

Teoria do desenvolvimento organizacional - DO

Origem: Wikipédia, a enciclopédia livre.

Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/Teoria_do_desenvolvimento_organizacional

Revisão: prof. Orlando

O que é: **Desenvolvimento Organizacional** é uma mudança planejada em qualquer parte do sistemas, sistema concreto (linha de produção) ou sistema de valores (cultura) de uma organização. As mudanças decorrem da necessidade de modernizar, atualizar, o mundo está mudando a toda instante, é preciso acompanhar a evolução para não ficar em desvantagem.

Para ser DO é preciso que a mudança tenha certo vulto e importância, não pode ser a mudança de lugar de uma mesa, mas poderia ser a mudança do layout de mesas de modo que possibilitar maior conforto, mais espaço no ambiente, mais racionalidade à produção, ou mesmo uma nova percepção aos funcionários que se servem de tais mesas. Portanto, para ser DO é necessário que a mudança interfira no ambiente, no processo ou no comportamento das pessoas, por exemplo.

Uma tentativa de implantar os 5S na sua empresa, não seria DO? Sim seria, pois será uma intervenção que exigirá planejamento. Certamente você terá que se ocupar de como vai dizer isso às pessoas, como vai afetar a vida delas, qual vai ser o impacto na empresa, etc. Exige planejamento, embora seja uma mudança de pequeno porte. Mas e se fosse para implantar toda a filosofia da qualidade na sua empresa? Digamos : just in time, kan ban, CCQ, 5S e outras formas? No mínimo exigiria mudança de comportamento, conscientização das pessoas para aceitarem essas novidades. Portanto, exige planejamento. DO, é isso, é planejamento. Como fazer isso então?

Do diz respeito à capacidade adaptativa das pessoas e conseqüentemente das organizações.

O mundo de hoje caracteriza-se por um ambiente em constante mudança. O ambiente que envolve as organizações é extremamente dinâmico, exigindo delas uma elevada capacidade de adaptação como condição básica de sobrevivência. O processo de mudança organizacional começa com o aparecimento de forças que vêm de fora ou de algumas partes da organização.

Cultura organizacional ou Teoria do Desenvolvimento Organizacional (D.O.)

O precursor deste movimento teórico foi Leland Bradford, autor do livro "T-Group Theory and laboratory methods" (Nova York, 1964).

D.O. considera basicamente quatro variáveis:

1) **o meio ambiente**, focalizando aspectos como a turbulência ambiental, a explosão do conhecimento, a explosão tecnológica, a explosão das comunicações, o impacto dessas mudanças sobre as instituições e valores sociais, etc.; Tudo isso exige que uma organização reveja seus valores e procedimentos para acompanhar a evolução. Exemplo: Uma empresa permanece usando a tradicional comunicação feita pelo correio e não liga para a internet. O que acontecerá com ela?

2) **a organização**: sofre o impacto da turbulência ambiental, por isso é compelida a criar condições ou mecanismos para escapar dessas forças destrutivas. Ex. se vê compelida a mudar regras que acaba de implantar, ou seja, acaba tendo que flexibilizar ;

3) **o grupo social**, considerando aspectos de liderança, comunicação, relações interpessoais, conflitos, etc.; Os grupos na empresa também sofrem influências diversas e tal modo a pressionar os indivíduos que não se aderem ao novo valor.

4) **o indivíduo**: ressalte-se as motivações, atitudes necessidades, etc. Ex: os jovens que entram numa empresa se deparam com o conservadorismo dos mais velhos. Como sobreviver a esse impacto?

Cultura Organizacional

A cultura é o que dá identidade ao homem, interfere em seu caráter, molda suas crenças e explica o mundo.

O conjunto de valores, crenças e modos de vida de uma pessoa , somado ao conjunto de valores, etc, de outras, forma uma cultura. Então, cultura é a forma de ser de um grupo. Ex. Na Faal os valores dos professores, suas crenças sobre a qualidade do ensino, suas formas de pensar e agir, são, de certo modo, muito parecidos, pois a maioria tem formação semelhante. Isso é um traço cultural do corpo docente. Os alunos, por sua vez, ao assimilarem esses valores, validando na prática os valores adotados pelos professores, igualmente, compartilham dos mesmos valores. A soma disso resulta na cultura da Faal.

