecução do presente trabalho.

## A INEVITABILIDADE DA MUDANÇA

Diante da história, o que a realidade tem mostrado é que “mudar” é norma e sucede cada vez com mais frequência (Thorn, 1992). Para Gonçalves (2004) a melhor forma de gerir a mudança é procurar antecipá-la, assumindo-a como inevitável e geradora de oportunidades.

Para gestão, o verbo “mudar” é uma palavra corrente, quase um jargão corporativo, isto porque está em curso um dos mais complexos processos de alterações porque a humanidade já passou. A globalização se consolidou e a necessidade de compreender e aprender novas formas de adaptação de culturas, de comportamentos, de estruturas, de processos de trabalho e de negócio, ao novo cenário mundial é fundamental para a sobrevivência das organizações e para o progresso de qualquer país.

Relativamente à mudança de atitude, Tom Peters (1987), citado por Thorn (1992), é da opinião que

as novas realidades do mercado exigem flexibilidade e rapidez. As novas tecnologias permitem alcançá-las, mas só se virarmos decididamente as costas ao romance que temos mantido com a dimensão e as suas aias, ou seja, a estabilidade e a previsibilidade. (Thorn, 1992, p. 35).

Para compreender o processo de mudança é necessário verificar alguns factores essenciais relacionados à mesma, tais como os tipos de mudança, as pressões associadas e contexto. Além de considerar que a mudança pode assumir uma expressão de revolução ou de evolução. No primeiro caso a aceitação é mais difícil por seu carácter de emergência, já no segundo caso, a mudança é expressa como inerente ao processo de envelhecimento, e como é gradativa, as pessoas podem nem sentir reflexos bruscos de seus efeitos.

Qualquer que seja a mudança traz consigo resistência, desde a dúvida sincera sobre a viabilidade, os benefícios, ou o preço da mudança, até ao receio de perda de segurança. Para Kindler (1992), pode-se considerar dois tipos de mudança:

a) A mudança incremental, que pode ser definida como sendo um movimento gradual ao longo de um caminho baseado no costume, que apresenta variações de grau dentro de um quadro existente. Este tipo de mudança visa melhorar cada vez mais o desempenho dentro de

uma determinada função.

b) A mudança transformacional, que representa uma variação qualitativa e não apenas de grau. Para este tipo de mudança são necessários novos conceitos e pressupostos. Isto resulta numa nova maneira de fazer as coisas e exige um salto criativo de confiança o qual se pode designar de risco, o que se traduz na troca do conhecido pelo desconhecido.

Dentro dessa perspectiva, a mudança transformacional é a que encontra uma resistência acrescida porque envolve uma forma nova e diferente de desempenhar as funções (Kindler, 1992)

Em termos de resistência a mudança pode ser observado que há várias vertentes a considerar, por exemplo, a que vem da estrutura da organização, isto é, significa que algumas organizações têm estruturas que são capazes de se adaptar rapidamente a novas circunstâncias, enquanto outras são muito resistentes à mudança. Numa organização com uma estrutura burocrática, onde a autoridade, o livro de regras e a prática por antiguidade são as normas, é provável que não haja iniciativa, inovação e respostas flexíveis e o risco de maior resistência à mudança é grande. Outro exemplo são as comunicações dentro da organização, quanto mais difíceis maior a resistência à mudança, pois quando se está na fase do planeamento deve garantir-se que as informações certas cheguem às pessoas certas e no momento certo. (Cetop, 1992)

Já a resistência por parte dos indivíduos dentro das organizações é outro factor a verificar se for considerado que esta resistência reflecte que o ser humano é um animal de hábitos e nem sempre encara a mudança como algo desejável, sobretudo quando o desejo de mudar provém de outro que não dele próprio. (Almeida, 1992)

Segundo Bilhim (1996), para acontecer a mudança numa organização é necessário que haja pressão exógena ou endógena, reconhecimento da necessidade de mudar por parte dos gestores e empenhamento dos membros da organização, definição do conteúdo e plano do que se vai mudar, escolha de um processo de implementação da mudança e avaliação, não descartando a possibilidade de se voltar ao início (Bilhim, 1996).

As pressões endógenas podem ser, de acordo com Cetop, (1992): a) Insatisfação com a forma actual de trabalhar e b) Desejo de melhorar a eficiência.

