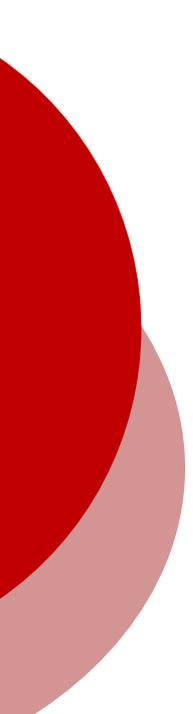


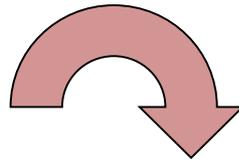
1.3. A importância e utilizações da STE



Mudança e Intervenção Organizacional

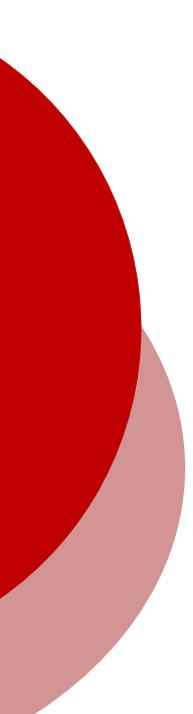
- A abordagem do Desenvolvimento Organizacional

Desenvolvimento Organizacional



Abordagem integrada, planeada e sistémica da mudança organizacional

- Indivíduos
- Grupos
- Organizacional



D.O.

- integra conhecimentos da
psicologia social e da
sociologia

↙

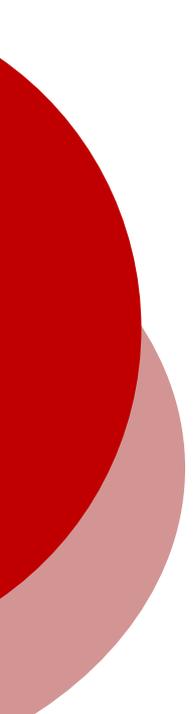
Dinâmica de
grupos, técnica *T-*
group (Lewin,
1946)

↘

Sistema aberto
Sistema socio-
técnico
Método:
Investigação –
acção

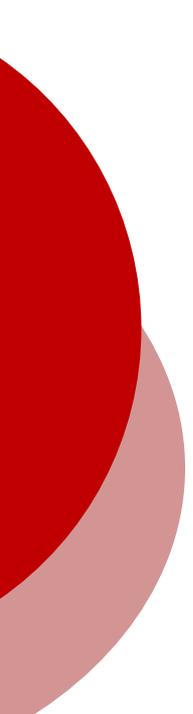
D.O.

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

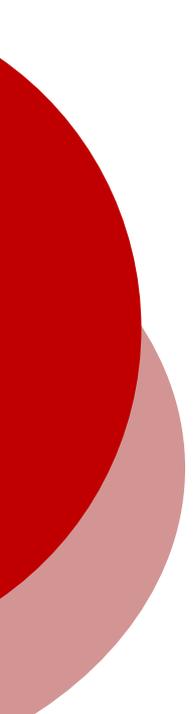
Planeada e programada



Tipos de mudança

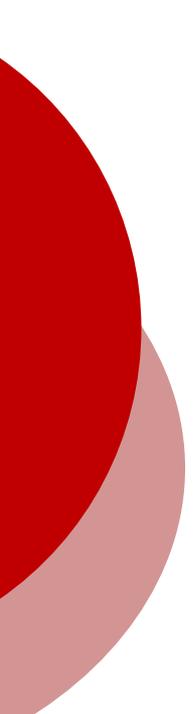
Planeada e programada

Não planeada / emergente



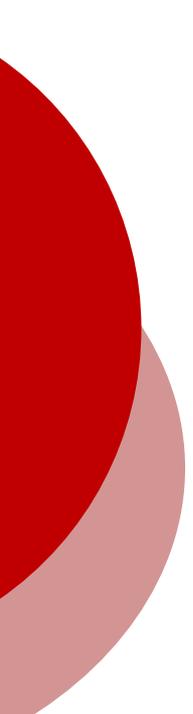
Tipos de mudança

- **Primeira ordem**



Tipos de mudança

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



Tipos de mudança (planeada)

