

Abordagem Comportamental da Administração

TEORIA DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL UNIDADE 05



Humberto Arantes

humberto@humbertoarantes.com.br

www.humbertoarantes.com.br

1

TEORIA DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL (D O)

Empreendendo a Mudança e a Renovação Empresarial

- As origens do Desenvolvimento Organizacional.
- As mudanças e a organização.
- O que é Desenvolvimento Organizacional.
- O processo do D O
- Os modelos do D O
- Apreciação crítica do D O

 Humberto Arantes

2

Origens do Desenvolvimento Organizacional

A partir da Teoria Comportamental, um grupo de cientistas sociais e consultores de empresas desenvolveu uma abordagem moderna, democrática e variada ao desenvolvimento planejado das organizações, que recebeu o nome de *Desenvolvimento Organizacional (DO)*.

O movimento de DO surgiu a partir de 1962 como um conjunto de ideias a respeito do homem, da organização e do ambiente, no sentido de facilitar o crescimento e o desenvolvimento das organizações.

No sentido restrito, o DO é um desdobramento prático e operacional da Teoria Comportamental em direção à abordagem sistêmica.

 Humberto Arantes

3

Origens do Desenvolvimento Organizacional

□ O Desenvolvimento Organizacional (DO) pode ser definido como um esforço planejado, abrangendo toda a organização, e administrado de cima para aumentar a efetividade e a saúde da organização, através de intervenções planejadas nos “processos” de organização, mediante uso das ciências comportamentais.

□ O desenvolvimento organizacional é um assunto que diz respeito a toda a organização, mas envolve contatos com indivíduos e grupos com vistas a apoiar a mudança em crenças, atitudes, valores e na estrutura organizacional, para adaptar e ajustar a organização a novas situações.

 Humberto Arantes

4

Origens do Desenvolvimento Organizacional

1. A dificuldade em operacionalizar os conceitos da teoria administrativa.
2. Os estudos sobre a motivação humana.
3. A criação do National Training Laboratory (NTL).
4. A publicação de um livro sobre T-Groups.
5. A pluralidade de mudanças no mundo.
6. A fusão de duas tendências: estrutura e comportamento organizacional.
7. Os estudos sobre conflitos interpessoais – organizacionais.
8. As variáveis básicas: ambiente, organização, grupo e indivíduo.

 Humberto Arantes

5

As Mudanças e a Organização

- Um novo conceito de organização.
- Conceito de cultura organizacional.
- Clima organizacional.
- Mudança da cultura e do clima organizacional.
- Conceito de mudança.
- O processo de mudança segundo Lewin.
- Conceito de desenvolvimento.
- Fases da organização.
- Críticas às estruturas convencionais.

 Humberto Arantes

6

Conceito do DO

O DO parte de conceitos dinâmicos, como:

- Um novo conceito de organização.
- Conceitos de Cultura Organizacional.

Para mudar a cultura e o clima organizacional deve ter as seguintes características:

- Adaptabilidade (ser flexível e receptiva e transparente a novas ideias).
- Senso de identidade.
- Perspectiva exata do meio ambiente.
- Integração entre os participantes.

 Humberto Arantes 7

Conceito do DO

c) Conceito de Mudança: tipos de mudanças:

- Na estrutura organizacional.
- Na tecnologia.
- Nos produtos e serviços.
- Na Cultura Organizacional.

 Humberto Arantes 8

DIFERÊNCIAS ENTRE SISTEMAS MECÂNICOS E SISTEMAS ORGÂNICOS

Sistemas Mecânicos	Sistemas Orgânicos
<ul style="list-style-type: none"> A ênfase individual e nos cargos da organização. Relacionamento do tipo autoridade-obediência. Rígida adesão à delegação e à responsabilidade dividida. Divisão do trabalho e supervisão hierárquica rígidos. A tomada de decisões é centralizada. Controle rigidamente centralizado. Solução de conflitos por meio de repressão, arbitragem e/ou hostilidade 	<ul style="list-style-type: none"> Ênfase nos relacionamentos entre e dentro dos grupos. Confiança e crença recíprocas. Interdependência e responsabilidade compartilhada. Participação e responsabilidade grupal. A tomada de decisões é descentralizada. Amplo compartilhamento de responsabilidade e de controle. Solução de conflitos através de negociações ou solução de problemas.

