



ASSOCIAÇÃO APOIO À  
EXCELÊNCIA NO 3º SETOR



Secção do puzzle: **Pessoas**  
Peça: **RH – Gestão da mudança**

junho 2020

Outras peças relacionadas com este tema:

- RH - Liderança



## RH - Gestão da Mudança

---

*Quando terminar a leitura desta Peça de Gestão deverá saber:  
Como implementar a mudança na organização  
Desafios do teletrabalho: vantagens e perigos associados*

### Índice

<b>1. Virus da incomodidade permanente</b> .....	2
<b>2. Como promover a mudança</b> .....	3
<b>2.1. Medidas</b> .....	3
<b>2.2. O tempo de trabalho</b> .....	4
<b>2.3. Condições para a mudança</b> .....	4
<b>2.4. A Pandemia e as novas formas de organização do trabalho</b> .....	5
<b>2.5. Vantagens/Oportunidades do Teletrabalho</b> .....	6
<b>2.6. Ameaças/Desafios</b> .....	7
<b>2.7. Setores da economia com forte adesão ao teletrabalho</b> .....	7

**Quando os ventos de mudança sopram, uns levantam barreiras,  
outros constroem moinhos de vento  
Erico Veríssimo**

**Cada sonho que você deixa cair é um pedaço do seu futuro que deixa de existir  
Steve Jobs**

### 1. Virus da incomodidade permanente

Depois da primeira revolução (advento da máquina a vapor), da segunda (eletricidade, linha de montagem) e da terceira (eletrônica, robótica) está aí a quarta revolução industrial, que combina diversos fatores em convergência (info, nano, bio e neuro-cogno tecnologias, com aplicação em quase todas as áreas do conhecimento como a química, física, biologia, medicina, engenharia, ...) <sup>1</sup>, que transformam a economia. A estas alterações juntam-se a globalização (aldeia global e internet) e os desafios que as alterações climáticas estão a exigir.

A conjugação destes fatores determina efeitos devastadores na economia e, de forma dramática, no mercado de trabalho – desemprego, desigualdades, extinção e criação de novas competências, conflitos e questões humanitárias, fenómenos naturais extremos.

---

<sup>1</sup> Paulo José Whitaker Wolf e Giuliano Contento de Oliveira, *Fórum Económico Mundial: os desafios da “quarta revolução industrial”*, CartaCapital, 21 janeiro 2016.



–O que virá a seguir? (Não) é imaginável a revolução que vai haver, por exemplo, com os progressos das neurociências, conjugados com os das tecnologias. Com segurança científica e não ficção científica, impulsionada pela desestabilização mundial do Covid-19, mais teletrabalho, mais telemedicina, ensino muito mais digital com novas ferramentas de partilha, novos tipos de protecção social, mais empresas e comércio on-line, mais tempo livre e mais solidariedade e cidadania.

Multiplicam-se exemplos do dia-a-dia que permitem antecipar muito do que vai acontecer: nada ficará como dantes! Igreja sem acesso a doentes, polícia e militares a alargarem funções e competências, burlas on line, take away, museus ginásios concertos e espectáculos on line, streaming, formação, cursos e compras on line, houseparty... O 3º Sector e a liderança terão de estar atentos e antecipar as respostas adequadas e mobilizar os colaboradores para o efeito.

**Liderança é a capacidade de “fazer acontecer a mudança”:** as organizações são defensivas e, na mudança, há sempre risco! A liderança é ato de persistência, credibilidade e convicção. A hierarquia deve saber instalar “vírus de incomodidade permanente”. As pessoas só são motiváveis “de dentro para fora”, através do crescimento pessoal! Não é possível motivar alguém a aceitar a mudança, a partir de discursos, ordens, castigos, do “pau ou da cenoura”. Tema a ser retomado no Guia Prático 5.8 - Motivação<sup>2</sup>. Para isso, é preciso agir sobre a envolvente, o meio ambiente das pessoas: um bom colaborador num mau sistema, é *comido vivo*; um mau colaborador num bom sistema é atraído e mudado.

## 2. Como promover a mudança

### 2.1. Medidas

Apresentam-se exemplos de medidas eficazes para a liderança poder agir sobre a envolvente, puxando pelas pessoas, numa política de pequenos passos:

- **Pontualidade** -mesmo em Portugal, (onde a falta de pontualidade é reconhecida...), há organizações escrupulosamente pontuais em que uma reunião marcada para uma hora significa, na sua cultura, estar presente 15' antes, para assegurar a oportunidade de contactos prévios e poder-se cumprir a hora de início.
- **“Mudar a casa”** - organizações centradas na melhoria contínua que estimula e interioriza a renovação, alteram regularmente o visual dos espaços de trabalho.
- **Reuniões** regulares e curtas - só em reunião as pessoas sentem que fazem parte de uma organização! Falar do que se gasta, ganha, perde, ...;
- Em cada local de trabalho, com todos presentes, iniciar o dia com reunião de cinco minutos com o objetivo “que foi feito ontem”; “que vai ser feito hoje”.
- **Palestras** motivacionais de curta duração, com o tema “o que tem feito”; por exemplo, para alargar boas práticas.
- Rodar funções: este tema é retomado no Guia Prático 5.7 Formação<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> [www.e3s.pt](http://www.e3s.pt)





