

Vila Nova de Gaia, 17 e 18 de julho de 2015

A INOVAÇÃO E O ENVOLVIMENTO DOS TRABALHADORES: UM PROJECTO DE INTERVENÇÃO ORGANIZACIONAL NUMA EMPRESA PORTUGUESA

A.R. Silva 1, C. Brandão1

1 Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade do Porto, Portugal.

Resumo

Este trabalho foca um processo de intervenção organizacional cujo objectivo foi o revitalizar o CORK.IN, um programa de geração de ideias, dada a implementação inicial do projecto, em Junho de 2012, não ter alcançado os resultados desejados. A intervenção seguiu o modelo integrado de mudança proposto por Cummings e Worley (2005) [1], segundo o qual um processo de intervenção organizacional organiza-se em 5 etapas, desde a fase de entrar e contratar, até à fase de avaliação, passando pelo diagnóstico, desenho e implementação de um plano de acção. Desde o primeiro momento do processo assumiu-se a importância de envolver no projecto vários stakeholders da organização (e.g., a gestão, supervisores directos, trabalhadores e o departamento de recursos humanos), adoptando-se uma perspectiva colaborativa enquanto matriz para sucesso da intervenção. A avaliação da intervenção aconteceu a dois níveis – ao longo do tempo e no fim do processo (avaliação do impacto). Os resultados apontam que a maioria dos objectivos definidos foi alcançada, resultando numa melhoria global do programa a vários níveis, observando-se, nomeadamente, um aumento significativo no número de participações no programa; melhoria no nível de conhecimento acerca do projecto; uma maior autonomia dos facilitadores do programa; aumento de competências na utilização do instrumento para submissão de ideias e uma maior rapidez no processo de avaliação e implementação das ideias submetidas.

Este trabalho sublinha a importância de desenvolver uma intervenção organizacional à luz de um processo sistemático, gerindo os constrangimentos de tempo inerentes aos contextos organizacionais. Também sublinha o papel do agente de mudança e a importância de gerir adequadamente a comunicação e o envolvimento dos trabalhadores ao longo do processo, ao mesmo tempo que se assegura a autonomia dos actores envolvidos no processo. É importante sublinhar os benefícios de programas como o CORK.IN, que permitem o envolvimento de trabalhadores que muitas vezes não têm oportunidade de formalizar as suas ideias para o desenvolvimento das organizações e que podem aportar benefícios para a organização e para os trabalhadores, a nível da sua percepção de competência e sentimentos de pertença à organização e motivação.

Vila Nova de Gaia, 17 e 18 de julho de 2015

Palavras-chave: intervenção organizacional; geração de ideias; envolvimento de trabalhadores.

Referências:

[1] Cummings, T. & Worley, C. (2005). Organization development and change, 8th ed. Mason: [Thompson South-Western](#).

1. Introdução

As mudanças no mundo organizacional têm obrigado as organizações a adotar mecanismos de adaptação que as permitam sobreviver (Rothwell & Sullivan, 2005), desenvolvendo processos de desenvolvimento e mudança organizacional, com vista a aproveitarem os seus recursos e alcançarem objetivos estabelecidos. Barnes e Scott (2012, p. 409) referem, a este propósito, que «a mudança melhora o desempenho, aumenta a eficácia organizacional, reduz o custo, ou ajuda as pessoas e a organização a aprender e a crescer». É importante que as organizações mantenham uma cultura de flexibilidade, disponível a processos de mudança, de forma a avançarem no sentido de melhores resultados (Duque, 2014). A inovação e o envolvimento dos colaboradores assumem-se enquanto formas de contribuir para o desenvolvimento das organizações.

Este trabalho apresenta um processo de intervenção organizacional que procurou dinamizar o CORK.IN, um programa de geração de ideias e envolvimento numa organização portuguesa, a Amorim Revestimentos.

