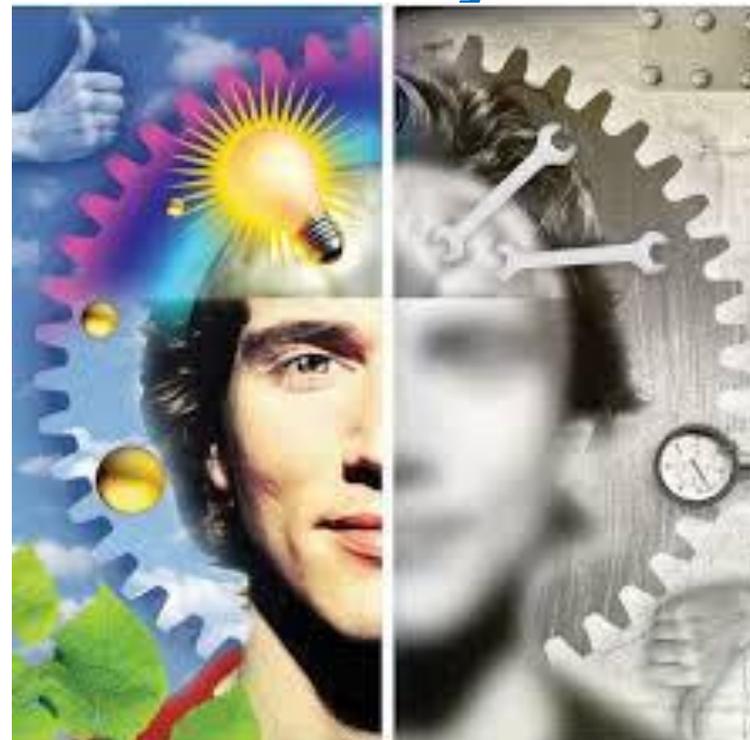




*Prof. Emanuel Gomes
Marques, MSc*

Administração da mudança, stress e inovação



Temas:

- 1. Variáveis da mudança estão dentro do controle do gerente.**
- 2. As forças internas e externas para a mudança.**
- 3. Como gerentes podem servir como agentes da mudança.**
- 4. Metáforas das “águas calmas” e das “águas turbulentas” para a mudança.**
- 5. Por que as pessoas provavelmente resistem às mudanças.**

Temas:

6. **Técnicas para reduzir a resistência às mudanças.**
7. **O que significa a expressão *desenvolvimento organizacional* (DO) as quatro técnicas comuns de DO.**
8. **As causas e sintomas do stress.**
9. **A diferença de criatividade e inovação.**
10. **Como as organizações podem estimular a inovação.**

O que é mudança?

- Mudança
 - Uma alteração do ambiente, estrutura, tecnologia ou pessoas de uma organização.
 - Uma força constante;
 - Uma realidade organizacional;
 - Uma oportunidade ou uma ameaça.
- Agente de mudança
 - Uma pessoa que inicia e assume a responsabilidade de gerenciar uma mudança numa organização.
 - Gerentes e especialistas;
 - Consultores externos.



Três categorias de mudança

Estrutura

Relacionamentos de autoridade
Mecanismos de coordenação
Reprojeto de cargo
Amplitudes de controle

+

Tecnologia

Processos de trabalho
Métodos de trabalho
Equipamentos

+

Pessoas

Atitudes
Expectativas
Percepções
Comportamento



Forças para a mudança

- **Forças externas**

- **Competição do mercado;**
- **Leis e regulamentos do governo;**
- **Novas tecnologias;**
- **Mobilidade do mercado de trabalho;**
- **Ciclos na economia;**
- **Mudança social.**

- **Forças internas**

- **Modificações de estratégia;**
- **Novo equipamento;**
- **Novos processos;**
- **Composição da força de trabalho;**
- **Cargos reestruturados;**
- **Remuneração e benefícios;**
- **Superávit e escassez de mão-de-obra;**
- **Atitudes do funcionário.**

Duas visões do processo de mudança

- Metáfora das águas calmas
 - Uma descrição das práticas existentes nas organizações e teorias tradicionais sobre elas, a qual as compara com um grande navio que faz uma viagem previsível através de um mar calmo e enfrenta uma tempestade ocasional.



