

MUDANÇA ORGANIZACIONAL QUALIDADE DE VIDA STRESS

ROBBINS - CAP. 18

**Profa. Dra. Adriana Cristina Ferreira
Caldana**

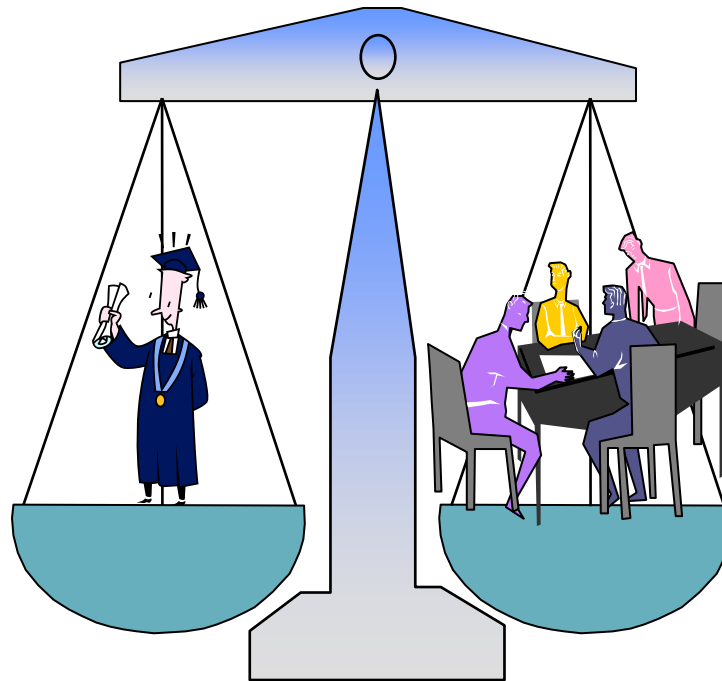
Mudança

- **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

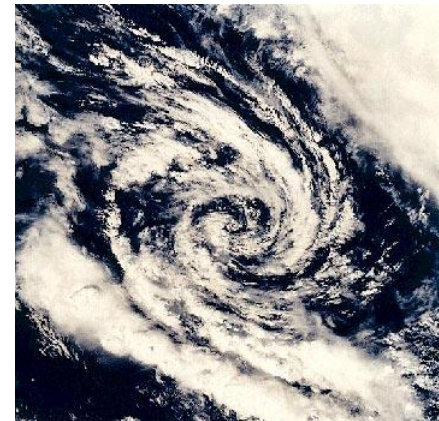
**Inovação e
criatividade**



**Controle e
planejamento**

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 cultural 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**
(mudança nos processos de promoção, tem 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 de 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

- 1. Estabelecer senso de urgência;**
- 2. Formar coalizão para liderar a mudança;**
- 3. Criar nova visão;**
- 4. Comunicar nova visão;**
- 5. Dar autonomia para buscarem a visão;**
- 6. Criar, planejar e recompensar metas, de curto prazo, direcionadas à nova visão;**
- 7. Consolidar melhorias, reavaliar mudanças e fazer ajustes;**
- 8. Reforçar mudanças, demonstrando o sucesso.**

Pesquisa-ação

- **Mudança planejada: coleta sistemática de dados e seleção de uma ação de mudança;**
- **Normalmente conduzida por consultor externo:**
 - 1. Diagnóstico;**
 - 2. Análise;**
 - 3. Feedback;**
 - 4. Ação;**
 - 5. 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: aberta, implícita, imediata ou protelada;**
- **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

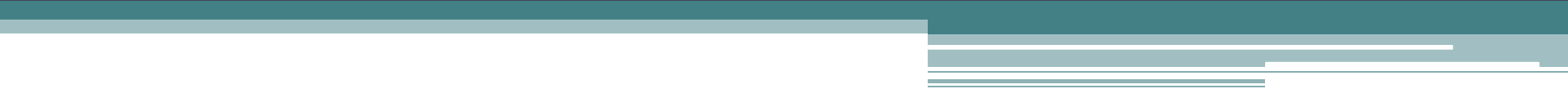
- **Rodízio de tarefas**
- **Ampliação de tarefas**
- **Trabalho em equipe**
- **Opções de horários:**
 - **Semana compacta**
 - **Horário flexível**
 - **Compartilhamento de tarefas**
 - **Telecomutação**



