

GESTÃO DE MUDANÇAS



FORÇAS QUE IMPULSIONAM MUDANÇAS //

- São elas:
 - Natureza da força de trabalho
 - Tecnologia
 - Choques econômicos
 - Competição
 - Tendências sociais
 - Política internacional
- Tipos:
 - Exógenas: externas à organização
(Novas tecnologias, oportunidades, limitações do ambiente econômico, político...)
 - Endógenas: internas à organização
(Tensões nas atividades, interações ou resultados de desempenho no trabalho...)

RESISTÊNCIA À MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS //

- Fontes **individuais** de resistência:
 - Hábitos
 - Segurança
 - Fatores econômicos
 - Medo do desconhecido
 - Processamento informal seletivo
- Fontes **organizacionais** de resistência:
 - Inércia estrutural
 - Foco limitado de mudança
 - Inércia de grupo
 - Ameaça à especialização
 - Ameaça às relações de poder
- A **superação** das resistências acontecerá com base em diferentes práticas que os **agentes de mudança** podem implementar:
 - Educação e comunicação
 - Participação
 - Apoio e comprometimento
 - Desenvolvimento de relações positivas
 - Implementação justa/equitativa
 - Manipulação e cooptação
 - Seleção de pessoas abertas a mudanças
 - Coerção

GESTÃO DE MUDANÇAS

MODELO DAS TRÊS ETAPAS DE KURT LEWIN

CAI MUITO!

Descongelamento

- Questionamento do *status quo*
- Abandono do comportamento anterior
- Quebra de paradigmas

Movimento/ação

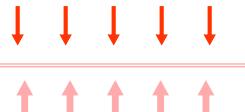
- Introdução de novos comportamentos
- Líderes oferecem recursos e treinamentos

Recongelamento

- Consolidação da mudança
- Novos comportamentos tornam-se *status quo*

RESULTADOS DESEJADOS

Forças restritivas



Resultados atuais

Forças propulsoras

- A organização deve:
- Estimular as forças propulsoras
 - Reduzir as forças restritivas ou
 - Combinar ambos os estímulos

- Plano de oito passos de Kotter: abordagem mais detalhada do modelo de três etapas de Lewin.

MODELO DE FISCHER

- Divide o processo de mudança organizacional em **4 etapas**:

AUSCULTAÇÃO

- Mapeamento de aptidões/resistência à mudança
- Mapeamento dos agentes internos/externos
- Identificação de projetos/ações de aperfeiçoamento em andamento
- Levantamento de opiniões/sugestões

CONCEPÇÃO

- Diretrizes estratégicas de organização
- Mobilização de grupos-tarefa
- Plano de ação
- Concepção da disseminação

DISSEMINAÇÃO/ADESÃO

- Difusão dos objetivos e estratégias
- Emprego de sistemas e instrumentos de gestão de mudanças
- Internalização dos objetivos e estratégias
- Propostas de aperfeiçoamento
- Compromissos individuais

SUSTENTAÇÃO

- Acompanhamento do plano de ação
- Auscultação permanente
- Revitalização de compromissos
- Comunicação interna/processos decisórios

MELHORIA CONTÍNUA

- Método de mudança (= Kaisen)
- Atua no nível **operacional** (de baixo para cima)
- Princípios:
 - Promover aprimoramento contínuo
 - Enfatizar os clientes
 - Reconhecer os problemas abertamente
 - Promover a discussão aberta e franca
 - Criar/incentivar equipes de trabalho
 - Desenvolver a autodisciplina
 - Treinar e capacitar todas as pessoas

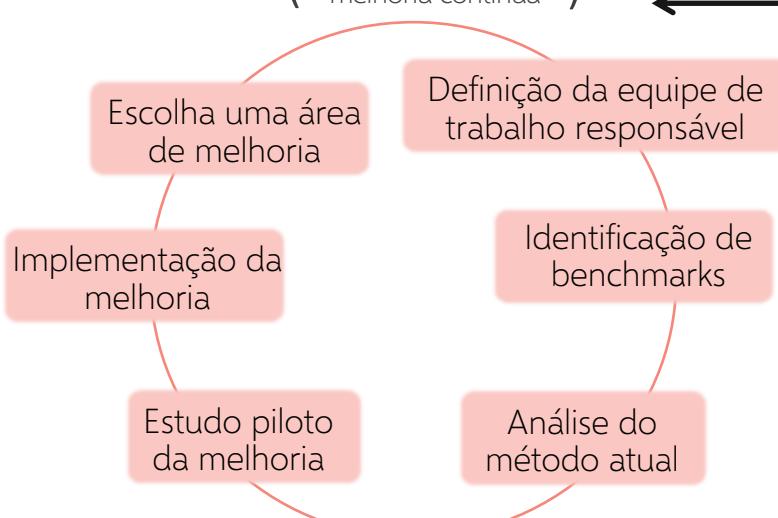
Incremental
Participativa
Contínua

REENGENHARIA

- Muda fundamentalmente os processos da organização, de forma **radical** e **drástica**
Substitui os processos por outros inteiramente novos e revolucionários
- É feita de **cima para baixo**
- Objetivos:
 - Redução de custos
 - Melhoria de qualidade
 - Melhoria no atendimento
 - Melhoria da velocidade
- Etapas:
 - Preparação
 - Planejamento
 - Implementação
 - Avaliação

QUALIDADE TOTAL

- Surge como consequência da aplicação da **melhoria contínua**
- Processo: (Também se aplica à melhoria contínua)



GESTÃO DE MUDANÇAS

DOWNSIZING

- Redução dos **níveis hierárquicos** da organização
 - Organização enxuta e horizontalizada
 - Eliminam-se as **partes não essenciais** da organização
- Normalmente em conjunto com a reengenharia

BENCHMARKING

- Processo sistemático e contínuo de **avaliação** de produtos, serviços, processos de trabalho que representam as **melhores práticas**
- Visa comparar desempenhos e identificar oportunidades de melhoria na organização

GESTÃO DE mudanças

APRENDIZADO ORGANIZACIONAL

- Dá-se **a partir das pessoas** da organização
- Deve ser de forma **contínua** e **organizada**
- É uma forma de mudança organizacional
- Níveis:
 - Nível do **indivíduo**
(Mudança de comportamento do indivíduo em função de novos conhecimentos e habilidades)
 - Nível do **grupo**
(Aprendizado como um processo social partilhado)
 - Nível da **organização**
(O aprendizado torna-se institucionalizado)

DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

- = Busca de mudanças na organização com base em uma **capacitação sistemática** de grupos/equipes

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- Método para mudança organizacional
- Possibilita o envolvimento da **alta cúpula** da organização com o processo de mudança a ser implementado
- Vê a organização como um todo no **longo prazo**
Busca estabelecer objetivos e metas em um plano estratégico