

Teoria Geral da Administração II



Desenvolvimento Organizacional

Professor: Roberto César



Teoria 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).”
(CHIAVENATO, 2010, p. 370)



Desenvolvimento Organizacional

É o desdobramento prático e operacional a Teoria Comportamental.

- Estudo do **comportamento humano** nas organizações
+
Técnicas
utilizáveis para torná-las mais eficientes
- As **técnicas** da organização eficiente não podem desenvolver-se se não progredir a teoria do **comportamento humano** na organização. (SIMON; SMITHBURG ; THOMPSON , 1956)



As origens do DO

- A dificuldade de operacionalizar os conceitos das diversas teorias administrativas, cada qual trazendo uma abordagem diferente - DO promove mudança e Flexibilidade.
- Os estudos sobre a motivação humana demonstrou a necessidade de uma nova abordagem administrativa – Dinâmica Organizacional.



As origens do DO

- Criação da *National Training Laboratory* em 1947 – Pesquisa sobre o Comportamento de Grupo através de *T-Groups* .
- Publicação do livro *T-Groups* em 1964, expondo os resultados das pesquisas e as possibilidades de aplicação destas nas organizações.



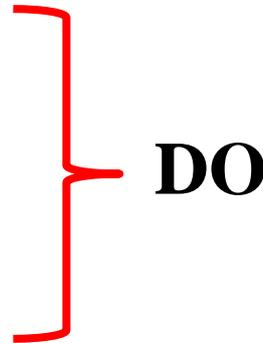
As origens do DO

- Pluraridade de mudanças no mundo.
 - A) Transformações rápidas e inesperadas.
 - B) Aumento do tamanho e da complexidade das empresas
 - C) Diversificação e complexidade tecnológica
 - D) Mudança no comportamento administrativo
 - D1) Novo conceito do homem
 - D2) Novo conceito de poder
 - D3) Novo conceito de valores
 - D4) Inovação



As origens do DO

- A fusão duas tendências no estudo das organizações.
Estrutura + Comportamento Humano, pela abordagem sistêmica.
- Os estudos sobre conflitos interpessoais.
- Variáveis:
 - Ambiente
 - Organização
 - Grupo
 - Indivíduo



Idealizadores e contribuições

Idealizador	Ano	Principais contribuições
Richard Beckard	1945	<ul style="list-style-type: none">• Criador do termo <i>desenvolvimento organizacional</i> e o primeiro a estruturar a ideia.• Coordenou a criação dos grupos de treinamento de sensibilidade , para prover <i>feedback</i> aos indivíduos a respeito de suas atuações em situações desestruturadas (trabalhos consolidados em 1959).
Kurt Lewin e Willian White	1945	<ul style="list-style-type: none">• Consolidaram a pesquisa de ação, em que se verificava, em <i>tempo real e na tarefa</i>, procedimentos para a melhoria da eficácia das organizações.
Rensis Likert	1946	<ul style="list-style-type: none">• Coordenou o desenvolvimento de pesquisa de entrevistas e de <i>feedback</i>, com a finalidade de pesquisar assuntos diversos junto aos empregados e repassar os resultados aos supervisores e gerentes, visando a melhoria das condições de trabalho (estudo consolidado em 1961).
Eric Trist e Fred Emery	1960	<ul style="list-style-type: none">• Coordenaram a análise da produtividade e da qualidade de vida no trabalho.

Idealizador	Ano	Principais contribuições
Edgar Schein	1965	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuiu com estudos da psicologia, da liderança e da cultura nas organizações. • Estruturou a consultoria de procedimentos em processos de mudanças nas organizações.
Warren Bennis	1966	<ul style="list-style-type: none"> • Analisou os efeitos das mudanças rápidas e inesperadas nas organizações. • Analisou a administração das organizações no futuro, recebendo influências do ambiente, das características da comunidade, dos valores de trabalho, das tarefas, dos objetivos, da estrutura da organização e do nível motivacional. (Trabalho concluído em 1973).
Paul Lawrence e Jay Lorsh	1967	<ul style="list-style-type: none"> • Criaram o modelo de diagnóstico e ação, para análise das relações entre a organização e o ambiente. • Consideraram que esta relação se torna mais difícil, na medida que as organizações ficam mais complexas.
Chris Argyris	1968	<ul style="list-style-type: none"> • Estudou o aprendizado organizacional e sua influência nos processos de mudanças.
Paul Hersey e Kenneth Blanchard	1972	<ul style="list-style-type: none"> • Criaram a liderança situacional, em que <i>cada caso é um caso</i>.



As mudanças e a Organização

Foi percebido profundas modificações no ambiente mundial e mais especialmente no contexto norte americano

- Com novas tecnologias explodindo em diversas áreas do conhecimento;
- problemas sérios de desemprego;
- movimentos estudantis acirrados;
- a Guerra do Vietnã em andamento;
- e conflitos sociais e raciais crescente.



As mudanças e a Organização

O conceito de DO está relacionado com os conceitos de:

- Mudança
- A capacidade da organização em adaptar a esta mudança.



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.



Um novo conceito de organização

“A organização é a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente”.

A organização atua em um ambiente onde sua sobrevivência depende do seu relacionamento com este.

