

# Eficácia da Assistência – O que Alterar? Eficácia da Ajuda



Em finais dos anos 90, os departamentos de ajuda ao desenvolvimento do governo dos EUA (USG) e de outros países, líderes de países em desenvolvimento, ONGs internacionais e o sector privado com fins lucrativos começaram a repensar o seu conceito de objectivos e vantagens da assistência estrangeira.

Décadas de experiência na prestação de ajuda ao desenvolvimento levaram ao reconhecimento de que os países em desenvolvimento não alcançam desenvolvimento sustentável apenas com recurso à assistência técnica estrangeira – **tem de haver um forte empenho nacional e apoio local competente.**

Embora fundamentalmente a ajuda ao desenvolvimento financiada por doadores vise habilitar os governos e as sociedades civis a utilizar a sua influência e os recursos locais para aumentar o bem-estar dos seus povos, os representantes da comunidade internacional para o desenvolvimento estão de acordo que a relação tradicional entre doadores e destinatários tende a fomentar a dependência.

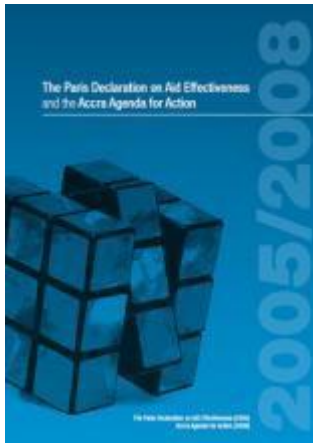
Tem de ser criado um novo relacionamento, muito mais equilibrado: o **reconhecimento dos conhecimentos e da capacidade locais** para aumentar o nível de vida de cada país.

Não se trata já de uma via de sentido único, a assistência ao desenvolvimento deve centrar-se no **desenvolvimento da capacidade local de gerar respostas nacionais, sustentáveis e a longo prazo** para ultrapassar os obstáculos ao desenvolvimento e permitir a auto-suficiência.

## Destaques

Há acordo quanto ao facto de a relação entre doadores e destinatários ter de passar de promover a dependência para permitir a auto-suficiência.

## Princípios da Declaração de Paris



Os prestadores de ajuda ao desenvolvimento reconheceram que tentar corresponder às diferentes solicitações de muitos doadores impunha um pesado fardo para os países em desenvolvimento.

Esse fardo era agravado pela falta de pessoal competente, sistemas robustos, recursos materiais e financeiros e apoio popular. Consequentemente, mesmo os melhores programas se ressentiam após a perda do apoio de doadores.

As deliberações terminaram com a assinatura de um documento histórico denominado [Declaração de Paris sobre a Eficácia da Ajuda \(2005\)](#). Reuniões de alto nível posteriores aprofundaram a questão, mas só foi lançada a base quando todos se comprometeram a respeitar os seguintes cinco princípios:

- **Apropriação.** Os parceiros dos países estabelecem as suas directivas, estratégias e processos de desenvolvimento com os respectivos parlamentos e eleitorados.
- **Cooperação.** Os países doadores reúnem-se para apoiar a apropriação pelos países e baseiam-se nos sistemas nacionais para prestar ajuda.
- **Harmonização.** Os países doadores coordenam-se, simplificam procedimentos e partilham informações para evitar duplicações.
- **Resultados** Tanto os parceiros dos países como os doadores visam alcançar impactos reais e mensuráveis e monitorizar a evolução ao longo dos processos.
- **Responsabilização mútua.** Os parceiros dos países e os doadores são conjuntamente responsáveis por alcançar os objectivos de desenvolvimento.

Fonte: OCDE 2005, 2008.

## Imperativos de Mudança para os Governos

Note-se que a implementação destes princípios implica muitas alterações no papel e nas responsabilidades dos governos.

Os Governos Têm de Passar de...	Para...
Ausência de estabelecimento e esclarecimento de prioridades de desenvolvimento	Mecanismos implementados para todos os interessados chegarem a acordo, sobretudo quando existir controvérsia quanto ao que é mais importante no momento.
Tomar decisões sobre prioridades de desenvolvimento sem consultar os interessados internos (especialmente grupos opositoristas ou marginalizados).	Mecanismos para a aquisição e manutenção de contribuições de múltiplos interessados para a tomada de decisões financeiras, estratégicas e de programação relativas à saúde.
Ausência de verificação de procedimentos burocráticos antiquados que atrasam ou impedem as mudanças pretendidas.	Procedimentos e rotinas simplificados que promovem e apoiam as mudanças pretendidas.

## Imperativos de Mudança para Doadores e Respectiveos Parceiros de Implementação Internacionais

Os Doadores e Respectiveos Parceiros de Implementação Internacionais Têm de Passar de...	Para...
Agir nos seus próprios termos, com base no que acham ser "correcto".	Agir visando um entendimento comum das prioridades de saúde do país e uma visão partilhada sobre o futuro do mesmo.
Falar sobre os princípios de Paris/Accra.	Provas palpáveis dos princípios de Paris/Accra na gestão quotidiana de programas de saúde.
Insistir no cumprimento de requisitos legais, directivas, processos e procedimentos desnecessariamente pesados que confundem os implementadores e impedem o progresso.	Procedimentos agilizados e requisitos adaptados para cumprir os princípios de Paris/Accra.
Tentar assegurar eficiência e transparência criando sistemas paralelos só com este objectivo.	Desenvolvimento da capacidade de conceber, implementar e manter sistemas locais que sejam eficientes e transparentes.

Da mesma forma, a implementação destes princípios implica muitas alterações no papel e nas responsabilidades dos Doadores e Respetivos Parceiros de Implementação Internacionais.

## Já Não Está Tudo Na Mesma



Os princípios de Paris/Accra assinalam uma mudança na forma como as várias partes têm feito o seu trabalho e nos relacionamentos que têm (ou não) estabelecido nesse sentido.

Vamos analisar cada um dos princípios nas páginas seguintes e ver como os seus conceitos abstractos se aplicam no terreno quando as coisas são complicadas e complexas.

***Quais são as alterações que a implementação destes princípios implicaria?***

## Apropriação



As questões e afirmações sobre apropriação dos países são relativamente recentes na longa história da ajuda ao desenvolvimento. Os prestadores de ajuda estrangeira sempre fizeram o que achavam que era correcto. Isto podia estar certo de uma perspectiva técnica e/ou política mas frequentemente não estava do ponto de vista de “apropriação nacional”.

Surgiram problemas quando a capacidade local era insuficiente para defender, compreender e manter a obra após o final do programa ou do projecto. Os consultores que não conseguiram que homólogos se “apropriassem” da intervenção que iniciaram ficaram muitas vezes frustrados pela falta de obra realizada após a sua partida.

***A apropriação exige mudanças de comportamento tanto dos doadores como dos destinatários.***

Do lado dos doadores, isso significa:

- Maior compreensão do ambiente político e sociocultural local,
- Mais consultas e mais constantes, mesmo quando as coisas são difíceis e controversas,
- Um compromisso em manter o empenhamento, e
- Abster-se de assumir o comando e fazer ajustamentos unilaterais.

Por vezes isto implica aceitar fazer compromissos quando falta apropriação e os recursos se sujeitam a ser perdidos

ou desperdiçados.

Do lado dos destinatários, a apropriação significa:

- Criar algo de bom e com perspectivas de servir o bem comum, e
- Usar eficazmente os recursos (ideias, conhecimentos, tempo e trabalho, dinheiro e equipamento) provenientes de todas as fontes possíveis.

## Cooperação



Fazer com que todas as partes participem pode ser difícil.

Cada uma delas, governo nacional, prestadores de ajuda estrangeira, organizações da sociedade civil e sector privado, têm determinada perspectiva do mundo e um conjunto de crenças sobre como ele funciona e do que necessita.

Para complicar ainda mais as coisas, nenhum dos principais interessados (governo, sociedade civil, sector privado e doadores) é em si próprio uma entidade homogénea.

Os objectivos são influenciados pela política, pela cultura e pelas experiências anteriores.

***Mesmo quando as pessoas querem cooperação, é necessário muito esforço.***

Um desses esforços é **juntar participantes sem experiência de colaborarem uns com os outros ou, pior, com experiências negativas.**

Mudar é deixar cair os estereótipos e lidar com novos parceiros de forma aberta e curiosa, mantendo o empenhamento custe o que custar.

Uma forma para cooperar é **criar uma visão partilhada** - uma prática cada vez mais presente nas deliberações iniciais. Manter viva essa visão para continuar a cooperar obriga a **diálogo constante**.

As opiniões (certas ou erradas) sobre quem fica a lucrar com as intervenções podem minar a coesão criada pela visão partilhada e necessitam de atenção e/ou correcção imediatas.

Destaques

A cooperação exige um certo nível de à-vontade e de competências para gerir diferenças e conflitos.

## Harmonização

***A harmonia é um valor universal, mas criá-la é mais difícil devido à diversidade dos protagonistas e interessados no terreno.***

Cada interessado faz parte de um sistema de relações mais amplo. Cada um tem as suas próprias pressões e limitações, os seus ciclos orçamentais e de planeamento, os seus requisitos de prestação de contas e as suas tensões políticas, o que torna por vezes difícil a conquista e manutenção da harmonia.

Muitas vezes, os protagonistas no terreno têm reduzido controlo ou influência sobre as regras e directivas que orientam as suas interações. Não surpreende que a harmonização seja comprovadamente bastante difícil a nível prático, uma vez que essas relações não podem ser alteradas unilateralmente e há muitas mudanças que são necessárias simultaneamente.

