

# ***O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL***

- 1. Introdução***
- 2. Conceito Desenvolvimento Organizacional***
- 3. Processo de desenvolvimento Organizacional***
- 4. Mudanças Organizacionais - Estruturais e Comportamentais***
- 5. O D.O. nos dias de hoje***
- 6. Críticas***

## ***1. Introdução***

Vivemos numa época de organizações. Se quisermos obter sucesso na vida somos, de algum modo, forçados a participar delas. São poucos os grupos de profissionais que conseguem sucesso individual, como médicos, advogados e escritores. Mas mesmo estes profissionais dependem, em algum grau, de organizações: os médicos precisam de hospitais; os advogados de tribunais; e os escritores de editoras.

Normalmente as organizações, sejam elas públicas, privadas, educativas, recreativas, religiosas ou filantrópicas, começam pequenas e tendem a evoluir

para médias, grandes, tornam-se conglomerados nacionais ou empresas multinacionais. Entretanto, já em 1938 Chester Barnard anunciava que as organizações bem sucedidas são a exceção, não a regra. Esses fracassos são freqüentemente atribuídos, segundo Barnard, à perversidade da natureza humana e ao egoísmo, ou, mais especificamente, a defeitos de estrutura ou fraca administração. Barnard já antecipava os dois tipos de fatores considerados responsáveis pelo sucesso ou insucesso organizacional:

- > *o comportamento humano; e*
- > *a estrutura organizacional.*

Deve ficar claro que as organizações são criadas para crescer e ser bem sucedidas. Quando isso não ocorre, inferimos a existência de problemas que impedem esse desenvolvimento. Se olharmos para a

empresa a partir da abordagem clássica veremos problemas estruturais. No entanto se utilizarmos a visão de relações humanas veremos problemas comportamentais. A abordagem de DO visualizava a organização de modo sistêmico, isto é, os problemas são de origem estruturais e comportamentais, algumas vezes com ênfase na estrutura, ou no conteúdo, como dizem alguns consultores, outras vezes no comportamento ou no processo. Daí uma distinção proposta por Schein entre dois tipos de consultoria:

*Consultoria de conteúdo* - focada nos problemas de estrutura ou técnicos

*Consultoria de processo* - voltada para os aspectos comportamentais ou sociais.

Portanto as mudanças organizacionais são focadas na estrutura, no comportamento ou em ambos.

Este é o ponto de partida da teoria do Desenvolvimento Organizacional, cuja abordagem explicativa e prescritiva, não entra em confronto com as idéias das teorias anteriores. Surgida na década de 60 e desenvolvida por autores que procuraram sistematizar todo o conhecimento sobre estruturas e comportamentos organizacionais até então desenvolvidos, visava facilitar as intervenções dos consultores organizacionais convidados a introduzir melhorias ou solucionar problemas nas organizações. Aliás, foram os próprios consultores que deram impulso ao desenvolvimento teórico do DO, criando aplicações de métodos e técnicas que fizeram tanto sucesso que atualmente as empresas gastam fortunas com consultorias.

## ***2. Conceito de Desenvolvimento Organizacional***

Podemos conceituar mudança organizacional como:

*um conjunto de alterações nas condições ou no ambiente de trabalho de uma organização, sejam elas de ordem técnica ou social.*

Por definição as mudanças em maior ou menor grau ocorrem constantemente.

Daí a necessidade de conceituarmos também o Desenvolvimento Organizacional - DO, como um tipo especial de mudança organizacional.

## ***Para Warren Bennis***

*“desenvolvimento organizacional é uma 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. Normalmente a mudança é conduzida por agentes externos à organização, trabalhando em conjunto com participantes internos”.*

A maioria dos autores concorda que DO é a mudança organizacional planejada, isto é, um esforço educacional complexo destinado a mudar os comportamentos e a estrutura da organização para que ela possa se adaptar melhor às exigências de novos mercados, tecnologias e toda ordem de desafios impostos pelo seu funcionamento interno e pelo ambiente.

Essa mudança planejada passa normalmente por quatro etapas:

**1° ETAPA - Diagnóstico** : quando se faz um levantamento da situação real;

**2° ETAPA - Planejamento da mudança**: quando se determina aonde chegar e com quais procedimentos;

**3° ETAPA - Implementação ou Intervenção** —quando se aplica os procedimentos necessários.

**4° ETAPA – Avaliação**: quando se analisa os resultados e se fornece

Mas o processo é conduzido de forma sistêmica, onde o resultado obtido em cada fase pode alterar a visão das outras fases.