A tarefa básica do DO é transformar as organizações mecânicas em organizações orgânicas

MECANÍSTICAS

- A ênfase é 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 rígidas
- A tomada de decisão é centralizada
- Controle rigidamente centralizado
- Solução de conflitos por meio de repressão, arbitragem/ e ou hostilidade



ORGÂNICAS

- Ênfase nos relacionamentos entre e dentro os grupos
- Confiança e crença recíprocas
- Interdependência e responsabilidade compartilhada
- Participação e responsabilidade grupal
- A tomada de decisão é descentralizada
- Amplo compartilhamento de responsabilidade e controle
- Solução de conflitos através de negociação ou solução de problemas



Conceito de Cultura Organizacional

A cultura organizacional é o conjunto de:

- Hábitos
- Crenças
- Valores
- Tradições
- Interações
- Relacionamentos sociais

Representa a maneira tradicional e costumeira de pensar e se fazer as coisas na organização e pode ser dividido em: Aspectos formais e abertos e informais e ocultos.



ASPECTOS FORMAIS E ABERTOS

Estrutura organizacional, títulos e descrições de cargos, objetivos e estratégias, tecnologia e práticas operacionais, políticas e diretrizes de pessoal, métodos e procedimentos, medidas de produtividade física e financeira etc,



ASPECTOS INFORMAIS E OCULTOS

Padrões de influência e de poder, percepções e atitudes das pessoas, sentimentos e normas de grupos, crenças, valores, expectativas, padrões de integração informais, normas grupais, relações afetivas etc.

O Iceberg da Cultura Organizacional

Aspectos formais e abertos:

- Estrutura organizacional
- Títulos e descrições de cargos
- Objetivos e estratégias
- Tecnologia e práticas operacionais
- Políticas e diretrizes de pessoal
- Métodos e procedimentos
- Medidas de produtividade

Componentes visíveis e Publicamente observáveis, orientados para aspectos operacionais e de tarefas

Aspectos informais e ocultos:

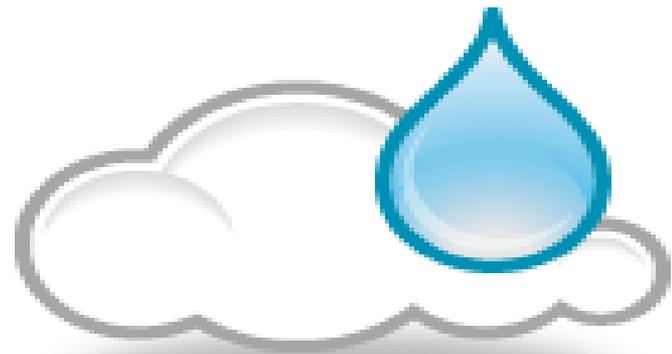
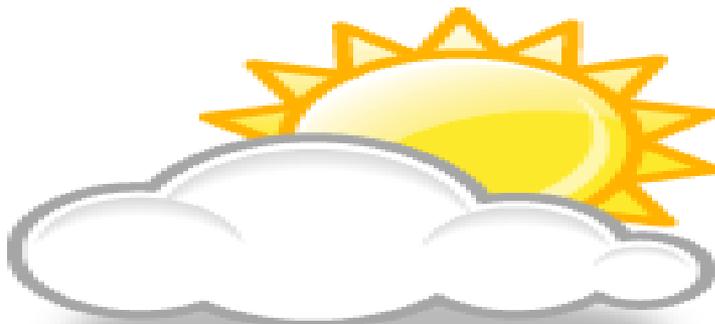
- Padrões de influência e poder
- Percepções e atitudes das pessoas
- Sentimentos e normas de grupos
- Crenças, valores e expectativas
- Padrões informais de integração
- Normas grupais
- Relações afetivas

Componentes invisíveis e cobertos, afetivos e emocionais, orientados para aspectos sociais e psicológicos



Clima Organizacional

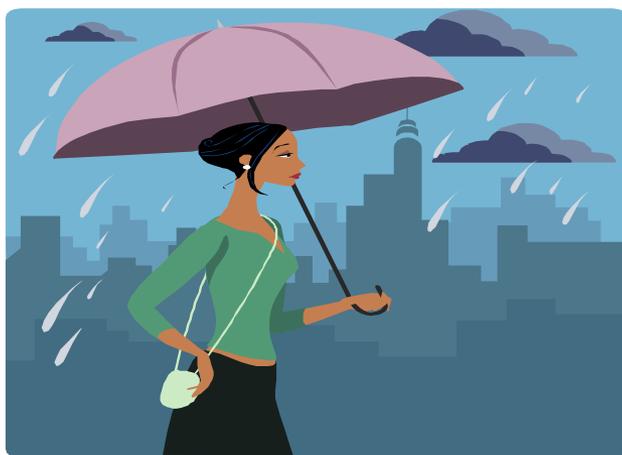
É o estado em que se encontra a empresa ou parte dela em dado momento, estado momentâneo e passível de alteração mesmo em curto espaço de tempo em razão de novas influências surgidas, e que decorre das ações da empresa, das reações dos empregados e/ou ambos os casos.



Mudança da Cultura e do Clima Organizacional

Para mudar a cultura e o clima a organização precisa:

- Ser adaptável (capacidade de resolver problemas e reagir ao meio ambiente).
- Possuir senso de identidade (conhecimento do seu passado e do presente e compartilhar objetivos com os participantes)
- Perspectiva Exata do Meio Ambiente.
- Integração entre os participantes





Mudança

Mudança é a transição de uma situação para outra diferente ou a passagem de um estado para outro diferente.



