

MUDANÇA ORGANIZACIONAL
QUALIDADE DE VIDA
STRESS

Cap. 18 (11ª ed.)

Cap. 18 (14ª ed.)

Profa. Dra. Maria Stella Melo Saab

Profa. Dra. Adriana Cristina Ferreira Caldana

Thiago Ferreira Quilice

Mudança

**Dar outra direção,
desviar, substituir,
remover, deslocar,
alterar, modificar, ...**

**Mundo em
movimento contínuo**

**T.O. até os anos 70 só
aceitava mudanças
incrementais e
harmônicas**

O difícil equilíbrio



Do paradigma da estabilidade ao da transformação

**Adm. Tradicional:
mecanicista**

- **Mudança = troca de peças (mal necessário)**

**Déc 60:
Abordagem
Sociotécnica**

- **Desenvolvimento Organizacional (D.O.)**

**Déc 70/80:
Mudança é
estratégia**

- **Transformação organizacional (Competitividade e inovação)**

As novas práticas substituem a antiga cultura

Destruir os valores antigos

Algumas ações:

- Mostrar que os melhores resultados estão ligados às novas práticas;
- Não deixar os novos funcionários absorverem as regras antigas;
- Promover somente aqueles que buscam as novas práticas como metas;

As pessoas só agem de acordo com a nova cultura, se tiverem certeza de que aquilo vai dá certo

A mudança vem no fim

Vem por último, não primeiro

Depende dos resultados

- (novo melhor que antigo)

Exige um bocado de conversa

- (instrução verbal e apoio)

Pode envolver a rotatividade

Torna as decisões sobre a sucessão cruciais

- (mudanças nos processos de promoção têm que estar compatíveis com as novas práticas)

Liderança e cultura em processos de mudança

Considerar seus aspectos limitadores e impulsionadores

Tensão entre inovação e conformação: aceitação dos valores essenciais e estímulo à diversidade

Líder: *FACILITADOR* - gerar visão dos valores básicos e desafiar ao pensamento inovador

Ações corretivas do líder

SIMPLICIDADE

METÁFORAS, ANALOGIAS E EXEMPLOS

FÓRUNS MÚLTIPLOS

REPETIÇÃO

LIDERANÇA ATRAVÉS DE EXEMPLOS

EXPLICAÇÃO DE INCOSISTÊNCIAS APARENTES

MÃO DUPLA

Abordagens para administrar a mudança organizacional

**Modelo de três etapas
de Lewin;**

**Plano de oito passos
de Kotter;**

Pesquisa-ação;

**Desenvolvimento
Organizacional (D.O).**

Modelo das três etapas de Lewin



Descongelamento
(*status quo*)

Movimento

Recongelamento

Observações: Modelo geralmente imposto por meio de mecanismos formais que estimulem as forças propulsoras e enfrentem as forças restritivas, no sentido de uma situação desejada.

Oito passos de Kotter



Pesquisa-ação

Mudança planejada:

- coleta sistemática de dados e seleção de uma ação de mudança

Normalmente conduzida por consultor externo:

Diagnóstico



Análise



Feedback



Ação



Avaliação

Dois benefícios básicos:

- focada nos problemas e não nas soluções
- reduz as resistências

Desenvolvimento Organizacional

Intervenções planejadas:

- eficácia organizacional
- bem-estar dos funcionários

Treinamento de sensibilidade

Levantamento de feedback

Consultoria de processo

Construção de equipes

Desenvolvimento intergruppal

Investigação apreciativa

Resistência à Mudança

Tipos:



Fontes:

Indivíduo:

- hábitos, segurança, medos, processamento seletivo das informações

Organização:

- inércia estrutural e/ou de grupos, mudanças parciais, ameaças às relações de poder, à especialização e às alocações de recursos

Táticas de enfrentamento

**Educação e
comunicação**

Participação

**Facilitação e
apoio**

Negociação

**Manipulação
e cooptação**

Coerção

Transformação

O que pode ser transformado?

O que deve ser transformado?

O que deve ser mantido?

Opções de Replanejamento do Trabalho

Rodízio de tarefas

Ampliação de tarefas

Trabalho em equipe

Opções de horários:

- **Semana compacta**
- **Horário flexível**
- **Compartilhamento de tarefas**
- **Telecomutação**

Mudança e Gerenciamento de Stresse



Fixação de objetivos

Aumento do envolvimento das pessoas no processo decisório

Sistemas de comunicação organizacional formais mais eficazes

Programas de bem-estar (QVT)

**O QUE É
QUALIDADE
DE VIDA?**

Mídia

Desenvolvimento de hábitos saudáveis enquanto responsabilidade das pessoas:

Alimentação

Prevenção de doenças

Esporte

Lazer


Atitudes positivas

Dimensões da Qualidade de Vida



A abordagem da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

Conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano.



Organização
do
Trabalho

Satisfação
motivação

Saúde
segurança

Novas
Tecnologias

Prêmio Nacional de Qualidade de Vida (PNVQ)

2009

ABQV (1996):
objetiva estimular
programas de
qualidade de vida
nas organizações.

