

DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL
UMA REALIDADE NAS EMPRESAS

HELLEN LEITÃO DE ABREU

FORTALEZA-CEARÁ

1991

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL
UMA REALIDADE NAS EMPRESAS

HELLEN LEITÃO DE ABREU

FORTALEZA-CEARÁ

1991

DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL
UMA REALIDADE NAS EMPRESAS

AUTORA : HELLEN LEITÃO DE ABREU - 853789

ORIENTADORA : CRISEIDA ALVES DE LIMA

MONOGRAFIA APRESENTADA PARA OBTENÇÃO
DA GRADUAÇÃO NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
DE EMPRESAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO
CEARÁ .

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

FORTALEZA

1991

Esta monografia foi submetida como parte dos requisitos à obtenção da graduação em Administração de Empresas, outorgado pela Universidade Federal do Ceará, e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca central da referida Universidade .

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que seja feita de conformidade com as normas da ética científica .

HELLEN LEITÃO DE ABREU

Monografia aprovada em : ____/____/ 1991 .

Prof^o Criséida Alves de Lima
Orientadora

Prof^o. Fc^o Sérgio de Vasconcelos Bezerra

~~Prof^o Sérgio~~ Vitorino Bezerra Nogueira

A meus pais

Ademar e Maria Euda

pelo amor e dedicação .

Agradecimentos

À professora Criseida Alves de Lima, pelas horas dedicadas na orientação desta monografia.

Ao Instituto Euvaldo Loddi - IEL/CE que prestou grande ajuda por ocasião do estudo de caso .

À irmão, Hebe Leitão de Abreu, pela ajuda fornecida para execução do presente trabalho.

À todos os amigos que ajudaram e incentivaram para a realização deste trabalho .

SUMÁRIO

	Página(s)
JUSTIFICATIVA	01
INTRODUÇÃO	02
1 - ORIGENS DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL / DIFICULDADES DE OPERALIZAR AS DIVERSAS TEORIAS EXISTENTES	04 a 07
1.1 - Teoria Clássica	04
1.2 - Teoria das Relações Humanas	05
1.3 - Teoria da Burocracia	05
1.4 - Teoria Estruturalista	06
1.5 - Teoria Comportamentalista	06 e 07
2 - AS MUDANÇAS E A ORGANIZAÇÃO	08 a 14
2.1 - Conceito de Organização	08
2.2 - Conceito de Clima Organizacional...	09
2.3 - Conceito de Cultura Organizacional.	09 e 10
2.4 - Conceito de Mudança Organizacional.	11 e 12
2.5 - Conceito de Desenvolvimento	12 a 14
3 - FASES DA ORGANIZAÇÃO	15 a 17
3.1 - Fase Pioneira	15
3.2 - Fase de Expansão	15
3.3 - Fase de Regulamentação	16
3.4 - Fase de Burocratização	16
3.5 - Fase de Reflexibilidade	16 e 17
4 - O QUE É O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL.	18 a 26
4.1 - Pressupostos básicos do desenvolvimento organizacional	19 a 23
4.2 - O Processo de desenvolvimento organizacional	23 a 25

	Página(s)
4.2.1 - Colheita de dados	24
4.2.2 - Diagnóstico Organizacional..	24
4.2.3 - Ação de intervenção	25
4.3 - Aplicações do Desenvolvimento Organi <u>z</u> zacional	25 e 26
5 - MODELOS DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL.	27 a 47
5.1 - Relacionados com alterações estrutu- rais	27 e 28
5.2 - Relacionados com alterações comporta <u>m</u> mentais	28 a 33
5.3 - Relacionados com alterações estrutu- rais e comportamentais	33 a 43
5.4 - Implicações para a prática / Dificul <u>d</u> dades de aplicação do modelo	43 e 44
6 - ESTUDO DE CASO	45 a 52
6.1 - Perfil da Empresa	45 e 46
6.2 - Proposta de Desenvolvimento Organiza <u>ç</u> cional	47 a 52
6.2.1 - O que a empresa se propõe a realizar	47 a 49
6.2.2 - O que a empresa está desen- volvendo	49 a 52
7 - APRECIÇÃO CRÍTICA DO DESENVOLVIMENTO ORGA <u>n</u> NIZACIONAL	53 e 54
8 - CONCLUSÃO	55 e 56
9 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	57

JUSTIFICATIVA

Esta monografia tem o propósito de contribuir para uma compreensão mais objetiva dos fenômenos organizacionais, oferece subsídios a compreensão para quem deseja viabilizar o desenvolvimento efetivo e saudável das organizações .

O tema escolhido reflete a preocupação em apresentar os recursos humanos como elementos cada vez mais importantes no processo de desenvolvimento organizacional , em parte porque pessoal é realmente vital ao seu funcionamento. Os trabalhadores estão cada vez mais conscientes de sua importância. As facilidades geradas pelos meios de comunicação, levam até mesmo a população de uma favela a noção de um grande mundo, criando assim, diferentes expectativas. Como elas mudam muito rapidamente entre as forças de trabalho, logo administrar recursos humanos tem-se tornado o mais importante e mais difícil desafio dos próximos anos nos países em desenvolvimento .