As pressões exógenas provêm de uma variedade de áreas e são muitas vezes os factores mais significativos ao promover a mudança. Podem ser de cunhos económicos, sociais, técnicos, estarem ligados ao ambiente ou devido à concorrência. Todas estas pressões agem no sentido de levar a pensar a maneira como se operam os procedimentos.

A exigência é que os indivíduos mudem tanto o comportamento como as suas atitudes. É normal sobreavaliar a maneira habitual de se fazer as coisas, razão pela qual a maioria das pessoas precisam ser apoiadas durante a mudança, ou seja, quanto mais extrema for a mudança mais apoios precisam. Caso contrário, a mudança extrema pode chegar ao ponto

de ser esmagadora.

A mudança ameaça as pessoas ao nível de segurança e o medo do desconhecido instala-se. Alguns autores, como Kurt Lewin (1951) citado por Bilhim (1996), entendem que o processo de mudança passa por três fases: 1) Descongelamento: é a alteração do estado de equilíbrio responsável pela sustentação dos comportamentos e atitudes da mudança; 2) Mudança: desenvolvimento de novas respostas com base em nova informação; 3) Recongelamento: dá-se na estabilização do que foi o processo que desencadeou a mudança através da introdução das novas respostas.

Além disso, segundo o autor, para obter sucesso na mudança é importante analisar as forças opostas e favoráveis à mudança e promover o desenvolvimento de acções de forma a fortalecer as forças favoráveis e enfraquecer as desfavoráveis.

Para Bilhim (1996) mudar está ligado à insatisfação com o presente e que o medo do desconhecido e do futuro podem funcionar como elementos redutores. O autor refere ainda que é preciso estar tão consciente da necessidade de mudar como dos riscos em não mudar, pois isto se reflectirá nas atitudes em relação a mudança (Bilhim, 1996).

## **ATITUDES INDIVIDUAIS PERANTE A MUDANÇA**

O entendimento, a acção, a atitude das pessoas face à necessidade da mudança devem ser considerados já que a maioria dos factores relacionados aos recursos humanos que resistem à mudança podem ser ultrapassados por, segundo Cetop (1992): abertura e falar das coisas, ou seja, quanto maior for o grau de abertura e confiança que um gestor transmite à equipa, a tendência é que conseguirá maior compreensão por parte desta.

Ainda conforme Cetop (1992), alguns factores são importantes na determinação da atitude pessoal, e que devem ser levados em conta no processo de mudança, tais como: a) Características sociais: é provável que uma pessoa mais velha defenda que é mais difícil mudar, porque os hábitos demoraram a estabelecer-se. A educação deve tornar as pessoas mais conscientes da mudança como parte da vida, é natural que uma pessoa com mais educação ache a mudança mais fácil de aceitar; b) Personalidade: os factores da personalidade afectam a prontidão em aceitar a mudança, podem ser: capacidade de adaptação a novas situações; necessidades de segurança; pessoas inseguras tendem a ter menos capacidade de adaptação; c) Objectivos pessoais: é um factor importante saber se as pessoas procuram a satisfação das suas necessidades, dentro ou fora da organização; d) Atitude perante o posto de trabalho: uma pessoa que acha importante a necessidade de mudança, apoia-la-á, enquanto essa mudança apoiar a sua própria posição em vez de a enfraquecer. Uma pessoa com longa experiência de trabalho num emprego particular pode entender a mudança como uma crítica á sua capacidade de trabalho.

A reacção individual varia consideravelmente de pessoa para pessoa, mas também varia ao longo do tempo. Sendo assim, o indivíduo pode reagir negativamente a algum aspecto da mudança em um momento, mas numa fase posterior poderá ter uma atitude oposta.

Adams Hages e Hpson citados por Cetop (1992) defendem que quem passa por essa mudança atravessa sete fases: imobilização, recusa da mudança, incompetência, aceitação da realidade, testar possibilidades, procura de significados e integração.

## **A MUDANÇA E O GESTOR**

Uma das tarefas do gestor é gerir a mudança, pois a sua actuação é chave na introdução e condução da mudança.

Quando a mudança afecta a equipa de trabalho o gestor deve ser o primeiro a dominar a mudança, o que pode ser mais difícil para ele do que para os outros membros da equipa, isto porque em qualquer momento os elementos da equipa podem pedir apoio ao gestor, enquanto a este nem sempre é viável pedir apoio ao seu superior hierárquico.