## O que é necessário fazer?

- **Consultas frequentes** são um bom ponto de partida, e elas acontecem cada vez mais, **levando a pressões internas** para alterar requisitos e procedimentos que servem de obstáculo.
- As mudanças que são necessárias exigem **muita paciência e sensibilização** dentro de cada sistema, com **apresentação de provas convincentes** de como a ausência de mudanças pode colocar em risco os objectivos do próprio sistema.

A determinado nível (mais elevado), todos os objectivos estão interligados. Encontrar essa interligação é a base para a cooperação. Destaques

A harmonia é difícil de alcançar. Há muitos protagonistas com origens diversas, muitas vezes com reduzida influência sobre as regras e directivas que orientam as interacções no terreno.

Destaques

Uma harmonização bem-sucedida exige consultas frequentes, paciência e sensibilização dentro de cada sistema.

## Resultados

Um dos objectivos da ajuda estrangeira é a mudança social, que implica:

- Visão a longo prazo
- Acção coerente de muitos protagonistas ao longo do tempo,
- Apoio político e estratégico, e
- Recursos sustentáveis, não apenas de doadores.

A pergunta fundamental para determinar se a ajuda estrangeira é de facto eficaz é: **Os resultados geraram as consequências desejadas e estas, por sua vez, vão melhorar a vida das pessoas?**

As análises de enquadramento lógico estão, mais uma vez, em voga. Quadros de referência e de resultados e fluxos de causalidade são alguns dos métodos para revelar os pressupostos subjacentes e para examinar a respectiva pertinência e adequação.

Já aprendemos que é importante ouvir a voz dos grupos que tradicionalmente não eram ouvidos no processo de elaboração de estratégias. A atitude inclusiva é uma medida preventiva, porque pode revelar efeitos colaterais não previstos das decisões estratégicas, suscitando novos problemas no processo de resolução dos antigos.

Ser-se inclusivo ajuda todos a familiarizarem-se melhor com a dinâmica da mudança social e a manterem-se atentos ao(s) resultado(s) pretendido(s). Mas fazer isto também **requere novos conjuntos de competências**.

Já sabia?

Os cronogramas curtos e os relatórios contratuais a intervalos reduzidos tornam difícil para a maioria dos projectos ou programas financiados pela ajuda estrangeira aprofundar a descrição das actividades realizadas e dos resultados alcançados.

## Responsabilização Mútua



As transacções entre instituições doadoras e os governos nacionais regem-se por documentos formais, memorandos de entendimento, contratos e outros instrumentos jurídicos. A responsabilização mútua encontra-se normalmente aí estipulada.

Quando as coisas não correm de acordo com o planeado, tais documentos servem de ponto de referência ou mecanismo de arbitragem.

Mas são documentos que não captam expectativas que neles não ficam expressas mas que podem ser óbvias do ponto de vista cultural ou político de uma das partes, não o sendo da outra.

As expectativas são influenciadas pela história, pela cultura, pela língua e pelas experiências anteriores. Se elas não forem correspondidas, surge a fricção, permitindo o surgimento de outro conjunto de expectativas quanto a como se deve lidar com os atritos.

Em alguns casos, as interações são novas e não há experiência. É o caso, por exemplo, entre a sociedade civil e o governo, sempre que existe um historial de negligência, ou pior, de ausência e de falta de experiência na comunicação entre ambos.

***A responsabilização mútua exige um relacionamento equilibrado – qualquer das partes pode pedir contas à outra.***

A apropriação é uma forte contribuição para esse equilíbrio, tal como a cooperação, a harmonização e a atenção aos resultados finais desejados (o desenvolvimento). É assim que os cinco princípios estão interligados.

Destaques

A evolução em um dos princípios vai provavelmente provocar o progresso em outro, e segue-se o princípio dos vasos comunicantes.

## Avaliar a Evolução

Se tem curiosidade quanto a como a evolução no sentido destes compromissos está a ser avaliada, faça uma consulta a esta lista de [indicadores e objectivos](#) da Declaração de Paris.

Em 2011, a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico (OCDE) realizou um [estudo](#) sobre até que ponto os objectivos da Declaração de Paris e as recomendações de Accra estavam a ser cumpridos.

O [sumário](#) esclarece que, embora existam algumas realizações notáveis, ainda resta muito por fazer.

Fonte: OCDE 2011.

## A Natureza da Mudança

### Introdução



Como seres humanos, estamos intimamente familiarizados com os processos de mudança: os nossos corpos, os nossos cérebros e os nossos pensamentos estão sempre a mudar. Por vezes, essas mudanças são positivas – o cérebro de um bebé que se desenvolve, um músculo que ganha força. Mas por vezes são negativas – o cancro a invadir um corpo, o cérebro que degenera, um músculo que se deteriora.

As pessoas gostam geralmente de mudanças que façam com que as coisas melhorem para elas (um aumento de salário, um emprego melhor, a resolução de um imbróglio burocrático ou o esclarecimento do seu papel).

Podem desconhecer ou ignorar as pequenas mudanças que se sucedem imensas vezes ao longo de um dia de trabalho.

E não gostam de mudanças que façam com que as coisas piorem para elas, como um chefe que não dá tanto apoio

como o anterior, um processo que complica as coisas, serem transferidas para longe de casa, serem despromovidas ou terem de lidar com um novo programa informático que perturba uma cómoda rotina.

Por vezes, uma mudança parece inicialmente ser má, e as perdas dão que pensar. Mas depois, eventualmente semanas, meses ou anos mais tarde, surgem as compensações, e o processo de mudança, muito embora fosse difícil, já valeu o esforço.

## Novos Conhecimentos, Novas Competências, Novas Atitudes

Nos últimos cem anos assistimos a algumas mudanças fantásticas na saúde e no desenvolvimento: houve descobertas no diagnóstico, prevenção e tratamento de doenças que afectam milhões de pessoas nos países em desenvolvimento, descobertas essas que diminuíram a mortalidade e a morbilidade, mantendo mais pais vivos para educarem os filhos e para contribuírem para o desenvolvimento dos seus países.

***Cada nova descoberta, cada novo tratamento e cada nova estratégia de prevenção exigiu importantes mudanças a nível social, organizacional, das atitudes e dos comportamentos.***

Por exemplo, com a introdução dos métodos modernos de planeamento familiar e com o diagnóstico/deteção, prevenção e tratamento das doenças sexualmente transmissíveis:

- Os maridos tiveram de aprender a falar com as esposas sobre planeamento familiar.
- Os prestadores de assistência tiveram de aumentar os seus conhecimentos sobre fisiologia, bioquímica ou reprodução humana ao aprenderem a fazer o diagnóstico, terapêutica e prevenção do VIH e o funcionamento dos contraceptivos.
- Os responsáveis pelas farmácias das unidades de saúde tiveram de estudar o abastecimento e o armazenamento de novos medicamentos e contraceptivos.
- Os gestores tiveram de se tornar mais esclarecidos quanto à gestão das cadeias de aprovisionamento, às estratégias de promoção e sensibilização e à gestão financeira.
- Os enfermeiros tiveram de mudar as suas atitudes ao aprenderem a falar sobre questões íntimas, como nos programas vocacionados para os jovens ou para a prevenção do VIH/SIDA.

As unidades de saúde tiveram de reflectir sobre como chamar a atenção dos homens e convencê-los do papel que desempenham na prevenção da gravidez indesejada e no contágio das doenças sexualmente transmissíveis.

***É capaz de estar a perguntar a si próprio: Como é que tudo isto aconteceu?*** A página seguinte apresenta várias pistas.

## Um Esforço Concertado



***Todos estes avanços concretizaram-se graças a um grande esforço de inúmeras pessoas e organizações. Foram promovidos graças à vontade política e a um importante volume de recursos, tanto materiais como financeiros.***

As mudanças foram implementadas através de programas e projectos, muitas vezes de cariz vertical. Ocorreram de forma desigual, com alguns a receberem mais atenção que outros.

As mudanças impulsionadas pelos projectos podem ser fragmentárias e sofrer reveses. Os prazos apertados, os requisitos de despesa ou as incertezas no financiamento podem levar a abordagens apressadas e incompletas.

Há pessoas que foram forçadas a mudar devido às circunstâncias, tiveram pouca orientação e aprenderam por

tentativa e erro. Consequentemente, as mudanças tiveram sucesso em alguns sítios mas não conseguiram enraizar-se noutros.

#### Destaques

A implementação dos princípios de Eficácia na Assistência implica mudanças tanto a nível individual como organizacional/social. As páginas seguintes proporcionam vários exemplos de mudança em ambos os níveis.

## Dificuldades e Mudanças

Ao longo dos anos, muito foi sendo registado sobre como a mudança ocorre.

Uma das lições mais importantes é que a mudança não surge simplesmente por se transmitir às pessoas os novos conhecimentos. Tem de se fundar, ao **nível individual**, em alterações nas atitudes e nos comportamentos, e ao **nível organizacional ou social** em modificações nas directivas, nos sistemas e nos relacionamentos.

Consulte esta [tabela](#) sobre as dificuldades e as mudanças que é necessário realizar tanto a nível individual como organizacional/social para implementar com sucesso os Princípios de Eficácia na Assistência e viabilizar esta nova perspectiva sobre a ajuda estrangeira.

Fonte: Management Sciences for Health



# Mudanças ao Nível Individual: Conhecimentos e Competências



As mudanças necessárias ao nível individual revelam dificuldades comuns enfrentadas pelos gestores. Trata-se de desafios que requerem formas diferentes de trabalhar para se implementar os Princípios de Eficácia na Assistência.