* Incremental

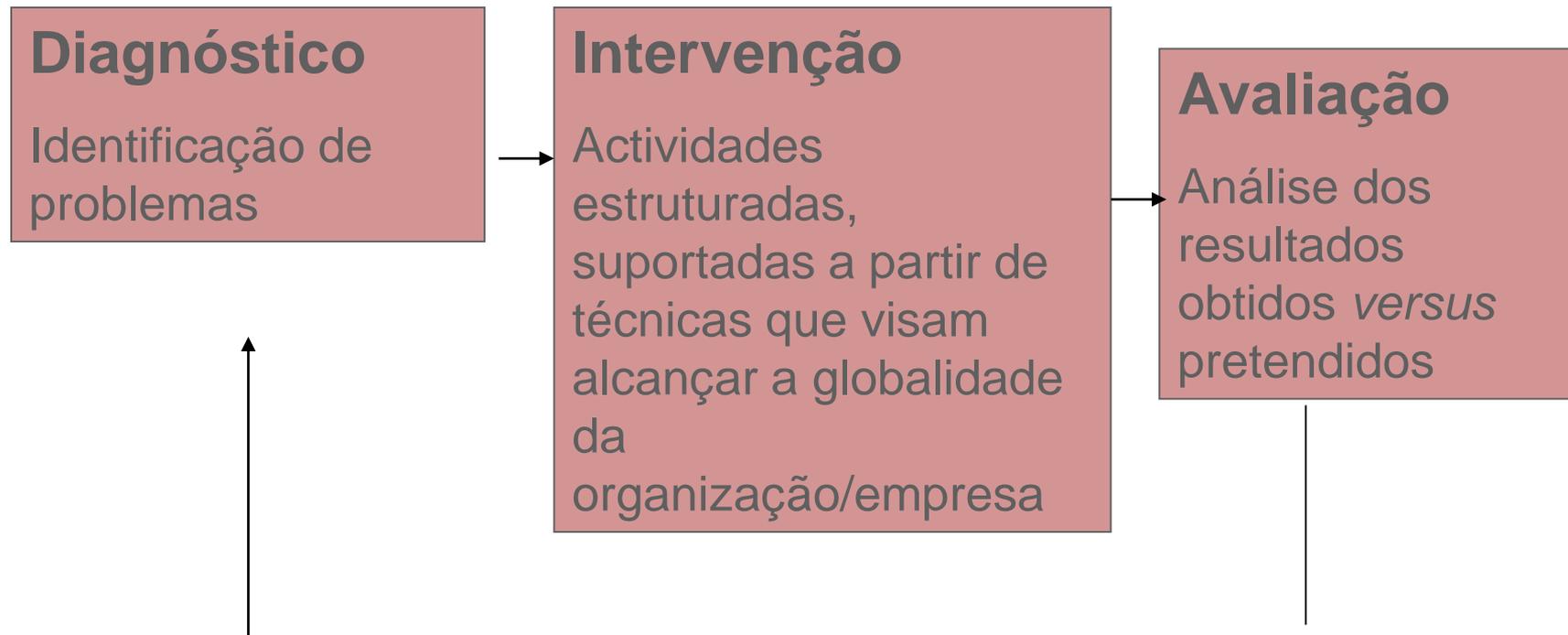
Tipos de mudança (planeada)