Thorn (1992) defende que um gestor, para gerir convenientemente um processo de mudança, deve ter em conta algumas áreas de acção como explicar, manter o controlo, garantir o empenho, preparar o desempenho individual, tomar decisões e delegar, preparar a mudança, manter o contacto com a equipa, aprender o processo e ao mesmo tempo saber aplicá-las na prática.

A mudança implica risco e inovação. O sucesso da mudança não depende só do gestor, muito embora este deva estar preparado para acompanhar o processo de mudança assim como para alterar os planos, caso seja necessário, e explicar as razões dessas alterações (Thorn, 1992).

O exemplo dado como líder é muito importante, pois as pessoas tomam como exemplo sua reacção antes de decidir se dão a sua colaboração na mudança. A boa comunicação e entendimento com a equipa, a preparação antecipada da mudança e saber lidar com as resistências permite uma transição mais suave, coibindo choques bruscos no desenvolvimento do trabalho, o que tende a provocar uma reacção positiva das pessoas.

A estratégia mais importante para conseguir apoio para a mudança, é o facto do gestor ter constantemente em mente que as outras pessoas têm os mesmos sentimentos que ele, quando postas na mesma situação (Thorn, 1992). Em outras palavras, o gestor é o principal responsável por promover um ambiente que envolva todas as pessoas no conceito e necessidade da mudança na organização. Assim, a tendência será atingir resultados positivos mais rapidamente e a diminuição dos impactos iniciais que a mudança provoca no indivíduo e no grupo.

## A FORMAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

A actualidade enche o cotidiano de termos e conceitos únicos e irreversíveis no decorrer do tempo e do desenvolvimento da própria humanidade. Alguns destes termos gravitam nas realidades organizacionais como reflexo dos desejos colectivos de crescimento, aprendizado e melhoramento. Levando-se em conta o tema abordado neste trabalho, as palavras de ordem formação e desenvolvimento de competências ocuparão espaço na reflexão das necessidades de desenvolvimento das pessoas e das organizações.

O papel da formação, neste sentido, assume uma importância grande no desenvolvimento de estratégias competitivas, na medida em que responsabiliza-se por gerar uma dinâmica organizacional que leve à verificação de que está a ocorrer um desenvolvimento das pessoas, observado por todos os níveis da organização, e que, conseqüentemente, impacta positivamente tanto no desenvolvimento das competências individuais como no desempenho global da organização (Caetano, 2002).

A ideia do que é a formação em si está evoluindo com o tempo, já que, modernamente, seus instrumentos devem ser considerados como estratégias que podem ser enquadradas numa perspectiva de possibilidades de geração de cadeia de valor, onde o indivíduo actuando tanto individual como em grupo promove o auto-desenvolvimento e sustentação da organização. Segundo Caetano (2002), a aposta no capital humano, acima de tudo e para além de outras variáveis relevantes para o desenvolvimento das organizações, será o principal alicerce para uma sólida construção das empresas do futuro.

Para Goldestein e Gessner (1988), citado por Cascão (1998), a formação “é a aquisição sistemática de competências, normas, conceitos ou atitudes que origina um desempenho melhorado em contexto profissional” (Cascão, 1998). Pode-se falar neste sentido numa ligação entre a formação, a aprendizagem e sua consequência que é o desenvolvimento das competências propriamente ditas, meios que tornam a mudança uma realidade dinâmica. Caetano (2002) aponta que toda prática de formação visa a operacionalização de um dispositivo facilitador da aprendizagem, esta última sendo entendida como um processo ao longo do qual o conhecimento é gerado através da transformação da experiência.

Caetano (2002) afirma ainda que, encontra-se uma certa homogeneidade de perspectivas, na literatura existente, em relação ao papel importante que a formação desempenha nos processos de mudança nas organizações, sendo os aspectos diferenciadores mais determinados pela maior ou menor importância que a ela é atribuída (Caetano, 2002).