Fases da Mudança:

- **Descongelamento do padrão atual de comportamento** (as velhas ideias e práticas são derretidas)
- **Mudança** (adoção de novas atitudes, valores e comportamentos)
- **Recongelamento** (incorporação de um novo padrão)

Mudança



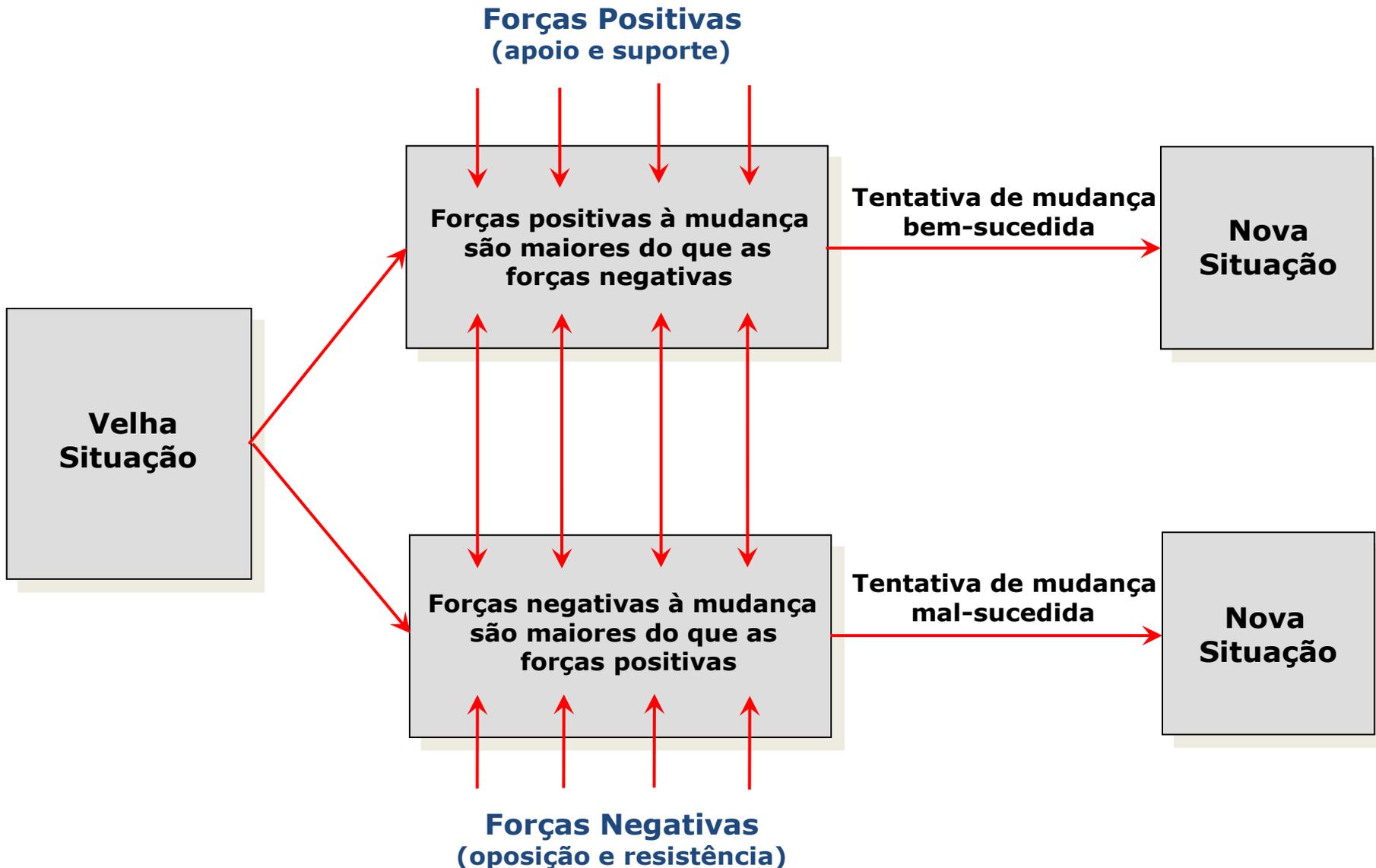


O Processo de Mudança segundo Kurt Lewin