Para aqueles que pretendem desenvolver uma organização, deverão antes de mais nada, procurar compreender a sua essência das organizações por : conhecimento das variáveis construtivas, identificar e entender o estágio em que se encontra, identificar as forças que contribuem de maneira a engajá-los na trajetória do seu posterior estágio de desenvolvimento.

A idéia de que planejar significa advinhar o futuro é simplesmente absurda. Nessa ótica, tudo o que se pode ter é despreparo para enfrentar o que vier. Observamos que as empresas estão investindo em recursos humanos cada vez mais a fim de conseguir sobreviver às crises .

INTRODUÇÃO

As organizações e as pessoas que nelas trabalham estão em constantes mudanças. Algumas ocorrem por forças das oportunidades que surgem, outras são projetadas antecipadamente. Novos objetivos são estabelecidos, enquanto velhos objetivos são revistos ; pessoas saem das empresas e optam por outros cargos; novas pessoas são admitidas ; os produtos sofrem alterações ; a tecnologia avança rapidamente. As pessoas também se desenvolvem, aprendem coisas novas, modificam seu comportamento e atitudes, criam outras motivações e problemas. O tempo passa, as ações e pensamento das pessoas mudam .

Quando se fala em Desenvolvimento Organizacional, a noção é macrocópica e sistêmica. O campo do Desenvolvimento Organizacional é recente e ainda não está claramente definido. Baseia-se nos conceitos e métodos das ciências do comportamento. Visualiza a organização como um sistema total e compromete-se a melhorar a eficácia da organização a longo prazo, utilizando-se de intervenções construtivas em processos e estruturas organizacionais .

Este trabalho tem como objetivos principais :

- * Difundir uma nova mentalidade organizacional, aberta, democrática, participativa, voltada mais para a administração de pessoas do que para a administração de coisas e técnicas .

- * Destacar as mudanças ambientais e o papel da cultura organizacional no processo de mudança organizacional.

- * Desenvolver uma idéia do Desenvolvimento Organiza-

cional, seus pressupostos básicos e o seu processo .

* Enfatizar o processo de Desenvolvimento Organizacional de uma empresa através de paralelo entre o conteúdo teórico e a realidade prática de uma organização que utilize este ' processo .

1 - ORIGENS DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

O movimento de Desenvolvimento Organizacional surgiu a partir de 1962, não com um único autor, mas através de um complexo conjunto de idéias a respeito do ser humano da organização e do ambiente e, ainda no sentido de propiciar crescimento e desenvolvimento segundo as potencialidades existentes. Em sentido restrito, o Desenvolvimento Organizacional é um desdobramento prático e operacional da teoria do comportamento, a caminho da abordagem sistêmica .

Em sentido amplo, as origens do Desenvolvimento Organizacional podem ser atribuídos a uma série complexa de fatores a saber :

a) A relativa dificuldade encontrada em se operacionalizar os conceitos das diversas teorias sobre organização, cada qual trazendo uma abordagem diferente e, muitas vezes conflitantes com as demais, como relata-se a seguir .

1.1 - A Teoria Clássica (Taylor-Escola de Administração Científica e Fayol-Escola Anatomista ou Fisiologista).

Esta teoria deu ênfase a organização formal e a racionalização dos métodos de trabalho. A organização científica do trabalho trouxe uma abordagem rígida e mecanicista, que considerava o homem sob um ponto de vista atomístico e simplista (homem econômico) apêndice de máquina . A eficiência foi o ob-

jetivo básico perseguido por esta teoria, tornando-se assim ' uma teoria incompleta e parcialista .

1.2 - A Teoria das Relações Humanas (Elton Mayo)

Esta teoria deu ênfase ao homem social e ao clima psicológico do trabalho. A administração passou a estudar as ' expectativas dos empregados, suas necessidades psicológicas e a organização informal. A liderança passa a substituir a autoridade hierárquica formal. Por superestimar os aspectos informais e emocionais da organização, tendo uma visão romântica e ingênua do trabalho, tornou-se também mais uma teoria incompleta e parcialista, reforçando os aspectos organizacionais ' omitidos ou rejeitados pela teoria anteriormente citada .

1.3 - Teoria da Burocracia (Max Weber)

Pretendia dar as bases de um modelo ideal e racional ' de organização, que pudesse ser aplicado as empresas de qualquer ramo de atividade. Baseou-se na estrutura militar do exército prussiano, o qual a ditou características importantes da organização burocrática ou racional . Entretanto, mostrou-se falha com relação a flexibilidade às inovações necessárias e imprescindíveis a uma sociedade moderna em processo ' de contínua e acelerada mudança .