Devido a esse conjunto de factores, a formação é um processo que deve ser bem pensado e elaborado para que atinja os resultados pretendidos de forma satisfatória contribuindo para o crescimento estratégico da empresa, alinhavando os objectivos organizacionais com os pessoais de forma a serem orientadores da finalidade que a formação

irá cumprir. Ou seja, atingir os resultados implica seguir passos importantes e faseados, tais como: fazer o levantamento das necessidades de formação, definir os objectivos pedagógicos, estruturar o processo formativo e finalmente, avaliar a eficácia da formação. (Cascão, 1998)

A medição das mudanças pode ser realizada, num âmbito de actuação do indivíduo, através da avaliação de desempenho, que para alcançar o que se pretende, pode ser feita antes e depois da formação e com múltiplos avaliadores: os próprios formandos, a sua chefia, os seus colaboradores e os colegas (Cascão, 1998). O que se poderia chamar de medição da competência. No âmbito geral as mudanças podem ser observadas a partir do clima e do desenvolvimento da organização, provocado pelo envolvimento colectivo no projecto de empresa em si mesma que toda organização possui.

Compreendendo que competências podem ser entendidas como acções práticas que permitem a cada indivíduo exercer uma acção eficaz numa determinada situação ou problema concreto (Caetano, 2002), não se encontra na literatura uma definição que denote a noção exacta do que venha a ser a competência propriamente dita. Os diversos autores que abordam o tema associam algumas ideias, tipo: produção de uma performance, forma de interface do indivíduo na organização, supõe um reconhecimento social (Caetano, 2002).

Assim, pode-se associar a isso a ideia de que a competência é o resultado de um conjunto de características que provocam dinamismo ao sistema, sendo, então observável, mensurável e controlável.

Nesse contexto, há a possibilidade de compreender a cadeia de valor que se gera a partir de todo o processo o qual se inicia com a necessidade da mudança no ambiente organizacional, da formação como meio de desenvolvimento e aprimoramento das competências de forma a se ter o aprendizado adquirido e posto em prática como resultante positivo de todo o processo. Em outras palavras, esta construção do valor a partir da componente competência pode ser entendida, como afirma Caetano (2002), “como um conjunto de actividades e processos articulados que funcionam em determinadas condições” (Caetano, 2002), impulsionadoras das mudanças necessárias ao desenvolvimento pessoal e organizacional.

## ESTUDO DE CASO

Cenário: Adelaide, em Janeiro de 2007, toma posse como enfermeira especialista na Maternidade X, uma instituição pública situada na cidade de Lisboa, ficando a exercer funções no Serviço de Medicina Materno Fetal. Foi convidada a coordena-lo e aceitou o desafio mesmo sabendo que estar a frente deste Serviço poderia ser uma tarefa muito difícil.

O primeiro impacto, após um diagnóstico inicial, foi a constatação da realidade diversa em comparação com a ideia pessoal que tinha da organização, a qual considerava exemplar,

dentro do conhecimento comum e devido à antiguidade e ao renome. Adelaide detectou, entre outras deficiências, que os elementos que compunham a equipa mostravam um grande desinteresse pelo trabalho que realizavam. Queixavam-se, sobretudo, da falta de apoio da chefia directa, da insuficiência de recursos materiais e do sistema de informação que era deficiente, e acabava por desorganizar os processos cotidianos de trabalho.

Objectivo: Baseada nesse cenário, e nos seus próprios objectivos, a enfermeira pretendia dar outra dinâmica ao Serviço de forma a torná-lo diferente. Ela não queria que a Maternidade fosse vista como “mais um serviço público”, sinónimo de burocracia, morosidade e estagnação. O objetivo era promover um ambiente que trabalhasse na, e para, a Excelência nos cuidados com as utentes.

Para atingir esta meta seria necessário, sem dúvida, promover e implementar algumas mudanças, que, pelas características específicas do trabalho com o público gestante, seriam baseadas no desenvolvimento das competências individuais fomentadas através da formação específica e necessária ao bom desempenho de cada função. Além de incutir na equipa outro tipo de profissionalismo, que levasse seus componentes a se orgulharem de trabalhar no Serviço de Medicina Materno Fetal da Maternidade X, organização de renome e tradição.

Delimitações da carreira de enfermagem: a carreira de enfermagem aplica-se a duas áreas de actuação: a prestação de cuidados e a gestão, este último sendo representado pelo enfermeiro-chefe e o enfermeiro-supervisor.