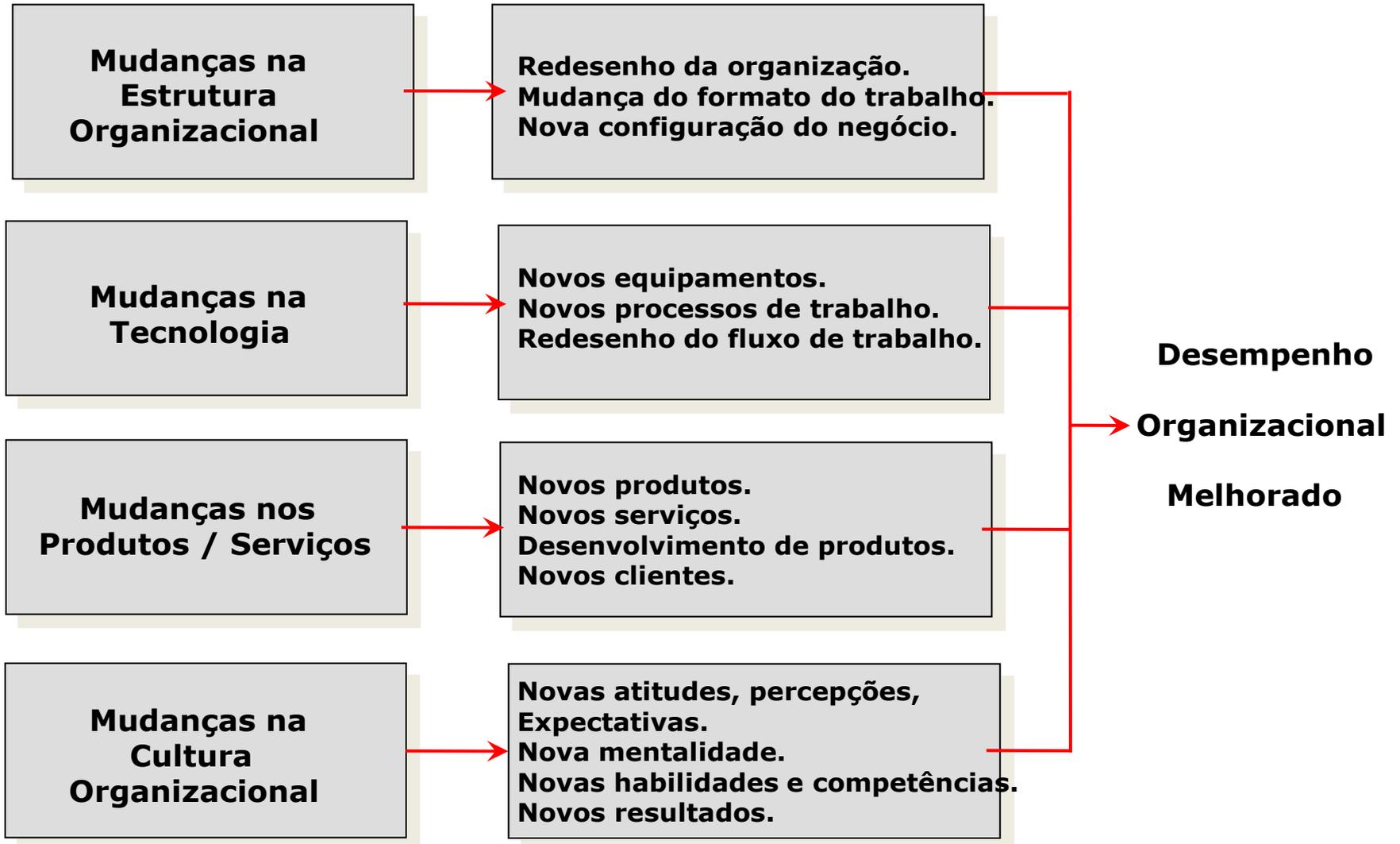
O processo da mudança ocorre em um campo dinâmico onde forças age sobre ele em vários sentidos.

- **Forças Positivas** – Atuam dando apoio e suporte
- **Forças Negativas** – Atuam como oposição e resistência

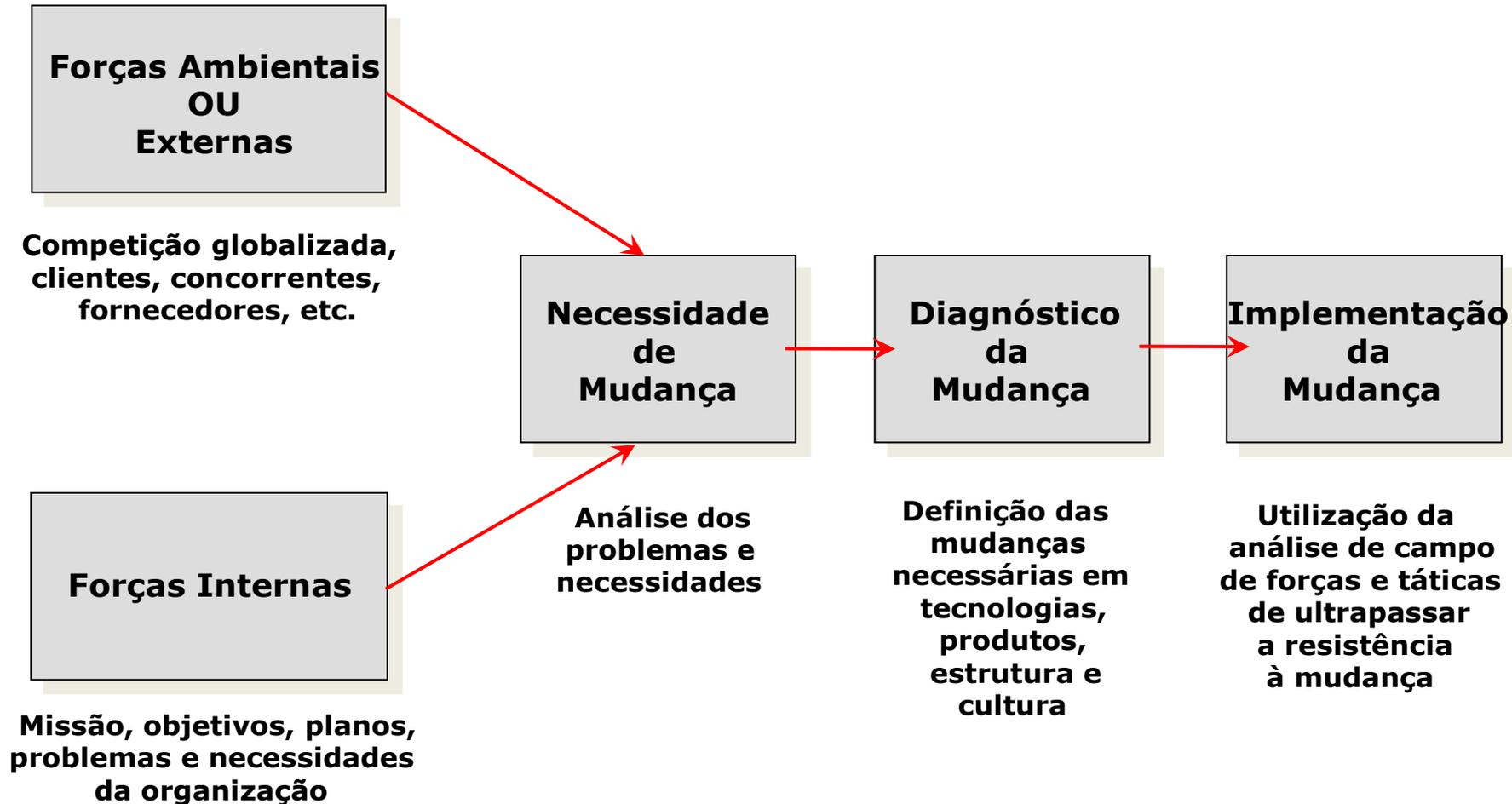
A mudança acontece num campo de forças competitivas