1.4 - Teoria Estruturalista

Este estudo representou uma visão mais crítica da organização . A sociedade moderna foi percebida como uma sociedade de organizações. Encontramos dentro de uma organização dois objetivos distintos, descritos a seguir : Objetivos organizacionais - maior lucro e eficácia, crescimento, consolidação dos negócios, etc...e os objetivos individuais de cada integrante da organização - maiores salários, melhor jornada de trabalho, auto realização, segurança pessoal , etc...Esta teoria aporta mais para os problemas e aspectos críticos existentes em uma organização do que às soluções .

1.5 - Teoria Comportamentalista ou Behaviorista

Predomina um enfoque sociológico e motivacional. A organização é vista como um organismo social que tem vida e culturas próprias, onde se desenvolvem estilos administrativos e sistemas organizacionais capazes de auxiliar no trabalho com pessoas. Esta teoria trouxe novos conceitos e novas contribuições para a administração . Da Teoria Comportamental resultou o movimento do Desenvolvimento Organizacional no sentido de obter mudança e flexibilidade organizacional. Não basta desenvolver um sistema de treinamento ou adequação individual ou grupal, para provocar mudança específica na organização. Será necessário preestabelecer um padrão de desempenho e um programa coerente de mudança organizacional capaz de apresentar re-

sultados efetivos e duradouros .

b) Os estudos bastantes significativos sobre a motivação humana e a sua interferência na dinâmica das organizações. As teorias sobre a motivação demonstraram a necessidade de uma nova abordagem da Administração, capaz de decifrar uma nova concepção do homem moderno e da organização atual. Através desses estudos verificou-se que os objetivos dos indivíduos nem sempre são iguais aos objetivos das organizações. Ocorre que constantemente as pessoas que trabalham numa organização tendem a ter um comportamento alienado e ineficiente, muitas vezes impedindo a organização de atingir seus reais objetivos.

c) A pluralidade de mudanças no mundo , as transformações rápidas e inesperadas do ambiente organizacional e desenvolvimento da tecnologia moderna, exige das pessoas maior grau de especialização e competência .

2 - AS MUDANÇAS E A ORGANIZAÇÃO

2.1 - Conceito de Organização

Para os autores , Lawrence e Lorsch , " a organização é a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas ' com o ambiente ". Outros autores, como Bennis, também reforçam uma posição antagônica com relação ao conceito tradicional de organização (sistemas mecânicos), procurando enfatizar as diferenças fundamentais entre os sistemas mecânicos e os ' sistemas orgânicos (típicos da abordagem do Desenvolvimento Organizacional).

Diferenças básicas entre Sistemas Mecânicos e Orgânicos .

* SISTEMAS MECÂNICOS

- . Ênfase nas pessoas, exclusivamente individual.
- . Rígida adesão à delegação e a responsabilidade dividida.
- . Rigidez na divisão do trabalho e supervisão hierarquica.
- . Centralização das decisões .
- . Repressões, arbitramento e hostilidade são as soluções ' encontradas para resolver os conflitos .

* SISTEMAS ORGÂNICOS

- . Ênfase nos relacionamentos intra e extra grupais.
- . Confiança e crença recíprocas.
- . Participação e responsabilidade multigrupal.
- . As responsabilidades e o controle estão amplamente compartilhados .
- . A solução para os conflitos são encontradas através de negociações.

2.2 - Conceito de Clima Organizacional

O conceito de clima organizacional envolve um quadro mais amplo e flexível da influência ambiental sobre a motivação. " O clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que :

a) É percebida ou experimentada pelos membros da organização; e

b) Influência o seu comportamento. (1)

O clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes, ou seja refere-se aqueles aspectos da empresa levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Assim, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais e elevação do moral dos seus integrantes. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades.

Portanto, pode-se dizer que o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado.

2.3 - Conceito de Cultura Organizacional

Atualmente as empresas investem em treinamento, promovem a rotação de funções e pagam bônus por desempenho afim

(1) LITWIN George H, Climate and Motivation : An Experimental Study, in David A. Kolb, Irwin M. Rubim e James M. Mc. Intyre, Organizational Psychology - A Book of Readings (Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1971), p/ 111.

de motivar cada vez mais executivos. Tudo isso para que possa manter o pique na hora da crise. Isto porque já se descobriu que, a única maneira de mudar as organizações é mudar a sua "cultura", ou seja mudar os sistemas nos quais os homens trabalham e vivem .

Para que as organizações possam sobreviver e se desenvolver, para que exista a revitalização e a remoção, deve-se mudar a respectiva cultura organizacional.

Cada organização é um sistema complexo e humano, com características próprias, com sua própria cultura e com um sistema de valores. Atualmente, algumas empresas começam a buscar fórmulas para levantar o moral de seus funcionários , pois apesar de acontecerem resistências, não há alternativas: As organizações terão de ser mais participativas, mesmo que tenham de mudar o clima organizacional (definir).