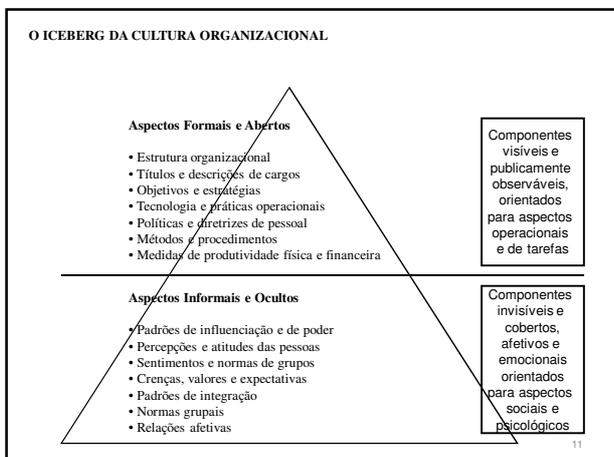
 Humberto Arantes 9

Cultura Organizacional

Cultura Organizacional é um sistema de significados aceitos pública e coletivamente por um dado grupo, num dado tempo. Esses sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam para as pessoas as suas próprias situações.

É o conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização. Representa a maneira tradicional e costumeira de pensar e fazer as coisas e que são compartilhados por todos os membros da organização.

 Humberto Arantes 10



Clima Organizacional

O clima organizacional é de certa forma, o reflexo da cultura da organização, ou melhor dizendo, o reflexo dos efeitos dessa cultura na organização como um todo.

Constitui o meio interno ou a atmosfera psicológica característica de cada organização. O clima organizacional está ligado ao moral e à satisfação das necessidades dos participantes e pode ser saudável ou doentio, pode ser quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, dependendo de como os participantes se setem em relação à organização.

O conceito de clima organizacional envolve fatores estruturais, o tipo de organização, tecnologia utilizada, políticas, metas operacionais, regulamentos internos, atitudes e comportamento social.

 Humberto Arantes 12

VALORES ORGANIZACIONAIS

Tópicos da Administração Tradicional	Tópicos do Desenvolvimento Organizacional
<ul style="list-style-type: none"> • Conceção do homem como essencialmente mau. • Avaliação negativa dos indivíduos ou simplesmente abstenção de avaliação. • Visão do homem como um ser rígido ou definitivo. • Resistência e temor à aceitação das diferenças individuais • Utilização dos indivíduos basicamente em relação à descrição de seu cargo. • Supressão da possibilidade de expressão dos sentimentos • Utilização de máscara e representação no comportamento. • Uso do status para a manutenção e o poder e prestígio social. • Desconfiança das pessoas • Fuga à aceitação de riscos. • Ênfase na competição entre as pessoas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conceção do homem como essencialmente bom. • Consideração dos indivíduos sobretudo como seres humanos. • Visão do homem como um ser em processo e em crescimento. • Aceitação plena e utilização das diferenças individuais. • Visão do indivíduo como uma personalidade integral. • Possibilidade de expressão e uso eficaz dos sentimentos. • Adoção de comportamento autêntico e espontâneo. • Uso do status para o alcance dos objetivos da organização. • Confiança nas pessoas. • Desejo e aceitação de riscos. • Ênfase na colaboração entre as pessoas.

Mudança da Cultura e do Clima Organizacional

A organização é um sistema humano e complexo, com características próprias típicas da sua cultura e clima organizacional. Para mudar a cultura e o clima organizacional, a organização precisa ter capacidade inovadora:

- Adaptabilidade** – capacidade de resolver problemas e de reagir de maneira flexível às exigências mutáveis e inconstantes do meio ambiente.
- Senso de identidade** – o conhecimento e a compreensão do passado e do presente da organização, e a compreensão e o compartilhamento dos seus objetivos por todos os participantes.
- Perspectiva exata do meio ambiente** – a percepção realista e a capacidade de investigar, diagnosticar e compreender o meio ambiente.
- Integração entre os participantes** – para que a organização possa se comportar como um todo orgânico e integrado.