Existem quatro funções básicas, no que tange à área de actuação de prestação de cuidados, no quadro da enfermagem do Serviço:

1. Enfermeiro
2. Enfermeiro Graduado
3. Enfermeiro Especialista
4. Auxiliar de acção médica

A legislação que regulamenta a Carreira de Enfermagem é o Decreto-lei nº 437/91, diploma básico, onde diz que os enfermeiros têm direito a 45 horas anuais de formação remunerada; o formador tem direito a subir um escalão se permanecer à frente da formação durante o mínimo de 3 anos, no caso do formador pretender desistir antes dos 3 anos, recebe a remuneração pelo tempo que lá ficou, mas perde o escalão. Além disso, cada enfermeiro é obrigado a fazer um projecto, que contará pontos na avaliação de desempenho, com todas as suas pretensões de formação e, a partir daí, a instituição tem que disponibilizar esta formação (Decreto-Lei 437/91).

Ainda pelo que regulamenta o diploma da carreira, o formador é sempre o indivíduo que tem o grau mais alto e que mostre disponibilidade e interesse para tal. No caso da área de prestação de cuidados é o enfermeiro especialista.

As formações são apresentadas no Serviço pelos elaboradores ou entidades contratadas para tal, a formação é realizada na hora do serviço, normalmente, e do serviço ao qual faz parte especificamente. A avaliação da formação é feita no local da prestação de cuidados pela chefia e que apresenta os resultados através de um relatório no final do ano.

Resultados e mudança: Adelaide então, utilizando o amparo legal que sua função possuía apresentou à chefia um projecto com o diagnóstico das necessidades e um plano de formações a serem desenvolvidas a partir das necessidades apresentadas pelos colaboradores de forma tentar promover a mudança necessária partindo do desenvolvimento das competências individuais. A enfermeira teve o aval para implementar seu projecto

A mudança proposta por Adelaide, à luz da teoria estudada neste trabalho, pode ser considerada em termos de ambiente como uma mudança transformacional, pois levou a equipa a desempenhar funções de modo diferente, trocando o conhecido pelo desconhecido. Como consequência, o Enfermeiro com funções de anestesia, passou a funções no âmbito da instrumentação, o que caracterizou uma certa perda de segurança, levando a que ficasse evidente a resistência à mudança. Os colaboradores com maior antiguidade, apresentaram maior dificuldade em alterar hábitos enraizados, mesmo que estivessem a ser realizados, muitas vezes, incoerentes com o que a função realmente exige.

Na situação problema que foi descrita pode-se dizer que houve alguma pressão endógena para a mudança, porque para que a mesma pudesse ocorrer, houve acordo por parte do responsável e algum empenhamento por parte dos elementos da equipa. Foi definido o que se ia mudar, o que provavelmente ampliou o sentido de envolvimento de todos no contexto geral necessário para o sucesso da mudança.

O processo acaba por ser contínuo já que os instrumentos concretizadores da formação são trabalhados durante a próprio horário de trabalho dos colaboradores, sendo caracterizado por uma grande parte prática que contribui tanto para o aprendizado da equipa como para o bem-estar das utentes.

O resultado oficial da eficácia é retratado somente na altura da avaliação de desempenho, realizada no final de cada ano. Entretanto, já é possível notar mudanças nas atitudes e comportamento da equipa fomentado pela valorização e comprometimento da organização com o desenvolvimento das competências individuais de forma concreta e organizada e não somente porque existe uma legislação regulamentadora para tal.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Foi constatado que as necessidades da mudança são inevitáveis, sendo condutoras de uma abertura sistemática dos horizontes organizacionais e pessoais aos novos desafios característicos do cenário actual onde transformações rápidas e profundas estão em constante

processamento.

Mudar é realmente preciso e sucede cada vez com mais frequência. Já que a mesma sendo entendida como um acto ou um processo que faz com que alguém ou algo fique diferente, provoca alterações dos comportamentos ou práticas habituais. Exige que os indivíduos mudem tanto o comportamento como as suas atitudes. Comumente é reavaliada a maneira habitual de fazer as coisas, razão que leva a concluir que as pessoas precisam ser apoiadas durante a mudança.

Qualquer que seja a mudança, acontece uma resistência inicial principalmente em relação à perda da segurança que o “novo” pode acarretar. A resistência pode estar associada à estrutura da organização, já que algumas têm capacidade de adaptação rápida e outras não, ou ao próprio indivíduo que reluta frente à alteração de hábitos sugerida por outros. Alguns factores à resistência podem estar associados a características sociais, personalidade, objectivos pessoais ou atitude perante o posto de trabalho.