Duas visões do processo de mudança

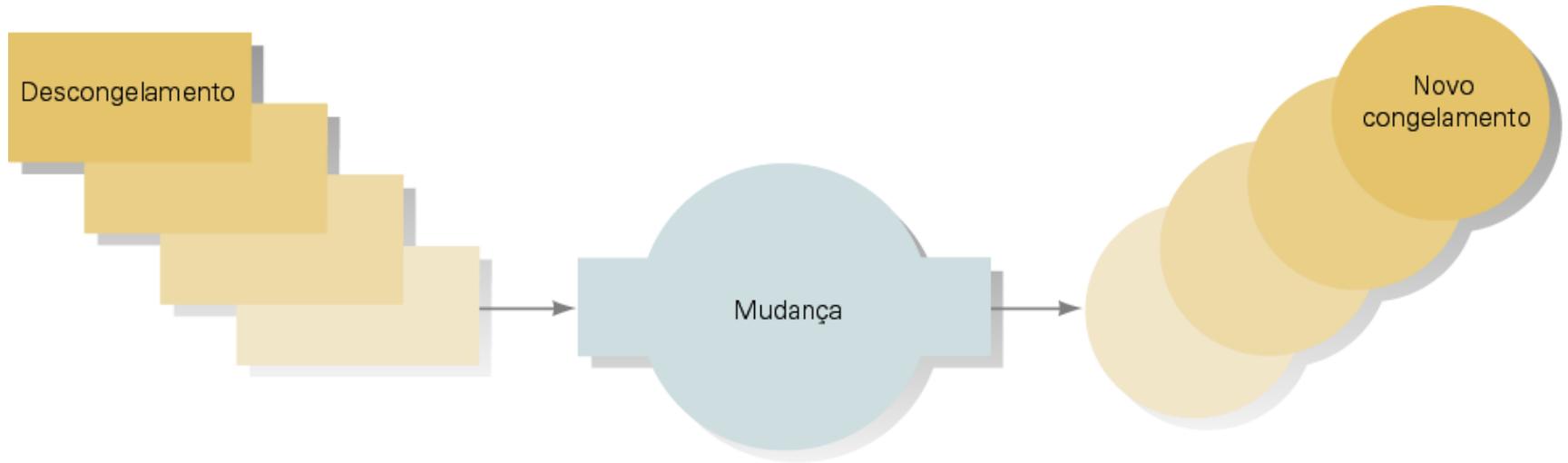
- Metáfora das águas turbulentas
 - Uma descrição da organização como um bote inflável descendo um rio de águas revoltas



Mudança em “águas calmas”

- O processo de três etapas de Kurt Lewin
 - Descongelamento.
 - As forças motrizes, que distanciam o comportamento do *status quo*, podem ser aumentadas.
 - As forças restritivas, que dificultam o movimento a partir do equilíbrio existente, podem ser diminuídas.
 - As duas abordagens podem ser combinadas.
 - Mudança para um novo estado.
 - Recongelamento.