Analisando mais de perto, eis aquilo que os gestores têm de mudar:

**Conhecimentos.** Têm de se instruir sobre:

- A Declaração de Paris e as recomendações dos fóruns de alto nível subsequentes
- As declarações do seu governo ou organização
- A aplicação dos princípios na prática

**Competências.** Têm de aprender como:

- Criar uma visão partilhada
- Efectuar a análise dos interessados
- Promover conversações
- Dirigir reuniões
- Comunicar hierarquicamente
- Negociar
- Lidar com conflitos
- Fazer perguntas pertinentes
- Criar alianças para fazer ouvir quem não tem voz

Destaques

Os gestores têm de avaliar o seu papel no seio da organização e de forma mais lata como agentes trabalhando no sentido dos Princípios de Eficácia na Assistência, e quais são as suas responsabilidades e contribuições no âmbito desses objectivos e estratégias de alto nível.

# Mudanças ao Nível Individual: Atitudes/Crenças e Hábitos

Os gestores têm de examinar as suas **atitudes e crenças** relativamente a:

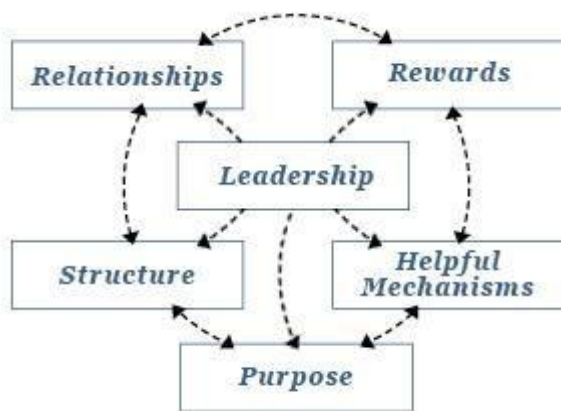
- Como as pessoas aprendem e mudam
- Poder e capacitação
- Estratégias de desenvolvimento
- As dinâmicas da adesão e da apropriação
- Reforço da capacidade institucional

- O seu papel no esquema mais amplo das coisas e a sua responsabilidade e contribuições no âmbito dos objectivos e estratégias de mais alto nível
- Procurar possibilidades em vez de ver obstáculos
- A capacidade dos que não têm voz para determinar o rumo

Os gestores têm também de adoptar novos **hábitos** de trabalho, nomeadamente:

- Trabalharem atravessando as barreiras sociais e culturais
- Comunicarem com pessoas com diferentes hábitos
- Questionarem as autoridades (dizerem a verdade ao Poder)
- Votarem nas eleições locais e nacionais e convencerem outros a fazê-lo também
- Serem mais pacientes, empenhados, concentrados, francos, dignos de confiança e confiantes nos outros
- Terem menos tendência para desistir

## Mudanças ao Nível Organizacional e Social



As publicações tanto académicas como populares salientam o papel da liderança nos processos de mudança ao nível organizacional e social. Liderança significa agir a vários níveis e em diferentes domínios – o que nem sempre é claro é quais. Marvin Weisbord, autor de “Productive Workplaces” (Locais de Trabalho Produtivos), reuniu um modelo de seis caixas para proporcionar mais orientação quanto a como a liderança pode influenciar os elementos necessários para a realização da mudança positiva. A resposta às [questões](#) de cada caixa pode ajudar-nos a dirigir o esforço de mudança.

Fonte: Adaptado de [Marvin Weisbord 1976](#).

## Custos e Benefícios

Algumas das alterações comportamentais descritas na [tabela](#) podem parecer, à primeira vista, apenas mais trabalho e dores de cabeça, enquanto outras apresentam benefícios imediatos.

Quando não podemos ver as vantagens, pode ser muito difícil e até aborrecido aprender algo de novo ou fazer qualquer coisa de forma diferente.

***Mas no final, a recompensa de vermos a ajuda bem gasta e realmente a fazer diferença, não importa a que distância, deve fazer com que valham a pena os nossos esforços conjuntos, não é verdade?***

Nas duas sessões seguintes, vamos conhecer melhor a psicologia e a dinâmica da mudança. Isto vai permitir a todos – quer agentes, quer sujeitos da mudança – a reconhecer essa dinâmica e a corresponder de forma a criar empenhamento em vez de resistências.

Vamos primeiro ver o que sabemos sobre mudança pessoal, para depois passarmos para os conhecimentos sobre mudança organizacional.

# O Lado Pessoal da Mudança

## Mudança como Transição



***Não são possíveis mudanças organizacionais sem as pessoas mudarem os seus comportamentos.***

Como é que as pessoas mudam?

[William Bridges](#) tem estudado toda a vida a mudança pessoal e organizacional. Ele conclui que a **mudança é tanto interna como externa.**

E usa o termo "transição" para descrever os processos psicológicos internos que as pessoas atravessam para se adaptarem às mudanças externas.

**A mudança é simplesmente a passagem de uma situação anterior para outra nova.**

Há três fases na transição:

- Um final
- Um período de transição (chamado zona neutra)
- Um novo começo

É necessário passar por cada fase para se conseguir criar uma mudança bem-sucedida.

Fonte: Bridges 2009. Destaques  
A única constante é a mudança.

# Finais e Perdas



***Toda a mudança implica algum grau de perdas quando o que é novo substitui o que é antigo.***

As mudanças impostas tendem a ampliar as perdas. A transição bem-sucedida depende da renúncia à antiga realidade e à antiga identidade. A primeira tarefa para ajudar as pessoas a fazerem a transição é convencê-las a abandonarem o que conheciam (“ambiente de conforto”).

Mudar é, assim, um **processo de aprendizagem do que acabou e de aceitação da realidade da perda.**

Há emoções de pesar a acompanhar o que acaba. É possível testemunhar tensão, depressão, ansiedade, regateio, tristeza, desesperança ou desorientação.

À medida que se toma consciência do que se perdeu, é importante reconhecer o que houve de bom no passado e quais os elementos que devemos transportar para a zona neutra e, possivelmente, para o novo começo.

Destaques

Todos os começos são consequências. Todos os inícios terminam qualquer coisa. - Paul Valéry, poeta francês

Aplicação de ideias

Pense numa mudança difícil que tenha atravessado e reflecta sobre a pergunta seguinte: O que é que perdeu e o que é que permaneceu, algo a que se pode agarrar e a partir de onde pôde partir?

## A Zona Neutra

Após estarmos conformados, a etapa seguinte é a zona neutra: ***uma terra de ninguém entre a antiga e a nova realidade, em que o que era antigamente já acabou mas ainda não nos habituámos ao que o substituiu.***

Durante este período, a ansiedade aumenta e a motivação diminui.

As pessoas na zona neutra enfrentam desorientação devido à ambiguidade da situação e ao desejo de respostas e de soluções simples. Perde-se a energia e a eficácia diminui.

Mas há pessoas que florescem nesta fase e demonstram uma grande energia e criatividade. Isto pode criar alguma tensão entre os que encaram o caos como uma altura de criatividade, inovação e descoberta e aqueles que continuam a sentir-se perdidos.

Atravessar o caos implica reorientação e redefinição.

**A destruição do que é antigo leva à possibilidade de descoberta do que é novo**, exactamente como num fogo florestal, em que as velhas árvores que são queimadas abrem espaço para surgirem outras novas.

Destaques

Não é que tenhamos medo da mudança ou estejamos apaixonados pelo passado, mas é o que se passa entre eles que nos causa receio...— Marilyn Ferguson, futurista americana

Aplicação de ideias

Lembra-se de estar na zona neutra quando acabou a fase final? Como foi?

## Novos Começos

**Os começos só podem concretizar-se após a conclusão da caminhada através das dificuldades pela zona neutra.**

Há uma alteração notável: um novo compromisso emocional em fazer as coisas de forma diferente e em ver as pessoas a uma nova luz é sintoma de que a pessoa ultrapassou o ponto de viragem – abrem-se novas perspectivas.

Os começos não podem iniciar-se só porque há ordens ou prazos para isso: arrancam no seu momento certo, que pode ser uma semana ou vários anos após se ter entrado na zona neutra.

Podem assustar, porque **não há garantias de que as coisas vão funcionar conforme se espera ou se planeia.** São momentos para esclarecimento e concentração.

Há muitas histórias que ilustram estas fases de transição.

Pensem nas muitas pessoas que, após lhes dizerem que são VIH-positivas, atravessam um período de negação e não querem deixar de se ver como fortes e saudáveis, apesar das provas em contrário. Tais pessoas estão na Fase Final, quer tenham ou não consciência disso.

Para fazerem correctamente a transição, têm de aceitar o que está a terminar. Embora em alguns casos tudo acabe aqui, há outros que continuam: após terminarem por aceitar a nova situação, ficam, durante o tempo de que necessitarem, na Zona Neutra. Há histórias que podem terminar aqui, com as pessoas a manterem-se perdidas e, eventualmente, a falecerem.

Mas o exemplo continua, porque alguns descobrem força para aceitar a sua situação e para encetarem um Novo Começo. **São estas as pessoas que se tornam activistas do VIH/SIDA, que (re)tomam o controlo das suas vidas e se tornam elas próprias agentes, aconselhando os outros e reorganizando as suas vidas e as das outras pessoas, apesar da doença.**

Destaques

Um monte de pedras deixa de ser um monte de pedras no momento em que um só homem que traz a imagem de uma catedral o contempla. - Antoine de Saint-Exupéry, escritor francês

Aplicação de ideias

Lembra-se de quando ultrapassou o ponto de viragem? Como foi?

## Ajudar as Pessoas Ao Longo das Transições

Os relacionamentos são vitais para nos ajudar ao longo das transições. É possível ajudar pessoas em diferentes fases da transição de várias formas.

Há pessoas que não são capazes de admitir que a mudança começou. É provável que já tenhamos visto pessoas em estado de negação quanto à mudança, incapazes ainda de admitir que qualquer coisa acabou e de ponderar as perdas.