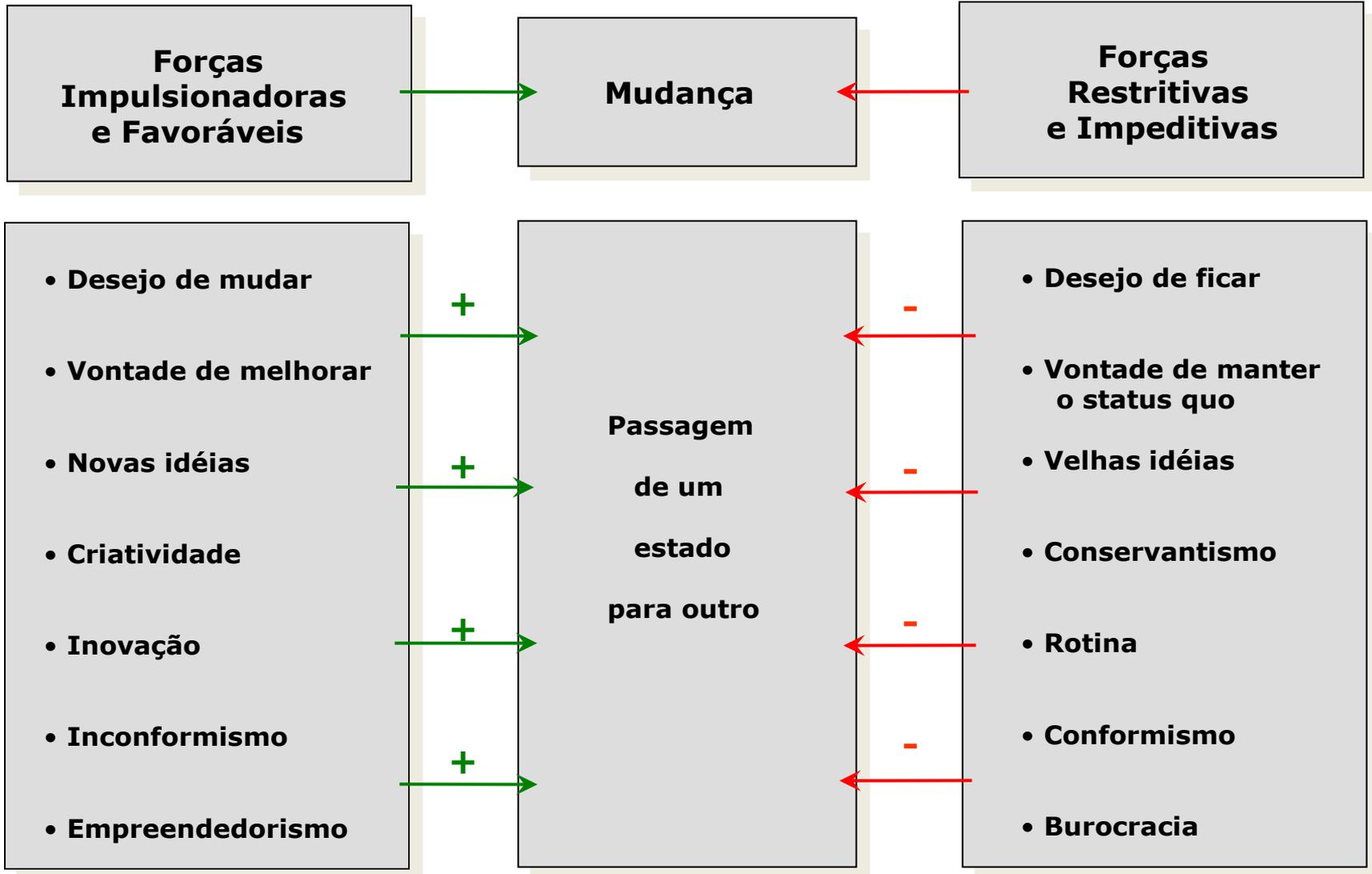
Os tipos de mudança organizacional



As etapas da mudança organizacional



As forças positivas e negativas à mudança





Conceito de Desenvolvimento

A tendência natural de toda organização é crescer e desenvolver. O desenvolvimento da organização permite:

- Conhecimento profundo, realístico de si próprio e suas possibilidades.
- Conhecimento profundo, realístico do meio ambiente
- Planejamento das ações com o meio ambiente e seus participantes.
- Estrutura interna flexível.
- Informações a respeito da mudança.