Por exemplo, a idéia de que no emprego público as pessoas trabalham pouco, se quisermos mudar isso, estaremos diante de uma situação típica de DO. Ou seja, se tentarmos mudar essa forma de ser do servidor público, a maioria vai resistir provavelmente. Portanto, se quisermos mesmo mudar, teremos que planejar muito bem essa intervenção para dar certo. É assim que DO se torna útil, ele ajuda as lideranças realizarem mudanças, a intervirem na cultura, nos processos, etc.

A Cultura Organizacional repousa sobre um sistema de crenças e valores, tradições e hábitos, uma forma aceita e estável de interações e de relacionamentos sociais típicos de cada organização. A cultura de uma organização não é estática e permanente, mas sofre alterações ao longo do tempo, dependendo de condições internas ou externas. Algumas organizações conseguem renovar constantemente sua cultura mantendo a sua integridade e personalidade, enquanto outras permanecem com sua cultura amarrada a padrões antigos e ultrapassados.

A única maneira viável de mudar uma organização é mudar a sua cultura, isto é, os sistemas de valores dentro dos quais as pessoas vivem e trabalham. Além da cultura

organizacional, os autores do D.O. põem ênfase no clima organizacional, que constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica característica em cada organização. O clima organizacional está intimamente ligado ao moral e à satisfação das necessidades humanas dos participantes. O clima pode ser saudável ou doentio, pode ser quente ou frio, pode ser negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, dependendo de como os participantes se sentem em relação à sua organização.

Por exemplo: para introduzirmos as técnicas industriais japonesas numa organização, certamente vamos nos deparar com o comodismo das pessoas, elas querem permanecer fazendo a mesma coisa. A única mudança que as pessoas querem é no resultado. Sem mudar a forma, não haverá mudança no resultado. Fazendo a mesma coisa sempre é insano querer que os resultados sejam diferentes. Diante desse dilema, cabe então ao administrador mostrar que os resultados serão diferentes se houver mudanças na forma forma de fazer. Portanto, para mudar. É preciso primeiro mudar a cultura, as pessoas precisam ter outras atitudes no fazer para terem outros resultados. Nesse caso caso, a teoria mostra que as técnicas japonesas são capazes de mudar os resultados nas empresas. Para introduzir essas técnicas na empresa, é preciso mudar a cultura.

As Mudanças e a Organização

O conceito de Desenvolvimento Organizacional está intimamente ligado aos conceitos de mudança e de capacidade adaptativa da organização à mudança. Uma que se caracteriza como organização mecanicista não está aberta à mudança devido ao seguinte:

- A ênfase é exclusivamente individual e nos cargos
- Relacionamento do tipo autoridade e obediência
- Rígida adesão à delegação e à responsabilidade dividida
- Divisão do trabalho e supervisão hierárquica rígidas
- Tomada de decisões centralizada
- Controle rigidamente centralizado
- Solução de conflitos por meio de repressão, arbitragem e/ou hostilidade

Já as organizações que se caracterizam como **Sistemas Orgânicos** ou sistemas organicistas são mais fáceis de se promover mudanças porque:

- A ênfase é nos relacionamentos entre e dentro dos grupos
- Confiança e crença recíprocas
- Interdependência e responsabilidade compartilhada
- Participação e responsabilidade multigrupal

- A tomada de decisões é descentralizada
- Amplo compartilhamento de responsabilidade e de controle
- Solução de conflitos através de negociação ou de solução de problemas

Conceito de Mudança

Fases da Organização

As organizações assumem diferentes formas organizacionais em diferentes ambientes e em diferentes épocas. Mais do que isso, as organizações, durante sua existência, percorrem cinco fases distintas:

- Fase Pioneira: é a fase inicial da organização pelos seus fundadores ou empresários. Com os poucos procedimentos estabelecidos, a capacidade de empresa para realizar inovações é bastante elevada.
- Fase de Expansão: é a fase em que a organização cresce e expande suas atividades, intensificando suas operações e aumentando o número de seus participantes. A preocupação básica é o aproveitamento das oportunidades que surgem e o nivelamento entre a produção da organização e as necessidades ambientais.
- Fase de Regulamentação: com o crescimento das atividades da organização, esta é obrigada a estabelecer normas de coordenação entre os diversos departamentos ou setores que vão surgindo, bem como definir rotinas e processos de trabalho.
- Fase de Burocratização: com o desenvolvimento das operações e de acordo com a sua dimensão, a organização passa a necessitar de uma verdadeira rede de regulamentação burocrática, preestabelecendo todo o comportamento organizacional dentro de padrões rígidos e de um sistema de regras e procedimentos para lidar com todas as contingências possíveis relacionadas com as atividades do trabalho.
- Fase de Reflexibilização: é uma fase de readaptação à flexibilidade, de reencontro com a capacidade inovadora perdida, através da introdução consciente de sistemas organizacionais flexíveis. O Desenvolvimento Organizacional é exatamente um esforço de reflexibilização. **É aqui que mais se vê a necessidade de DO, pois a organização e as pessoas se acomodaram.**

