

## 1.3. A importância e utilizações da STE



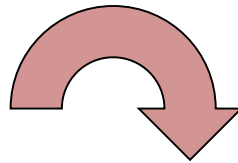
# Mudança e Intervenção Organizacional

---

- A abordagem do  
Desenvolvimento Organizacional

# Desenvolvimento Organizacional

---



Abordagem integrada, planeada e sistémica da mudança organizacional

- Indivíduos
- Grupos
- Organizacional

D.O.

---

- integra conhecimentos da psicologia social e da sociologia

Dinâmica de grupos, técnica *T-group* (Lewin, 1946)

Sistema aberto

Sistema socio-técnico

Método:  
Investigação –  
acção

## D.O.

---

Visa melhorar a capacidade de adaptação das organizações, quer seja às mudanças do ambiente externo, quer seja no plano interno (resolução de problemas).



# Tipos de mudança

---

**Planeada e programada**



# Tipos de mudança

---

**Planeada e programada**

**Não planeada / emergente**



# Tipos de mudança

---

- **Primeira ordem**





# Tipos de mudança

---

- **Primeira ordem**
- **Segunda ordem**



# Tipos de mudança (planeada)

---

\* Incremental



# Tipos de mudança (planeada)

---

- Incremental
- Transformacional

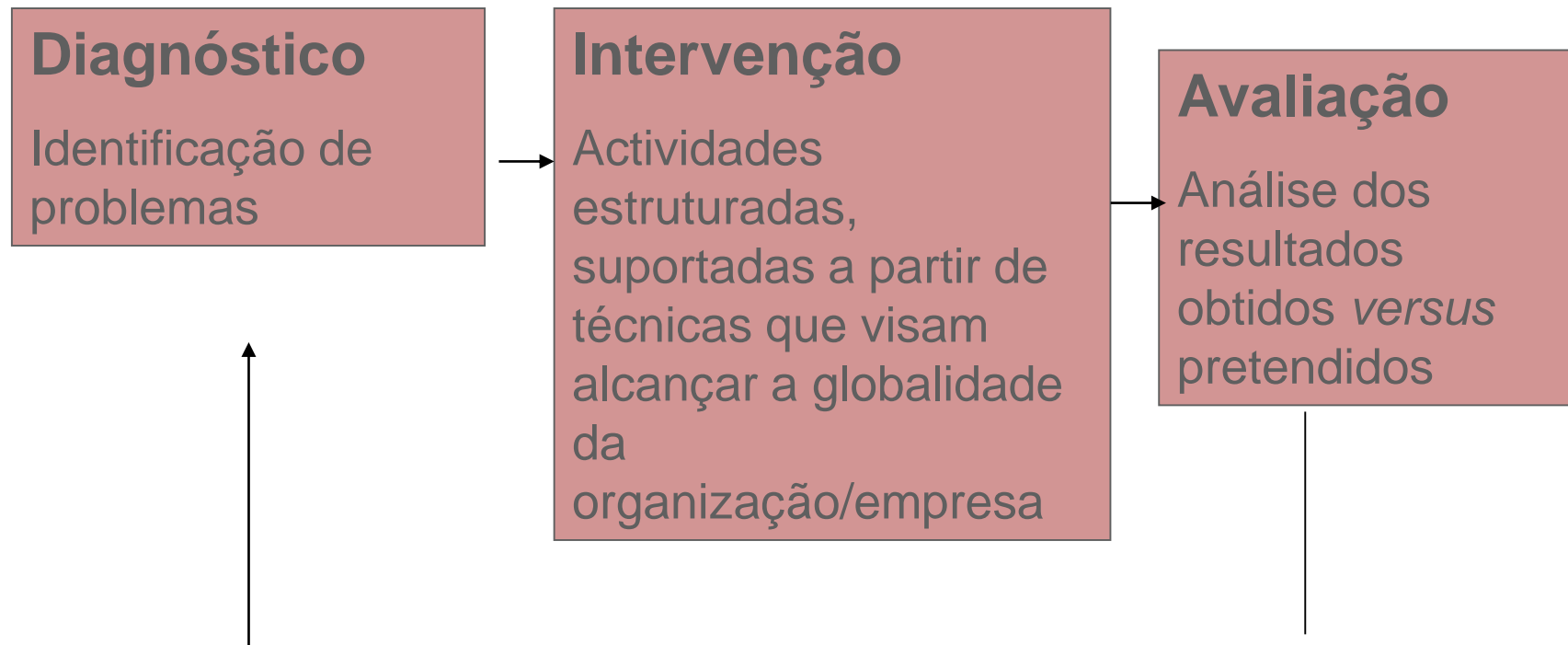
# Tipos de mudança ( não planeada ou emergente)