**É possível ajudar essas pessoas dando-lhes informações que as esclareçam da inevitabilidade da mudança.** Isso pode ser feito das seguintes formas:

- Mostrando-lhes comunicações oficiais sobre a mudança,
- Levando-as a visitar um local onde a mudança já esteja implementada,
- Fazendo-as conversar com alguém familiarizado com a mudança, e/ou
- Levando-as a reuniões sobre as implicações e as consequências.

Assim que a realidade da mudança se tenha sedimentado, é possível ajudar ao reconhecimento e à admissão da perda estando-se disponível para discutir o assunto e para ouvir de forma amiga, em vez de se tentar resolver problemas.

Uma resposta compreensiva é mais produtiva que um comentário do tipo "tens de te conformar!", que pode gerar resistências.

Não vale a pena tentar demover as pessoas daquilo que sentem ("não estejas triste!"), porque os sentimentos não se controlam.

Se formos **ouvintes atentos e compreensivos**, vamos ajudá-las a lidar com aquilo que sentem, a compreenderem os seus receios e a dar resposta positiva.

E isso vai permitir a outros ultrapassarem a perda e a enfrentarem a [zona neutra](#).

Termo do Glossário:

[A Zona Neutra](#)

Destaques

[Ajudar as Pessoas Ao Longo das Transições](#): A única saída é em frente!

## Passar o Ponto de Viragem

Na zona neutra, é possível dar ajuda (ou pedi-la) na tarefa de reexame e redefinição, disponibilizando recursos (tempo, apoio financeiro, formação, acesso, apresentações) para serem explorados.

Quando a pessoa iniciar o novo começo, este tipo de apoios pode tornar-se mais centrado.

**O melhor apoio que pode ser dado ou recebido é ajuda ao nível das possibilidades de discussão, de previsão, de estabelecimento de metas a curto prazo e de planeamento do futuro.**

O [Challenge Model](#) (Modelo das Dificuldades) é um bom instrumento para ajudar neste tipo de estabelecimento de orientação, uma vez que consiste numa série de perguntas que vão desde o nível estratosférico (qual é o seu objectivo, como se vê pessoalmente a longo prazo?) até a resultados mensuráveis a curto prazo e a uma análise daquilo que a pessoa vai ter de superar para avançar do presente em direcção à sua visão.

Tudo o que se possa fazer para nos ajudarmos a nós próprios ou aos outros a avançar para o esclarecimento e para o empenhamento e para alcançar a visão é um investimento que acarreta múltiplas recompensas.

Já sabia?

A clareza de objectivos, a paixão e o empenho são os principais impulsionadores da mudança pessoal.

## Resistência



Resistência é um rótulo que muitas vezes aplicamos a pessoas ou grupos que não cooperam com a mudança. Mas contra o que é que elas resistem?

É provável que as pessoas resistam à mudança se esta lhes for imposta ou se forem pressionadas a sair demasiado depressa das suas zonas de conforto, especialmente se não virem nisso vantagens. Podem também resistir à mudança em situações em que os seus esforços para melhorar não são apoiados pelo sistema mais amplo em que trabalham.

Em vez de lidar com os denominados “resistentes” de forma directa, forçando-os a cumprir ou fazendo ameaças, os gestores da mudança fazem melhor em informar-se das “resistências” que existem no sistema e em procurar formas de as eliminar ou neutralizar.

Destaques

O significado original de resistência vem da Física: é a obstrução a um fluxo que atravessa determinado condutor.

# Remover os Obstáculos, Não Quem Resiste

Os elementos de base dos quatro grupos de interessados (governos, ONGs, instituições doadoras e empresas privadas) têm exprimido repetidamente o seu empenho em avançar no sentido da apropriação, da cooperação, do alinhamento, dos resultados e da responsabilização mútua.

Mas acham, frequentemente, que é a liderança das suas organizações que não tem vontade ou não é capaz de remover as “resistências” que existem no sistema.

Essas “resistências” podem ser, nomeadamente:

- Procedimentos de avaliação de desempenho e de remuneração
- Ciclos de orçamentação
- Estruturas de responsabilização

Os princípios de Eficácia na Assistência exigem uma flexibilização dos controlos, porque só uma das partes pode conduzir o barco – neste caso, o governo do país que recebe a assistência estrangeira. É isso que pode explicar porque é que algumas das referidas “resistências” se mantêm e tornam mais difícil aos empregados aceitarem as mudanças propostas (ou impostas).

## Mudança Organizacional

### A Complexidade da Mudança Organizacional

A mudança organizacional não necessita só de alterações nas políticas, nos processos e nos sistemas, mas também na forma como as pessoas se relacionam com essas políticas, esses processos e esses sistemas.

Se ver ou ajudar uma pessoa a atravessar uma transição é difícil e doloroso, imagine-se uma organização repleta de pessoas que atravessam vários processos de mudança. A reatribuição de funções, o abandono de rotinas conhecidas e a introdução de novos sistemas, processos e estruturas vai acrescentar camadas sucessivas de mudanças.

Saber que as pessoas atravessam as transições a uma velocidade que é específica de cada uma delas ajuda-nos a ser mais compreensivos quando vemos que alguns enfrentam dificuldades enquanto outros avançam.

***Como é possível, na qualidade de gestor, ajudar ao processo de mudança?***

- Procurar pistas
- Falar com as pessoas
- Colocarmo-nos no lugar delas

Destaques

Nas organizações em transição, os gestores não podem ignorar os processos de mudança que se verificam ao nível individual.

## Teorias e Metáforas da Mudança Organizacional

Todos nós, quer o admitamos ou não, temos determinados preconceitos e crenças relativamente ao crescimento económico, ao desenvolvimento, à natureza das pessoas, à natureza do trabalho e à natureza do relacionamento entre a organização e o ambiente que a rodeia.

Em conjunto, estes preconceitos e crenças geram teorias que entram em funcionamento quando nos pedem para concebermos intervenções ou para darmos a nossa opinião sobre qualquer assunto.

Muitas das nossas teorias e explicações da vida organizacional baseiam-se em metáforas que nos levam a ver e a compreender as organizações de formas diferentes e com parcialidade.

Cada metáfora promove uma interpretação e, ao fazê-lo, passa outra para segundo plano.

***A nossa capacidade para obtermos uma leitura abrangente de determinada situação organizacional depende da nossa aptidão para detectarmos como vários aspectos de uma organização podem coexistir de forma***

***complementar ou até ilógica.***

Destaques

Gareth Morgan, no seu livro "Images of Organization" (Sage 1988, [2007](#)), descreve muitas destas metáforas.



# A Organização como Máquina



Podemos ver as organizações como máquinas. This metaphor focuses our attention on the conversion of inputs into outputs and the mechanisms that make this possible.

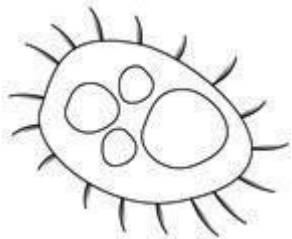
Quando usamos palavras como recursos humanos, mão-de-obra, procedimentos operacionais normalizados, cadeia de comandos, âmbito de controlo, divisões, engenharia humana ou resistência temos como referência processos mecânicos, e assim, consciente ou inconscientemente, referimo-nos às organizações como máquinas.

Ver a organização como uma máquina pode ser **útil quando há tarefas a realizar que possam (e devam) ser padronizadas**, quando o ambiente é estável e quando for improvável que a procura daquilo que a organização faz ou produz se venha a alterar.

A metáfora da máquina ajuda quando pretendemos precisão e quando queremos que pessoas em locais diferentes cumpram exactamente os mesmos padrões com os mesmos níveis de qualidade.

O aspecto negativo da metáfora é que ela **sugere que não funcionam quando o ambiente se encontra em fluxo constante**, criando procedimentos burocráticos rígidos quando aquilo de que se necessita de facto é apropriação, capacidade de adaptação e inovação na periferia.

# A Organização como Organismo



Vermos a organização como um organismo concentra a nossa atenção na forma como ela cresce e se desenvolve, se adapta a um ambiente externo em mudança alterando a sua forma ou especializando-se, e como ela se alimenta de forma autónoma, angariando “nutrientes” e expelindo os seus “resíduos”.

Podemos reconhecer a utilização desta metáfora quando ouvimos termos como aperfeiçoamento pessoal, necessidades individuais e organizacionais, sobrevivência, crescimento, declínio, maturidade, adaptação, selecção natural, sinergias, simbiose, evolução

organizacional, etapas de crescimento no desenvolvimento da organização, denominador comum ou conexão, uma vez que são termos referentes a fenómenos orgânicos ou biológicos.

A metáfora orgânica **ajuda a centrar as atenções nas necessidades que têm de ser satisfeitas para a organização poder sobreviver e para os processos de interacção entre necessidades internas e forças externas**.

A inovação resulta de forças que surgem e interagem no interior e no exterior da organização e que não podem ser impostas, como não se pode impor a uma flor que cresça sob quaisquer condições.

Mas esta perspectiva tem também pontos negativos por **presumir que, se lhes for dada oportunidade, as pessoas agem sempre em harmonia, no sentido do bem comum**. Os princípios de eficácia na assistência são cativantes no abstracto, mas a **política entra sempre em jogo** porque há sempre quem veja ganhos onde os outros vêem perdas.

Fonte: Morgan 1990. Já sabia?

Não prever a acção das forças políticas pode criar expectativas irrealistas e desapontamento ou sabotagem.

Ver as organizações como sistemas políticos leva a intervenções organizacionais muito diferentes.