Desenvolvimento Organizacional

O Desenvolvimento Organizacional é uma resposta da organização às mudanças. É um esforço educacional muito complexo, destinado a mudar atitudes, valores, comportamentos e a estrutura da organização, de tal maneira que esta possa se adaptar melhor às novas conjunturas, mercados, tecnologias, problemas e desafios que estão surgindo em uma crescente progressão. O Desenvolvimento Organizacional visa dar a clara percepção do que está ocorrendo nos ambientes

interno e externo da organização, a análise e decisão do que precisa ser mudado e a intervenção necessária para provocar a mudança, tornando a organização mais eficaz, perfeitamente adaptável às mudanças e conciliando as necessidades humanas fundamentais com os objetivos e metas da organização. O D.O. exige a participação ativa, aberta e não-manipulada de todos os elementos que serão sujeitos ao seu processo (ou seja, das pessoas que sofrerão a mudança) e, mais do que tudo, uma profundo respeito pela pessoa humana (saber que é natural as pessoas relutarem às idéias inovadoras. Muitos pensam: se assim funciona, por que mudar? E se não der certo com essa mudança? O que será? E elas têm razão, pode mesmo não dar certo.

Pressupostos Básicos do D.O.

Por que mudar?

1. A constante e rápida mutação do ambiente - O mundo moderno caracteriza-se por mudanças rápidas constantes e numa progressão explosiva.
2. A necessidade de contínua adaptação - O indivíduo, o grupo, a organização e a comunidade são sistemas dinâmicos e vivos de adaptação, ajustamento e reorganização, como condição básica de sobrevivência em um ambiente em constante mudança.
3. A interação entre a organização e o ambiente - As qualidades mais importantes da organização são sua sensibilidade e sua adaptabilidade: sua capacidade de percepção e de mudança adaptativa ante a mudança de estímulos externos.
4. A interação entre indivíduo e organização - Toda organização é um sistema social.
5. Os objetivos individuais e os objetivos organizacionais - É plenamente possível o esforço no sentido de se conseguir que as metas dos indivíduos se integrem com os objetivos da organização.
6. A mudança organizacional deve ser planejada - A mudança planejada é um processo contínuo, e que leva anos.
7. A necessidade de participação e comprometimento - A mudança planejada é uma conquista coletiva e não o resultado do esforço de algumas pessoas. O aprendizado de novos comportamentos através de variadas técnicas introduz, além da competência interpessoal (relacionamento humano isento de bloqueios e preconceitos), maior adaptabilidade às mudanças.
8. O incremento da eficácia organizacional e do bem-estar da organização dependem de uma correta compreensão e aplicação dos conhecimentos acerca da natureza humana - As ciências do comportamento buscam localizar e criar nas organizações o ambiente de trabalho ótimo, em que cada indivíduo possa dar sua melhor contribuição e, ao mesmo tempo, ter consciência do seu potencial.
9. A variedade de modelos e estratégias de D.O. - Não há uma estratégia ideal nem ótima para o D.O. Existem, isto sim, modelos e estratégias mais ou menos adequados para determinadas situações ou problemas, em face das variáveis envolvidas e do diagnóstico efetuado.

10. O D.O. é uma resposta às mudanças - É um esforço educacional muito complexo, destinado a mudar atitudes, valores comportamentos e estrutura da organização, de tal maneira que esta possa se adaptar melhor às demandas ambientais, caracterizadas por novas tecnologias, novos mercados, novos problemas e desafios.

11. Um objetivo essencial das organizações é o de melhorar a qualidade de vida - As meras alterações estruturais (rearranjos no organograma, mudanças na hierarquia etc.) ou funcionais (alterações de rotinas e procedimentos), bem como os métodos científicos que visam melhorar a eficiência organizacional podem desenvolver estratégias de forma paralela às intervenções mais amplas para melhorar o processo de relações entre indivíduos, entre grupos, organização e seu ambiente, etc.

