



Gestão de Mudanças

Módulo 14: Liderança, Gestão e Administração em Enfermagem



Gestão de mudanças

- Conceitos;
- Desafios às mudanças;
- Aspectos fundamentais à gestão de mudanças;
- Grupos de interesse;
- Mobilização de recursos.



Objectivos de aprendizagem

- Ao final desta sessão os estudantes deverão ser capazes de:
 - ✓ Compreender em que consiste a gestão de mudanças;
 - ✓ Identificar desafios às mudanças;
 - ✓ Reconhecer grupos de interesse;
 - ✓ Apreender noções gerais quanto a mobilização de recursos.





Conceitos

- Gestão de mudanças é uma área de estudo em Administração que possui o enfoque na necessidade da constante adaptação das organizações contemporâneas ao novo.
- A mudança é um processo natural nos serviços e para que um processo de mudança tenha sucesso, deve existir liderança, confiança e tempo.



Conceitos

- A mudança organizacional pode significar desde uma alteração de posição no mercado, mudança na sua função social, na sua missão e visão, nos procedimentos e práticas nos diferentes níveis de autoridade e responsabilidade.
- Nos serviços de saúde, em particular, as mudanças podem significar introdução de novos equipamentos, de novas estratégias de se relacionar com os utentes e familiares, de novas técnicas para realização de procedimentos e de tratamento, mudanças nas rotinas, adoção de um modelo de gestão e outros.



Conceitos

- As mudanças ocorrem permanentemente na natureza, na sociedade, nas organizações e nos processos de trabalho, particularmente na actualidade, pela velocidade com que novos conhecimentos e tecnologias estão surgindo e gerando novas expectativas nos usuários.
- A mudança ocorre quando algo deixa de ser o que era, passando a ser algo diferente.
- A Gestão de Mudanças na GBP consiste no acompanhamento da implementação do plano de mudanças e dos padrões que compõem o IMD.



Desafios às Mudanças

- Há forças que se opõem e forças que contribuem para as mudanças ou para o sucesso;



Pensando nas mudanças que ocorrem na natureza, quais seriam as forças que se opõem e as forças que contribuem para as mudanças?



Forças que se opõem às mudanças

- Desafios iniciais às mudanças:
 - ✓ Há uma tendência natural de se evitar as mudanças, como se fosse uma ameaça. A melhor forma de superar este medo é aceitar as mudanças como oportunidades de crescimento, de melhorias.
 - ✓ Em geral, as pessoas se opõem às mudanças justificando pela falta de tempo, falta de apoio, falta de recursos e por não considerarem relevantes e não estarem motivadas para fazer algo diferente ou novo.



Forças que se opõem às mudanças

- Desafios durante a implementação das mudanças:
 - ✓ As pessoas não acreditam que o modelo de gestão vá resultar em mudanças;
 - ✓ As pessoas não acreditam em apoio externo;
 - ✓ De quem foi a idéia de implementar as mudanças? Quem está à frente? Se é alguém ou alguma instituição sem credibilidade, isso gera resistência e desinteresse;



Forças que se opõem às mudanças

- Desafios à institucionalização das mudanças:
 - ✓ As pessoas se perguntam quem é o responsável pela continuidade e manutenção da nova gestão;
 - ✓ As pessoas não acreditam na continuidade da iniciativa.



Forças que contribuem para as mudanças

- A percepção de que as mudanças irão trazer mais e melhores oportunidades para o alcance de resultados individuais (profissionais e pessoais);
- A percepção de que fará parte de uma rede de pessoas comprometidas e competentes;
- A percepção de que as mudanças irão gerar melhores resultados para a organização e sua melhor visibilidade política e social, o que pode atrair mais investimentos e reconhecimento.



Aspectos fundamentais à Gestão de Mudanças

- Liderança e visão;
- Consciência do desempenho que se deseja alcançar;
- Envolvimento de todos;
- Análise e gestão dos grupos de interesse (stakeholders);
- Agentes da mudança, formação de equipas e redes de colaboração;
- Mobilização de recursos;



Visão de futuro

- É uma imagem criada sobre aquilo que se deseja alcançar;
- Quando é partilhada serve para alinhar os esforços em direcção a um objectivo comum;
- É mais efectiva quando é expressada em termos concretos, relevantes para o trabalho diário e facilmente compressíveis;
- É melhor se for criada colectivamente em vez de ser comunicada; está em constante evolução;
- Deve estar articulada com os valores da organização, ou seja, os princípios que regem as relações internas e externas (clientes e parceiros).