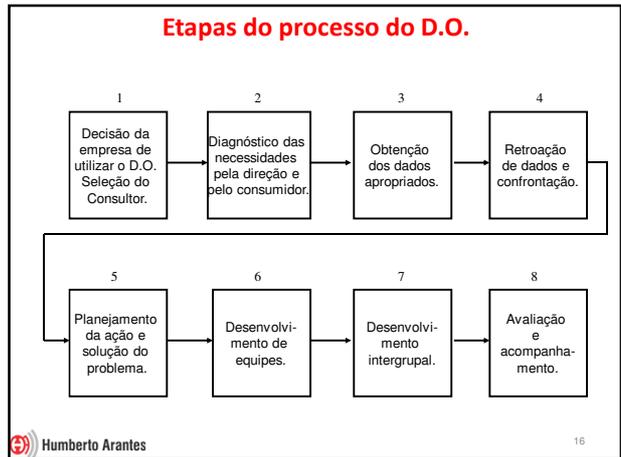
Humberto Arantes 14

Processo do DO

Composto de três Etapas a saber:

- ❑ **Colheita de dados:** é o estudo das condições estruturais, físicas, operacionais, financeiras, materiais da empresa e de Recursos Humanos.
- ❑ **Diagnóstico Organizacional:** o propósito do Diagnóstico Organizacional é o de considerar os recursos do cliente, examinar as atividades que esses recursos proporcionam, avaliar o desempenho e identificar oportunidades para melhorar os resultados obtidos.
- ❑ **Ação de Intervenção:** define a Ação Planejada.

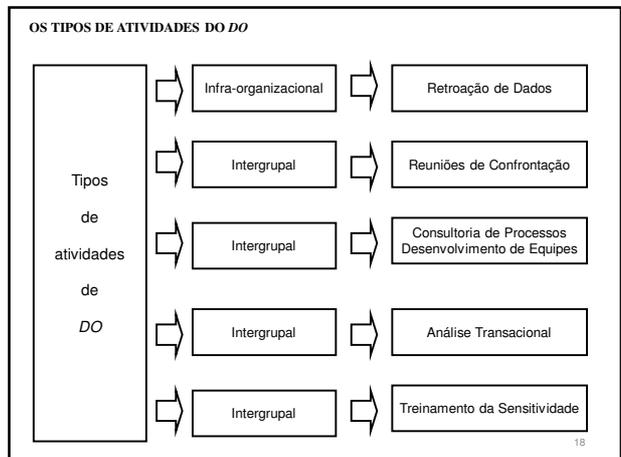
Humberto Arantes 15



Pressupostos básicos do DO

- ❑ Constante e rápida mutação do ambiente;
- ❑ A necessidade contínua de adaptação;
- ❑ A interação entre organização e ambiente;
- ❑ A interação entre indivíduo e organização;
- ❑ A mudança organizacional deve ser planejada.

Humberto Arantes 17



Características do DO

1. **Focalização na organização como um todo** – para que a mudança possa ocorrer efetivamente.
2. **Orientação sistêmica** – está voltado para as interações entre as partes da organização.
3. **Agente de mudança** – são pessoas que desempenham o papel de estimular, orientar e coordenar a mudança dentro de um grupo ou organização.
4. **Solução de problemas** – enfatiza a solução de problemas e não apenas os discute teoricamente.
5. **Aprendizagem experimental** – os participantes aprendem pela experiência no ambiente de treinamento os tipos de problemas com que se defrontam no trabalho.