ABB: Programa “Meu Querido Coração”

Cenibra: Programa “Vivendo Melhor”

**CPFL: Programa “Mais Qualidade em Sua Vida,
Mais Respeito por Você”**

**Eletronorte: Programa “Gestão de Pessoas e
Qualidade de Vida no Trabalho”**

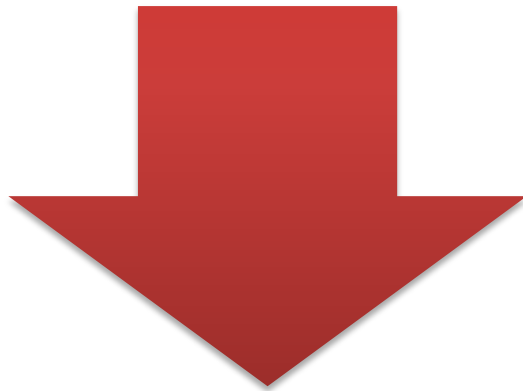
**Fíbria (VCP+Aracruz Celulose): Programa
“Processo de Ergonomia”**

Stress: Respostas físicas e emocionais nocivas que ocorrem quando as exigências do trabalho não são compatíveis com as capacidades, os recursos ou as necessidades do trabalhador.



OMS (2004): 50-60% de todos os dias de trabalho perdidos na União Européia estão relacionadas ao *stress* ocupacional.

Trabalho e Stress Ocupacional



Estrutura hierárquica, divisão de tarefa, jornada, ritmo, trabalho em turno, intensidade, monotonia, repetitividade e responsabilidade excessiva.



Distúrbios psíquicos

Sintomas físicos: dores, perda de apetite, mal-estar geral, tonturas, náuseas, sudorese, taquicardia, etc.



Sintomas de Distúrbios Psíquicos

Distímia, fadiga, irritabilidade, cansaço por esgotamento, isolamento, distúrbio do sono, ansiedade, intolerância, descontrole emocional, agressividade, tristeza, alcoolismo, absenteísmo e *stress*.

Síndrome de Burnout

Síndrome de Burnout

A pessoa com esse tipo de estresse consome-se física e emocionalmente, passando a apresentar um comportamento agressivo e irritadiço.

Resposta ao estresse ocupacional crônico caracterizada:

pela desmotivação, ou desinteresse, mal estar interno ou insatisfação ocupacional que parece afetar, em maior ou menor grau, alguma categoria ou grupo profissional.

Síndrome de Burnout

O quadro evolutivo tem 4 níveis:

1º. nível

Falta de vontade, ânimo ou prazer de ir a trabalhar. Dores nas costas, pescoço e coluna. Diante da pergunta o que você tem? normalmente a resposta é "não sei, não me sinto bem"

Síndrome de Burnout

O quadro evolutivo tem 4 níveis:

2º. nível

Começa a deteriorar o relacionamento com outros. Pode haver uma sensação de perseguição ("todos estão contra mim"), aumenta o absenteísmo e a rotatividade de empregos.

Síndrome de Burnout

O quadro evolutivo tem 4 níveis:

3º. nível

Diminuição notável da capacidade ocupacional. Podem começar a aparecer doenças psicossomáticas, tais como alergias, psoríase, picos de hipertensão, etc. Nesta etapa se começa a automedicação, que no princípio tem efeito placebo mas, logo em seguida, requer doses maiores. Neste nível tem se verificado também um aumento da ingestão alcoólica.

Síndrome de Burnout

O quadro evolutivo tem 4 níveis:

4º. nível

Esta etapa se caracteriza por alcoolismo, drogadicção, idéias ou tentativas de suicídio, podem surgir doenças mais graves, tais como câncer, acidentes cardiovasculares, etc.

Durante esta etapa ou antes dela, nos períodos prévios, o ideal é afastar-se do trabalho.

**QUAIS AS RELAÇÕES ENTRE SAÚDE E
TRABALHO?**

**TRABALHO: FONTE DE PRAZER OU DE
SOFRIMENTO?**

Considerações Finais

Dirigentes: enxergarem os sinais críticos e implantarem mudanças em tempo hábil

Mudanças:

- Trabalho mais satisfatório
- Remuneração e benefícios adequados
- Maior estabilidade no emprego
- Supervisão competente
- *Feedback* quanto ao seu desempenho
- Oportunidade de crescimento e de aprendizado no emprego
- Possibilidade de promoção com base no mérito
- Clima social positivo e justiça social

Bibliografia

FISHER, R. M. Mudança e transformação organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.) **As Pessoas na Organização**. 5. Ed. São Paulo: Gente, 2002. p. 147-164.

LACAZ, F.A.C. *Qualidade de Vida no Trabalho e Saúde/Doença*. Ciênc. saúde coletiva, 2000, vol.5, no.1, p.151-161.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. Cap. 18

ou

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. 14.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. Cap. 18.