# Aprender a partir da Experiência

Processo em 8 etapas para criação mudanças importantes

1. Estabelecer um sentimento de urgência.
2. Criar uma Coligação Dirigente
3. Criar uma visão e uma estratégia
4. Comunicar a visão de mudança
5. Habilitação de base alargada para a acção
6. Geração de vitórias a curto prazo
7. Consolidação de vitórias e geração de mais mudanças
8. Sedimentar as novas abordagens na cultura

**John Kotter**, da Universidade de Harvard, estudou as organizações sujeitas a processos de mudança que terminaram com um regresso ao ponto de partida, após muito dinheiro e muito capital psicológico esbanjados. Detectando um padrão nos erros, ele definiu **oito etapas que os agentes da mudança têm de implementar para se certificarem que essa mudança se enraíza profundamente na organização, na sua cultura e nos comportamentos das pessoas.**

As quatro primeiras cobrem as armadilhas e o que fazem relação a elas durante a fase preparatória.

As três seguintes visam contribuir para que as coisas evoluam na direcção correcta.

A última serve para nos assegurarmos de que as mudanças permanecem.

Cada etapa baseia-se na anterior. As etapas não podem ser ultrapassadas ou mal executadas. Como em qualquer escadaria firme, cada degrau assenta no anterior e tem de ter força suficiente para apoiar o próximo. Se um degrau inferior é fraco, ou se é enfraquecido pelas mudanças dentro ou fora do ambiente.

São apresentadas mais informações sobre cada uma das etapas nas páginas seguintes.

Fonte: Kotter 1995.

## Etapa 1: Estabelecer um Sentimento de Urgência



Quando as pessoas acham que tudo corre bem, é difícil mobilizá-las para trabalharem para a mudança que é necessária. Afinal de contas, todos estão ocupados e trabalhar para a mudança é trabalhar mais e é difícil.

O sentimento de urgência resulta de se analisar o ambiente e de se sacudir as pessoas do comodismo da negação, **encontrando provas** de que a mudança proposta se impõe e apresentando dados que mostrem que a situação já não volta atrás.

### Exemplo:

No início da crise da SIDA, em 1984, o Presidente Museveni do Uganda pensava que o seu país nada tinha a ver com a doença. A SIDA, afinal de contas, era vista como uma doença que só afectava homossexuais e toxicodependentes. Mas a transmissão heterossexual começou a aumentar no Uganda.

No que se tornou um discurso famoso, o Presidente Museveni criou **um sentimento de urgência citando um velho provérbio do seu país: "Quando o leão entra na tua aldeia, tens de dar o alarme gritando alto."** E foi com isso que os ugandeses partiram para a luta.

## Etapa 2: Criar uma Coligação Dirigente



Quando as principais figuras de autoridade estão ausentes da equipa responsável pela implementação da mudança, é difícil obter que outros juntem forças e levem o trabalho a sério.

É essencial uma Coligação Dirigente para se obter apoio para avançar.

Embora possamos ter tendência para criar uma coligação com pessoas muito parecidas connosco, é melhor a longo prazo que ela seja muito diversificada. Tem de se encontrar a combinação certa: pessoas importantes representando diversas tendências, departamentos e entidades, protagonistas políticos fundamentais, pessoas apaixonadas pela mudança e ainda gente que de outra forma bloquearia os nossos esforços.

Para mais informações sobre como criar uma coligação eficaz, consultar a Secção Ferramentas e Recursos.

### Exemplo:

Os encontros de Paris e Accra sobre Eficácia da Assistência foram acções para **constituir e alargar uma coligação dirigente**. Cada conferência e as actividades delas subsequentes aumentam o número dos líderes activistas, tanto formais como informais, e portanto o dos seguidores.

O mesmo se aplica a qualquer outro Fórum ou Cimeira de Alto Nível. As conferências mundiais do VIH/SIDA estão constantemente a alargar o círculo das pessoas envolvidas, enquadrando grupos marginais e dando-lhes voz e reforçando assim a coligação.

## Etapa 3: Criar uma Visão e uma Estratégia Poderosas

Os objectivos formais e os documentos de planeamento raramente inspiram as pessoas, porque muitas vezes são demasiado longos, abstractos e racionais para poderem ajudar as pessoas a ver como podem avançar para uma visão partilhada. Raramente geram o tipo de energia necessária para qualquer esforço de mudança.

A criação de uma visão forte mobiliza as pessoas e os recursos e suscita a energia essencial para que o esforço de mudança resulte.

### Exemplo:

A iniciativa PEPFAR foi lançada em 2003 com uma **visão ambiciosa** do futuro: duas milhões de pessoas com tratamento por medicamentos anti-retrovirais, prevenção de sete milhões de novas infecções pelo VIH e assistência a dez milhões de pessoas, incluindo órfãos, até 2008 e em quinze dos países mais afectados do mundo.

A Secretária de Estado do Presidente Obama, Hillary Clinton, acrescentou a essa outra visão em 2011: conseguir uma geração livre da SIDA, visão essa que dá novo impulso às pessoas empenhadas na erradicação da doença.

### Destaques

Não se trata da visão, mas do que ela faz. - Robert Fritz, citado em *The Fifth Discipline* (Peter Senge, *The Fifth Discipline*, 1990, página 153).

## Etapa 4: Comunicar a Visão de Mudança



Logo que exista uma visão clara e mobilizadora, ela tem de ser comunicada eficazmente – de forma a amplificar-se e a incentivar as pessoas. Além disso, a Coligação Dirigente que elaborou essa visão tem de liderar pelo exemplo. Uma visão pode ser rapidamente esvaziada quando o comportamento dos responsáveis superiores contradiz os valores nela contidos ou transmite a noção de que “fica tudo na mesma”.

Kotter recomenda que os líderes utilizem “todos os meios possíveis para comunicarem eficazmente a nova visão e a nova estratégia”.

**Repetir e insistir é fundamental. O reforço da ideia vem de se ver a liderança da organização a servir de modelo do comportamento desejado.**

Exemplo:

*Embora a visão da Eficácia da Assistência tenha sido claramente definida na altura da Declaração de Paris, as reuniões de alto nível seguintes em Accra e Busan mantiveram essa visão presente na atenção das pessoas. As pesquisas, as conferências regionais mais pequenas e as publicações são usadas para transmitir a visão a um público cada vez mais amplo.*

Destaques

*Uma visão só é verdadeiramente partilhada quando duas pessoas têm a mesma perspectiva e estão empenhadas mutuamente em mantê-la, não basta cada uma delas tê-la. Quando as pessoas partilham verdadeiramente um imagem estão ligadas entre si e vinculadas por uma aspiração comum. - Senge, página 206*

## Etapa 5: Habilitação de Base Alargada para a Acção

Em todos os esforços de mudança há obstáculos à nova forma que foi prevista de fazer as coisas, que têm de ser removidos. As pessoas notam e procuram sinais de que se está a lidar com esses obstáculos, tanto pela liderança como pela habilitação de pessoas a todos os níveis.

Os obstáculos têm a forma de estruturas ou procedimentos que têm a ver com o controlo. É arriscado agir de forma passiva com eles, especialmente para quem chefia.

Embora os líderes organizacionais falem frequentemente de os seus inferiores hierárquicos terem de aprender a assumir riscos, podem achar que o seu risco é maior e terem relutância em desistir de velhos hábitos de comando e controlo. No entanto, se não forem eles a fazer a mudança na sua forma de trabalhar, de certeza que a mudança mais ampla que se pretende falhará.

Kotter aconselha **criar uma cultura que habilita as pessoas em toda a hierarquia a fazer as coisas de forma diferente, a tomar iniciativas e a assumirem os riscos que disso resulta.**

Exemplo:

*O Programa Nacional de Solidariedade do Afeganistão (NSP), já na sua terceira fase, é dirigido pelo Ministério da Reabilitação Rural e do Desenvolvimento. Com o apoio da USAID ao longo dos últimos oito anos, mais de 25.000 conselhos localmente eleitos, que representam quase 70% de todas as comunidades rurais, planearam, geriram e monitorizaram mais de 55.000 subprojectos que responderam a carências expressas pelas populações nos domínios*

da educação, da irrigação, da subsistência, da energia, dos transportes, do abastecimento de água e do saneamento.

O administrador executivo do NSP, Mohammad Tariq Ismati, *constata* que o programa está "à escala, [através] tanto das contribuições em força, liderança e esforço provenientes das **comunidades habilitadas**, como do empenho e da generosidade dos doadores internacionais do Afeganistão".

Fonte: República Islâmica do Afeganistão, 2011.

Já sabia?

As pessoas estão atentas a quem assume riscos. Quanto mais ampla for a acção, menor é o risco individual e maior é a probabilidade de se identificar e remover os obstáculos.

## Etapa 6: Geração de Vitórias a Curto Prazo

É fácil iniciar um esforço de mudança, mas é muito difícil mantê-lo, sobretudo se as alterações positivas anunciadas estiverem num futuro longínquo.

É importante planear vitórias a curto prazo e atribuir recursos a esses planos para que de facto produzam triunfos passado pouco tempo.

Há uma motivação adicional proveniente do reconhecimento e das recompensas das pessoas que tornaram essas vitórias rápidas possíveis.

Exemplo:

O projecto *Comunidades e Municípios Saudáveis* no Peru tem mobilizado famílias, comunidades e municípios para assumirem o controlo da saúde local ao assumirem um papel activo na recolha e análise de dados e na escolha de intervenções para melhorar aspectos da saúde importantes, como o ambiente doméstico, a higiene pessoal, o saneamento, a água e o lixo.

Ao escolher os seus próprios indicadores de sucesso, as comunidades puderam **criar vitórias rápidas** que se tornaram incentivos para continuar e chamaram a atenção de responsáveis do governo que vieram ver por si mesmos o que se passava.

Foram obtidos triunfos rápidos nas áreas relacionadas com a saúde materno-infantil (amamentação e exames médicos pré-natais completos), no saneamento (água e lixo) e na higiene pessoal (lavagem das mãos e dos dentes). A Comissão de Desenvolvimento Local comunica os resultados à comunidade e forma os membros desta para melhorarem esses indicadores.