O desenvolvimento organizacional

O desenvolvimento ou intervenção organizacional refere-se ao processo que, através da aplicação do «conhecimento e práticas da ciência do comportamento», apoia as organizações a desenvolverem-se e alcançarem níveis mais elevados de funcionamento (Cummings & Worley, 2005, p.1), potenciando a sua capacidade para a mudança e alcançarem um nível mais elevado de eficácia, entendida enquanto o «aumento do

ATAS DO 2º CONGRESSO INTERNACIONAL DE PSICOLOGIA, EDUCAÇÃO E CULTURA.

Vila Nova de Gaia, 17 e 18 de julho de 2015

desempenho financeiro e [a] melhoria da qualidade de vida no trabalho» (idem). A intervenção organizacional surge assim como «um conjunto de iniciativas e de actividades de mudança, competindo e interligando com uma infinidade de acontecimentos simultâneos» (Nielsen & Abildgaard, 2013, p. 280). O processo de intervenção tem sido sistematizado por vários autores, podendo-se diferenciar, essencialmente as seguintes fases: (1) a entrada do consultor, (2) o diagnóstico, (3) o planeamento e (4) a implementação da intervenção e, por fim, (5) a avaliação (Cummings & Worley, 2005; Cunha et al., 2006; Galpin, 2000). De forma transversal a este movimento há que desenvolver um processo de gestão da comunicação, gerindo possíveis dificuldades do sistema em aderir às mudanças, procurando facilitar o envolvimento dos trabalhadores e o seu alinhamento com o processo de mudança (McKay, Kuntz, & Näswall, 2013).

A primeira etapa do processo, entrar e contratar, dá-se quando alguém na organização identifica uma necessidade ou dificuldade, recorrendo ao apoio de um agente de mudança, a quem apresenta essa dificuldade ou problema (Cummings & Worley, 2005). O agente de mudança pode ser um consultor externo de Desenvolvimento Organizacional ou alguém que já integra a própria organização e que é mobilizado para intervir sobre o problema identificado. Nesta fase, embora o agente de mudança ainda não tenha realmente iniciado a intervenção, pode-se dizer que, pela sua presença no terreno, já está a intervir, mesmo que de forma circunscrita. O seu objetivo, enquanto elemento interno ou externo à organização, é o de apoiar os membros da organização a estender e adaptar a estrutura conceptual de como gerir a organização, tornando os líderes e os restantes membros do sistema capazes de implementar as acções de forma continuada no tempo (Fuqua & Kurpius, 1993).

A segunda fase do processo de intervenção é a do diagnóstico (Cummings & Worley, 2005; Cunha et al., 2006; Galpin, 2000), que consiste em analisar a situação actual da organização, de forma a obter um nível de compreensão do sistema que possa apoiar o planeamento de acções que permitam lidar com a questão que deu origem ao pedido de intervenção. Nesta fase procura-se aceder a dados relevantes para a intervenção, devolvendo-os à organização. Ou seja, é necessário que haja um feedback do diagnóstico (preliminar) à organização, para que se proceda a um diagnóstico conjunto da situação,

ATAS DO 2º CONGRESSO INTERNACIONAL DE PSICOLOGIA, EDUCAÇÃO E CULTURA.

Vila Nova de Gaia, 17 e 18 de julho de 2015

com vista à discussão e definição dos problemas a focar na intervenção. Importa, nesta fase, partilhar com os membros da organização aquilo que motivou o processo de intervenção, identificando questões relacionadas com a direcção e/ou os trabalhadores e envolvendo-os, para que possam partilhar das possíveis vantagens associadas ao processo (Galpin, 2000).

As duas fases seguintes remetem para o planeamento e a implementação. Na fase de planeamento dá-se uma definição conjunta (sistema cliente e agente de mudança) das acções a realizar, com base num diagnóstico partilhado. A partir daí avança-se para a implementação concreta das medidas delineadas (Cummings & Worley, 2005; Cunha et al., 2006; Galpin, 2000). Tal como Cummings e Worley (2005) referem, após o diagnóstico sinalizar as áreas que devem ser focadas na intervenção, desenha-se o plano de acção e dá-se simultaneamente início ao processo de liderar e gerir a mudança, que implica que o agente de mudança se foque nas pessoas que integram o sistema, mobilizando-as para o processo e permanecendo atento às suas reacções ao longo do tempo. Isto requer que a gestão de topo permaneça envolvida, nomeadamente a nível do processo de comunicação (Galpin 2000), comunicando as mudanças aos trabalhadores e recolhendo o seu input.