12. As organizações são sistemas abertos - A organização em si consiste em um número de subsistemas dinamicamente interdependentes, e mudanças em alguns deles podem afetar os outros subsistemas. Da mesma forma, a organização é em si um subsistema em um ambiente que consiste em muitos outros sistemas, todos dinamicamente interdependentes.

Modelos de D.O.

Onde mudar?

As mudanças pode ser no sistema total ou apenas em alguns setores, como:

- **Mudanças nos métodos de operação**
- Mudanças nos produtos
- Mudanças na organização
- Mudanças no ambiente de trabalho
- Desenvolvimento de [Equipes](#)
- Suprimento de Informações Adicionais
- Reuniões de Confrontação
- Tratamento de Conflito Grupal
- Laboratório de Sensitividades

As vezes é necessário combinar diferentes ambientes para efetivar uma determinada mudança.

Como mudar?

Recomendo a leitura de **DO em Estilos de Administração,** onde trata de **Como mudar e Resistências às mudanças.**

GESTÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Fonte: PONTOS A

CONSIDERAR EM UMA
MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Marcos Kisil

Colaboração de Tânia Regina G. B. Pupo

Obs: mudança de grande porte

I – PREPARANDO-SE PARA A MUDANÇA

Qual é o primeiro passo?

Quem precisa ser envolvido?

.

II – PLANEJANDO A MUDANÇA

Os passos seguintes o ajudarão a ter sucesso ao apresentar e implementar um processo de mudança em sua organização. É importante que esses passos sejam primeiramente aplicados pelo gerente da mudança à própria equipe selecionada para trabalhar esse processo. Esse exercício ajudará você e seu grupo a estarem preparados para enfrentar as questões, dúvidas ou problemas que são intrínsecos ao processo de mudança. Dependendo das circunstâncias, você não precisará atravessar cada passo em perfeita ordem ou na seqüência ideal, mas deverá estar alerta para o que esse passo pode representar para o sucesso da missão. O exercício poderá também demonstrar que você e seu grupo correm o risco de não estarem preparados adequadamente para implementar a mudança com sucesso. Estes passos são:

a. Preparação: antecipar os elementos-chave da mudança.

b. Planejamento: colocar a sua equipe em ação para planejar o trabalho a ser feito.

c. Estruturas de transição: estabelecer meios especiais de trabalho conjunto e estruturas organizacionais transitórias (temporárias).

d. Implementar o processo de mudança: ativando uma proposta flexível e criando condições para que a equipe estabeleça um ciclo de aprendizagem como parte integrante do processo.

e. Recompensar: reconhecer as pessoas que conseguiram realizar seus trabalhos.

Use o exercício seguinte como passos importantes para o estabelecimento de mudanças.

Preparação

Antes de realizar mudanças, sempre que possível siga estes cinco passos:

1. Prepare seus funcionários esclarecendo-os com a antecipação necessária sobre as mudanças propostas. CUIDADO: tudo tem seu tempo! A

comunicação não deve ser muito antecipada, porque pode gerar ansiedade por um longo período. Não deve ser muito próximo da mudança, para não ser considerada uma imposição, e sim um forte desejo de que as pessoas participem ativamente do processo de mudança.

2. Descreva todos os passos da mudança tão detalhadamente quanto possível. Não deixe de descrever como você vê as mudanças afetando os funcionários e suas funções dentro da organização. Tente identificar aqueles funcionários que seriam os mais afetados e se aproxime deles antes dos demais.

3. Pesquise o que ocorreu durante a última mudança. Qual foi o comportamento de seu grupo em relação a ela? Houve envolvimento ou a experiência foi traumática? Aprenda com as experiências passadas e deixe essas vivências influenciarem as ações atuais.

4. Avalie a prontidão organizacional de sua equipe para com a mudança proposta. Estão prontos para a mudança? Quando uma pessoa ou grupo não está preparado, há uma tendência a reagir de maneira negativa. As pessoas resistem menos à mudança se estiverem emocionalmente preparadas para lidar com ela.