Precisa a organização adquirir capacidade inovadora embasada nas seguintes características :

a) Adaptabilidade ; ter capacidade para resolver problemas e reagir com flexibilidade às exigências mutáveis e inconstantes do meio ambiente .

b) Senso de identidade; conhecimento e compreensão do passado e do presente da organização, assim como a compreensão e a participação dos objetivos organizacionais pelos integrantes da empresa. Não deverá acontecer a alienação do empregado, mas sim o comprometimento do participante .

c) Perspectiva exata do meio ambiente; uma percepção realista aliada a uma capacidade de investigar, diagnosticar e compreender o meio ambiente .

d) Integração entre os participantes ; de tal forma que a organização possa se comportar como um todo orgânico .

2.4 - Conceito de Mudança Organizacional

O mundo atual caracteriza-se por um constante ambiente de mudança. Algumas companhias não esperam o aprofundamento da crise, a fim de dar partida em seus programas de motivação. Pois, o ambiente geral que envolve as organizações é extremamente dinâmico, exigindo delas um alto nível de adaptação como condição básica de sobrevivência .

Mudanças rápidas, constantes e em explosiva progressão são características marcantes da nossa atualidade. O processo de mudança organizacional começa com o surgimento de forças que criam necessidade de mudança em alguma ou ao mesmo tempo em várias da organização. Essas forças podem ser exógenas ou endógenas à organização .

a) Forças exógenas, aquelas provenientes do ambiente externo à organização, como novas tecnologias, mudanças em valores da sociedade e novas oportunidades ou limitações do ambiente- econômico, político, legal e social. Essas forças externas criam a necessidade de mudança organizacional interna. Um exemplo de força exógena, capaz de incentivar mudanças, seria a competitividade. Através deste fator, as empresas procuram agilizar e aperfeiçoar cada vez mais seu processo de mudança.

b) Forças endógenas aquelas que criam necessidade de mudança estrutural e comportamental provenientes do próprio interior da organização em virtude da interação de seus participantes e das tensões provocadas por diferentes objetivos e interesses, um exemplo prático deste fator é quando a organização não participa aos seus profissionais sobre a situação, os

planos e objetivos da empresa, ou se participa utiliza-se de meios coercivos afim de obter melhores e os mais lucrativos resultados ; logo, verifica-se assim uma divergência entre os objetivos do indivíduo e os objetivos da organização .

2.5 - Conceito de Desenvolvimento

A tendência natural de toda organização é crescer e desenvolver-se. Esta tendência é originada pelos fatores endógenos e exógenos que através de um processo lento e gradativo conduz a organização ao exato conhecimento de si próprios e a plena realização de suas potencialidades. Este processo permite :

a) Um conhecimento profundo e realístico do meio ambiente em que opera ;

b) Planejamento adequado e a realização bem sucedida de relações meio ambiente x participantes .

c) Estrutura interna flexível com condições de adaptação em tempo hábil às mudanças ocorridas, tanto no meio ambiente ao qual se relaciona, quanto entre os participantes da organização ;

d) Desenvolver meios suficientes de informações dos resultados dessas mudanças e adequação de sua resposta adaptativa.

Segundo o autor Bennis ; " Se encararmos as organizações como estruturas orgânicas adaptáveis , capazes de resolver problemas , as inferências quanto à sua eficiência não se devem basear em medidas estatísticas de produção, embora estas possam ser úteis, mas nos processos pelos quais a organização'

aborda os problemas." (1) A eficiência da organização está diretamente relacionada à capacidade de sobreviver, adaptar-se, manter sua estrutura, tornar-se, portanto, independente da função particular que preenche. Para uma empresa alcançar um certo nível de desenvolvimento, ela poderá utilizar-se de um variado leque de estratégias de mudança .

Blake e Nouton salientam três diferentes tipos de desenvolvimento (2) .

a) Mudança evolucionária : "quando a mudança de uma ação para outra que a substitui é pequena e dentro dos limites das expectativas e dos arranjos do status quo". Este tipo de mudança ocorre de maneira lenta, suave, não transgride as expectativas daqueles que nela estão envolvidos ou são por ela soluções sólidas e eficientes, e em se deixar para um segundo ou terceiro plano as soluções que se demonstram forças diferentes .

b) Mudança Revolucionária : "quando a mudança de uma ação que a substitui contradiz ou destrói os arranjos do status quo ". Em geral a mudança é rápida, intensa, brutal, transgride e rejeita as antigas expectativas, introduzindo assim, novas expectativas entre seus participantes. Este tipo de mudança provoca um grande impacto, causando geralmente grande entusiasmo ou forte resistência por parte de seus participantes .

c) Desenvolvimento Sistemático : É distinto de ambos os tipos de mudança citados. Aqui, os responsáveis pela mudança delineiam modelos explícitos do que a organização deveria ser em comparação com o que é, enquanto aqueles cujas ações serão afetadas pelo desenvolvimento sistemático, estudam, ava

(1) W.G. Bennis, Changing Organizations , Cit.

