



PROCEDIMENTO OPERATIVO	PO.41.01
PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES NOS PROCESSOS DE MUDANÇA E NA ELABORAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE GESTÃO	Edição n.º 01
	Revisão: 05/05/2023

1. Introdução

A mudança nas organizações é constante nos tempos atuais, mudar implica a alteração de regras, procedimentos e hábitos no desenvolvimento de atividades da Instituição. Esta situação leva à existência de ansiedades e receios de quem tem de liderar e operacionalizar todo o processo de mudança.

Um processo de mudança sem planeamento conduz inevitavelmente ao insucesso do mesmo, pelo que, é de máxima importância uma correta planificação, comunicação, avaliação de todo o processo. Neste sentido, este manual de procedimentos pretende normalizar todo o contexto que a gestão da mudança requer.

1.1. Fatores de resistência à mudança

A resistência à mudança é intrínseca ao fator comportamental do ser humano dentro de uma instituição, cabe à liderança promover ou mesmo remover os fatores que contribuem para que estes receios se tornem em oportunidades de desenvolvimento e melhoria do desempenho das instituições.

No caso das Instituições de Saúde, por se tratarem de organizações muito complexas e com situações muito particulares, esse processo de mudança torna-se ainda mais crítico e difícil de executar, sendo o fator de planeamento um elemento fundamental para o seu sucesso.

Segundo Robbins et al, 2010 as principais causas relacionadas com a resistência à mudança, são as seguintes:

Fontes Individuais	Fontes Organizacionais
Hábitos - Criação de hábitos e respostas pré programadas permitem enfrentar e reagir à complexidade de tarefas dos colaboradores, mas transformam-se em fatores de resistência natural à mudança.	Inércia Estrutural - A formalidade e os mecanismos internos para garantirem a estabilidade, podem ser colocados em causa com a necessidade inerente a um processo de mudança.
Segurança - Os colaboradores com grande necessidade de segurança promovem resistências à mudança porque representa uma ameaça pessoal	Foco Limitado da Mudança - As instituições são constituídas por várias áreas ou departamentos, não se podem efetuar mudanças num deles sem que existam

Elaborado: Dr. Paulo Jorge Tavares	Revisto:	Aprovado 17/05/2023 ULS O Conselho de Administração Castelo Branco
---------------------------------------	----------	--



PROCEDIMENTO OPERATIVO	PO.41.01
PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES NOS PROCESSOS DE MUDANÇA E NA ELABORAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE GESTÃO	Edição n.º 01
	Revisão: 05/05/2023

	consequências nos restantes, normalmente este processo tende a fracassar pois são anuladas pelo departamentos de maior relevância
Método do desconhecido - Um processo de mudança impõe a troca entre o cenário certo, pela incerteza	Inércia de Grupo - Mesmo que existam colaboradores propensos à mudança, em muitos casos o comportamento do grupo profissional pode limitar ou fomentar a resistência à mudança
Incerteza - Fortemente alimentada pela falta de informações futuras, representando o receio ao desconhecido sendo um dos maiores riscos a todo o processo de mudança	Ameaça às Relações de Poder Estabelecidas - Qualquer distribuição de autoridade e tomada de decisões pode promover ou ameaçar o poder estabelecido no seio da Instituição, sendo desde logo um instrumento de resistência à mudança
O Auto Interesse - Quando o processo de mudança ameaça uma determinada área operacional e é percebida como uma ameaça ao poder e prestígio da chefia	Ameaça às distribuições dos recursos - as áreas ou departamentos que controlam os recursos olham para o processo de mudança como uma ameaça
Falta de Entendimento e Confiança - O não entendimento dos colaboradores do porquê da mudança, promove a desconfiança em todo o processo	
Avaliações e objetivos distintos - A forma como os colaboradores avaliam as estratégias e todo o processo de mudança é diferente, desde as chefias operacionais aos colaboradores operacionais, criando medos e receios e aumento o risco de resistência em todo o processo	

Fonte: Adaptado de ROBBINS et al, 2010; Tese de Dissertação Marcel SANTOS, 2014

Elaborado: Dr. Paulo Jorge Tavares	Revisto:	Aprovado Conselho de Administração
--	-----------------	--