- **Criar sobressaltos** para a ação em locais de grande frequência ou sítios inusitados: cronogramas de projetos em curso, cartazes atraentes e com impacto, no refeitório ou casa de banho...
- **Refeitório/sala de refeições** em que as chefias devem praticar e estimular a rotação de lugares, para os colaboradores poderem estar e conversar com todos.
- **Contar histórias:** as histórias infantis têm papel fundamental na formação da criança, tornando-a criativa, crítica e capaz de tomar decisões. O adulto também adora ouvir histórias! Mas é importante rodear o momento de algum ritual e ter preparada uma estratégia: se a história tiver uma carga simbólica forte, o adulto integra-a na geografia da sua vida.
- **Congregar as pessoas** em torno de objetivos, para as motivar, criando o ambiente adequado. O tempo de trabalho de um quadro distribui-se por três áreas:



*Inovação* ao serviço dos objetivos estratégicos e operacionais;

*Resolução de problemas*, com duas componentes: dinâmica, para promoção e apoio à inovação e estática, para apoio das rotinas, por exemplo, alargar a informatização;

*Rotinas*.

## 2.2. O tempo de trabalho

Um quadro tem obrigação de avaliar o seu trabalho em torno de objetivos estratégicos e operacionais e não como longo arrolamento de tarefas, muitas rotineiras e ritualizadas.

A parte rica e criativa está acima da “linha de água” (a tracejado na figura). Deve fazer exame de consciência sobre a qualidade do que faz. Um líder, um quadro que não inova, não merece o título de Quadro! Pouco mais é que o velhinho numa casa de repouso: vive de rotinas, põs as pantufas, “encostou à box” ...

*O empresário, com quatro anos de escolaridade, queixava-se ao consultor da eficácia de um dos quadros: “Procuro farinha e só encontro farelo”*

## 2.3. Condições para a mudança

Um processo de mudança eficiente exige que se verifiquem 4 condições. Se qualquer uma não estiver muito clara, a mudança não tem sucesso:

- I. **Pressão** para mudar: sentir que é preciso mudar! Ninguém muda por moda ou porque os outros mudam! Quem gere a mudança tem de ser condutor de homens. O líder deve “vender” a urgência e inevitabilidade! Se não, a mudança vai acabar no cesto dos papéis: basta que o chefe saia ou seja transferido.
- II. **Visão** clara e partilhada: um provérbio chinês diz: «visão sem ação é fantasia, ação sem visão é pesadelo».





- III. **Formação:** para a mudança ocorrer as pessoas devem receber a formação adequada (para saberem como “andar com a bicicleta”) senão, gera-se ansiedade e frustração.
- IV. **Processo** - definição das primeiras acções: se não, há esforços ao acaso e “falsas partidas”. Quando o processo de mudança se prolonga no tempo, deve ter etapas; um objetivo intermédio reforça a motivação para prosseguir. E cria pressão útil.

## 2.4. A Pandemia e as novas formas de organização do trabalho

**“Nunca desperdices uma boa crise”  
Winston Churchill.**

O ideograma chinês para descrever ameaça, é igual ao de oportunidade! O período de confinamento determinado pela covid-19 veio identificar uma ameaça (fecho de atividades) que se pode converter em oportunidade.

Durante o confinamento, a prioridade era ter os colaboradores em segurança, por razões de saúde; não há capacidade de entrega nem resposta adequada, se as pessoas não se sentirem em segurança. O que agora se pretende é tirar partido da situação, descobrindo e explorando as potencialidades da nova situação: novas formas de organização do trabalho, que já existiam, mas que vieram a ganhar outro protagonismo e a acelerar o que já estava a acontecer na economia. Teletrabalho, trabalho remoto, desfasamento de horários, trabalho em espelho, telemedicina, videoconferência nas aulas, aplicações bancárias a substituir bancos convencionais... A forma como o teletrabalho foi utilizado durante o período de confinamento, aliado às novas tecnologias, merece atenção especial, pelas suas potencialidades e capacidade de poder reinventar o modo como se pode realizar o trabalho.

Cerca de dois terços dos trabalhadores pretendem continuar em teletrabalho “no longo prazo” e quase 60% dos empregadores concorda com essa opção, diz um inquérito da plataforma portuguesa digital Fixando, que consultou cerca de 1300 empresas e trabalhadores inscritos na sua rede<sup>3</sup>.