Humberto Arantes

19

Características do Desenvolvimento Organizacional

6. **Processo de grupo e desenvolvimento de equipe** – repousa sobre os aspectos grupais, como discussões em grupo, confrontações, conflitos intergrupais e procedimentos para cooperação.
7. **Retroação** – proporciona informação de retorno e retroação às pessoas para que elas tenham dados concretos que fundamentem suas decisões.
8. **Orientação contingencial** – o DO não segue um procedimento rígido e imutável. É flexível e pragmático, adaptando as ações para adequá-las às necessidades específicas e particulares que foram diagnosticadas.
9. **Desenvolvimento de equipes** – O DO é feito por meio de equipes. A sua preposição é a mudança planejada.
10. **Enfoque interativo** – as comunicações e interações constituem os aspectos fundamentais do DO para obter multiplicação de esforços rumo à mudança. A sinergia é fundamental nas interações.

Humberto Arantes

20

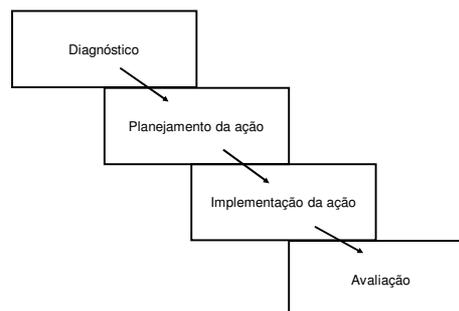
Objetivos do Desenvolvimento Organizacional

1. **Criação de um senso de identidade** das pessoas em relação à organização. Busca-se motivação juntamente com o comprometimento, compartilhamento de objetivos comuns e o aumento de lealdade.
2. **Desenvolvimento do espírito de equipe** por meio da integração e da interação das pessoas.
3. **Aprimoramento da percepção comum** sobre o ambiente externo a fim de facilitar a adaptação de toda a organização.

Humberto Arantes

21

ESTÁGIOS do DO, SEGUNDO LAWRENCE E LORSCH



Humberto Arantes

22

O GERENTE EFICIENTE E O GERENTE EFICAZ

Gerente Eficiente	Gerente Eficaz
<ul style="list-style-type: none"> • Faz coisas de maneira certa. • Resolve os problemas • Cuida dos resultados • Cumpre seu dever • Reduz custos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Faz coisas certas. • Produz alternativas criativas. • Otimiza a utilização dos recursos. • Obtém resultados. • Aumento lucros.

Humberto Arantes

23

Apreciação Crítica do DO

1. Aspecto mágico do DO.

- ❑ *O mito da disciplina de DO.* Há uma visão do DO como disciplina delimitada, independente e baseada em método científico.
- ❑ *O mito das variáveis não-pesquisáveis.* Parece haver resistência à pesquisa convencional dentro do DO, com a suposição de que os programas de DO são difíceis de pesquisar.
- ❑ *O mito da novidade.* Existe a noção de que o DO é um conjunto de novas técnicas que facilitam a mudança. Todavia, os métodos e processos do DO são relativamente antigos.
- ❑ *O mito da eficácia aumentada.* Os autores do DO argumentam que suas técnicas aumentam a capacidade da organização para dirigir seus objetivos com eficácia.

Humberto Arantes

24

Apreciação Crítica do DO

2. Imprecisão no campo do DO.

- ❑ O DO pretende satisfazer as necessidades pessoais incentivando nos indivíduos certas habilidades sociais, maior abertura e relacionamento interpessoal e maior segurança, em qualquer nível e tipo de organização. Dentro deste extenso panorama, dificilmente o campo do DO poderá ser adequadamente delimitado.

3. Ênfase na educação “emocional”.

- ❑ O DO focaliza o *treinamento de “habilidades”* no relacionamento interpessoal, tendo como base as ciências do comportamento. Ele não se preocupa com as habilidades de direção, mas apenas com as técnicas de relações humanas.

4. Aplicações distorcidas do DO.

- ❑ Os métodos de DO não são novos ou cientificamente válidos. Nenhuma comprovação científica demonstrou que as técnicas de DO melhoraram a capacidade da organização de alcançar seus objetivos. Apesar das restrições, o DO afigura-se como a melhor opção humanista de abordagem da teoria administrativa.

Abordagem Comportamental da Administração

TEORIA DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL



Humberto Arantes

humberto@humbertoarantes.com.br

www.humbertoarantes.com.br