(2) Robert R. Blake e Jane S. Mouton , A estruturação de uma empresa dinâmica por meio do desenvolvimento organizacional, São Paulo - Ed. Edgard Bluoher, 1972 .

liam o modelo de mudança, para recomendar alterações nele, baseados em seu próprio discernimento e compreensão . Assim dizem, os autores, dimensões adicionais de comportamento e de experiência humanas são transportados para a dinâmica da mudança, o que não ocorre com os outros dois tipos de mudanças. As modificações, as alterações resultantes se traduzem por apoio e não por resistências ou ressentimentos .

Esses três tipos de estratégias de mudança podem ser observados na conduta das organizações, seja através de sua forma pura ou em um número quase infinito de combinações .

3 - FASES DA ORGANIZAÇÃO

As organizações assumem diferentes formas organizacionais em ambientes e épocas distintas. Uma empresa, durante sua existência, percorre cinco fases bastante distintas.(3)

3.1 - 1ª Fase : Fase Pioneira

É a fase inicial da organização pelos seus fundadores ou empresários . Por ser ainda pequena, seus processos são fáceis de serem supervisionados e controlados. Há um número reduzido de tarefas rotineira a serem realizados e um maior volume de improvisações. Com poucos procedimentos preestabelecidos, a capacidade da empresa para realizar inovações é bem maior .

3.2 - 2ª Fase : Fase de Expansão

Nesta etapa a empresa consequentemente expande as suas atividades, intensificando suas operações e aumentando em número as participações. Existe nesta fase, uma preocupação primordial com relação ao aproveitamento das oportunidades surgidas e o nivelamento entre a produção da organização e as necessidades ambientais .

(3) Lorry E. Greiner, "Evolution and Revolution as organizations Grow" , Harvard Business Review, Jul-Ago- 1972.

3.3 - 3ª Fase : Fase de Regulamentação

Devido ao crescimento e desenvolvimento das atividades da empresa, torna-se necessário por parte da mesma, o estabelecimento de normas de coordenação entre os diversos setores ou departamentos que vão surgindo, assim como a definição de rotinas e processos de trabalho .

3.4 - 4ª Fase : Fase da Burocratização

Com o desenvolvimento das operações e de acordo com a sua dimensão, a empresa requer uma verdadeira rede de regulamentação burocrática. Assim preestabelece todo o comportamento organizacional dentro de padrões rígidos e de um sistema de regras e de procedimentos para lidar com todas as contingências possíveis relacionadas com as atividades do trabalho. Desenvolve uma cadeia de comando bem definida, uma detalhada divisão do trabalho baseando-se na especialização e uma impersonalidade nas relações entre os participantes .

3.5 - 5ª Fase : Fase da Reflexibilidade

Esta fase estará melhor definida se conceituada como etapa de readaptação a flexibilidade, reencontro com a capaci-

dade inovadora perdida, através da introdução consciente de sistemas organizacionais flexíveis. O desenvolvimento organizacional é exatamente um esforço de flexibilização .

4 - O QUE É DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Desenvolvimento Organizacional, em princípio, é toda mudança planejada . É um processo planejado de modificações culturais e estruturais, cujo objetivo é institucionalizar uma série de tecnologias sociais, de uma forma em que a organização fique habilitada a diagnosticar, planejar e implementar essas modificações com ou sem assistência externa.

Uma resposta das empresas às mudanças ocorridas, é o processo de Desenvolvimento Organizacional. É um esforço educacional bastante complexo, cujo objetivo será mudar atitudes, valores, comportamentos e até mesmo a estrutura empresarial, a fim de que, esta possa adaptar-se com maior eficácia às novas conjunturas, mercados, tecnologias, problemas e desafios que estão surgindo em uma crescente progressão .

Portanto, como a Administração funciona dentro de um ambiente dinâmico e sujeito a sucessivas mutações, é necessário um esforço planejado de mudança, um programa de desenvolvimento organizacional cujo principal objetivo será proporcionar e manter novas formas de organização, assim como desenvolver procedimentos mais eficientes de planejamento e determinação de metas, de tomada de decisões e de comunicações. O Desenvolvimento Organizacional abrange o sistema total da empresa e a modificação planejada a fim de aumentar a eficiência e eficácia da organização .

O Desenvolvimento Organizacional visa a clara percepção do que está ocorrendo nos ambientes internos e externos da empresa, transparência na análise e decisão do que é ne-

cessário ser modificado e a intervenção precisa a fim de provocar a mudança, tornando a organização mais eficaz, perfeitamente adaptável as mutações, conciliando as necessidades humanas fundamentais aos objetivos e metas da organização. O desenvolvimento organizacional exige ativa participação, esta não deverá ser manipulada, aberta de todos os integrantes sujeitos a este processo e, acima de tudo, um profundo respeito a consideração à pessoa humana. Este modelo parte do princípio de que a mudança, planejada é uma técnica especializada, cujo propósito é criar ação e mudanças conscientes e racionais.