Valores Organizacionais

Administração Tradicional

- Concepção do homem como essencialmente mal
- Avaliação negativa dos indivíduos
- Visão do homem como um ser rígido ou definitivo
- Resistência à aceitação das diferenças individuais.
- Supressão da possibilidade de expressão dos sentimentos.
- Desconfiança em relação as pessoas
- Ênfase na competição entre as pessoas

Desenvolvimento Organizacional

- Concepção do homem como essencialmente bom
- Consideração dos indivíduos como seres humanos
- Visão do homem como um ser em crescimento.
- Aceitação plena e utilização das diferenças individuais.
- Possibilidade de expressão e uso eficaz dos sentimentos.
- Confiança nas pessoas
- Ênfase na colaboração entre as pessoas.

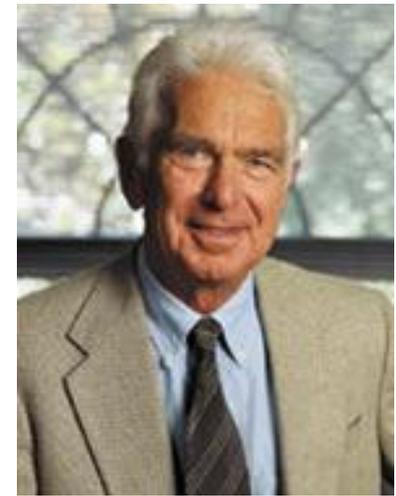


O que é DO?

Warren Bennis definiu DO como uma resposta à mudança, uma complexa estratégia organizacional educacional que tem por finalidade mudar as crenças, as atitudes, os valores e a estrutura das organizações, de modo que elas pudessem melhor se adaptar aos novos mercados, tecnologias e desafios e ao próprio ritmo vertiginoso das mudanças.



D.O.: Estratégia educacional adotada para trazer à tona uma **mudança organizacional planejada**, exigida pelas demandas às quais a organização tenta responder, e que enfatiza o comportamento baseado na experiência.



Warren Bennis

Comportamental

- 1. Aprimoramento das relações interpessoais;**
- 2. Transformação nos valores, para que o fator humano venha a ser considerado legítimo e digno de atenção;**
- 3. Aprimoramento do entendimento inter e intragrupal no sentido de reduzir as tensões;**
- 4. Desenvolvimento de uma equipe administrativa mais eficiente**
- 5. Desenvolvimento de melhores métodos de resolução de conflitos**

Estrutural 6. Substituição de sistemas mecânicos por orgânicos.

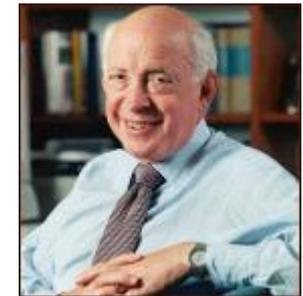
BENNIS, W. Organizational Development: its nature, origins and prospects. Massachusetts, Addison Wesley Publishing Company, 1969.

D.O. não é apenas uma estratégia educacional, mas também uma **intervenção nos aspectos estruturais** da organização, isto é, na divisão do trabalho, na rede de comunicações etc., bem como na estratégia de transações com o ambiente.

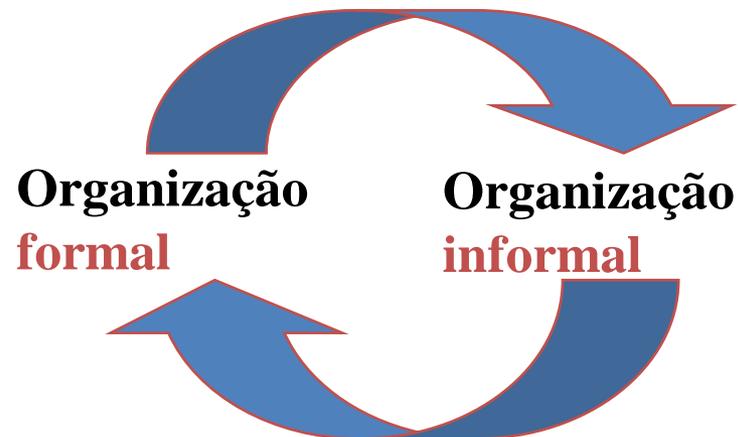


Paul Lawrence

Alterações estruturais planejadas implicam alterações comportamentais, mesmo que não previstas.



Jay Lorsch





•D.O.

•Conceito (Stephen Robbins, 2002)

•Uma série de **intervenções de mudança planejada**, com base em valores humanísticos e democráticos, que buscam melhorar a eficácia organizacional e o bem-estar dos funcionários.

1. **Respeito pelas pessoas**
2. **Confiança e apoio**
3. **Equalização do poder**
4. **Confrontação**
5. **Participação**

•Valoriza o crescimento humano e organizacional, os processos colaborativos e participativos e o espírito investigativo. Conceitos como poder, autoridade, controle e coerção gozam de pouca estima entre os **agentes de mudança** do D.O.