Por exemplo, o resultado da avaliação pode alterar o diagnóstico e obrigar uma nova abordagem das outras fases, num ciclo em que o processo pode ganhar dinâmica própria e dispensar a necessidade de consultor externo.

### ***3. Processo de Desenvolvimento Organizacional***

O esforço de mudança começa sempre com uma solicitação de alguém que ocupe posição no nível estratégico da organização, preferentemente o Presidente, e tem como objeto o aspecto estrutural ou comportamental da organização. Normalmente o esforço de desenvolvimento

envolve ambos, pois eles estão naturalmente inter-relacionados. Dessa forma as técnicas destinadas à condução de mudanças estruturais são quase sempre combinadas com técnicas voltadas para os aspectos comportamentais, conforme o grau de mudança desejado.

A experiência tem demonstrado que juntas aumentam as chances de sucesso na busca de maior eficiência e eficácia organizacional.

Os teóricos do DO, quase todos vindos de uma tradição comportamentalista, tendem a valorizar uma coleção de valores modernos, contrários aos defendidos pela administração tradicional, como mostra o quadro a seguir:

TEÓRICOS TRADICIONALISTAS	TEÓRICOS DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>. O homem é mau</li> <li>. é visto como peça ou cargo</li> <li>. é avesso ao risco</li> <li>. prefere competir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. homem é essencialmente bom</li> <li>. é visto como um ser humano integral</li> <li>. está em constante processo de desenvolvimento</li> <li>. é merecedor de confiança</li> <li>. está disposto a aceitar riscos</li> <li>. prefere colaborar</li> </ul>

Portanto as técnicas de mudança focam os aspectos vinculados:

§ **à organização formal** - alterações estruturais com redesenho do organograma, modificações nos métodos de trabalho, nas rotinas e procedimentos, na definição dos cargos, com base em princípios de engenharia e economia

§ **ao comportamento** - formas de comunicação interpessoal, intergrupar e modos de interação entre os indivíduos, os grupos e a organização, adotando abordagens próprias da psicologia, sociologia, antropologia e ciências políticas.

Você verá, no próximo módulo, um resumo das principais técnicas aplicadas às mudanças estruturais e comportamentais.

#### **4. Mudanças Organizacionais - Estruturais e Comportamentais**

##### **§ Mudanças Estruturais**

As mudanças estruturais apontam para o desenho organizacional, cujo grande precursor foi Weber ao analisar as estruturas burocráticas em comparação as organizações tradicionais ou carismáticas, isto é, as pré-burocráticas. Entretanto já existem estruturas propostas a partir da visão sistêmica e contingencial consideradas pós-burocráticas cujas características diferem das organizações burocráticas. Veja o quadro abaixo.

CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES PRÉ-BUROCRÁTICAS, BUROCRÁTICAS E PÓS-BUROCRÁTICAS:

<b>FATOR</b>	<b>PRÉ-BUROCRÁTICAS</b>	<b>BUROCRÁTICAS</b>	<b>PÓS-BUROCRÁTICAS</b>
Seleção	Linhagem, Relações Sociais	Treinamento Específico	Potencialidade e Educação Generalizada
Promoção	Favoritismo, Corrupção	MéritoAntiguidade	Conhecimento e Desempenho Passado
Bases de especialização	Arbitrariedade ou Hereditariedade	Treinamento na Organização	Profissional: Baseada na Estrutura do Conhecimento
Hierarquia	Baseada nas Classes Sociais	Autoridade Legal, Sistema de Status	Difusa: Respeito Baseado no Conhecimento e na Competência
Regras	Tradição ou Capricho	Legalísticas, Rígidas	Pragmáticas, Temporárias
Mandato	Dependente de Favores	Permanente	Baseado na Vida do Projeto
Tratamento dos clientes	Pessoal, Particularista	Impessoal Universalista	Universalístico, Democrático

Na estrutura burocrática, onde prevalece o padrão monocrático de chefia, e os participantes com papéis rigorosamente definidos, existem inconvenientes tais como:

- . o poder centralizado frustra e aliena o empregado;
- . a divisão do trabalho em migalhas fragmenta o compromisso do empregado;
- . a unidade de comando restringe a comunicação entre empregados; e
- . os cargos imutáveis tornam as organizações imóveis e estáticas frente a necessidade de mudança imposta pelo ambiente.