Após a implementação, importa avaliar em que medida foram alcançados os objectivos definidos. Esta é a fase do medir, reforçar e ajustar as mudanças, que deverá ser feita de forma sistemática, para que a intervenção realizada tenha efeito a longo prazo (Cunha et al., 2006; Galpin, 2000). Cummings e Worley (2005) diferenciam a avaliação ao longo do processo, que se destina a orientar a implementação da intervenção, e a avaliação no fim do processo, que visa avaliar o impacto global do processo de intervenção. Tanto uma quanto a outra podem implicar que se realize um novo diagnóstico de forma a corrigir aspectos que não estejam de acordo com os objectivos definidos e que importa melhorar, numa lógica de investigação-acção.

O desenvolvimento organizacional é importante não só na construção e apoio à mudança e eficácia da organização, como também no atingir de metas financeiras mais elevadas e uma maior satisfação e qualidade de vida para os trabalhadores (Cummings & Worley, 2005). As pessoas são elos fundamentais nos processos de desenvolvimento

Vila Nova de Gaia, 17 e 18 de julho de 2015

organizacional e de melhoria, sendo que estes mesmos processos só estão assegurados quando se consegue o seu envolvimento (Marques, 2012). O papel do agente de mudança na condução de processos de mudança reveste-se de uma grande importância, devendo garantir, primeiramente, um elevado nível de conhecimento do contexto da intervenção e a implementação adequada de acções de melhoria enquadradas nas necessidades da organização. Deverá ainda assegurar que a comunicação flui de uma forma adequada e que os membros da organização conhecem e percebem o conteúdo da intervenção que se está a realizar.

2. O processo de intervenção realizado

O contexto de intervenção e o programa focado

A intervenção apresentada neste trabalho teve lugar numa das Unidades de Negócio da Corticeira Amorim SGPS, líder mundial na produção e distribuição de revestimentos de cortiça, mais especificamente, na Unidade de produção de Lourosa, integrada na Amorim Revestimentos (AR). Esta unidade integra 108 trabalhadores (23% dos trabalhadores na AR), 92 directos e 16 indirectos¹, dedicando-se em exclusivo à produção, pelo que a maioria dos trabalhadores que assegura o suporte administrativo a esta unidade está integrada numa outra Unidade da AR.

O programa alvo de intervenção foi o CORK.IN, um sistema de inovação e envolvimento organizacional desenvolvido pela Corticeira Amorim e introduzido na AR em Junho de 2012, com o objectivo de promover uma cultura organizacional orientada para a inovação e criação de valor, com vista à implementação das melhores práticas de gestão e processos de monitorização da melhoria contínua. O programa pretende facilitar a transformação do conhecimento existente, sob a forma de ideias, experiências e iniciativas, em valor acrescentado para a organização (Corticeira Amorim, 2011), promovendo a participação de todas as pessoas no dia-a-dia da organização, com a exposição das suas ideias. O programa prevê quatro tipos de inovação, adaptados às necessidades da AR e que definem o âmbito das ideias a apresentar pelos trabalhadores: inovação do produto, inovação do processo, inovação organizacional e inovação do

Vila Nova de Gaia, 17 e 18 de julho de 2015

marketing. O processo em si desenrola-se em diferentes fases, desde a (1) receção da ideia; (2) o seu encaminhamento; (3) avaliação; (4) decisão; e (5) feedback.