O QUE É DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

PROCESSOS DE SOLUÇÃO DE PROBLEMAS

PROCESSOS DE RENOVAÇÃO

ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA

DESENVOLVIMENTO E FORTALECIMENTO

*PESQUISA-AÇÃO (A pesquisa é utilizada para diagnósticos e
ação de mudança)*



PRESSUSPOSTOS BÁSICOS :

- Constante e rápida mudança do ambiente
- Necessidade de contínua adaptação
- Interação entre indivíduo e organização
- A mudança organizacional deve ser planejada
- Necessidade de participação e comprometimento
- A melhoria da eficácia organizacional depende da compreensão e aplicação dos conhecimentos sobre a natureza humana
- Variedade de modelos estratégicos
- A DO é uma resposta às mudanças



Característica do DO

- Focalização na organização como um todo
- Orientação sistêmica
- Agente de mudança (as pessoas)
- Solução de problemas
- Aprendizagem experiencial (os participantes aprendem pela experiência)
- Processos de grupos e desenvolvimentos de equipes
- Retroação
- Orientação contingencial
- Desenvolvimento de equipes
- Enfoque interativo



OBJETIVOS COMUNS DE UM PROGRAMA DE DO

- Criação de um senso de identificação das pessoas com relação à organização (busca-se a motivação e o comprometimento)
- Desenvolvimento do espírito de equipe
- Aprimoramento da percepção comum sobre o ambiente externo para facilitar a adaptação de toda organização

Processo de DO

As oito etapas segundo Kotter:

1. Decisão da direção da empresa de utilizar o DO.
2. Diagnóstico inicial.
3. Colheita de dados.
4. Retroação de dados e confrontação.
5. Planejamento de ação e solução de problemas.
6. Desenvolvimento de equipes.
7. Desenvolvimento intergrupar.
8. Avaliação e acompanhamento.

Em resumo:

1. Colheita de dados.

1. Decisão de utilizar o DO.
2. Diagnóstico inicial.
3. Colheita de dados.
4. Retroação de dados e confrontação.

2. Diagnóstico.

1. Identificação dos problemas e conflitos
2. Planejamento da ação e solução de problemas.

3. Ação de intervenção.

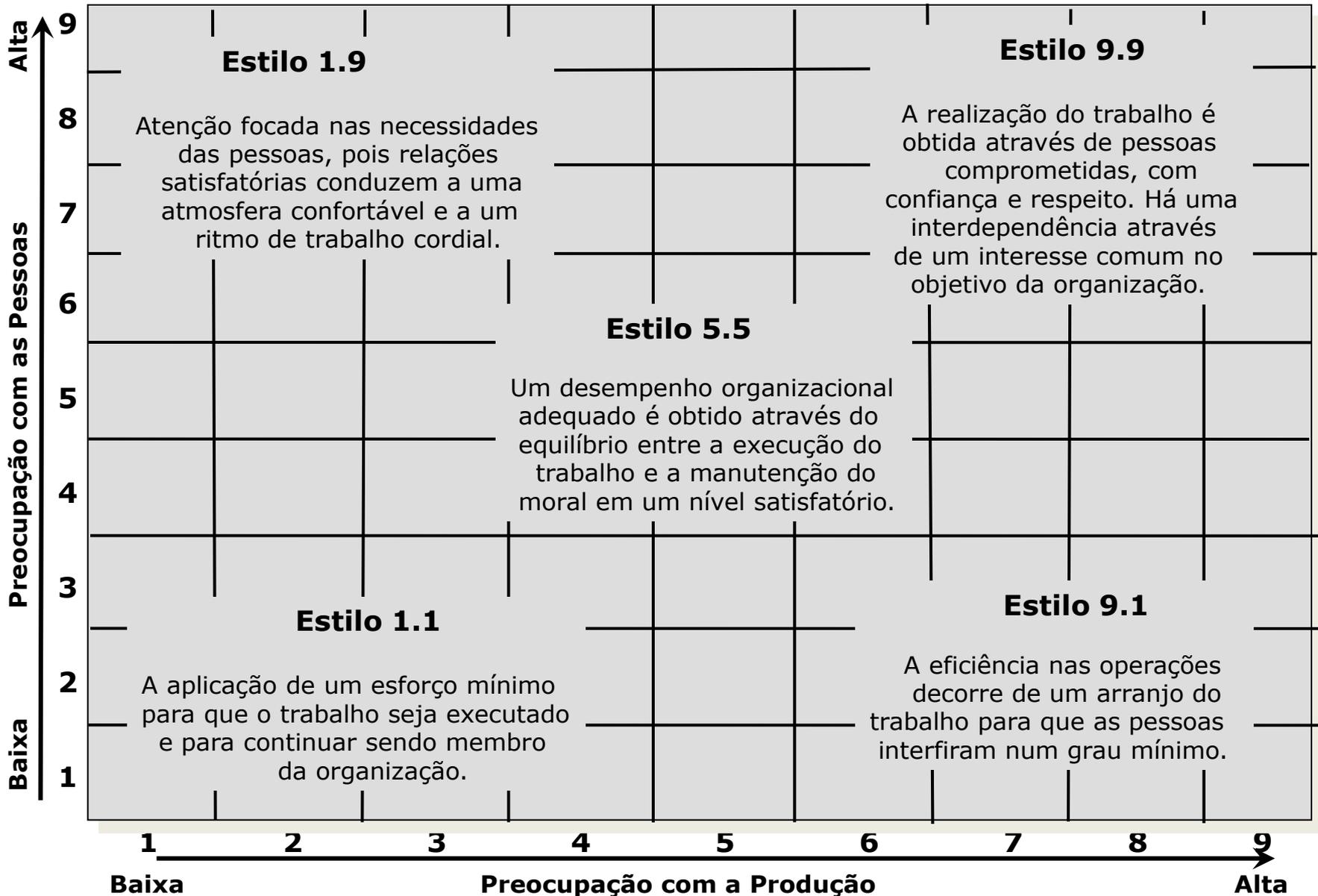
1. Desenvolvimento de equipes.
2. Desenvolvimento intergrupar.
3. Avaliação e acompanhamento.