- Incremental
- Transformacional

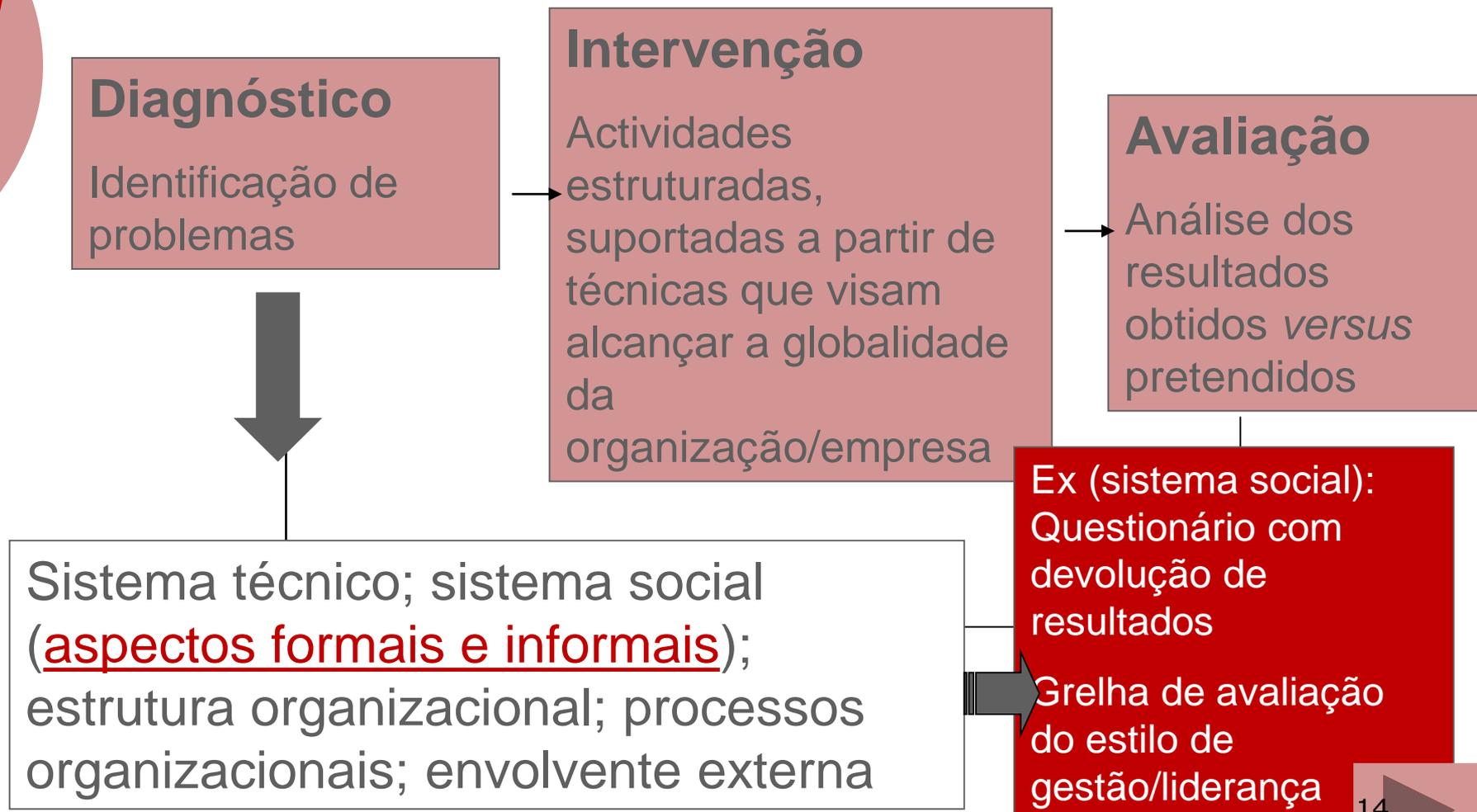
Tipos de mudança (não planeada ou emergente)

- 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

Diagnóstico

Identificação de problemas

Intervenção

Actividades estruturadas, suportadas a partir de técnicas que visam alcançar a globalidade da organização/empresa

Avaliação

Análise dos resultados obtidos *versus* pretendidos

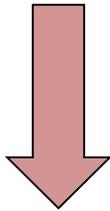
Ex. Desenvolvimento de equipas; Grupos T (formação/sensibilização); acções de formação; reuniões para análise e reflexão em torno dos inquéritos...

A intervenção pode visar:

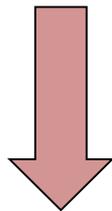
- Mudar a estratégia;
- Alterar da cultura organizacional;
- Alterar de valores e comportamentos;
- Melhorar a cooperação entre equipas ou departamentos;
- Aumentar a motivação;
- Aumentar da produtividade/melhorar o desempenho;
- Reduzir conflitos/melhorar clima organizacional

Kurt Lewin: as etapas do processo de mudança*

Descongelamento



Mudança



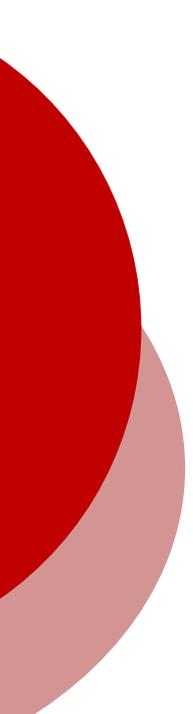
Recongelamento

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 objectivos da mudança.