O programa é dinamizado no terreno por membros de diferentes áreas (alguns chefes de departamento), que desempenham diferentes papéis: facilitadores, suporte administrativo, gestor de ideias, gestor da inovação, gestor de conhecimento, grupo de triagem, comité de inovação e inovadores. Aos facilitadores (desempenhado por chefias) cabe principalmente colaborar na implementação do programa no terreno e garantir que o mesmo permanece activo, sendo o elo de ligação entre os trabalhadores e outros atores do programa (e.g., os responsáveis do programa). Espera-se que assumam um papel activo na promoção de ações de sensibilização sobre o programa, acompanhando a formulação de ideias até à sua fase de implementação, garantindo feedback aos trabalhadores ao longo do processo. Os inovadores são todos os trabalhadores que permitem a implementação do projecto ao submeterem as suas ideias.

O programa integra um sistema de incentivos, sendo que a apresentação de ideias e a sua consequente aprovação¹ permite aceder a pontos que cada trabalhador poderá trocar posteriormente por prémios. Podem ainda ser lançados periodicamente desafios específicos aos inovadores, que consistem na definição de temas para os quais se pretende que sejam apresentadas ideias, e que são associados a pontos extra.

O início do processo – a entrada do agente de mudança

O processo iniciou-se quando a organização avaliou internamente que não estavam a ser alcançados os objectivos iniciais definidos para o programa e que este não estava a mobilizar os trabalhadores, tendo recorrido a um agente de mudança que pudesse inverter a situação. Neste momento definiu-se o papel da agente de mudança¹ e as etapas que o processo deveria seguir, tendo-se optado por seguir o modelo definido por Cummings e Worley (2005), já apresentado. Decidiu-se realizar a intervenção apenas numa das Unidades da AR, numa lógica de projecto-piloto de revitalização do programa na empresa. A agente de mudança aprofundou o seu nível de conhecimento acerca do programa, nomeadamente acerca das suas diferentes etapas, o sistema de incentivos e a plataforma de submissão de ideias, adquirindo o perfil de administrador da plataforma.

O diagnóstico

ATAS DO 2º CONGRESSO INTERNACIONAL DE PSICOLOGIA, EDUCAÇÃO E CULTURA.

Vila Nova de Gaia, 17 e 18 de julho de 2015

A fase do diagnóstico foi desenhada pela agente de mudança e o responsável de Recursos Humanos (RH) da organização, fazendo uso de diferentes estratégias e envolvendo vários membros da organização (Quadro 1).

Quadro 1. Resumo das estratégias usadas na fase de diagnóstico

Estratégia	Envolvidos	Objectivo/s
Reunião	Agente de mudança; Director de RH; Responsáveis da Unidade de Lourosa.	Dar a conhecer o início do processo de intervenção no programa, apresentar a agente de mudança e criar energia para o processo
Análise de campo de forças	Agente de mudança Grupos de 2 facilitadores	Identificar áreas de desenvolvimento e/ou origem de dificuldades associadas à reduzida participação no programa Criar energia para o processo
Entrevistas semi-estruturadas	Agente de mudança 10 trabalhadores: 3 com registo de participação (apresentação de ideias), 6 sem registo, e o gestor da Unidade	Aceder à percepção quanto ao funcionamento do programa no terreno, e identificar o seu nível de conhecimento em relação ao mesmo
Observação acidental	Agente de mudança Trabalhadores da produção (em actividade)	Aprofundar o nível de conhecimento acerca do contexto de intervenção e a dinâmica de interacção entre os trabalhadores em contexto de trabalho, nomeadamente em relação ao programa.
Medidas não obstrutivas	Agente de mudança; Departamento de RH; Responsável do programa no Grupo	Aprofundar o nível de conhecimento acerca do contexto, nomeadamente as características da população; Aceder aos dados completos das ideias e estatísticas do programa.

A análise dos dados recolhidos foi devolvida à direcção de RH, tendo-se realizado uma sessão de feedback, que permitiu avançar para a fase seguinte do processo, definindo os objectivos a alcançar com a intervenção.