---

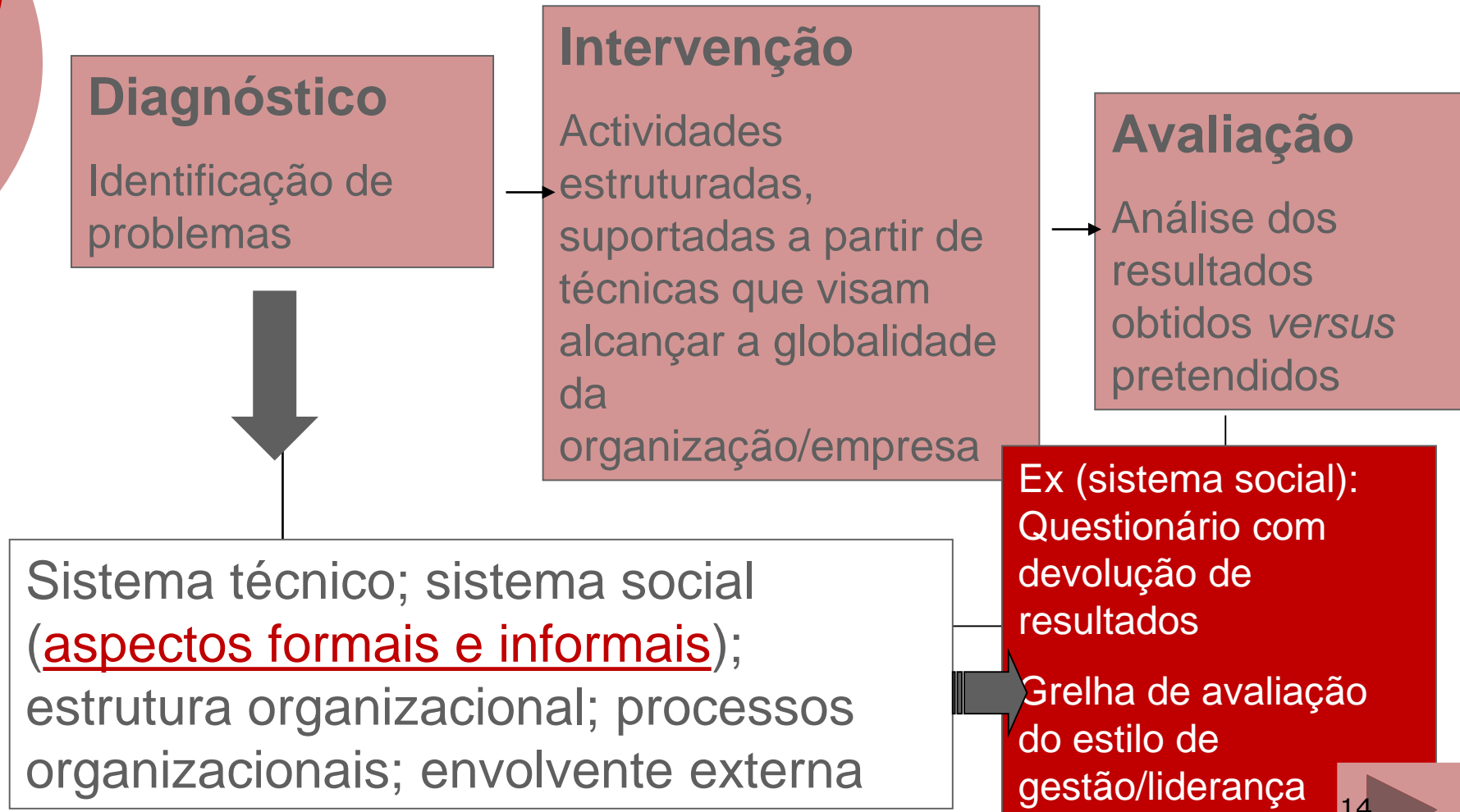
- Evolucionária
- Revolucionária.