Daí a necessidade de um movimento organizado e planejado em direção às mudanças necessárias à sobrevivência da organização, num mundo em mudança cada vez mais acelerada.

Bennis contrapôs ao modelo burocrático com características rígidas que chamou de *sistema mecânico*, um modelo mais flexível e adaptável denominado *sistema orgânico*, cujas principais características são as seguintes:

SISTEMA MECÂNICO	SISTEMA ORGÂNICO
Ênfase no individual	Ênfase no relacionamento intra e inter-grupal
Obediência à autoridade	Confiança recíproca
Delegação e responsabilidade dividida	Interdependência e responsabilidade compartilhada
Divisão do trabalho	Participação multigrupal
Decisões centralizadas	Compartilhamento de responsabilidade e controle
Repressão e arbitramento de conflitos	Negociação e resolução de conflitos

Pela características apontadas para os dois sistemas, fica fácil supor que, entre as metas compartilhadas pelos agentes de DO, além de aprimoramento de relações interpessoais, valorização do fator humano e desenvolvimento de equipe, ganhou destaque o esforço para a substituição de sistemas mecânicos por orgânicos.

Podemos concluir que o esforço de DO busca sempre a modificação de estruturas conservadoras para estrutura mais flexíveis.

Um exemplo de conservadorismo é dado pelo modelo funcional, proposto por Fayol, no qual cada órgão da estrutura organizacional desempenha uma função fixa e imutável, como: produção, finanças, vendas, etc.

Com maior grau de dinamismo podemos apontar uma estrutura por produtos, pois depende da aceitação do mercado para cada um dos produtos, fazendo com que unidades organizacionais sejam aumentadas ou reduzidas conforme a resposta do mercado aos diversos produtos.

Por outro lado a estrutura matricial, em que cada participante da estrutura funcional é alocado em um determinado projeto com duração definida, mudando para outro projeto tão logo o anterior seja concluído, é uma estrutura muito mais dinâmica do que a funcional e por produtos.

### § **Mudanças Comportamentais**

Os modelos de DO voltados para os aspectos comportamentais objetivam encorajar maior participação nas decisões, melhor distribuição da autoridade e responsabilidade entre os participantes da organização. Logo não devem ser aplicadas em organizações que utilizam eficientemente o modelo burocrático. No entanto, quando o diagnóstico indicar maior necessidade de flexibilização, a adoção de tipos alternativos de estrutura, mais flexíveis e sensíveis às mudanças ambientais, torna-se questão de vida ou morte.

Basicamente as técnicas de DO, aplicadas nesses casos, são as seguintes:

§ **Feedback de dados** - levantamento de dados através de formulários ou entrevistas e tratamento dos dados para gerar informações a serem fornecidas às pessoas sobre seu desempenho e a forma como seu comportamento afeta as outras pessoas. Baseia-se no princípio de que quanto mais informações a pessoa tiver, mais chances terá de agir criativamente. Logo, o fornecimento de informações sobre como a atuação de uma pessoa interfere no comportamento dos outros é considerada, no DO, uma forte ferramenta de desenvolvimento pessoal e interpessoal.

§ **Desenvolvimento de equipes - *team building*** - conjunto de reuniões em que cada participante da equipe é convidado a auto avaliar-se e avaliar seus companheiros, verbalmente ou com o uso de formulários, sob a supervisão de um facilitador especializado ou consultor, com o objetivo de eliminar as barreiras interpessoais e buscar solução para problemas de comunicação, melhorando o funcionamento da equipe em termos de confiança mútua, resolução de conflitos, fortalecimento do sentido de equipe com utilização eficiente da força dos membros e fortalecimento da liderança.

§ **Análise Transacional** - é uma técnica desenvolvida por psicólogos para diagnosticar as relações - transações - que cada pessoa estabelece com as demais. A técnica baseia-se na existência de três estados do **Eu** denominadas pai, adulto e criança, que predominam no comportamento de um indivíduo conforme a situação em que esteja inserido. Quando o ego se manifesta na posição de **pai**, a pessoa adota um **comportamento moralizador**, de censura e se impõe: "faça como eu mando!", "nuca mais faça isso", "comporte-se". Quando o ego se manifesta na posição de **adulto** a pessoa **manifesta seu raciocínio lógico** e seleciona dados e informações que interessam na construção de uma relação construtiva entre adultos: "analisada a situação...", "os dados sugerem...". Quando o ego se manifesta como **criança** a pessoa torna-se insegura, chora, pede proteção, torna-se dependente: "não faço nem a pau!", "não me dê ordens, faça você mesmo!". Enquanto a posição de pai e criança são emocionais, a posição de adulto é racional, baseada no diálogo e na argumentação lógica.