Como estimular a equipa a fazer parte das mudanças

- Informando-as que as mudanças devem ser consistentes com os objectivos organizacionais da qual elas fazem parte;
- Mostrando para as pessoas que todos têm algo a ganhar com as mudanças;
- Estabelecendo um sistema de retro alimentação para com todas as partes envolvidas, a respeito dos progressos do processo, pois tem uma forte poder de motivação.



Grupos de interesse

- São grupos de pessoas que pensam e acreditam que serão **afectadas positiva ou negativamente** pelas consequências de uma acção ou processo.
 - ✓ Grupos primários: são aqueles directamente envolvidos - administradores e directores dos hospitais, trabalhadores de saúde, utentes, governo, doadores.
 - ✓ Grupos secundários: são aqueles indirectamente envolvidos - organizações profissionais, sociais e políticas, imprensa, universidades.



Importância de identificar os grupos de interesse

- Grupos que acreditam serem afectados positivamente:
 - ✓ Contribuem com a gestão oferecendo seus pontos de vista positivos sobre os processos e serviços;
 - ✓ Constituem exemplo de motivação, envolvimento e credibilidade no processo de mudanças para os demais trabalhadores;
 - ✓ Negociam com grupos que estão contra, com o objectivo de neutralizá-los;
 - ✓ Não descuidam daqueles que tem influência contra;



Importância de identificar os grupos de interesse

- Grupos que acreditam serem afectados negativamente:
 - ✓ Esses devem ser trabalhados de modo especial (negociação sistemática, informações sobre os ganhos, garantia de apoio externo) no sentido de serem neutralizados e não influenciarem outros trabalhadores;
 - ✓ Esses grupos não podem ser descuidados, pois podem desenvolver forte poder de influência contrária.



Benefícios da gestão de mudanças

- Trabalhadores de saúde: recompensas profissionais, sociais, psicológicas, liberdade para tomada de decisão com base em padrões, condições de trabalho ideais, visibilidade perante a comunidade.
- Utentes: serviços e produtos de qualidade, segurança, informação, resolubilidade.
- Gestores: visibilidade política e social, recompensa profissional.



Mobilização de recursos

- O que é?
 - ✓ Constitui uma estratégia da gestão de mudanças que tem por finalidade gerar e administrar recursos de diferentes fontes para assegurar as metas estabelecidas no plano de mudanças e a implementação do IMD.
- Por que é importante?
 - ✓ A utilização de diferentes fontes de recursos favorece a sustentabilidade de um melhor padrão de qualidade nos serviços de saúde;
 - ✓ No marco da descentralização é importante obter um maior aporte de recursos para a saúde.



Mobilização de recursos

- Identificar as fontes de recursos:
 - ✓ Privadas
 - ◆ Comércio
 - ◆ Indústria
 - ◆ ONG
 - ✓ Comunitárias:
 - ◆ Organizações sociais locais
 - ◆ Organizações religiosas
 - ◆ Organizações políticas
 - ◆ Lideranças
 - ◆ Utentes



Mobilização de recursos

- Seleccionar as fontes de recursos potencialmente relevantes:
 - ✓ A escolha da fonte deve corresponder as necessidades a serem atendidas;
 - ✓ Focalizar nas fontes mais acessíveis;
 - ✓ Considerar experiências passadas com essas fontes;
 - ✓ Identificar fontes de recursos que possam apoiar alguma actividade e fontes que realizam doações.



Mobilização de recursos

- Identificar e definir interlocutores:
 - ✓ Verificar quem tem contacto com uma determinada fonte de recursos;
 - ✓ Usar as redes estabelecidas na análise de grupos de interesse.
 - ✓ Contactar essas fontes por meio de chamadas telefónicas, visitas, correspondências e e-mail.



Mobilização de recursos

- **Negociação:**
 - ✓ Identificar benefícios para todos os envolvidos;
 - ✓ Posicionar os benefícios em termos de “ganhar - ganhar”;
 - ✓ Estabelecer compromissos concretos;
 - ✓ Oferecer garantias de bom uso, protecção, e informação sobre a colaboração recebida.



Mobilização de recursos

- Reconhecer todo apoio conquistado, por meio de:
 - ✓ Placas ou etiquetas nos bens doados;
 - ✓ Reconhecimento por comunicação oficial;
 - ✓ Reconhecimento público pelos meios de comunicação.
- Essas iniciativas estimulam outros sujeitos a participarem e contribuírem.