# Metodologia da mudança planeada

---



# Metodologia da mudança planeada



# Iceberg

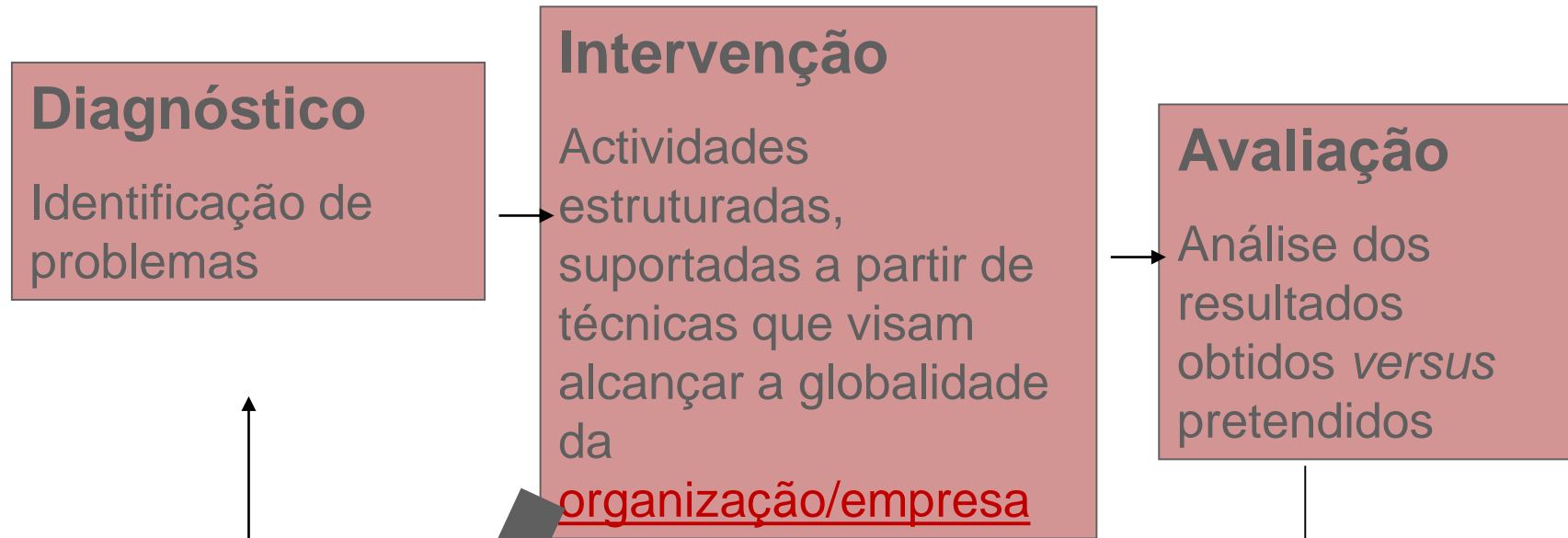
## Aspectos visíveis/formais

- objectivos
- Tecnologia
- Estrutura
- Políticas e procedimentos

## Aspectos encobertos (informais)

Percepções, atitudes, sentimentos, valores, normas de grupo e interacções

# Metodologia da mudança planeada



Ex. Desenvolvimento de equipas; Grupos T (formação/sensibilização); acções de formação; reuniões para análise e reflexão em torno dos inquéritos...



# A intervenção pode visar:

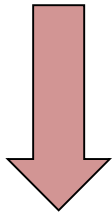
---

- Mudar a estratégia;
- Alterar da cultura organizacional;
- Alterar de valores e comportamentos;
- Melhorar a cooperação entre equipas ou departamentos;
- Aumentar a motivação;
- Aumentar da produtividade/melhorar o desempenho;
- Reduzir conflitos/melhorar clima organizacional

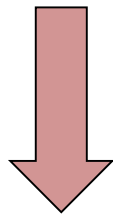
# Kurt Lewin: as etapas do processo de mudança\*

---

Descongelamento



Mudança



Recongelamento

# Resistência à mudança: causas...

---

- Quando há incerteza quanto às causas e efeitos das mudanças.

# Resistência à mudança: causas...

---

- Quando há incerteza quanto às causas e efeitos das mudanças.
- Quando as mudanças são sentidas como ameaçadoras.

