

# 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 resistência 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 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/ADEÇÃO

- 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

## 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



#### Forças propulsoras



Resultados atuais

- 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.

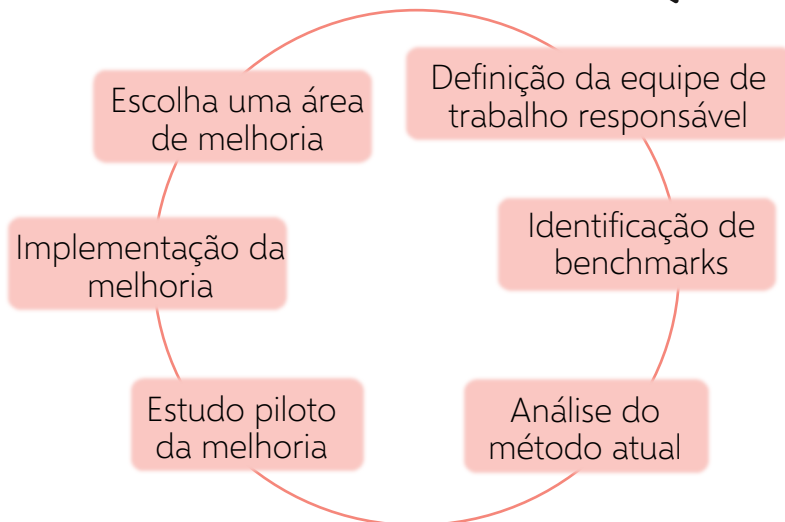
## MELHORIA CONTÍNUA |||

(= Kaizen)

- = Método de mudança
  - Incremental
  - Participativa
  - Contínua
- 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

## QUALIDADE TOTAL |||

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



# GESTÃO DE MUDANÇAS

## 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

## DOWNSIZING |||

Normalmente em conjunto com a reengenharia

- **Redução dos níveis hierárquicos** da organização
- Organização enxuta e horizontalizada ⇔ Organização verticalizada e centralizada
- Eliminam-se as **partes não essenciais** da organização

## 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
- Deveser 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