4.1 - Pressupostos básicos do Desenvolvimento Organizacional

Existem entre os autores especialistas em Desenvolvimento Organizacional algumas divergências, sobre os pressupostos básicos de Desenvolvimento Organizacional. Dentre uma multiplicidade de pressupostos básicos, estão selecionados os de maior importância.

a) A constante e rápida mutação do ambiente :

O mundo moderno caracteriza-se por rápidas, constantes e em uma progressão explosiva de mutações. Há mudanças científicas, tecnológicas, econômicas, sociais, políticas, enfim um leque de modificações, que de certa forma estão atingindo e influenciando o desenvolvimento e o êxito organizacional.

b) A necessidade de contínua adaptação e mudança :

O indivíduo, o grupo, a organização e a comunidade são sistemas dinâmicos e vivos de adaptação, ajustamento e re-

organização, buscando a sobrevivência em um ambiente de contínua mutação na organização, a mudança não deve ser deixada ao acaso ela deve ser planejada .

c) Interação entre organização e ambiente

Ambiente e organização estão em íntima e contínua interação. Uma empresa sensível e flexível tem capacidade e versatilidade de redistribuir rapidamente seus recursos de maneira a maximizar a sua aplicação e a melhorar seu rendimento no alcance dos seus objetivos na organização. Deve existir uma constante preocupação em se adaptar as condições ditadas pelas inovações com um mínimo de tempo e de dispêndio.

d) A interação entre indivíduo e organização

Toda empresa é um sistema social. O desenvolvimento organizacional parte de uma filosofia acerca do homem: o ser humano tem aptidões para a produtividade que podem permanecer inativas se o ambiente em que ele vive e trabalha é restrito e hostil, impedindo o crescimento e a expansão de suas potencialidades. Portanto, se o ambiente organizacional for capaz de satisfazer as exigências dos indivíduos, estes poderão crescer, expandir-se e encontrar sua maior satisfação e auto-realização ao mesmo tempo promovendo os objetivos da empresa .

e) Os objetivos individuais e os objetivos organizacionais

É possível conseguir que as metas dos indivíduos , se integrem com os objetivos da organização, num plano em que o significado do trabalho seja realmente estimulante e gratificante, capaz de inserir possibilidades de desenvolvimento '

pessoal .

f) A mudança organizacional deve ser planejada

A mudança planejada é um processo contínuo, que leva anos e que não pode ser resolvida em alguns momentos. A confrontação com conflitos e riscos é encarada como um desafio e não como uma ameaça ou perigo .

Blake e Mouton citam algumas condições que se cumpridas em maior e menor grau aumentam a probabilidade do êxito da mudança, a saber : (4)

1) "Para mudar uma empresa, é necessário mudar toda a organização, envolvendo todos os seus integrantes em torno de um compromisso conjunto .

2) " É necessário que aqueles que a dirigem, liderem a mudança " , assim a atitude positiva à mudança será comunicada de cima para baixo .

3) " O esforço deve ser uma operação do tipo 'faça-o ' você mesmo' ou vire-se por conta própria , ou seja, a mudança' deve ser responsabilidade pessoal de todos os que são responsáveis pelos resultados da empresa " .

4) " Para mudar uma empresa , é necessário aplicar maneiras sistemáticas de pensamento e de análise, com o que se atinge um modelo empresarial de excelência " a ser atingido.

g) A necessidade de participação e comprometimento

A mudança planejada é uma conquista coletiva e não o resultado de poucas pessoas. As resistências são perfeitamente normais quando se trata de explorar atitudes, crenças, valores e comportamentos já sedimentados e aprovados como sólidos nas relações entre os participantes .

(4) Robert R. Blak e Jane S. Mouton. A Estruturação de um empresa dinâmica -cit,p.11

O aprendizado de novos comportamentos através de variadas técnicas - desenvolvimento de equipes, reuniões de confrontação, laboratório de sensibilidade, etc. introduz, além da competência interpessoal (relacionamento humano isento de bloqueios e preconceitos), maior adaptabilidade as mudanças.

Para os especialistas em Desenvolvimento Organizacional não basta simplesmente avaliar o moral e as atitudes do pessoal em relação à organização, à supervisão ou ao tipo de trabalho executado. Atitudes favoráveis e um excelente moral, somente, não asseguram uma motivação elevada, um alto rendimento e uma organização humana eficaz.