Num estudo realizado pela Universidade Europeia<sup>4</sup> durante o Estado de Emergência, concluiu-se que:

- As mulheres, comparativamente com os homens, reportaram um nível de stress e cansaço mais elevado;
- Os participantes com filhos reportaram níveis mais elevados de conflito trabalho-família, stress e cansaço;
- Os participantes sem filhos estavam significativamente mais satisfeitos com a situação;
- A maioria dos participantes (65%) referiu não preferir estar sempre em teletrabalho;

---

<sup>3</sup> <https://www.dinheirovivo.pt/economia/>, consultado em 30 junho 2020

<sup>4</sup> <https://www.europeia.pt/noticias/estudo-da-universidade-europeia-conclui-que-maioria-dos-portugueses-preferia-nao-estar-em-teletrabalho>, consultado em 30 junho 2020



- Apenas uma reduzida percentagem de participantes se encontrava “nada satisfeito” (3%) ou “pouco satisfeito” (9%) com a situação de teletrabalho.

Estudo divulgado recentemente num “webinar” da London Business School<sup>5</sup> demonstrou que, na primeira semana de trabalho, a produtividade diminui, até se adquirir o ritmo de cruzeiro, mas depois, ultrapassa a do trabalho normal.

O teletrabalho vem exigir que a Liderança se reinvente: um verdadeiro ensaio sobre liderança eficaz em tempo de mudança! O teletrabalho pode ser uma nova normalidade e vem exigir à liderança novas frentes de preocupações: reorganizar o trabalho, esclarecer, mobilizar, envolver, formar, motivar e acompanhar os colaboradores, nesta forma diferente de trabalhar.

## 2.5. Vantagens/Oportunidades do Teletrabalho

O arrolamento seguinte, permite abrir o leque de oportunidades que a liderança tem disponível, consoante a experiência vivida e a realidade concreta de cada Organização:

Obriga a melhorar o planeamento da organização, designadamente na definição de objetivos, organização e controlo do trabalho; «passar da cultura de esforço, para a de resultados»; «cada colaborador em contacto directo com o cliente, deve sentir apoio dos teletrabalhadores à distância de um “clic”»;

Alarga a utilização das tecnologias de informação, designadamente com reuniões mais eficazes; “a tecnologia diminui a distância hierárquica”; «o bate-papo durante a reunião permite melhor, mais profunda e mais perene interação, especialmente para os menos intervenientes»; «em reuniões alargadas de formação, pode-se enriquecer a partilha em grupos de trabalho simultâneos»;

Contribui para um melhor ambiente, reduzindo a “pegada ecológica”;

Contribui para a redução da pressão das horas de mais tráfego;

Maior disponibilidade de tempo e redução de despesas, pela eliminação/diminuição das deslocações de e para o local de trabalho; «a maior parte dos teletrabalhadores em fase de confinamento, não quer regressar e habituaram-se a gerir o seu tempo de outro modo»;

Maior satisfação no trabalho: maior autonomia, responsabilidade, menores situações de conflito e melhor ambiente de trabalho; «obriga o chefe a ter mais confiança nos colaboradores»; «apareceram casos notáveis de liderança horizontal espontânea»;

Flexibiliza horários: permite ao teletrabalhador definir o seu horário de trabalho conjugando-o com a sua vida familiar, estilo de vida e objectivos de desenvolvimento e aperfeiçoamento profissional possibilitando por exemplo, o retorno à escola;

---

<sup>5</sup> <https://www.london.edu/think/working-virtually-youre-not-alone>, 23 mar 2020



Permite distanciamento, para reflexão e acção, quer da parte da organização, quer do interessado: passar a ver o trabalho de outro modo, saindo da rotina e estimulando a criatividade para novas soluções;

Diminui custos de instalações e manutenção. Com a redução do tempo fixo de presença no espaço físico da organização, verifica-se a opção por redução dos espaços com a partilha de secretárias por mais de um dos colaboradores, que se deslocam à sede da organização em tempos diferentes ou pela transferência para edifícios em zonas suburbanas menos dispendiosas;

Diminui o absentismo: os teletrabalhadores diminuem faltas parciais (meios dias em horário laboral) geralmente relacionadas com motivos pessoais ou familiares e das faltas por doença, pois trabalham mesmo quando se sentem um pouco doentes, por não fazerem o esforço que implicaria a deslocação para o trabalho;

Flexibilização inter serviços, designadamente para reforço de colaboradores em períodos diferentes de cargas de trabalho ao longo do mês ou ano;

Aprofunda relações de proximidade na área da residência e reforço do comércio local;

Maior flexibilidade na gestão da força laboral, nomeadamente solucionando incapacidades do colaborador se deslocar, por exemplo devido às más condições climatéricas, incapacidade ou deficiência física.