O processo da mudança



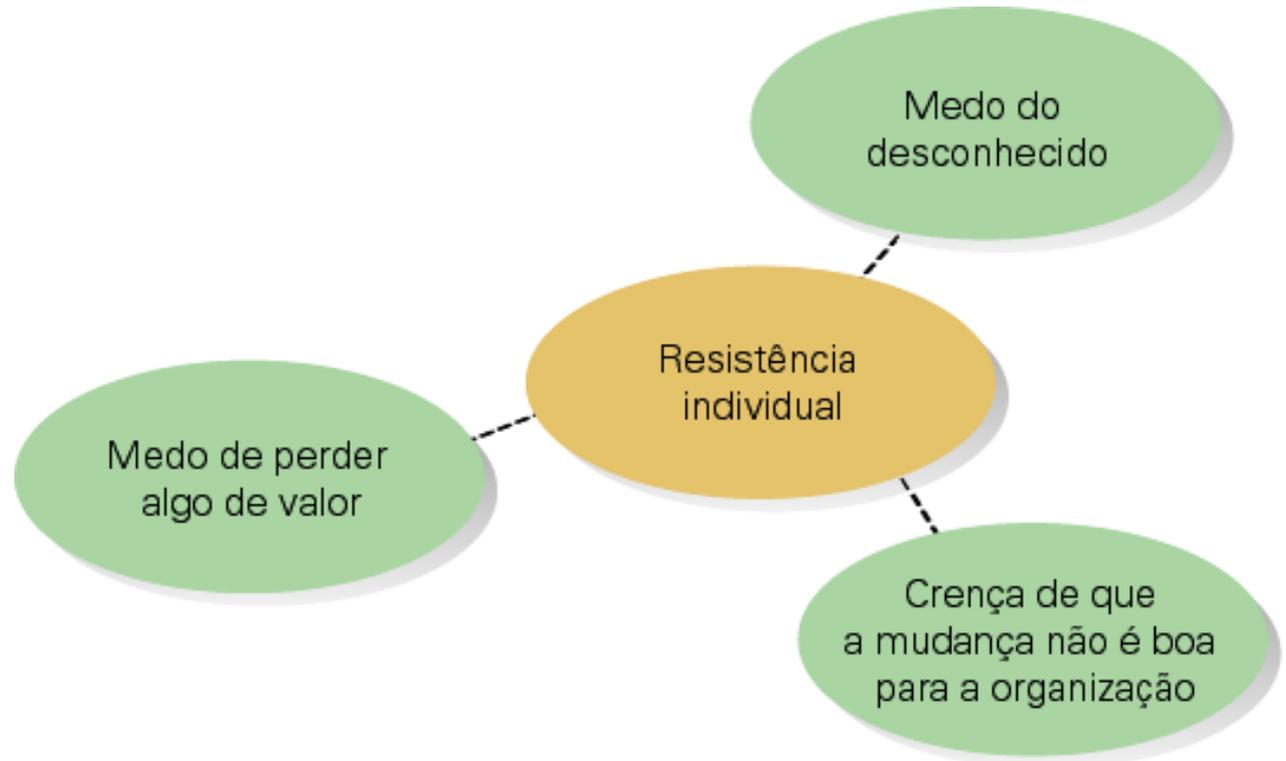
Mudança em “águas turbulentas”

- A mudança é constante em um ambiente dinâmico.
- A única certeza é a incerteza contínua.
- As vantagens competitivas não perduram.
- Os gerentes devem reagir rápida e apropriadamente a eventos inesperados.
 - Estarem alertas a problemas e oportunidades;
 - Tornarem-se agentes de mudança ao estimular, implementar e apoiar a mudança na organização.

Por que as pessoas resistem às mudanças?



k1477166 fotosearch.com.br



Técnicas para reduzir a resistência às mudanças

TÉCNICA	QUANDO USAR
Ensino e comunicação	Quando a resistência se deve à falta de informações
Participação	Quando os resistentes têm a especialização para fazer uma contribuição
Facilitação e apoio	Quando os resistentes estão temerosos e levados pela ansiedade
Negociação	Necessária quando a resistência vem de um grupo poderoso
Manipulação e cooptação	Quando é necessário o endosso de um grupo poderoso
Coerção	Quando é necessário o endosso de um grupo poderoso

A realização de mudanças na organização

- Mudando a estrutura
 - Alterações nas relações de autoridade, mecanismos de coordenação, grau de centralização, projeto do trabalho ou variáveis da estrutura organizacional similares.
- Mudando a tecnologia
 - Modificações na maneira pela qual o trabalho é processado ou nos métodos e equipamentos usados.
- Mudanças nas pessoas
 - Mudanças nas atitudes, expectativas, percepções e comportamentos dos funcionários.

Implementando as mudanças planejadas

- Desenvolvimento organizacional (DO)
 - Uma atividade (*intervenção*) projetada para facilitar a mudança planejada, de longo prazo, abrangendo a organização inteira.
 - Concentra-se nas atitudes e valores dos membros da organização;
 - Fundamentalmente, é um esforço para mudar a cultura de uma organização.



Técnicas típicas de DO

- Feedback de pesquisa
 - Um método para avaliar as atitudes e percepções dos funcionários frente a uma mudança, fazendo-lhes perguntas específicas.
- Consultoria do processo
 - A utilização de consultores de fora da organização para ajudar os agentes de mudança de dentro da organização a avaliar eventos do processo; por exemplo, fluxo do trabalho, relações informais intraunidade e canais de comunicação formais.