§ **Reuniões de confrontação** - técnica utilizada por consultor, que desempenha o papel de terceiro partido, no encaminhamento de solução de conflito duradouro entre pessoas de uma organização. Exige muito preparo e sensibilidade socioterapêutica do consultor para tornar possível a abordagem e o encaminhamento da resolução do conflito a partir de uma análise isenta dos pontos levantados pelas partes envolvidas.

§ **Resolução de conflito intergrupual - espelho organizacional** - é uma técnica em que dois ou mais grupos em conflito se auto-avaliam e avaliam o comportamento do outro grupo, normalmente utilizando formulários. Na reunião de confrontação cada grupo, coloca-se em frente ao outro como se estivesse em frente a um espelho e trata dos pontos



levantados na avaliação como desconfianças, ofensas e hostilidades, interrogando e dando chances ao outro grupo que explicita suas posições, os fatos e os dados que os faz pensar daquela maneira. Inicialmente surge a uma discussão acalorada, mas a medida que as posições vão se esclarecendo, os grupos tendem a compreender o ponto de vista do oponente e chegar a uma posição de entendimento recíproco e duradouro.

§ **Treinamento de sensibilidade - sensitivity training** - é uma técnica desenvolvida para que novos comportamentos sejam experimentados por um participante, normalmente utilizada no treinamento de gerentes ou executivos, num ambiente protegido dentro de um grupo montado para esse fim. Cada participante é convidado a desempenhar um papel diferente do seu estilo característico e sentir como essa atuação interfere no próprio comportamento e no dos outros componentes do grupo, que lhe fornecem *feedback*. Destina-se a aumentar a sensibilidade quanto às reações dos outros, melhorar a "leitura" do grupo e aprender a analisar o próprio comportamento. Destina-se ao autoconhecimento e ao conhecimento da reação dos outros ao próprio comportamento. O resultado esperado é uma maior criatividade, menor hostilidade e maior sensibilidade aos estímulos psicossociais, como consequência de uma melhor compreensão dos outros e redução da defensividade.

## ***5. O DO nos dias de hoje***

O Do trouxe contribuições valiosas a todos os que desejam atuar no desenvolvimento efetivo de uma organização, seja seu proprietário, gestor ou consultor.

Por se tratar de uma abordagem explicativa e prescritiva, permite uma compreensão mais acurada dos fenômenos organizacionais e fornece instrumentos para intervenção tanto nos seus aspectos formais, quanto informais. Vem sendo muito utilizada por consultores de diversas correntes, tratem eles de conteúdo ou de processo.

Para ilustrar a atuação das consultorias de conteúdo e as de processo podemos comparar a atuação do consultor com a do clínico geral e a do especialista. As consultorias de processo parecem mais com atuações do clínico geral.

Você vai ao clínico quando não se sente bem mas não tem uma idéia clara de qual é a doença que pode estar lhe causando o mal estar. O clínico faz exames básicos, chega a um diagnóstico e prescreve um tratamento, ou o encaminha para um especialista. Do mesmo modo, o consultor de processos faz essa primeira aproximação do problema organizacional, utilizando as técnicas de DO para um diagnóstico da situação atual e faz uma primeira intervenção em assuntos de sua área, relacionados com aspectos de gestão como relacionamento entre pessoas e grupos, comunicação interpessoal, desenvolvimento de equipes, etc.

Entretanto, quando você já sabe qual a doença a partir dos sintomas, por exemplo uma pressão alta, não consulta um clínico geral, vai direto a um cardiologista que faz exames específicos de coração e lhe prescreve um tratamento. É mais ou menos assim que atuam os consultores de conteúdo, especialistas em áreas específicas da atuação empresarial como: tributação, direito trabalhista, produção, administração financeira, publicidade, etc. Estes consultores especializados em determinados conteúdos só são chamados quando são identificados problemas em suas áreas de atuação.