De registar que o teletrabalhador não presta serviço necessariamente em casa; pode ser prestado em centros multimédia. Também pode ser prestado em tempo parcial ou em partilha com mais de uma organização.

## 2.6. Ameaças/Desafios

Isolamento social;

“Mistura” entre vida profissional e familiar;

Número excessivo de horas de trabalho;

Influência negativa na postura física;

Condições adequadas para teletrabalhar;

Falta de exercício físico;

Deterioração da cultura da organização, com equipas em diferentes locais;

Comunicação sem ver o “body language”;

Confinamento...para além do confinamento;

Heterogeneidade entre teletrabalhadores (vg. pessoas com filhos versus sem filhos).

Ser esquecido na formação e nos eventos da organização.

## 2.7. Setores da economia com forte adesão ao teletrabalho

Serviços financeiros e seguros;

Serviços administrativos (contabilidade, gestão de pessoas);

Serviços de comunicação e marketing;

Aprovisionamento em geral e compras em especial, gestão de stocks;

Serviços de call center (informação, contratualização, após venda, reclamação, avaliação da satisfação);





Front office de plataformas logísticas (recepção de encomendas, execução de ordens de expedição);

e, em regime misto

Apoio às Escolas;

Apoio médico;

Ensino à distância (explicações);

Assessoria e Consultoria.

Outras áreas poderão ser identificadas; o período de confinamento por que se passou, deve ter permitido o conhecimento de novas oportunidades. E a criatividade faz o resto! Num levantamento de projetos inovadores de combate à pandemia, feito pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), mostra o País com 19 soluções criativas identificadas, Portugal surge mesmo na liderança mundial.

Ter em conta as exigências legais, designadamente o determinado pelos artigos 166 e seguintes do Código do Trabalho<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> [http://cite.gov.pt/pt/legis/CodTrab\\_indice.html](http://cite.gov.pt/pt/legis/CodTrab_indice.html), versão atualizada a 20 março de 2018





Seguidamente apresentam-se alguns exemplos de práticas a seguir e a evitar na gestão da mudança e especificamente em teletrabalho.

	Boas Práticas	Más Práticas
Implementação da mudança	<p>Dar nome ao Projeto/Objetivo.</p> <p>Mudar sempre de forma diferente: começar com “folha em branco”.</p> <p>Mudar regularmente “layout” (de gabinetes, espaços, salas, ...).</p> <p>Contar com entusiastas, informar expectantes e perceber resistentes.</p> <p>Encorajar de modo diferente, consoante as fases da mudança: fase negação: dar informação e exemplos de sucesso; fase resistência: perguntar e ouvir; fase final da exploração: desenvolver autoconfiança.</p> <p>Recordar objetivos, prazos, em sítios inusitados (casa de banho ...).</p> <p>Cronogramas visíveis nas salas.</p>	<p>Esperar que “as coisas aconteçam”.</p> <p>“Todos ao molho e fé em Deus”.</p> <p>Não criar sentido de urgência.</p> <p>Não celebrar vitórias intercalares.</p> <p>Medo de falhar.</p> <p>Más experiências anteriores, portanto, “desmontá-las” e demonstrar atenção às causas.</p> <p>Despreocupação com a limpeza.</p> <p>Laxismo na pontualidade.</p> <p>Tolerar incumprimento de objetivos.</p> <p>Inexistência de metas e controlo.</p> <p>Ausência de reuniões regulares.</p> <p>Reuniões sem agenda, sem ata, sem hora de início e fim, “sempre os mesmos que falam”.</p>
Teletrabalho	<p>Local de trabalho específico, isolado, confortável, respeitado pelos outros membros da família;</p> <p>Construir novas rotinas e hábitos com disciplina apertada: plano que defina horários, refeições e pausas (com crianças em casa, concentração é menor);</p> <p>Contactos diários curtos de 5/10 minutos: de manhã, para acertar o que se vai fazer; de tarde para comunicar o que se fez (ou não);</p> <p>Usar vídeo para acompanhar estado emocional; interação só por voz, desmotivada;</p> <p>Contactos regulares com todos;</p> <p>Regularmente “desembraiar” para “happy hour”.</p>	<p>“não sair do estado “pijama “ou fato de treino desmazelado: incentivar o hábito de se compor como se tivesse de sair;</p> <p>evitar cansaço: telereuniões superiores a uma hora;</p> <p>teletrabalhar a qualquer hora;</p> <p>2 pessoa na mesma sala pode ser insuportável;</p> <p>equipamento informático insuficiente, quando há filhos;</p> <p>internet fraca;</p> <p>recrutar teletrabalhador sem o integrar na equipa;</p> <p>esquecer ou discriminar nas ações de formação;</p> <p>não consultar os sindicatos.</p>