PROCEDIMENTO OPERATIVO	PO.41.01
PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES NOS PROCESSOS DE MUDANÇA E NA ELABORAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE GESTÃO	Edição n.º 01
	Revisão: 05/05/2023

1.2. Cultura organizacional

Embora existam vários autores que definem a cultura organizacional ao longo dos anos, parece adequada a definição segundo Pina e Cunha et al, 2017 “a cultura organizacional é o conjunto de valores e práticas definidos e desenvolvidos pela organização, com base nos quais é socialmente construído um sistema de crenças, normas e expectativas que moldam o comportamento dos indivíduos no seio da organização”.

Perante este pressuposto deve a Unidade Local de Saúde de Castelo Branco, EPE, doravante denominada ULSCB, adequar todos os seus processos de mudança tendo sempre atenção às expectativas dos stakeholders da instituição, sejam eles internos ou externos, sendo este fator de extrema importância para o sucesso para a ULSCB.

2. PROCEDIMENTOS PARA A GESTÃO DA MUDANÇA

Para que se possam encetar os processos de mudança será primordial o envolvimento da gestão de topo, no caso da ULSCB a existência de hierarquias perfeitamente definidas permite a abordagem “TOP DOWN”, no que se refere à fase de planeamento, implementação e avaliação dos resultados.

2.1. Posicionamento estratégico

Compete ao Conselho de Administração determinar qual a missão, visão e valores para a Instituição, comunicando-a a todos os colaboradores da ULSCB por forma a gerar apoio para o processo de mudança, reforçando a cultura organizacional, definindo-os da seguinte forma:

- **Missão** – Razão da existência da Instituição;
- **Visão** - Reflete o que a empresa quer se tornar no futuro ou para onde quer ir;
- **Valores** - Princípios que regem as atitudes e decisões da Instituição.

2.2. Nomeação de grupo de acompanhamento do processo de mudança

Compete ao Conselho de Administração a Criação/Nomeação de grupo de colaboradores que constituirá uma equipa de gestão do processo de mudança, devendo vários Serviços/Gabinetes serem representados pelas Chefias Intermédias/Diretores de serviço das áreas de apoio, clínicas e Enfermagem (Cuidados de Saúde Primários e Cuidados Hospitalares).

Elaborado: Dr. Paulo Jorge Tavares	Revisto:	Aprovado Conselho de Administração
--	-----------------	--



PROCEDIMENTO OPERATIVO	PO.41.01
PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES NOS PROCESSOS DE MUDANÇA E NA ELABORAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE GESTÃO	Edição n.º 01
	Revisão: 05/05/2023

2.3. Desenvolvimento e identificação dos processos de mudança

Comunicação das prioridades estratégicas a toda a ULSCB, reunião inicial com a equipa de gestão do processo de mudança previamente nomeada, para identificação dos processos /procedimentos que carecem de ser alterados, tendo em vista o objetivo estratégico definido.

Nestas reuniões devem ser elaboradas atas, identificando-se claramente as tarefas definidas a cada membro do grupo, permitindo a avaliação nas reuniões de acompanhamento definidas no ponto 2.4..

2.4. Criação de instrumentos de avaliação

Compete à equipa de gestão do processo de mudança a construção dos instrumentos de gestão em termos operacionais que permitirão avaliar os resultados, propondo-as para aprovação ao Conselho de Administração da ULSCB.

A construção destes instrumentos deve ter em conta a previsibilidade, objetividade e mensurabilidade, devem ser chamados à contribuição todos os colaboradores que irão operacionalizar todos os procedimentos, tendo em vista a eliminação dos obstáculos inerentes a um processo de mudança.

2.5. Reuniões de Acompanhamento

São realizadas reuniões trimestrais de avaliação, relativamente aos processos de mudança, identificando o cumprimento ou as necessidades de correção de desvios, todas as reuniões lavradas em ata.

A avaliação destes indicadores de gestão serão alvo de discussão com todos os colaboradores, através das chefias intermédias, bem como o resultado trimestral da execução de todo o processo, promovendo-se o sentimento de contribuição/responsabilização de todos na execução do processo.