5. Procure não fazer mudanças adicionais às que foram propostas. As pessoas precisam se sentir seguras. Esteja atento para que as mudanças propostas, e de grande importância para a organização, não sejam atrapalhadas por mudanças cosméticas que afetam a vida do funcionário e de sua família, tais como: alterar datas de pagamento de salários ou horário de entrada e saída, café, almoço, etc. **MUDE O QUE É REALMENTE IMPORTANTE PARA A ORGANIZAÇÃO.**

Planejamento

Esta é uma etapa muito importante e deve ser adequadamente pensada:

1. Faça planos de contingência, pense em alternativas às mudanças propostas, caso elas não sejam concretizadas. Pense também em possíveis resultados que não podem ser antecipados.

2. Leve em conta o impacto da mudança na performance e produtividade do pessoal. Não espere que as pessoas adiram às mudanças imediatamente. Cada um responde diferentemente a elas. Encoraje a participação de cada um dos funcionários.

3. Antecipe os conhecimentos e habilidades necessários para administrar o processo de mudança. Sua equipe tem esses conhecimentos e habilidades? Você pensou em treiná-los nessas habilidades?

4. Estabeleça um cronograma para a mudança, bem como os objetivos a serem atingidos. Isso facilitará o monitoramento e estabelecerá etapas para se avaliar e reconhecer o sucesso alcançado pelo grupo em seu processo de mudança.

Estruturas temporárias de transição

Após realizar o planejamento, você deverá:

1. Estabelecer um grupo temporário que irá gerenciar e monitorar o processo de transição. Esse grupo é temporário porque não se espera que ele continue uma vez que a mudança seja completada. Esse grupo ajudará a organização a sair do estado presente para a nova situação desejada. Pode ser necessário realocar poderes dentro da organização para que linhas de mando temporárias possam coordenar e identificar possíveis obstáculos na implementação das mudanças.

2. Estabelecer políticas e diretrizes ou procedimentos temporários que devem permanecer enquanto durar a transição. Não se esqueça de que nessa

etapa a organização está vivendo um momento de ansiedade, de tensão organizacional, de criatividade e de busca de novidades. Gerenciar esse equilíbrio entre a tensão e a criatividade requer grande atenção e flexibilidade por parte do gerente da mudança.

3. Criar novos canais de comunicação. Reforce a importância das mudanças através de todos os meios de comunicação possíveis. Ajude os participantes a entenderem o que se busca, não permitindo que o inevitável surgimento de boatos solapem a confiança nos responsáveis pelas mudanças.

4. Realizar encontros frequentes para a resolução de problemas inesperados, dar retorno às dúvidas dos participantes, esclarecendo tudo o que for possível. Reserve tempo na agenda dos responsáveis pela mudança para que eles possam escutar e receber críticas de qualquer membro da organização com relação às mudanças que estão ocorrendo ou que deverão ocorrer.

Implementação

1. Providencie treinamento apropriado para as novas habilidades e acompanhe bem de perto a aquisição de novos modelos de comportamento que reflitam os novos valores que a organização está promovendo.

2. Reafirme a todos, do topo da organização ao mais simples funcionário, a respeito da importância e responsabilidade deles no processo de mudança.

3. Esteja presente e dê estímulo à sua equipe de trabalho. Fique mais próximo das pessoas do que o usual, para que elas sintam segurança em um momento de transição e incerteza.

4. Entenda a resistência. Ajude as pessoas a se afastarem do "velho". Prepare-se para ajudar aqueles que têm maior dificuldade em acompanhar as mudanças propostas. Dê às pessoas uma chance para avançar no sentido da mudança. Observe seus desempenhos. Questione se a mudança está indo na direção certa.

5. Encoraje as pessoas a pensar e atuar criticamente.

6. Colabore, construa pontes entre seu grupo de trabalho e outros grupos. Aproveite todas as oportunidades para influenciar os outros com seu dinamismo e sucesso.

7. Monitore o processo de mudança. Estabeleça mecanismos para monitorar como a organização está respondendo ao processo de mudança.

Recompensa

1. Compartilhe os sucessos conseguidos durante o processo de mudança.

2. Crie incentivos para os esforços especiais. Reconheça aqueles que lideram o processo de mudança. Dê a conhecer que a organização está satisfeita com o esforço realizado. Divulgue pelos meios de comunicação disponíveis as realizações e os responsáveis pelo sucesso alcançado.

III – O QUE ACONTECE COM AS PESSOAS?

"As pessoas não temem a mudança, temem a perda."

Entendendo a perda

A mudança ocorre quando algo termina e outra coisa diferente ou nova se inicia. O período entre esses dois pontos é a *transição*. Geralmente significa mover-se daquilo que nos é familiar para o desconhecido. Mesmo quando a mudança é positiva, esse processo pode nos afetar, a ponto de somatizarmos os sintomas.