O planeamento da intervenção

ATAS DO 2º CONGRESSO INTERNACIONAL DE PSICOLOGIA, EDUCAÇÃO E CULTURA.

Vila Nova de Gaia, 17 e 18 de julho de 2015

De forma a rentabilizar o contacto directo com os membros da organização ao longo do processo, procurou-se que os momentos de recolha de informação na fase do diagnóstico já permitissem identificar algumas das acções concretas que pudessem concretizar os objectivos iniciais definidos para o programa e os objectivos decorrentes do diagnóstico. A conjugação dessa informação permitiu definir de forma clara e acessível os objectivos a concretizar com a intervenção e que foram operacionalizados em acções específicas, tendo-se identificado a forma de avaliar a sua concretização (Quadro 2).

Quadro 2. Plano de acção definido

Objetivo	Ação	Métrica	Como avaliar
1. Aumentar o número de ideias submetidas/mês	1.1 Facilitar a atribuição de pontos no relançar do programa	>5 ideias/mês até Dezembro	Número de ideias recebidas/mês; - Plataforma Cork.in
	1.2 Abordar o programa nas reuniões C ¹		
	1.3 Lançar o TOP de Pontos nos quadros C		
2. Aumentar o nível de conhecimento do programa por parte dos trabalhadores	2.1 Entregar aos trabalhadores um flyer com explicação do programa	Nível de Conhecimento do programa pelos trabalhadores, até Setembro	Conhecimentos dos trabalhadores: o que é?, qual o objetivo geral?, como dar uma ideia?, tipo de ideias dar?...); - Entrevistas; Questionário
	2.2 Criar um quadro exclusivamente do programa		
3. Melhorar a imagem do programa junto dos trabalhadores e a percepção da sua utilidade	3.1 Facilitar a atribuição de pontos no relançar do programa	Reconhecimen to de utilidade do programa, até Setembro	Discurso das pessoas centrado mais em aspetos positivos do que negativos. - Campo de forças; Entrevistas
4. Aumentar a rapidez no fluxo do processo	4.1 Diminuir o tempo de resposta e de encaminhamento de ideias e etapas do processo	< 1 mês, até Setembro	Período médio de tempo do ciclo; - Medir tempo decorrido entre a

ATAS DO 2º CONGRESSO INTERNACIONAL DE PSICOLOGIA, EDUCAÇÃO E CULTURA.

Vila Nova de Gaia, 17 e 18 de julho de 2015

				entrega de ideia e a decisão
5. Aumentar o nível de conhecimento do formulário e de como preenchê-lo	5.1 Colaborar de forma ativa junto dos trabalhadores na submissão de ideias	Conhecimento do formulário pelos 110 trabalhadores, até Setembro	-	Observação accidental; Entrevistas; Campo de forças; Questionário
6. Aumentar a participação em desafios lançados	6.1 Abordar o programa nas reuniões C	>10 participações, até Julho		Nível de participações (nº de ideias recebidas); - Dados não obstrutivos
7. Atualizar os quadros C semanalmente com informação do programa	7.1 Lançar o Top de Pontos no quadro C	5 painéis actualizados semanalmente, até Setembro		Verificação da actualização; - Validação no terreno
8. Aumentar a autonomia dos facilitadores	8.1 Abordar o programa nas reuniões C	5 facilitadores autónomos, até Setembro		Evidência do trabalho do facilitador - encaminhar ideias e darem resposta sem a colaboração dos RH; - Questionários / Observação; Campo de forças

Implementação do planeamento definido

A fase de implementação desenrolou-se durante cerca de quatro meses e consistiu em colocar em prática o plano de acção definido, mobilizando os responsáveis pela sua implementação. Considerando a importância de se gerir e liderar a mudança principalmente nesta fase do processo, adoptou-se um conjunto de actividades nesse sentido (Cummings & Worley, 2005). A motivação para a mudança foi trabalhada através do investimento na comunicação, planeada pela agente de mudança, os RH e os facilitadores. A linguagem do programa foi adaptada aos trabalhadores e procurou-se clarificar que o programa estava também direccionado para os trabalhadores da produção, uma vez que estes tinham, na fase de diagnóstico, sinalizado que esse era dirigido a quem

ATAS DO 2º CONGRESSO INTERNACIONAL DE PSICOLOGIA, EDUCAÇÃO E CULTURA.