A maneira correta de obter Desenvolvimento Organizacional é ter a participação ativa, aberta e não manipulada de todos os elementos que serão sujeitos de seu processo. Desenvolvimento Organizacional é, antes de tudo, promover um profundo respeito pela pessoa humana.

h) O incremento da eficácia organizacional e do bem-estar da organização

São fatores que 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 contribuição e, a mesmo tempo, ter consciência do seu potencial.

i) As organizações são sistemas abertos

" As organizações não são sistemas fechados obedien-

tes às suas próprias leis, mas sim sistemas abertos, sensitivos e responsivos às mudanças em seus ambientes. O propósito fundamental das organizações, como de todos os sistemas, é sua sobrevivência ou a manutenção de sua estabilidade interna. Uma estrutura organizacional em si, consiste em um número de subsistemas dinamicamente interdependentes. A mudança em alguns deles podem afetar outros subsistemas. Da mesma forma, a organização é em si um subsistema em um ambiente que consiste em muitos outros sistemas, todos dinamicamente interdependentes." 5

4.2 - O Processo de Desenvolvimento Organizacional

A tecnologia do desenvolvimento organizacional consiste em uma coleção de técnicas e métodos, a qual está voltada basicamente para novas maneira de lidar com assuntos organizacionais.

O Desenvolvimento Organizacional não pretende restringir-se à solução de problemas específicos e atuais, mas desenvolver novas maneiras de enfrentar e lidar com problemas organizacionais. Pretende assim, melhorar os meios pelos quais os sistemas técnicos, administrativo e pessoal-cultural agem entre si, bem como os meios pelos quais a organização se relaciona com o ambiente externo.

O processo de Desenvolvimento Organizacional consiste em três etapas: colheita de dados, diagnóstico organizacional e ações de intervenção ⁶, a saber:

(5) Richar J.C. Roeber, The Organization in a Changing Environment, Reading, Mass,

Addison. Wesley Publishig Co, 1973 pp IX e X

(6) Newton Margulios e Anthony P. Raia, Organization Development, New York, Mc Graw-fill Book Co, 1972 - p. 5

4.2.1 - Colheita de dados

Envolve a determinação da natureza e disponibilidade de dados necessários e dos métodos utilizáveis para coletá-los e colheita e análise de dados é uma das atividades mais difíceis do Desenvolvimento Organizacional. Envolve técnicas e métodos para descrever o sistema organizacional, as relações entre seus elementos ou subsistemas e as maneiras de identificar problemas e assuntos mais importantes.

4.2.2 - Diagnóstico organizacional

Focaliza principalmente o processo de solução de problemas . Da análise dos dados colhidos, passa-se a sua interpretação e diagnóstico. Envolve um número de técnicas relacionadas com a identificação de problemas e consequências , estabelecimento de prioridades que transformam-se em alvos e objetivos. Esta etapa envolve também a geração de estratégias alternativas e desenvolvimento de planos para sua implementação .

4.2.3 - Ação de intervenção

É a fase de implementação do processo de Desenvolvi-

mento Organizacional . A ação de intervenção pode ser feita através de treinamento da sensibilidade e métodos de laboratório, até formação de grupos ou intergrupos. É definida como uma ação planejada à seguir a fase de diagnóstico. O ato de obter dados e/ou diagnóstico é uma maneira de "intervir" no sistema e pode provocar profundo impacto sobre a cultura organizacional .

É necessário a escolha da intervenção mais apropriada à situação e que é desejada para um particular problema organizacional .

4.3 - Aplicações do Desenvolvimento Organizacional

Existem certas condições organizacionais que exigem aplicações e esforços de Desenvolvimento Organizacional. Entretanto a condição essencial de qualquer programa de mudança é a de que alguém que ocupe uma posição estratégica dentro da empresa sinta a necessidade de ocorrerem modificações .

Os programas de Desenvolvimento Organizacional podem ser aplicados aos seguintes tipos de condições organizacionais ou necessidades sentidas de mudança ⁶:

a) Necessidade de modificar uma estratégia administrativa (padrões de comunicação, sistemas de remuneração, localização de tomada de decisões, etc) ;

b) Necessidade de tornar a organização um clima mais consistente com as necessidades individuais e com as necessidades constantemente mutáveis no ambiente ;

(6) Richard Beckhard, Desenvolvimento Organizacional :Estratégia e Modelos

- c) Necessidade de mudar normas "culturais", ou seja, a cultura organizacional ;
- d) Necessidade de mudar estruturas e posições, ou seja, os aspectos formais da organização ;
- e) Necessidade de melhor planejamento e estabelecimento de metas, principalmente quando há envolvimento de várias pessoas ;
- f) Necessidade de adaptação a um novo ambiente, seja pela mudança de produto ou de mercado , e de fazer face às alterações do novo ambiente .

5 - MODELOS DE DESENVOLVIMENTOS ORGANIZACIONAIS

O Desenvolvimento Organizacional exige alterações estruturais na organização formal, como alterações no organograma, nos métodos e processos, rotinas e procedimentos de trabalho, alterações no projeto do trabalho como enriquecimento ou ampliação do cargo e alterações comportamentais na cultura organizacional, no relacionamento interpessoal e intergrupar .