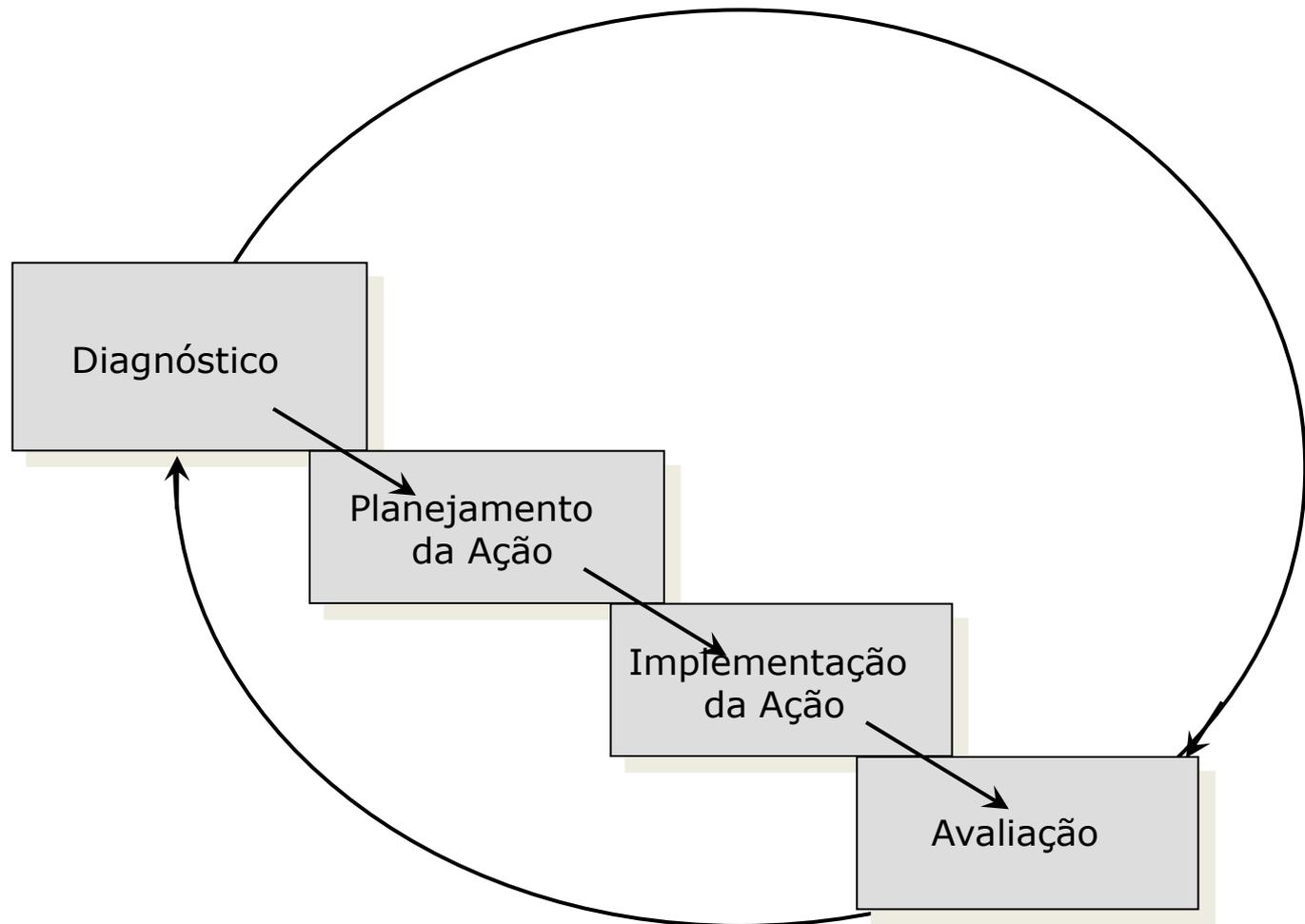
Principais modelos do DO

- 1 - Managerial Grid
- 2 - Modelo do DO de Lawrence e Lorsch
- 3 - Teoria 3D da eficácia gerencial de Reddin

Managerial Grid (Grade Gerencial)



Fases do DO para Lawrence e Lorsch



Teoria 3D da eficácia gerencial de Reddin

Habilidades gerenciais básicas:

1. Sensitividade situacional.
2. Flexibilidade de estilo.
3. Destreza de gerência situacional.

Gerente Eficiente:

- Faz as coisas de maneira certa.
- Resolve os problemas.
- Cuida dos recursos.
- Cumpre seu dever.
- Reduz custos.

Gerente Eficaz:

- Faz as coisas certas.
- Produz alternativas criativas.
- Otimiza a utilização dos recursos.
- Obtém resultados.
- Aumenta os lucros.



Apreciação Crítica do DO

1. Aspecto mágico do DO.
2. Imprecisão no campo do DO.
3. Ênfase na educação “emocional”.
4. Aplicações distorcidas do DO.



Referência Bibliográfica

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução á teoria geral da administração.** 7. ed. Ver. Atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

LACOMPE, Francisco José Masset. **Teoria geral da administração.** São Paulo: Saraiva, 2009

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Introdução à Administração: Teoria e Prática.** São Paulo: Atlas,