Um dos erros mais frequentes na gestão de mudanças é subestimar o efeito que elas têm nas pessoas. Lembre-se sempre de que envolve um processo de desordem e compreenda que as pessoas necessitam de um tempo de adaptação.

Lembre-se também de que toda mudança envolve algum tipo de perda e, caso você não saiba gerenciar perdas, não poderá conduzir pessoas a uma nova direção.

Alguns tipos de perda associadas a processos de mudanças são os seguintes: (a) segurança, (b) competência, (c) relacionamentos, (d) direção e (e) território.

Como as pessoas mudam

As pessoas mudam quando há uma boa condução do processo por parte do líder e não quando há uma simples imposição. É de suma importância que a equipe confie no dirigente, pois só assim o seguirá. É também importante incentivar a equipe durante o processo e saber reconhecer os méritos ao longo do caminho.

Do perigo à oportunidade

É comum que as pessoas enxerguem mudanças como sendo um perigo ou ameaça, uma vez que tais processos levam ao desconhecido. Saber transladar o foco para que as pessoas percebam também as oportunidades é uma maneira de potencializar a implementação bem-sucedida de uma mudança.

As fases de transição de uma mudança

Podemos discriminar nuances no conceito de perigo e de oportunidade. O perigo pode se concretizar sob a forma extrema de: (a) *recusa* ou de (b) *resistência* a uma mudança, enquanto a oportunidade pode se concretizar sob a forma de: (a) *experimentação* ou, mais ao extremo, de (b) *comprometimento*.

Grade de transição

É interessante notar que o perigo projeta o olhar para o passado, enquanto a oportunidade o projeta para o futuro.

Durante o processo de mudança, os membros de uma equipe estarão passando por diferentes fases, sendo importante saber diagnosticar essas diferenças e responder

com estratégias específicas a cada uma das fases mencionadas acima.

Cada uma das fases possui distintos sintomas, os quais podem ser úteis para fazer um diagnóstico:

- *Recusa*: apatia, indiferença;
- *Resistência*: incômodo, raiva, isolamento;
- *Experimentação*: frustração, muitas idéias novas, muito trabalho, falta de foco;
- *Comprometimento*: trabalho em equipe, satisfação, foco e linha de ação claros.

Como mudanças são inevitáveis, uma boa pergunta é: estaremos sempre navegando nessa onda de transição? A resposta ideal é sim. O desafio é aprender a passar por essas transições da maneira mais suave e criativa possível. O que nos ajuda a navegar em território desconhecido é um bom mapa daquilo que podemos esperar, assim como informações sobre maneiras de responder mais efetivamente aos desafios previsíveis que nos são apresentados.

Ambiente externo

Ambiente interno

Passado Futuro

Recusa

Resistência

Comprometimento

Experimentação

O que fazer em cada fase

Durante a recusa

Forneça informações, divulgue os planos de uma mudança em breve. Explique

o que devem esperar e sugira o que eles poderão fazer para melhor se adaptar à nova situação. Dê tempo para que tudo isso possa ser absorvido e esteja disponível

para conversar.

Durante a resistência

Ouçã, acolha sentimentos, responda de forma empática. Jamais refute sentimentos ou pensamentos que são compartilhados com você.

Durante a experimentação

Concentre-se em prioridades e forneça qualquer treinamento que se faça necessário.

Acompanhe projetos em fase de implementação. Estabeleça metas de curto prazo, conduza sessões de tempestade de idéias, assim como de planejamento.

Durante o comprometimento

Estabeleça metas de longo prazo. Concentre-se no trabalho de equipe. Olhe adiante.

Evite

- Ignorar a resistência
- Focar de saída o trabalho em equipe
- Exigir produtividade antes do tempo

Competências necessárias para conduzir a mudança

- Saber *comunicar* as mudanças;
- Saber lidar com a *resistência*;
- Aumentar o *envolvimento da equipe*;
- Exercer uma *liderança visionária*.

Essas quatro competências serão aprofundadas a seguir.

Comunicar as mudanças

A maneira como se anuncia uma mudança está diretamente relacionada com o resultado a ser obtido. Como você anuncia, o que você fala e como você negocia com os membros da equipe são as variáveis de comunicação que influenciam o processo. Seguem abaixo algumas dicas:

Dirija-se à sua equipe pessoalmente e não por escrito.