Mudança e gerenciamento do estresse

- **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

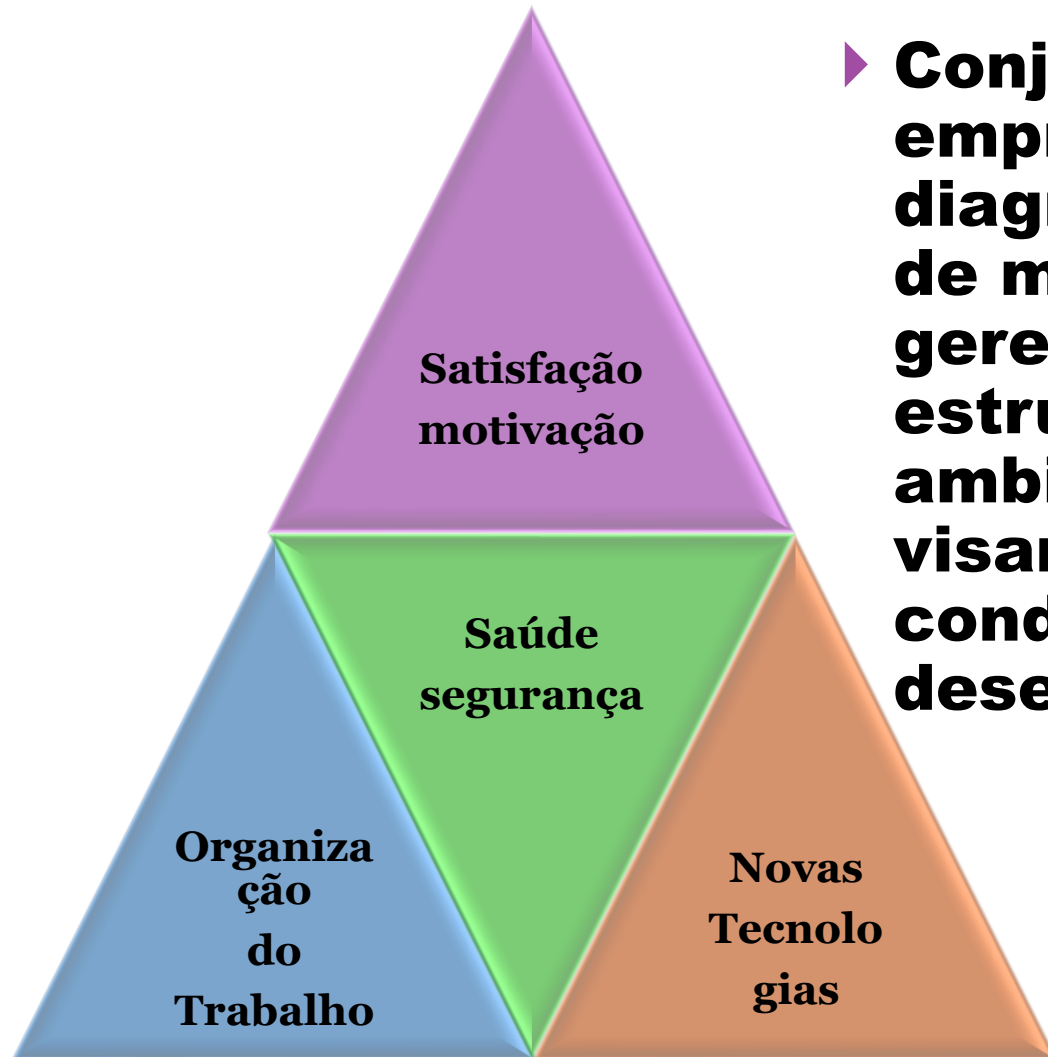
SOCIAL

ECONÔMICA

POLÍTICA

SUBJETIVA

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.**

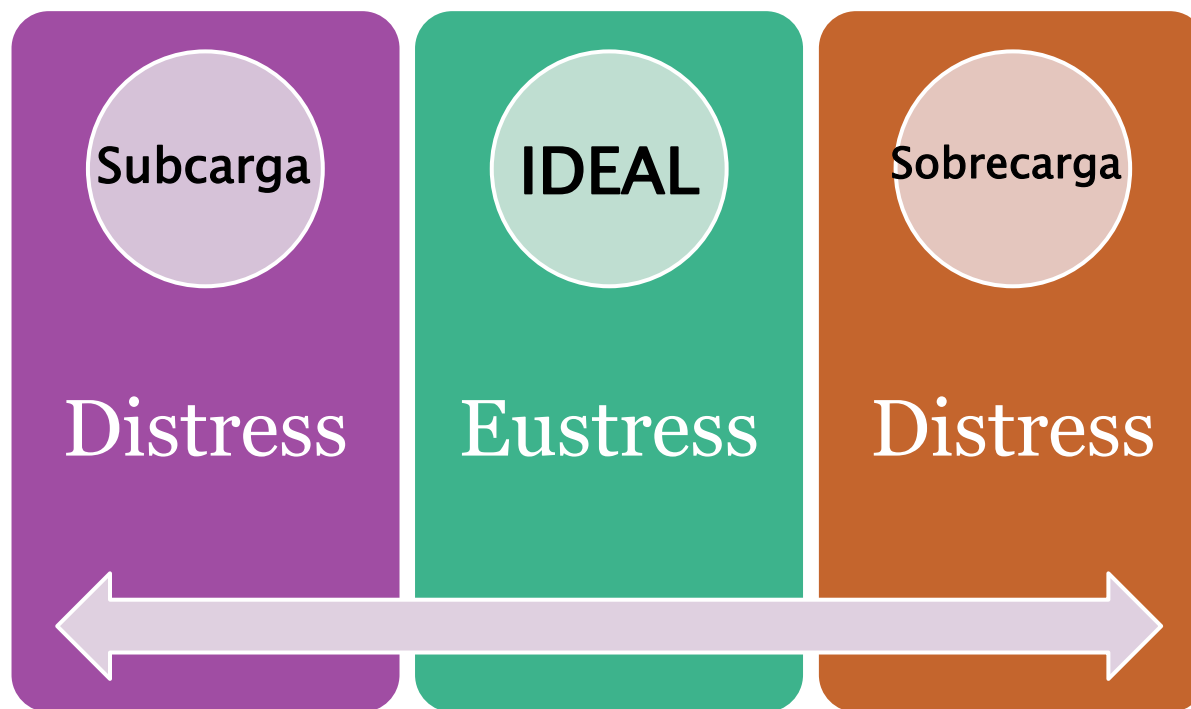
Prêmio Nacional de Qualidade de Vida (PNQV) 2009

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



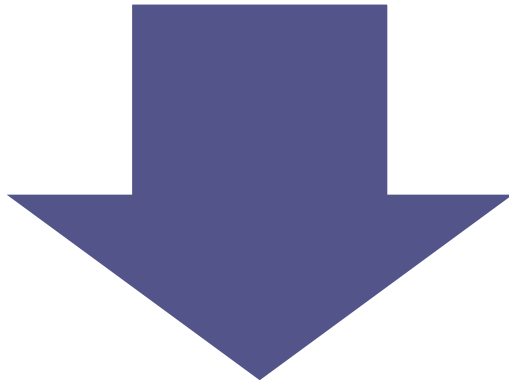
- ABB: Programa “Meu Querido Coração”**
- Cenibra: Programa “Vivendo Melhor”**
- CPFL: Programa “Mais Qualidade em Sua Vida, Mais Respeito por Você”**
- Eletronorte: Programa “Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida no Trabalho”**
- Fíbria (VCP+Aracruz Celulose): Programa “Processo de Ergonomia”**

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 o *Stress* Ocupacional

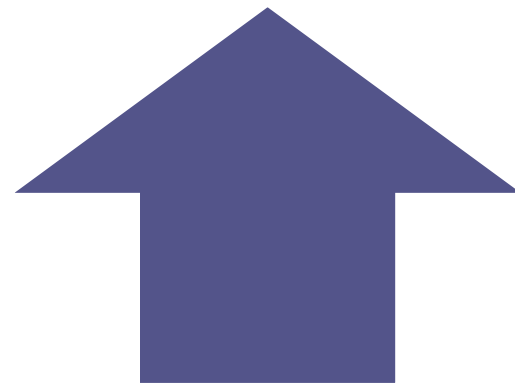


Estrutura hierárquica, divisão de tarefa, jornada, ritmo, trabalho em turno, intensidade, monotonia, repetitividade e responsabilidade excessiva.



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"
- **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

- **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.
- **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**