Vila Nova de Gaia, 17 e 18 de julho de 2015

possua níveis mais elevados de escolaridade e competências. Investiu-se igualmente no feedback constante, que permitiu energizar as pessoas para a intervenção e para as mudanças (e.g., respostas rápidas aos trabalhadores e transmitidas face-a-face). Desenvolveu-se uma relação genuína de empatia com os trabalhadores, sublinhando constantemente (no terreno) a importância do seu envolvimento e a abertura ao seu feedback. A criação de uma visão foi trabalhada ao partilhar com os trabalhadores a imagem real do programa e o seu potencial, reforçando as vantagens de uma possível participação (e.g., prémios).

De forma a garantir suporte político para a mudança, investiu-se na relação de confiança entre os vários intervenientes no processo, mantendo-os a par das mudanças introduzidas e investindo numa atitude colaborativa e de ajuda mútua. Contudo, este suporte foi por vezes difícil de conseguir junto de alguns elementos, essencialmente por o seu envolvimento no programa por vezes ser percebido como podendo acarretar um aumento da sua carga de trabalho, criando assim uma expectativa negativa em relação ao mesmo. A gestão da transição foi também trabalhada, via o acompanhamento dos vários intervenientes ligados à gestão do programa, tais como o responsável da Unidade e os facilitadores. A existência de um plano de acção apoiou esta transição, ao explicitar as várias medidas a implementar e o papel de cada um dos responsáveis. Contudo, foi possível perceber algumas dificuldades a este nível, nomeadamente a dificuldade dos inovadores entregarem o formulário de submissão de ideia directamente aos facilitadores (o que os iria envolver mais no processo, conforme desejado), optando antes por recorrer à agente de mudança. Paralelamente, o maior volume de ideias registado colocou constrangimentos aos facilitadores a nível da gestão simultânea das responsabilidades associadas ao seu posto de trabalho e ao seu papel de facilitadores.

A manutenção da dinâmica criada ao longo do projecto revelou-se mais difícil de conseguir. O tempo limitado disponível para a intervenção impossibilitou que se investisse em acções que pudessem diminuir esta força restritiva, não tendo sido possível, por exemplo, investir em formação junto dos facilitadores, o que poderia ter contribuído para contrariar esta dificuldade. Não foi possível aplicar algumas das acções definidas, como por exemplo, a atribuição de pontos extra num desafio lançado. Foi necessário também gerir os meios disponíveis e a celeridade requerida a nível do processo de

ATAS DO 2º CONGRESSO INTERNACIONAL DE PSICOLOGIA, EDUCAÇÃO E CULTURA.

Vila Nova de Gaia, 17 e 18 de julho de 2015

encaminhamento das ideias, sujeito aos constrangimentos dos departamentos que deveriam analisar cada ideia, eles próprios sujeitos a constrangimentos internos, como por exemplo, a existência de picos de trabalho. Um outro aspecto a considerar a este nível prende-se com o facto da agente de mudança a certa altura ter deixado de estar permanentemente na organização, passando a coordenar-se com membros dos RH da organização que permaneciam no terreno e garantiam a implementação do processo.

Avaliação e institucionalização da mudança

A avaliação aconteceu a dois níveis: ao longo do processo e no fim. A avaliação ao longo do processo traduz um processo de monitorização das acções que vão sendo implementadas, no sentido destas serem reajustadas se necessário (numa lógica de investigação-acção). Um dos exemplos foi a redefinição do nº médio de ideias a serem submetidas por mês, que inicialmente foi definido em 10 ideias e durante a implementação foi redefinido para cinco, por se perceber que seria uma meta mais adaptada ao contexto.