Técnicas típicas de DO (cont.)

- Formação de equipes
 - Uma atividade que ajuda os grupos de trabalho a estabelecer metas, desenvolver relacionamentos interpessoais positivos e esclarecer as funções e responsabilidades de cada membro da equipe.
- Desenvolvimento intergrupos
 - Uma atividade que tenta fazer com que diversos grupos de trabalho tornem-se mais coesos.



Stress: consequência da mudança organizacional

- Stress
 - Ocorre quando indivíduos se defrontam com uma situação relacionada aos seus desejos, cujos resultados são percebidos tanto como incertos, quanto importantes.
 - Stress positivo: quando a situação apresenta uma oportunidade para se ganhar algo;
 - Stress negativo: quando restrições ou exigências são impostas às pessoas.
- Estressor
 - Um fator que causa stress.

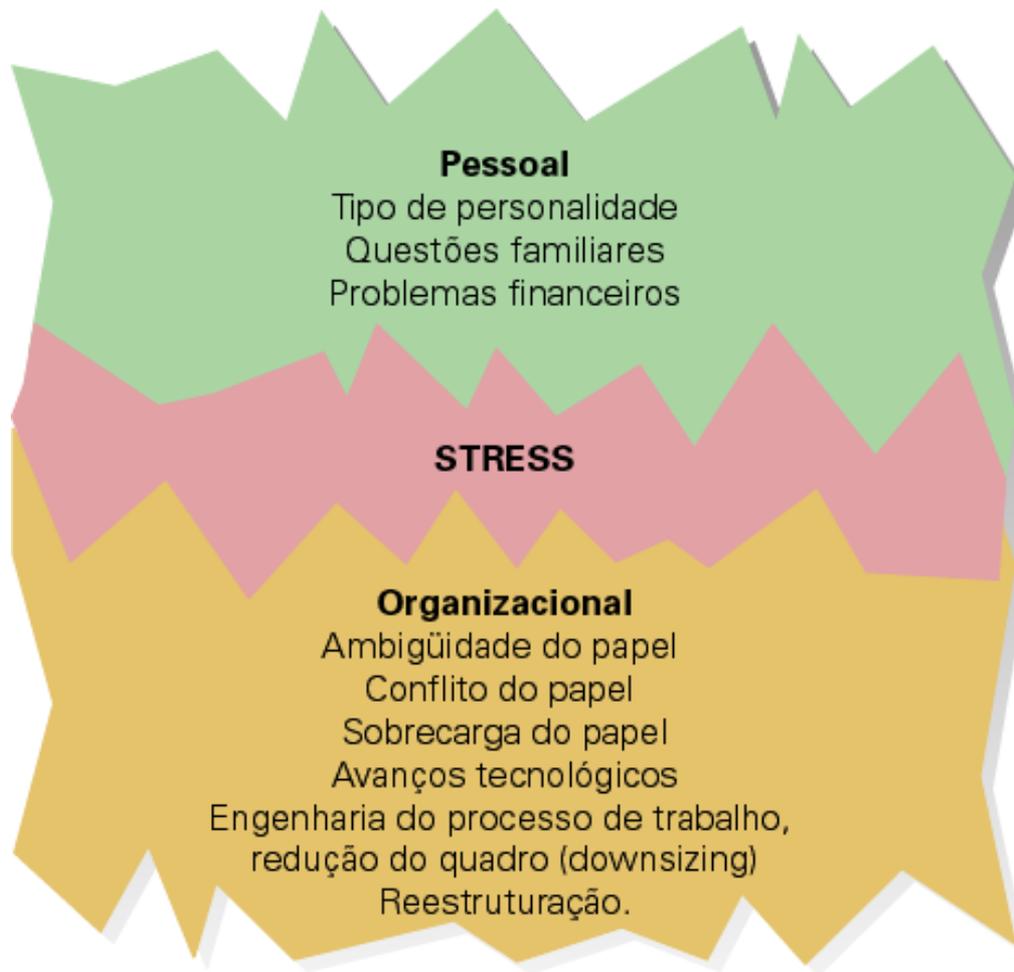


<http://www.google.com.br>

Fontes de stress

- Restrições
 - Barreiras que nos impedem de fazer aquilo que desejamos.
 - Inibem as pessoas de uma forma que lhes tira das mãos o controle de uma situação.
- Exigências
 - Fazem com que as pessoas desistam de algo que desejam.
 - Exigências ocupam previamente seu tempo e o obrigam a modificar prioridades.