# Resistência à mudança: causas...

---

- Quando há incerteza quanto às causas e efeitos das mudanças.
- Quando as mudanças são sentidas como ameaçadoras.
- Quando a magnitude da mudança é grande.



# Resistência à mudança: causas...

---

- Quando as mudanças são sugeridas externamente.
- Quando existem ressentimentos passados.

# Resistência à mudança: causas...

---

- Quando as mudanças são sugeridas externamente.
- Quando existem ressentimentos passados.
- Quando o processo de mudança não é transparente.

# Formas de resistência

---

- Passividade,
- Indiferença,
- Negligência.
- Sabotagem.
- Greve e outros conflitos





# Evitar resistências...

---

Promovendo uma mudança  
planeada e integrada... de  
desenvolvimento organizacional



# Evitar resistências...

---

\* Envolvimento e participação dos/as trabalhadores/as no processo de mudança.

# Evitar resistências...

---

- Envolvimento e participação dos/as trabalhadores/as no processo de mudança.
- Comunicação --» sensibilização e compreensão dos objetivos da mudança.

# Evitar resistências...

---

- Criação de estruturas de apoio (ex. Formação técnica, socio-comportamental...)

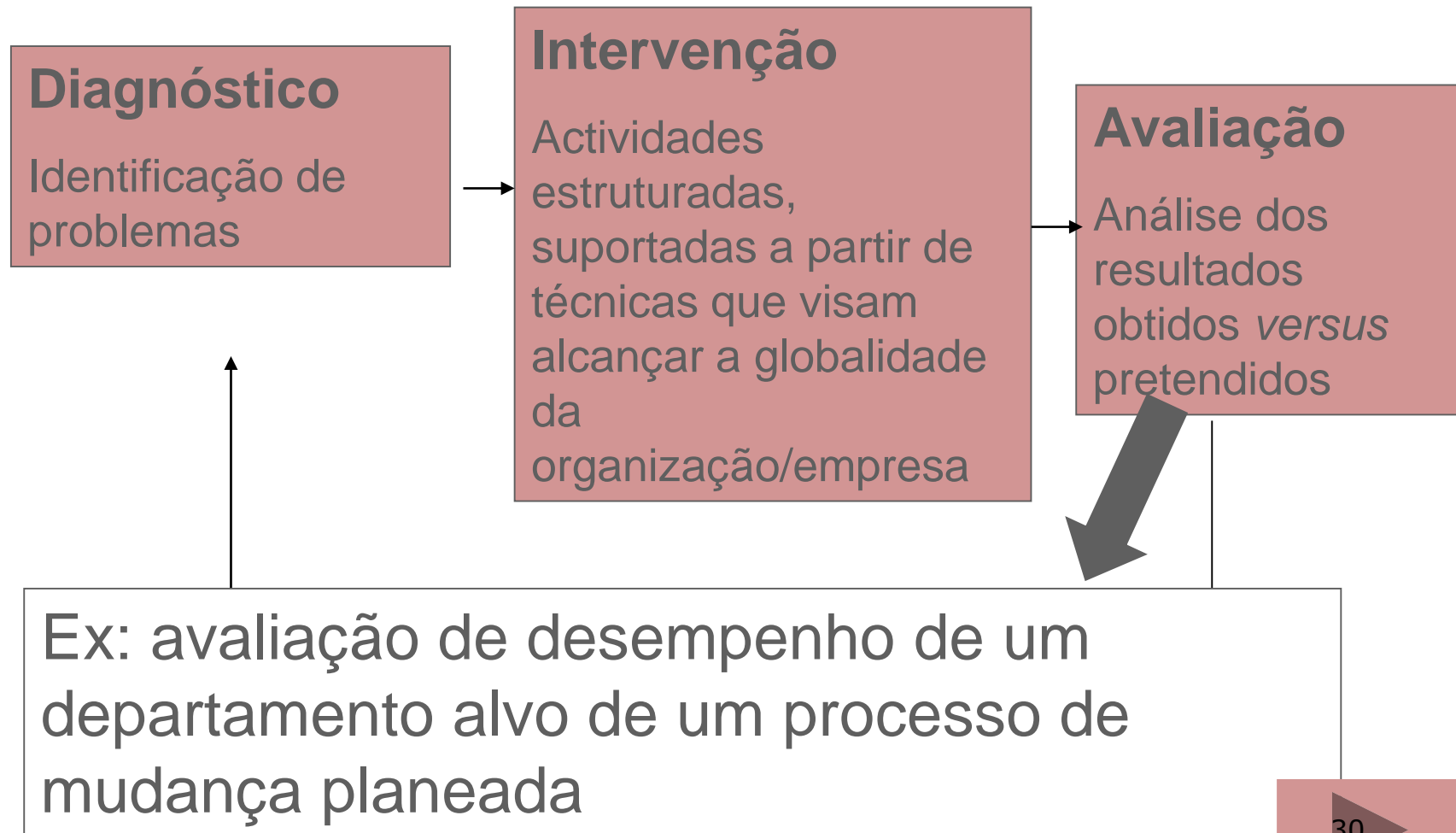
# Evitar resistências...