A avaliação do impacto teve lugar 6 meses após a implementação da intervenção, especificamente entre Dezembro de 2013 e Janeiro de 2014, recorrendo à análise de campo de forças (com facilitadores), a entrevistas semiestruturadas (com os participantes da fase de diagnóstico), a observação acidental no terreno, a dados não obstrutivos e um questionário (com uma taxa de resposta de 82%). De uma forma global, percebe-se que foi possível concretizar os objectivos definidos (Quadro 3).

Vila Nova de Gaia, 17 e 18 de julho de 2015

Quadro 3. **Avaliação do impacto do processo**

Principais resultados por objectivo

1. Aumentar o número de ideias submetidas por mês
Antes da intervenção: 4 ideias; Início da intervenção – fim: 35 ideias

2. Aumentar o nível de conhecimento do programa
Questionário: 67% dos trabalhadores considera que o seu conhecimento acerca do programa melhorou. Contudo, referências à necessidade de mais informação («*Devíamos ter mais informações*»)
Entrevistas: melhoria no nível de conhecimento - Antes da intervenção o programa foi definido por 3 entrevistados (30%); Após a intervenção foi definido por 8 entrevistados (80%)

3. Melhorar a imagem do programa e a percepção de utilidade
Observação: demonstrações de curiosidade por parte dos trabalhadores;
Dados não obstrutivos: maior participação
Entrevistas: 50% dos entrevistados com referências positivas

4. Aumentar rapidez no fluxo do processo
Tempo médio do processo não foi o esperado; ciclo de 41 dias, inflacionado por ideias cuja análise requereu mais tempo; MED=27 sugere que o tempo de resposta não foi tão elevado

5. Aumentar o nível de conhecimento do formulário do programa e de como preenchê-lo
Entrevistas: 70% conhece o formulário; 30% sem referência
Questionários: 49% aumentou o nível de conhecimento; 47% manteve
Observação: trabalhadores com algumas dificuldades
Campo de forças: Formulário permanece enquanto FR

6. Aumentar a participação em desafios lançados
Parcialmente alcançado: 9 ideias

7. Actualizar os quadros C com a informação do programa
Observação: quadros actualizados 1 vez por semana, apesar de não assegurado pelos facilitadores

8. Autonomia dos facilitadores
Questionários: 48% considera que aumentou, 44% que manteve

3. Discussão dos resultados e conclusões

O balanço relativo à intervenção realizada é bastante positivo, tendo sido possível concretizar a maioria dos objectivos definidos e observar alguns princípios subjacente aos

Vila Nova de Gaia, 17 e 18 de julho de 2015

processos de intervenção organizacional. É possível diferenciar um conjunto de forças impulsoras e restritivas ao processo de intervenção realizado. Relativamente às Forças Impulsoras, há a referir o facto dos objectivos definidos se terem demonstrado simples, claros e alcançáveis, embora desafiantes; ter-se feito uso de diferentes métodos de recolha de dados; e a adesão dos trabalhadores ao processo, colaborando com a agente de mudança. Ao longo do processo foi ainda possível identificar sugestões de melhoria do programa junto dos trabalhadores, tais como a clarificação dos papéis na gestão do programa e a possibilidade de troca e doação de pontos entre trabalhadores, o que demonstra a dinâmica de reflexão que se criou durante a intervenção. Por outro lado, assumiram-se como FR a partilha limitada do feedback do diagnóstico (apenas junto dos RH) e dos objectivos do processo de intervenção¹; assim como o tempo reduzido para a realização da implementação no terreno.

Foi possível observar no terreno, uma vez mais, a dificuldade em delimitar as várias fases de um processo de intervenção organizacional e as respectivas acções, sendo que as dinâmicas no terreno são muito mais espontâneas, entrecruzando momentos que a teoria procura sistematizar, diferenciando. Assim, por exemplo, no momento de diagnóstico ocorre já algum desenho do plano de acção e quando se implementam as acções definidas criam-se dinâmicas que o agente de mudança deve procurar gerir no sentido de integrar de uma forma positiva no processo, ao mesmo tempo que concede liberdade ao sistema (que se quer autónomo em resultado do processo). Apesar disso, a adopção de um quadro de referência a nível da intervenção e que, precisamente, diferencia as suas diferentes etapas, revela-se extremamente importante, permitindo contextualizar as diferentes acções e momentos no processo e considerar o seu efeito e encadeamento entre si, guiando a acção do agente de mudança.