Durante a avaliação seguinte (6 meses depois), a comunidade tem a possibilidade de ver o que melhorou. Embora nem todos os indicadores melhorem de forma fácil e rápida, os que o fazem dão imensa motivação.

## Etapa 7: Consolidação de Vitórias e Geração de Mais Mudanças

Os triunfos rápidos podem não ser sustentáveis, exactamente por terem recebido muitos recursos e atenção no curto prazo. Kotter notou que nestes casos as pessoas mudam a sua atenção para o próximo "sabor do mês", alienando assim a energia e o empenho dos colaboradores que são necessários para arregaçar profundamente as mudanças na estrutura e na cultura organizacional.

É necessária a credibilidade que vem das mudanças rápidas, bem como o reconhecimento dos líderes da mudança na organização, mas isso não chega.

As pessoas têm de ser capazes de ver que as directivas e os processos que estão a funcionar e que são mais difíceis de mudar são postos em questão por quem está em funções de autoridade.

O recrutamento de novos colaboradores que tragam ideias e olhos frescos e que discutam crenças e rotinas enraizadas também ajuda (desde que sejam apoiados pela liderança da organização) bem como novos projectos, agentes de mudança e temas.

Exemplo:

Para apoiar a criação, implementação e monitorização da estratégia e do plano nacional de redução da pobreza da Zâmbia, o governo criou um sistema de grupos de consultoria sectorial (SAGs) com representantes da sociedade civil, do sector privado com fins lucrativos e dos doadores. Os SAGs funcionaram tão bem que o governo lhes pediu propostas para o acordo ou concentrado *Millennium Challenge Corporation (MCC)* (Sociedade do Desafio do

Milénio). Esse processo rendeu 37 propostas em representação de cinco sectores prioritários, e as ideias de muitas dessas propostas foram integradas no Concentrado da Zâmbia no MCC.

Por o governo da Zâmbia ter ***incluído um leque de interessados no processo original de planeamento do desenvolvimento***, foi alcançado consenso sobre a estratégia e o plano nacionais de redução da pobreza. Dentro deste entendimento comum, o governo ***continuou a aproveitar as percepções variadas dos SAGs representantes de todos os sectores da sociedade para enquadrar uma proposta bem-sucedida de um doador receptivo***.

# Etapa 8: Sedimentar as Novas Abordagens na Cultura

Se as novas formas de fazer as coisas não se tornarem parte da cultura da organização, podem não durar. A chave para sedimentar as mudanças na cultura reside nas práticas de gestão e de liderança.

As práticas eficientes de gestão e liderança implicam, entre outros factores, a atenção contínua à evolução da gestão e da liderança, o planeamento das sucessões e a demonstração das ligações entre os esforços de mudança e o sucesso organizacional através de indicadores indiscutíveis. Consultar o curso “Da Dependência à Parceria: Dirigir/Gerir a Mudança” para mais informações sobre estas práticas.

## Exemplo:

Um funcionário do Ministério da Saúde do Egipto tornou-se o paladino da transformação das lideranças. Desejando responsabilizar os gestores sanitários dos distritos de saúde, percebeu a necessidade de melhor gestão e liderança para que os responsáveis locais fossem capazes de pensar por si próprios e de assumir a responsabilidade por melhorarem os serviços, mobilizarem recursos e atraírem utentes. Parte do processo de mudança consistiu em formação onde o pessoal das unidades de saúde trabalhou em equipas e cada uma destas encarregou-se de uma dificuldade em resolver situações indesejáveis (como longos tempos de espera, utentes que não regressavam para continuar o tratamento ou más atitudes assistenciais do pessoal). As equipas decidiram melhorar a qualidade dos serviços, envolver a comunidade e atrair novos utentes para o planeamento familiar.

Após a acção de formação, os rápidos resultados alcançados pelas equipas levaram a um empenhamento, ao mais alto nível, em proporcionar **mais formação de desenvolvimento de lideranças** e ao reconhecimento da importância dos gestores capacitados nos níveis inferiores e das vantagens do trabalho em equipas. Os resultados práticos, gestores capacitados, e a atenção dos escalões hierárquicos mais elevados, levaram a que as novas práticas ficassem fortemente arraigadas na cultura das unidades de saúde.

Fonte: Mansour et al. 2010. Destaques

Quando investimos as nossas expectativas e esperanças em algo melhor, não ver resultados apesar do grande esforço despendido gera o cepticismo. Cada falha subsequente agrava esse cepticismo, tornando cada nova acção mais difícil de ser aceite.

## Acção de Mudança

## Os Diferentes Papéis dos Agentes de Mudança



Independentemente das crenças pessoais que tenhamos quanto à mudança e das intervenções que escolhermos para realizar as mudanças desejadas, uma coisa é certa, não há ninguém que as consiga realizar sozinho.

Há muitos papéis diferentes que têm de ser desempenhados.

Neles se incluem:

- Promotor
- Paladino
- Coordenador de grupo de trabalho ou de equipa de tarefa

- Gestores de unidade ou de departamento

Consultar na próxima página as responsabilidades de cada função.

## As Responsabilidades das Diferentes Funções

Função do Agente de Mudança	Responsabilidades
Promotor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornece recursos e apoio político de alto nível para a implementação de alterações relativas à eficácia da assistência</li> <li>• Assegura a concessão de apoio total à equipa de mudança</li> <li>• Pede responsabilidades às pessoas</li> </ul>
Paladino	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornece liderança à equipa de mudança e trabalha para superar os obstáculos inevitáveis que surjam</li> <li>• Dirige a realização e implementação do plano de transição ou mudança.</li> <li>• Instrui e desenvolve capacidades de instrução das pessoas e das equipas para cumprirem as respectivas responsabilidades relativas à mudança</li> <li>• Apoia actividades de monitorização e avaliação</li> <li>• Estabelece coordenação com todos os grupos de interessados para assegurar que estes se mantenham ao corrente e continuem a apoiar a iniciativa de mudança</li> </ul>
Coordenador de grupo de trabalho ou de equipa de tarefa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inicia os debates centrados aos vários níveis da organização sob a direcção do paladino</li> <li>• Contribui para alterar ao plano e o cronograma do projecto</li> <li>• Coordena reuniões e seminários</li> <li>• Forma coordenadores de nível inferior se necessário</li> <li>• Analisa a evolução e apresenta relatórios ao paladino</li> </ul>
Gestores de unidade ou de departamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participam com as suas equipas em eventos importantes relativos à mudança</li> <li>• Implementam as acções escolhidas sob a direcção do paladino</li> <li>• Funcionam como formadores da(s) sua(s) equipa(s) para terem bom desempenho na nova situação</li> <li>• Coordenam reuniões com a(s) sua(s) equipa(s) para analisar a evolução e detectar problemas que necessitem de ser apresentados à atenção de quem os possa resolver</li> <li>• Asseguram-se de que as equipas criam e implementam planos de acção realizáveis</li> <li>• Asseguram-se de que as equipas possuem planos de monitorização e avaliação bem definidos</li> </ul>



# Como é que as Funções Colaboram?



Embora cada pessoa possa desempenhar simultaneamente várias funções, as características descritas na página anterior indicam que há pessoas mais vocacionadas que outras, devido ao seu cargo ou conjunto de competências, para o desempenho de certos papéis em vez de outros.

Por exemplo, os promotores são fundamentais porque podem libertar recursos para iniciar e apoiar o esforço de mudança. Mas normalmente os promotores não têm tempo nem energia para liderarem de facto esse esforço, e é quando o paladino entra em cena. Mas ter um paladino sem patrocinador pode dificultar imenso o esforço de mudança, embora não seja impossível.

O promotor pode incumbir formalmente o paladino, atribuindo-lhe um conjunto de metas e de recursos para construir uma equipa e avançar. Mas os paladinos também podem ser agentes de mudança informais e automeados.

Tanto o promotor como o paladino têm de ser realistas quanto ao tempo e aos recursos que vão ser necessários, sobretudo quando há muita coordenação e mobilização a fazer para que as pessoas participem.

## A Equipa de Mudança

Os estudos demonstraram que **são necessários diferentes tipos de pessoas nas várias etapas do processo de mudança.**

Os agentes de mudança podem ser eficazes numa etapa mas perderem essa eficácia em outra, podendo mesmo anular ou por em causa a evolução.

Por exemplo, após a conclusão com sucesso das tarefas iniciais de promoção e mobilização e ter sido alargado o grupo de adeptos ou ter sido criada massa crítica, o papel do paladino pode ser assumido por outra pessoa que seja melhor na gestão do que tem de acontecer depois (formação, estabelecimento de novos sistemas, monitorização e documentação das mudanças).

Há quem seja melhor a ajudar as pessoas a atravessarem as fases de mudança, enquanto outros o são a apoiar as organizações ao longo de uma ou mais das oito etapas de Kotter.

*Fonte: Hendy e Barlow 2012.*

## Composição da Equipa de Mudança

Para se ter credibilidade e força, **são necessários todos os tipos seguintes na equipa:**

- Quem seja bom em reflexão conceptual
- Pessoas pragmáticas
- Quem questione a racionalidade e a lógica de reflexão e as decisões
- Quem esteja atento aos impactos sobre os relacionamentos e saiba pacificar
- Pessoas que sejam boas a contribuir com novas ideias e a desbloquear as coisas
- Quem seja capaz de transformar as ideias em actos e de concluir as coisas

**São necessárias também pessoas com perspectivas diferentes sobre a organização:** gente de todos os níveis

hierárquicos e representantes de várias funções organizacionais

**Tem de haver um esforço para assegurar a representação das perspectivas minoritárias.** Se isso não for feito, é provável que se encontrem resistências, uma vez que não se viu a mudança do ponto de vista dessas pessoas.