---

- Criação de estruturas de apoio (ex. formação técnica, socio-comportamental...);
- Negociação e acordo --» conciliação de expectativas, interesses e objetivos.

# Metodologia da mudança planeada

---



# Avaliação: desempenho de um departamento de uma empresa seguradora, após processo de mudança planejada

---

Indicadores	Antes	Depois
Absentismo	+ 20%	
Demora no atendimento telefónico a clientes	+ de 10 minutos	
Número de processos por ano/gestor	- de 700	
Correspondência: tempo de resposta	1 semana	
Marcação de peritagens	8 dias após o pedido	
Emissão de apólices	1 mês	

# Avaliação: desempenho de um departamento de uma empresa seguradora, após processo de mudança planejada

---

Indicadores	Antes	Depois
Absentismo	+ 20%	< de 3%
Demora no atendimento telefónico a clientes	+ de 10 minutos	- de 9 segundos
Número de processos por ano/gestor	- de 700	+ de 1200
Correspondência: tempo de resposta	1 semana	dia seguinte
Marcação de peritagens	8 dias após o pedido	dia seguinte ao pedido
Emissão de apólices	1 mês	1 dia





---

# Grelha de Blake e Mouton

# Grelha de Blake e Mouton

Pessoas

1/9	2	3	4	5	6	7	8	9
8								
7								
6								
5				5.5				
4								
3								
2								
1								

-

Produção/tarefas

+



**Paternalista**



**Participativo**

Pessoas

	1.9	2	3	4	5	6	7	8	9.9
8									
7									
6									
5									
4									

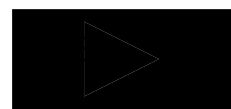


**“Deixa andar”**



**Autoritário**

Produção/tarefas



# Qualidade de vida no trabalho

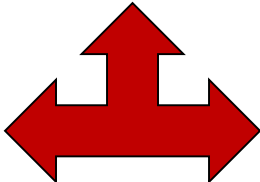
---

- Abordagem inspirada na perspectiva sócio-técnica e nos métodos de gestão participativa.
- As propostas para a melhoria da qualidade de vida vão muito além da melhoria das condições físicas (segurança e higiene), ou da melhoria do clima psico-social (relações interpessoais e do estilo de liderança),
- Abrangem também a organização do trabalho, as relações de trabalho, privilegiando a intervenção em todas as dimensões da empresa no sentido de promover a participação nas decisões (gestão participativa), redesenhar os postos de trabalho e a organização do trabalho.

# Objectivos da Abordagem “Qualidade de Vida no Trabalho “

---

Alcançar eficácia global da  
empresa

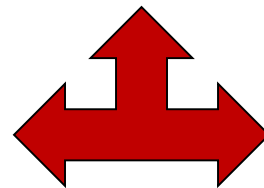
Objectivos económicos  Objectivos sociais

# Objectivos da Abordagem “Qualidade de Vida no Trabalho “

---

## Alcançar eficácia global da empresa

Objectivos económicos



Objectivos sociais

aumento do nível da produtividade,  
melhoria da qualidade  
redução de desperdícios,  
diminuição da taxa de rotatividade e do  
absentismo

e maior flexibilidade operacional

variedade, interesse e significado do  
trabalho,  
autonomia e responsabilidade,  
participação nas decisões,  
perspectivas de aprendizagem  
e progresso profissional.