Foi também possível perceber a importância de estar no terreno e comunicar com as pessoas, no sentido de conhecer de forma mais profunda o contexto de intervenção, condição necessária a uma implementação eficaz de processos de melhoria. A existência de alguém no terreno com um papel de maior destaque na dinamização do processo, posição essa que foi assumida pela agente de mudança em grande parte do processo, parece ter um impacto considerável na criação de energia para a mudança, mobilizando as pessoas e servindo de referência e de “âncora” a quem se pode recorrer em qualquer

Vila Nova de Gaia, 17 e 18 de julho de 2015

momento. Assume, assim, a figura de responsável pelo programa no terreno, o que permite dinamizá-lo e monitorizá-lo constantemente. Importa garantir que este papel continue a ser realizado, de forma a garantir a institucionalização da mudança até que o sistema se revele completamente autónomo na sua nova forma de funcionar. Uma última reflexão prende-se com a importância de considerar os constrangimentos temporais inerentes aos contextos organizacionais, que muitas vezes não se compadecem com os tempos “ideais” de cada fase do processo de mudança e das diferentes ações que poderiam potenciá-lo. Este constrangimento tem sido referenciado na literatura (e.g., Cummings & Worley, 2005) e importa que o agente de mudança consiga geri-lo, conjugando o *desejável* e o *possível*, nomeadamente em processos como o descrito e que visam o envolvimento de trabalhadores que frequentemente não têm oportunidade de formalizar as suas ideias. Esse envolvimento potencia a verbalização de sentimentos de valorização organizacional por parte dos trabalhadores e uma percepção de competência.

Referências Bibliográficas

- Barnes, B. & Scott, B. (2012). The influential internal consultant. *Industrial & Commercial Training*, 44(7), 408-415. doi:10.1108/00197851211267992
- Corticeira Amorim (2011). *Relatório de Sustentabilidade - Corticeira Amorim*. Portugal.
- Cummings, T. & Worley, C. (2005). *Organization development and change*, 8th ed. Mason: Thompson South-Western.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de comportamento organizacional e gestão*, 5^a edição. Lisboa: Editora RH, Lda.
- Duque, J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. (Spanish). *Estudios Gerenciales*, 30(131), 162-171. doi:10.1016/j.estger.2014.04.005
- Fuqua, D. & Kurpius, D. (1993). Conceptual Models in Organizational Consultation. *Journal of Counseling & Development*, 71, 607-618.
- Galpin, T. (2000). *O Lado Humano da Mudança – Um guia prático para a mudança organizacional*. Edições Sílabo: Lisboa.
- Marques, A. (2012). *Envolvimento dos colaboradores no processo de melhoria contínua*. Dissertação de Mestrado apresentada à Escola de Engenharia da Universidade do Minho, Braga, Portugal.

ATAS DO 2º CONGRESSO INTERNACIONAL DE PSICOLOGIA, EDUCAÇÃO E
CULTURA.

Vila Nova de Gaia, 17 e 18 de julho de 2015

- McKay, K., Kuntz, J., & Näswall, K. (2013). The effect of affective commitment, communication and participation on resistance to change: the role of change readiness. *New Zealand Journal of Psychology*, 42(2), 29-40.
- Nielsen, K. & Abildgaard, J. (2013). Organizational interventions: A research-based framework for the evaluation of both process and effects. *Work and Stress*, 27(3), 278-297.
- Rothwell, W. & Sullivan, R. (2005). *Practicing organization development: a guide for consultants*, 2nd ed. San Francisco: Pfeiffer.