Destaques

São necessárias pessoas que perguntem constantemente “e daí?” e outras que questionem “e se?”

## Autorização

É importante que a equipa de mudança receba autorização e poderes dos níveis superiores. Essa autorização e poderes incluem nomeadamente:

- Isenção de funções normais e acesso a recursos
- Funções e instruções explícitas quanto ao momento em que são necessárias consultas com a liderança e quanto às decisões que podem ou não ser tomadas
- Responsabilização de cada grupo e um calendário de verificações

Ao avançar na realização da Declaração de Paris e dos Acordos do Gana, é possível imaginar um conjunto alinhado ao nível nacional de equipas de mudança em que cada grupo tem os seus próprios requisitos de mudança estabelecidos pelas equipas internas.

Os representantes autorizados destas equipas reúnem-se periodicamente a nível nacional para confirmar se todos estão a cumprir a sua parte e a trabalhar no ajustamento dos seus processos internos para tornar possível a mudança.

## Criação de Apoio



Quem já tiver liderado uma mudança importante na forma de trabalhar pode atestar a dificuldade de criar apoio ao longo de toda a duração do processo de mudança.

Quando se faz as coisas bem, é fácil liderar o processo, mas os processos de mudança encontram obstáculos mais cedo ou mais tarde.

Mesmo no caso de paladinos, inspirados e orientados por uma visão do que pode vir a ser futuramente, mesmo que se tenha um profundo sentido de missão e se seja capaz de atrair os outros, haverá momentos em que se perde a fé no empreendimento, em que as dificuldades geram dúvidas, em que se perde a paciência e se torna difícil continuar a perseverar.

No próximo curso, “Da Dependência à Parceria: Dirigir/Gerir o Processo de Mudança”, vamos analisar as acções específicas que podem ajudar nesta tarefa.

Para mantermos a sanidade mental e a perspectiva como agentes da mudança, é importante **criarmos uma rede pessoal de apoio** que integre pessoas que não têm nada a ver com o esforço de mudança.

São elas com que contamos, não a organização, e elas permitem-nos desabafar quando precisamos e ajudam-nos a ganhar perspectiva quando a perdemos.

Quem se estiver a preparar para a função de agente da mudança deve certificar-se da existência de tal rede.

Ela deve começar a ser constituída com amigos de confiança, colegas e parentes para quem se possa virar em momentos de desespero e dúvida.

# Lidar com Descarrilamentos

Por vezes os descarrilamentos são provenientes do exterior, de forças existentes no meio sobre as quais ninguém tem de facto controlo.

Aquilo que era antes evolução pode parar e até podem regressar as velhas práticas, como o caso seguinte do Camboja comprova.

*Um relatório de 2007 da [ActionAid](#) salientou que o governo cambojano se tinha tornado mais firme nas relações com os doadores, tanto em termos de condicionalismos como de eficácia da ajuda.*

*O Conselho para o Desenvolvimento do Camboja (CDC) tomou a iniciativa, apresentando uma análise quantitativa da assistência e estabelecendo prioridades para reforma.*

*Os doadores responderam prometendo dados mais exactos e pontuais sobre os fluxos da ajuda, reduzindo a fragmentação entre e no seio dos sectores, promovendo os mecanismos de coordenação existentes e racionalizando a assistência técnica.*

*No entanto, a crise da dívida soberana da Grécia levou o governo do Camboja a recuar nas suas exigências e a voltar a colaborar com os doadores individualmente, por recear a perda dos seus financiamentos.*

*No início de 2012, o primeiro-ministro, num discurso perante 30 organizações internacionais e não-governamentais, anunciou a suspensão do prometedor Fórum de Cooperação para o Desenvolvimento do Camboja até 2014, em favor da colaboração com doadores individuais (Cambodia Herald de 19 de Fevereiro de 2012).*

Um passo em frente e outro passo atrás.

## Destaques

Não há muito que os agentes da mudança possam fazer quanto aos descarrilamentos, salvo manterem a mudança viva em banho-maria para que, quando a crise passar e aparecerem novas oportunidades, a sua iniciativa possa ser passada rapidamente para primeiro plano.

# Gestão de Oponentes e Adversários

Em outras alturas, os descarrilamentos são provocados deliberadamente por grupos ou pessoas que se arriscam a perder vantagens ou privilégios se a iniciativa de mudança tiver sucesso.

São normalmente empregues as tácticas seguintes em consultas ou audições com interessados que pretendem sabotar o esforço de mudança.

- Criação de receios quanto às consequências da mudança na opinião das pessoas que estejam indecisas quanto à sua participação.
- Pedidos de mais informações, sugestões de consultas adicionais ou propostas de novos requisitos para procedimentos, não apenas uma vez (o que seria legítimo), mas repetidamente, até um ponto em que a iniciativa perca força, ímpeto e, ultimamente, adeptos. Tais tácticas de dilação podem destruir até os melhores planos.
- Criação de confusão na mente das pessoas quanto ao que significa a mudança e inserção de detalhes irrelevantes de outras mudanças que podem distrair da mensagem principal.
- Suscitar dúvidas quanto à honra, reputação, respeitabilidade ou credibilidade do agente de mudança e dos membros da sua equipa.

Tais tácticas podem colocar em causa comunicações bem-intencionadas, pelo que é importante reconhecê-las pelo que são de facto. Equipas de vários países em litígio, alguns agentes internos e outras pessoas de projectos ou organizações privadas já foram capazes de se opor a este tipo de tentativas concordando em encontrar-se e conversar recorrendo a coordenadores neutros juntamente com o iniciador da mudança. Isto tornou possível reduzir os níveis de intensidade emocional.

O uso de linguagem respeitosa, o esclarecimento de desinformações e a aceitação de verificações da realidade permitiu aos grupos em questão tornarem-se mais produtivos e cooperantes. Para uma amostra da linguagem a utilizar e que pode ajudar a redireccionar os ataques, clicar [aqui](#).

Fonte: Kotter e Whitehead 2010.

# O Poder da Possibilidade



Apesar de todos os obstáculos e dificuldades que se encontram no caminho para a eficácia da assistência, somos incentivados pelas observações de um dos estudiosos da mudança, Malcolm Gladwell (autor do livro “Tipping Point” (Ponto de Ruptura), que escreve:

*“O que finalmente está subjacente ao sucesso [de mudanças notáveis] é uma crença fundamentada de que a mudança é possível e de que as pessoas podem alterar radicalmente os seus comportamentos ou crenças face ao tipo de estímulo adequado. Os Pontos de Ruptura são uma reafirmação do potencial de mudança e da força da acção inteligente. Olhe para o mundo que o rodeia. Ele pode parecer um local implacável e imóvel. Mas não é. Ao mais pequeno empurrão no sítio certo, pode ser movido”.*

Independentemente do que lhe chamemos, está claro que não é provável que as iniciativas de mudança se desenrolem sem liderança.

No próximo curso, “Da Dependência à Parceria: Dirigir/Gerir o Processo de Mudança”, vamos analisar mais de perto a liderança e a gestão. Todos os instrumentos e práticas nele apresentados são importantes para quem recebe a tarefa de liderar mudanças.

Aplicação de ideias

Consultar a sessão seguinte para instrumentos que ajudam a tornar realidade as possibilidades, através de uma liderança eficiente e da gestão directa da mudança.

## Instrumentos e Recursos

### Introdução a Instrumentos e Recursos

Nesta sessão apresentamos alguns instrumentos que se podem revelar úteis quando se lidera ou gere um processo de mudança.

**Como obter adesão** ajuda-nos a modelar as nossas mensagens e a fazer o trabalho de casa antes de comparecermos perante as pessoas com a nossa mensagem de mudança. Há também uma ligação para como fazer uma análise dos interessados.

**Como lidar com os ataques mais comuns** apresenta-nos vários guiões para lidar com pessoas que estejam deliberadamente a tentar descarrilar os nossos esforços, sobretudo em reuniões públicas.

O **Modelo das Dificuldades** é uma boa ferramenta para resolução de problemas e para estabelecimento de orientações. Consiste numa série de perguntas que vão desde o nível estratosférico (qual é o seu objectivo, como se vê pessoalmente a longo prazo?) até a resultados mensuráveis a curto prazo e a uma análise daquilo que a pessoa vai ter de superar para avançar do presente em direcção à sua visão.

**Construção de uma coligação** elenca alguns passos fundamentais que são importantes quando estivermos prontos para começar a construir a nossa coligação.

**Lidar com a resistência à mudança** fornece um conjunto de tácticas para quando se chega à conclusão de que as resistências estão nas pessoas, muito mais do que no sistema. Se as pessoas só forem capazes de ver o que perdem, há algumas ideias nesta página.

**Comunicação para a mudança** serve para lembrar que a comunicação deficiente é uma causa vulgar de resistências. Muitos dos conflitos entre indivíduos e grupos têm origem em expectativas não correspondidas.

**Planeamento e preparação de perguntas para a equipa de mudança** apresenta uma série de questões que a equipa de mudança tem de analisar de tempos a tempos – algumas delas correspondem às etapas de John Kotter.

**Avaliação da prontidão para a mudança** estabelece uma lista de verificação rápida para se determinar quando começar a chamar à atenção da organização para a Eficácia da Assistência.

**Avaliação da Capacidade para a Transferência da Gestão e Liderança de Programas de Assistência e Tratamento do VIH da PEPFAR para Parceiros Locais** centra-se, enquanto ferramenta de esboço, na avaliação da

capacidade a nível nacional para se assumir maior responsabilidade e responsabilização pelo planeamento, organização e gestão de programas e serviços de assistência e terapêutica do VIH.