As pressões externas ou internas são motivadoras das necessidades de mudança, pois que as pretensões das organizações são a sobrevivência e coexistência nos variados mercados promovendo as modificações internas e externas necessárias ao objectivo.

A pessoa do gestor, sobretudo ligado à área estratégica de recursos humanos, assume então, importante responsabilidade na introdução e gestão da mudança, já que deve preparar a equipa para compreender que a inovação e o risco são inerentes à modernidade, a partir de uma atitude de liderança participativa onde a boa comunicação e entendimento com a equipa, o saber lidar com as resistências, coibir choques bruscos no desenvolvimento dos trabalhos, tende a provocar uma reacção positiva das pessoas quando passarem pela mudança.

Um dos meios para se chegar aos bons resultados com a mudança é a formação que gera como consequência o desenvolvimento das competências, complemento de grande importância para as estratégias competitivas.

Através de um trabalho bem elaborado e executado, iniciado por um correcto levantamento das necessidades da formação, passando por um acurado planeamento e o cuidado necessário na sua execução, a formação é um factor gerador da dinâmica organizacional que pode levar ao excelente desenvolvimento das pessoas, o que impacta no desempenho global das organizações.

Conforme constatado na análise da aplicação prática verificada no estudo de caso, é possível que os instrumentos sejam utilizados de forma eficaz na transformação dos ambientes organizacionais em centros de excelência e crescimento pessoal e profissional.

Muito embora, os resultados do projecto, referido no estudo de caso, de formação ainda não terem sido divulgados, os resultados, começam a se ver reflectidos no atendimento e no envolvimento das pessoas com a organização. A partir do momento que se sentem valorizadas e ouvidas, observando que existe um interesse da empresa em que suas

competências sejam desenvolvidas, os indivíduos aumentam seu comprometimento pessoal e organizacional, correspondendo positivamente com os objectivos gerais da mudança nas organizações.

Em suma, a competição organizacional é um factor que pode gerar um tipo de conflito, entendido contextualmente aqui como uma necessidade latente ou declarada de ocorrerem, ou serem propostas, mudanças em algumas áreas da empresa. Mudanças estas que serão sustentadas pelo desenvolvimento das competências que, por sua vez, são estimuladas através da formação numa relação de complementaridade entre elas.

Com isto, as organizações tanto privadas quanto públicas, dão a sua contribuição à evolução crescente do mundo actual com suas exigências de rapidez e excelência, tecnologia e qualidade, em prol da construção do futuro da humanidade.

## REFERÊNCIAS

- Almeida, F. N. (1992). **Comportamentos de sucesso: psicologia aplicada à gestão**. Lisboa: McGraw – HILL.
- Atkinson, L. D. *et alli*. (1989). **Fundamentos de enfermagem**. Guanabara Koogan.: S. A.,.
- Bilhim, J. A. F. (1996). **Teoria organizacional: estruturas e pessoas**. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- \_\_\_\_\_ (2007). **Gestão estratégica de recursos humanos**. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Cascão, F. (1998). **Gestão de competências: novas perspectivas na gestão de recursos humanos**. Porto: Edições IPAM.
- Caetano, A. & Vala, J. (org.). (2002). **Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas**. 2ª Ed. Lisboa: RH Editora.
- Cetop - Guias interactivos de gestão (1992). **Gerir com sucesso equipas de trabalho: Como potenciar as enormes capacidades de cada grupo de trabalho**. Mem Martins: edições cetop.
- \_\_\_\_\_ - Guias interactivos de gestão (1992). **Planear e gerir a mudança na sua empresa**. Mem Martins: edições cetop.
- Cunha, Miguel P. *et alli*. (2005). **Manual de comportamento organizacional e gestão**. 4ª Ed. Lisboa: RH Editora. (pp.689-712).
- Decreto-Lei n.º 437/91 de 8 de Novembro.
- Ferreira, J. M. C. *et alli*. (2001). **Manual de psicologia das organizações**. Lisboa: McGraw – HILL.
- Marques, Carlos A. e Cunha, Miguel P. (coord.). (2000). **Comportamento organizacional e**

**gestão de empresas.** 2ª Ed. Lisboa: Dom Quixote.

Roesch, S. M. A. (2006). **Projetos de estágios e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3ª Edição. São Paulo: Editora Atlas.

Thorn, Jeremy. (1992). **Gerir a Mudança.** Lisboa: Gradiva.