Observe a reação das pessoas. A forma escrita pode ser utilizada em fases posteriores.

Fale a verdade.

Caso você não saiba alguma resposta, diga-o abertamente. Um líder não precisa saber tudo. Estimule perguntas e busque informações que esclareçam suas dúvidas. Agende outras reuniões para compartilhar novas informações.

Expresse seus sentimentos.

Seja aberto. Estabeleça uma comunicação de mão dupla. Frequentemente, você refletirá o que sua equipe pensa e sente, e isso tende a tranquilizá-la.

Ouçã.

Saber ouvir com atenção é muito importante e o ajudará na condução do processo. Isso será o seu termômetro. Como ouvir ativamente:

1. preste atenção com todo o seu corpo;
2. olhe nos olhos;
3. mostre interesse;
4. faça perguntas abertas;
5. preste atenção nos sentimentos por trás da fala;
6. confirme e esclareça o que você ouviu.

Escolha cuidadosamente as palavras a serem utilizadas.

Lidar com a resistência

“O passado já se foi, o presente está confuso e o futuro me assusta terrivelmente!” (David L. Stein)

A fase de resistência é mais difícil de lidar do que a de recusa, e pode ser tentador estimular a sua equipe a permanecer nesta última. Por outro lado, é um indício de que se está caminhando para a parte positiva da curva, e passar por essa fase é um mal necessário. Prepare-se para ser alvo das reclamações, pois você é um dos símbolos da mudança. Procure não levar as críticas e reclamações

para o lado pessoal. Rituais de despedida podem ser uma ferramenta útil. Servem para estabelecer um novo começo, valorizando tudo o que ocorreu no passado.

Aumentar o envolvimento da equipe

“A vida é uma aventura ousada ou nada.” (Helen Keller)

Para motivar sua equipe é preciso que ela saiba que tem um importante papel no processo de mudança. Ela quer ser útil e sentir-se parte do processo. Você deve ouvir as idéias das pessoas acerca de mudanças.

Assim sendo, a *participação* é essencial. Fique atento a suas intenções: você é participativo porque efetivamente quer conhecer as idéias do seu grupo ou para evitar críticas. O primeiro requisito para ser participativo é *confiar* nas pessoas. Uma forma importante de participação é a definição de objetivos e metas; o seu papel é conduzir esse processo.

Outra forma para motivar sua equipe é dar *feedback* (retorno) : seja direto, específico, pessoal e honesto.

Recompense tentativas e esforços e não apenas resultados. Mostre à sua equipe que os erros são uma importante fonte de aprendizado. Apóie sua equipe durante novas tentativas.

Redefinições de tarefas e funções também podem servir de motivação aos membros de um grupo. Alguns elementos que podem ser contemplados nessa redefinição são os novos processos, as habilidades necessárias, a abrangência da autoridade, as relações interpessoais, entre outros.

Liderança visionária

Durante processos de mudança, um líder deve:

- compreender e articular uma visão do objetivo a ser atingido;
- compartilhar essa visão;
- criar um ambiente onde o grupo sente que torna essa visão uma realidade.

Uma vez superadas as fases de recusa e resistência, o grupo passa a ter energia e novas motivações e necessita ter uma visão clara e compartilhada do objetivo a ser alcançado. Durante esse processo de construção de visão deve-se atentar aos *valores* subliminares. No decurso de mudanças é comum que também os valores mudem e é de suma importância que o grupo tenha consciência disso. Valores compartilhados e comuns são centrais na motivação e organicidade de um grupo. Uma vez que a visão e os valores foram estabelecidos, seu papel enquanto líder é o de ajudar a equipe a encontrar caminhos para que cumpram suas metas. Assim, será possível estabelecer um plano de ação.

LEITURA RECOMENDADA

CERTO, Samuel C. e J. Paul Peter. *Administração Estratégica – Planejamento e Implantação*

da Estratégia, São Paulo, Makron Books, 1993.

CHIAVENATTO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*, 3ª ed., São Paulo,

McGraw Hill, 1983.

KAST, Fremont E. e James E. Rosezweig. *Organização e Administração: Um Enfoque Sistêmico*,

São Paulo, Pioneira, 1976, (2 vols.).

SENGE, Peter M. *A Quinta Disciplina - Arte, Teoria e Prática da Organização de Aprendizagem*,
São Paulo, Best Seller, 1995.