## Como Obter Adesão



Há um velho provérbio japonês que diz qualquer coisa como isto: “se viver um dragão na tua vizinhança, certifica-te de que consegues conhecê-lo.”

Por outras palavras, temos de descobrir quem são as pessoas que se opõem ao que pretendemos mudar e deixá-las soprar fogo/atacar-nos. É melhor que elas o façam abertamente e mais cedo do que mais tarde e a partir de lugares de esconderijo. Pelo menos sabemos com o que podemos contar (e elas também).

Temos de nos lembrar quando elaboramos as nossas mensagens de promoção:

- **As pessoas distraem-se facilmente.** As mensagens devem ser curtas, claras e incisivas. Há quem lhes chame “discurso do elevador”: competência para se transmitir as nossas mensagens ao longo que o elevador demora a ir do primeiro ao último piso.
- **Procurar o que sensibiliza as pessoas.** Nas primeiras etapas, quando necessitamos de mobilizar o máximo de apoiantes possível, temos de nos concentrar em conquistar as mentes e os corações. Temos de ter os dados e a lógica pronta para quem quer mas não o diz a grupos mais amplos nas etapas iniciais.
- **"Quem não chora não mama".** Este ditado, que existe em muitas línguas, chama a atenção para o facto de termos tendência para ceder às pessoas que façam mais barulho. Muitas vezes desperdiçamos imensa atenção em relação a quem diz sempre que não ou a quem se opõe, mas efectivamente estes só constituem uma pequena minoria do grupo que tentamos fazer com que participe.
- **Não devemos esperar ser agentes da mudança sozinhos.** Devemos contar com outros para estudar a oposição que podemos esperar, para praticarmos as nossas respostas em simulações e para prepararmos planos de comunicação, tanto para quando tudo corre bem e de acordo com o planeado como para quando isso não sucede.
- **Não esquecer a realização da análise dos interessados.** Ela ajuda-nos a conhecer as realidades das pessoas que se nos opõem. Por vezes o simples facto de perguntarmos o que as preocupa pode mobilizá-las ao nosso lado. Os seres humanos são criaturas complexas, mas as suas motivações são ainda mais complexas.

Fontes: Kotter e Whitehead 2010; MSH 2005.

# Como Lidar com os Ataques mais Comuns



Se a mudança que pretendemos for controversa, mesmo que ligeiramente, há [alguns guiões](#) para nos ajudar a prepararmo-nos para os três ataques mais vulgares:

1. Quando as pessoas não necessitam da nossa ideia mas não são capazes de ver o problema que, supostamente, ela vai resolver.
2. Quando as pessoas reconhecem o problema mas não acham que a solução que propomos é a mais correcta.
3. Quando as pessoas reconhecem o problema, apreciam a solução, mas não acham que ela funcione naquela situação específica.

Fonte: Adaptado de Kotter e Whitehead 2010.

## O Modelo das Dificuldades

O [Modelo das Dificuldades](#) (Challenge Model) é um instrumento útil para superarmos problemas com outras pessoas, aplicando na tarefa as suas contribuições e conhecimentos.

O Modelo das Dificuldades tem sido usado em múltiplos cenários de ONGs, governos e cuidados de saúde para habilitar as equipas a solucionarem os seus próprios problemas, frequentemente sem outros recursos para além dos que já possuíam.

### Passos para trabalharmos através do Modelo das Dificuldades

- Rever a declaração de missão da nossa organização ou equipa.
- Criar uma visão.
- Estabelecer um resultado específico que se pretenda.
- Avaliar a situação existente.
- Identificar os obstáculos mais prováveis de serem encontrados.
- Enunciar a dificuldade.
- Escolher as acções prioritárias.
- Elaborar um plano de acção.
- Implementar o plano e monitorizar e avaliar a evolução.

Clicar [aqui](#) para instruções sobre a conclusão de cada passo.

## Construção de uma Coligação

Formar uma coligação é muitas vezes difícil. Embora possamos ter tendência para criar uma coligação com pessoas muito parecidas connosco, é melhor a longo prazo que ela seja bastante diversificada. Tem de se encontrar a combinação certa: pessoas importantes representando diversas tendências, departamentos e entidades, protagonistas políticos fundamentais, pessoas apaixonadas pela mudança e ainda gente que de outra forma bloquearia os nossos esforços.

Definem-se abaixo os passos fundamentais que devem ser cumpridos na construção de uma coligação.

- Sondar os interesses dos outros grupos – para podermos enunciar as suas carências mais prementes.
- Identificar os grupos mais susceptíveis de criar consensos com o nosso. Ligar o que temos para oferecer com as carências do outro grupo, de forma a “converter” o líder desse grupo à nossa causa.

- Prestar "assistência técnica" (informação especializada) para instruir os líderes dos grupos sobre os detalhes e os mecanismos/processos/estruturas da nossa causa (e como ela funciona no cumprimento da missão, para que possam formar os seus adeptos com confiança).
- Organizar eventos para os vários grupos com os quais pretendemos criar a coligação. Juntar as pessoas para que possam ver e ouvir como os vários interesses se encaixam e se sintam inspiradas por aquilo que estamos a tentar realizar.

## Lidar com a Resistência à Mudança

**Utilizar a razão.** Apresentar argumentos (como num debate jurídico) a favor da mudança que propomos, salientando os pontos a favor e contra a mesma e demonstrando as consequências de não a encarar.

**Desmascarar mitos.** Enfrentar directamente (embora com tacto) os mitos resultantes de crenças de longa data, de ideias erradas ou desactualizadas ou de desinformações propagadas por outros.

**Insistir nos novos comportamentos ou práticas que se desejam.** Prever recursos e prémios (sob a forma de publicidade, reconhecimento público, troféus, recursos adicionais ou oportunidades de expansão) para quem aplique os novos comportamentos ou práticas.

**Descrever a visão de várias formas.** Dispor de oportunidades para as pessoas "provarem" a nova visão por si mesmas:

- Deve-se contar uma história convincente sobre a visão e demonstrar como as mudanças são inevitáveis.
- Deve-se reconhecer que as pessoas captam as informações de formas diferentes. Há quem necessite de ver números apresentados em gráficos ou tabelas. Outros preferem ver imagens ou ver ou ouvir citações.
- Utilizar filmes, poesia ou artes visuais para ajudar as pessoas a compreender as vantagens da mudança.

**Olhar para nós próprios.** Reflectir sobre a nossa forma habitual de comunicar, de contar a história. É possível que algo que fazemos tenha de ser alterado. Pode ser o nosso próprio estilo que reforça a resistência!

- Podemos estar a avançar demasiado depressa e sermos demasiado impacientes.
- Podemos necessitar de utilizar meios diferentes para comunicar com as pessoas.
- Apresentar diapositivos a partir de um estrado pode não ser o mais correcto. Temos de nos interrogar se não é preferível sentarmo-nos a uma mesa a analisar as implicações da mudança com aqueles de cujo apoio mais necessitamos.
- Deve-se gastar menos tempo a comunicar o nosso ponto de vista e mais tempo a ouvir os outros.
- Temos de praticar aquilo que pregamos. Se a mudança implicar o estabelecimento e a manutenção de padrões elevados, então temos de cumprir e corresponder a esses padrões. Se dissermos às pessoas que a nossa mensagem é tratar os utentes com respeito, temos de mostrar respeito em todos os nossos contactos. E se cometermos erros, temos de os admitir, pedir desculpa e continuar em frente.

**Apresentar aos resistentes outras pessoas ou locais.** Combinar reuniões com outras pessoas que tenham testemunhado mudanças importantes. Levar o pessoal a visitar locais de prestação de serviços para verem ou falarem com utentes para que o impacto da mudança fique mais perceptível. Estes contactos vão ajudar a demonstrar os (possíveis) efeitos positivos das mudanças que estivermos a propor.

**Tratar de forma indirecta quem muda devagar.** Os estudos sobre a propagação das inovações demonstram que há sempre uma pequena percentagem de cada grupo que se atrasa na realização de mudanças. Não vale a pena concentrar esforços neste grupo, basta apenas que os resultados e as melhorias falem por si. Quando a mudança prática se tornar oficial, as alterações nos padrões vão terminar por motivar essas pessoas a adoptarem as novas práticas (Rogers 2003).

# Comunicação para a Mudança



A comunicação deficiente é uma das causas de resistência. Muitos dos conflitos entre indivíduos e grupos têm origem em expectativas não correspondidas. Quando não falamos uns com os outros, criamos um vazio que é facilmente preenchido pelas nossas próprias interpretações daquilo que podemos esperar e do que os outros esperam de nós.

Tais expectativas têm muitas vezes a ver com equidade, justiça, funções e remunerações. Quando comunicamos bem, esclarecemos as expectativas, mas quando comunicamos mal ou de forma insuficiente, estamos a semear o conflito e as resistências.

Quando as iniciativas de mudança são anunciadas pela primeira vez criam expectativas quanto ao que se vai alterar para os protagonistas abrangidos nessa mudança. Para algumas pessoas, essas expectativas estão cheias de esperança, mas para outras despertam receio quanto ao que se vai perder.

A maioria das pessoas sabe muito bem como comunicar, mesmo que muitas vezes os seus discursos deixem algo a desejar. Por vezes, os líderes da mudança estão simplesmente demasiado ocupados e a comunicação com os aderentes sofre com isso, ou acreditam que toda a gente já sabe o que tem de saber, ou ainda pensam que não há nada a dizer porque ainda nada aconteceu.

É uma boa norma prática comunicar frequentemente, mesmo que se ache que não há nada a dizer. Se for verdade, basta simplesmente dizer a toda a gente: "não tenho nada de novo para vos dizer".