Principais estressores



Estressores

- **Pessoais**

- Questões familiares;
- Problemas financeiros;
- Tipo de personalidade.



- **Organizacionais**

- Ambigüidade do papel;
- Conflito do papel;
- Sobrecarga do papel;
- Avanços tecnológicos;
- Engenharia do processo de trabalho;
- Redução do quadro (downsizing);
- Reestruturação.

Estressores organizacionais: exigências da função

- Conflitos do papel
 - Expectativas de trabalho que são difíceis de satisfazer.
- Sobrecarga do papel
 - Ter mais trabalho para realizar do que aquilo que o tempo permite.
- Ambigüidade do papel
 - Quando as expectativas da função não são claramente entendidas.



Tipos de personalidade

- **Personalidade do Tipo A**

- Pessoas que têm um senso crônico de urgência e um excessivo impulso competitivo.



k3175642 fotosearch.com.br

- **Personalidade do Tipo B**

- Pessoas que são descontraídas e fáceis de lidar, e que aceitam a mudança facilmente.



<http://www.google.com.br>

Sintomas de stress

- **Sintomas psicológicos**
 - **Maior tensão;**
 - **Ansiedade;**
 - **Tédio;**
 - **Procrastinação.**
- **Sintomas relacionados ao comportamento**
 - **Mudanças nos hábitos alimentares;**
 - **Fumar mais;**
 - **Consumo de drogas;**
 - **Fala rápida;**
 - **Distúrbios do sono.**



Reduzindo o stress

- Preocupações de enquadramento da pessoa ao trabalho
 - Combinar funcionários com suas funções, definir expectativas, reprojeter cargos e aumentar o envolvimento e participação do funcionário.
- Programas de assistência ao funcionário (PAF)
 - Programas que ajudam os funcionários a superar problemas pessoais e relacionados à saúde.
- Programas de saúde do trabalhador
 - Programas que ajudam os funcionários a evitar problemas de saúde.



Estimulando a inovação

- Criatividade
 - A capacidade de combinar idéias de uma maneira singular ou fazer conexões não-usuais.
- Inovação
 - O processo de tomar uma idéia criativa e transformá-la num produto, serviço ou método de operação útil.
 - Percepção;
 - Incubação;
 - Inspiração;
 - Inovação.



Variáveis estruturais que afetam a inovação

- Estruturas orgânicas
 - Influenciam positivamente a inovação por meio de uma menor especialização do trabalho, menor número de regras e descentralização.
- Fácil disponibilidade de fartos recursos
 - Permite à administração adquirir inovações, suportar o custo de instituir as inovações e absorver falhas.
- Freqüente comunicação entre unidades
 - Ajuda a romper barreiras à inovação ao facilitar a interação entre linhas departamentais.

Características de uma cultura inovadora

- Aceitação da ambigüidade;
- Tolerância do não-prático;
- Controles externos baixos;
- Tolerância ao risco;
- Tolerância a conflitos
- Foco no objetivo final e não nos meios;
- Foco nos sistemas abertos.



<http://www.google.com.br>

Variáveis de RH que afetam a inovação

- Práticas de RH que fomentam a inovação:
 - Promoção do processo de treinamento e desenvolvimento a fim de que o conhecimento do funcionário permaneça constante.
 - Garantem aos funcionários elevada estabilidade no emprego de forma a reduzir o medo de cometerem erros e assumirem riscos.
 - Estimulam os funcionários a se tornarem defensores da mudança.



Referencia Bibliográfica

- Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações, 1ª edição / Stephen P. Robbins, David A. Decenzo; - São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- http://www.fotosearch.com.br/BLD004/jl_dk_ella04/

Obrigado pela sua atenção.