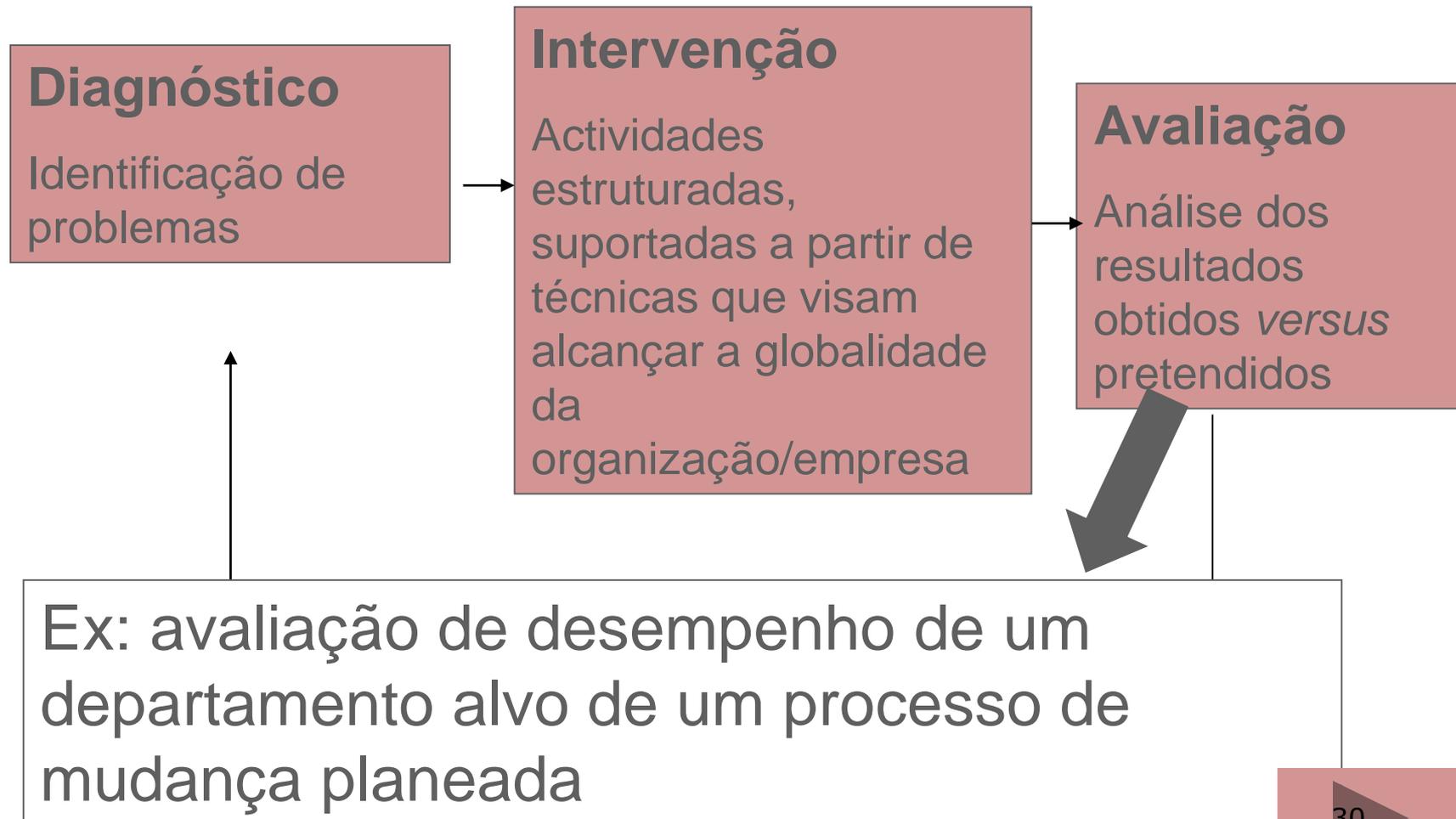
Evitar resistências...

- 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

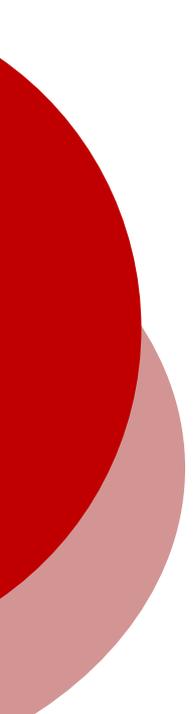


Avaliação: desempenho de um departamento de uma empresa seguradora, após processo de mudança planejada

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

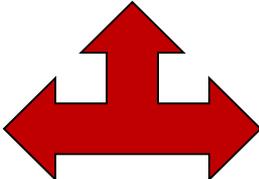
+

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 “

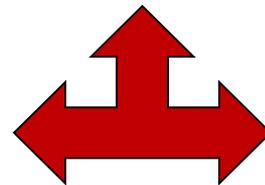
Alcançar eficácia global da
empresa

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.