2.6. Formação

Compete à equipa de gestão do processo de mudança identificar e propor ao Conselho de Administração ações de formação relacionadas com o processo de mudança, para a sua incorporação no plano anual de formação da ULSCB.

Devem ser incluídas no plano de formação da ULSCB ações sob temas de maior relevância para o envolvimento dos profissionais na cultura organizacional da Instituição, tais como,

Elaborado: Dr. Paulo Jorge Tavares	Revisto:	Aprovado Conselho de Administração
--	-----------------	--



PROCEDIMENTO OPERATIVO	PO.41.01
PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES NOS PROCESSOS DE MUDANÇA E NA ELABORAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE GESTÃO	Edição n.º 01
	Revisão: 05/05/2023

modelo de organização das ULS, modelo de financiamento, metas e penalizações inerentes do contrato programa, entre outras.

2.7. Sistema de incentivos e prémios de desempenho

Embora não seja possível atribuir prémios monetários, de acordo com a legislação em vigor, a equipa de gestão do processo de mudança propõe ao conselho de Administração formas de reconhecer o mérito e o sucesso dos colaboradores nas Metas/Objetivos definidos, podendo apresentar a forma de louvores públicos, possibilidades de formação específica para melhorias curriculares, diferenciação na avaliação SIADAP, entre outras.

2.8. Avaliação e estudos de satisfação

2.8.1. Competência de avaliação formais

Compete ao Auditor Interno a avaliação dos pressupostos formais que constam neste manual de procedimentos, devendo aferir com evidências o cumprimento das diferentes fases do mesmo.

2.8.2. Competência de avaliação do clima organizacional

Deve ser elaborado um estudo da satisfação dos colaboradores semestral, sendo o seu resultado do conhecimento de toda a Instituição, servindo como um instrumento de aferição em termos motivacionais do Clima organizacional, pelo facto de se apresentar como o reflexo da cultura organizacional, referido anteriormente.

3. CONCLUSÕES

Qualquer abordagem relacionada com a gestão da mudança carece de vinculação da **gestão de topo** em todo o processo, a não existência deste pressuposto condenará sempre ao seu insucesso, aumentando os níveis de frustração e consequentemente com perdas motivacionais nos colaboradores da Instituição.

Por outro lado, é fundamental o trabalho com **equipas multidisciplinares** e com competências diferenciadas, permitindo deste modo uma discussão ampla conduzindo a uma efetiva resolução de problemas durante a fase de implementação.

A **comunicação** é outro fator de grande importância, para o sucesso de qualquer processo de mudança a implementar. Uma Comunicação eficaz, permite envolver os colaboradores num

Elaborado: Dr. Paulo Jorge Tavares	Revisto:	Aprovado Conselho de Administração
---------------------------------------	----------	---------------------------------------



PROCEDIMENTO OPERATIVO	PO.41.01
PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES NOS PROCESSOS DE MUDANÇA E NA ELABORAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE GESTÃO	Edição n.º 01
	Revisão: 05/05/2023

sentimento reformador e de mudança que se pretende para uma instituição de saúde como no caso a ULSCB.

Por fim, a necessidade de promover e capacitar os *colaboradores* através de formação específica, permitindo diminuir todos os riscos inerentes a um processo de mudança, nomeadamente os receios a insegurança que são consequências naturais de um processo de mudança que se pretende suave e consequentemente aceite por todos.

Bibliografia

ROBBINS, S. P; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F.,2010 Comportamento Organizacional – Teoria e prática no contexto brasileiro.14º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Pina e Cunha, M. Rego, A; Campos e Cunha, R & Cabral Cardoso, C., 2007, Manual de comportamento organizacional e gestão 6 Ed., Lisboa, Editora RH, LDA

MARCEL Santos, 2014, Gestão da mudança organizacional – Uma revisão teórica.

Kotter, J., 2012. The 8-Step Process for Leading Change. (Kotter International:
<http://www.kotterinternational.com/ourprinciples/changesteps/changesteps>

Elaborado: Dr. Paulo Jorge Tavares	Revisto:	Aprovado Conselho de Administração
--	-----------------	--