Uma crítica que se faz à medicina deve servir de orientação aos consultores organizacionais, segundo Foguel & Souza<sup>1</sup>:

*“No caso da medicina, o enfoque básico na doença e não no doente tem sido objeto de crítica cada vez maior, em face do tratamento uniforme daí derivado, sem a devida consideração pela individualidade de cada paciente, cujo arranjo fisiológico-psíquico-intelectual apresenta peculiaridades que não se repetem.”*

<sup>1</sup> Foguel e Souza

Por esse motivo cabe ao agente de mudança organizacional fazer um diagnóstico apropriado da empresa, considerando suas peculiaridades e características distintivas das demais, evitando “soluções enlatadas”.

As pessoas que trabalham na organização sempre sabem quais os principais problemas que a organização enfrenta, quais suas doenças, ou, pelo menos, os sintomas. Os consultores costumam fazer seus diagnósticos ouvindo pessoas de todos os escalões, inclusive fazendo entrevistas formais com a cúpula diretiva. Utilizam o arsenal de técnicas de forma criativa, não repetindo soluções anteriores.

Hoje as questões tratadas pelos consultores de DO abrangem assuntos tão vastos como formulação estratégica, redesenho organizacional, resolução de conflitos e desenvolvimento de equipes. Contempla ainda assuntos inovadores, voltados para a nova economia, baseada no comércio eletrônico e em novos padrões de relacionamento com clientes e fornecedores. Esses novos clientes estão exigindo muito mais das consultorias, que estão tentando se adaptar à nova situação na qual os clientes não querem apenas métodos e técnicas de desenvolvimento organizacional, mas querem que elas se comprometam, de forma mais efetiva, com os resultados das suas intervenções.

Apesar das muitas piadas sobre a atuação dos consultores, (por exemplo aquela que define o consultor como alguém que pede o seu relógio emprestado para lhe dizer as horas e não o devolve a você), as grandes empresas não conseguem viver sem eles, alguns dos quais são gurus famosos que têm agendas lotadas para os próximos anos e continuam sendo requisitados mesmo após muitos anos de exercício da profissão, é o caso de Peter Drucker com mais de 89 anos.

## ***6. Críticas***

Como abordagem explicativa e prescritiva, o DO é uma teoria que procura estudar a operacionalização dos conceitos da TGA bem como indicar as aplicações desses conceitos na diversas situações em que determinados conhecimentos são requeridos para resolução de problemas ou aprimoramento do funcionamento organizacional.

Para alguns autores desenvolvimento e mudança são sinônimos, no entanto mudança sugere algo genérico e muito mais amplo, que pode independe da vontade da administração, uma vez que a organização tem condições de mudar por si mesma reagindo a circunstâncias ambientais. Já o desenvolvimento deve ser compreendido como algo intencional, dirigido conforme um plano definido pela cúpula diretiva da empresa.

No DO é muito criticada a exagerada **ênfase dada aos aspectos comportamentais**, não recebendo a devida atenção os aspectos estruturais que, em alguns casos, pode ser o ponto chave. Alguns chegam a afirmar que o DO não passa da aplicação sistemática de técnicas desenvolvidas pela Dinâmica de Grupo nas organizações.

A ênfase indevida no aspecto comportamental pode desviar a atenção numa situação específica em que a inadequação estrutural deveria merecer cuidado especial, fazendo com que o trabalho de desenvolvimento não obtenha sucesso.

Outra crítica sugere uma certa **aplicação de técnicas manipulatórias** para que as pessoas aceitem a dominação, pois as técnicas de relações humanas destinam-se a amaciar os indivíduos para que se aceitem a submissão e encontrar a felicidade na sua participação grupal, submetendo-se cada vez mais a esse grupo.

Além disso, o DO ao **centrar a atenção no desenvolvimento do relacionamento interpessoal** não cuida adequadamente do desenvolvimento das habilidades gerenciais, como a direção, e corre o risco de não atentar adequadamente para os reais interesses econômicos da empresa que pretende desenvolver.

Finalmente, a crítica de Charles Perrow indica que **as organizações não enfrentam ambientes tão incertos** como sugerido pelos teóricos de DO **nem conseguem sobreviver sem a estrutura burocrática** que lhes dá forma e sentido. Na prática não há comprovação de que o DO realmente melhore a capacidade empresarial, mas não se pode negar que se trata de uma excelente abordagem da TGA, valorizando seu lado humano sem deixar de considerar os aspectos estruturais.