Há fusão de duas tendências no estudo das organizações: o estudo da estrutura e o estudo do comportamento humano nas empresas. Esses estão integrados através de um tratamento sistêmico. A Teoria de Sistemas aglutinou os aspectos estruturais e os aspectos comportamentais , possibilitando, daí para a frente, o surgimento de vários modelos de Desenvolvimento Organizacional .

5.1 - Modelos de Desenvolvimento Organizacional Relacionados com Alterações Estruturais

Existem alterações iniciadas geralmente pela administração que incidem sobre a situação ou ambiente de trabalho de um indivíduo , ou sobre a estrutura ou tecnologia adotada pela organização. Existem certos tipos de mudanças orientadas para objetivos a longo prazo, a saber : 7

(7) Arnold S. Judson , Relações Humanas e Mudanças Organizacionais, São Paulo, Ed. Atlas, 1969 , pp 24 a 26

- a) Mudanças nos métodos de operação :
 - . Maneiras de realizar o trabalho ;
 - . Localização do trabalho ;
 - . Disposição das áreas de trabalho ;
 - . Natureza dos materiais usados, e
 - . Normas operacionais .

- b) Mudanças nos produtos :
 - . Especificação dos produtos ;
 - . Especificação de processos ;
 - . Materiais componentes , e
 - . Padrões de qualidade .

- c) Mudanças na Organização :
 - . Estrutura da organização e atribuição de responsabilidades ;
 - . Níveis de supervisão ;
 - . Extensão da delegação de padrões ; e
 - . Colocação de indivíduos em tarefas específicas .

- d) Mudanças no ambiente de trabalho :
 - . Condições de trabalho ;
 - . Sistemas de recompensa e punição ;
 - . Padrões de desempenho , e
 - . Diretrizes e métodos de ação .

Em sua maioria, os modelos relacionados com as alterações comportamentais destina-se a encorajar uma participação e comunicação mais elevada dentro de uma organização .

Os modelos de Desenvolvimento Organizacional voltados exclusivamente para as variáveis comportamentais são :

a) Desenvolvimento de equipes :

A formação e o desenvolvimento de equipes é uma técnica de alteração comportamental muito utilizada pelas organizações. No trabalho de equipe são eliminadas as diferenças hierárquicas, e os interesses específicos de cada departamento, de onde se originam os participantes, proporcionando uma predisposição para a inovação .

O Desenvolvimento de equipes passa pelos seguintes estágios :

- a) Formulação do problema, a partir da necessidade sentida .
- b) Apresentação de propostas para a solução .
- c) Previsão das consequências e teste das propostas.
- d) Planejamento para a ação .
- e) Tomada das providências para a ação .
- f) Avaliação dos resultados .

Segundo o autor, Motta⁸, as alterações comportamentais são dirigidas principalmente para o desenvolvimento de equipes administrativas coesas e homogêneas, para a melhoria da comunicação e da criatividade, para a quebra da resistência a mudança e para a valorização dos aspectos humanos do trabalho .

(8) Fernando C. Prestes Mota, Teoria Geral da Administração ; Uma introdução

b) Suprimento de informações adicionais ou "Feedback" de Dados

É uma técnica de mudança de comportamento que parte do princípio de que, quanto mais dados o indivíduo receber maior será a sua possibilidade de organizar os dados e agir criativamente . Proporciona aprendizagem de novos dados a respeito de si mesmo, dos outros, dos outros processos grupais ou da dinâmica organizacional - dados que nem sempre são considerados .

O suprimento de informações parte do levantamento de dados obtidos através de entrevistas e/ou questionários aplicados a alguma parte da organização, para verificar certos aspectos do processo organizacional, como o moral, o sistema de recompensas, o estilo administrativo, etc ... Os dados são devidamente triados e submetidos a reunião com pessoal de diferentes níveis da empresa de cada vez, para :

1 - Analisar os resultados ;

2 - Planejar as medidas de correção para cada nível da organização .

O uso criativo de novas informações para reuniões e conferências pode ser uma das melhores e mais dinâmicas diretrizes para o desenvolvimento organizacional .

c) Análise Transacional

É uma técnica que visa o autodiagnóstico das relações interpessoais (transações) . Baseia-se nos seguintes conceitos :

1) Os três estados do Eu :

A análise transacional explica que as pessoas não têm comportamentos imutáveis mas apresentam mudanças nos sentimen

tos, nas atitudes e nos pensamentos, conforme as situações e variáveis externas ou internas. Existem "pessoas" diferentes dentro de cada indivíduo, muitas vezes com atitudes antagônicas, agindo de uma forma ou outra conforme a situação a qual está vivendo.

Essas "pessoas" são definidas como "estados de ego", tendo cada um deles seu vocabulário específico, tonalidade de voz, expressões típicas e atitudes divergentes, assim com as idéias distintas sobre o mundo e como devem ser feitas as coisas.

As três posições típicas em que o "ego" se manifesta com os semelhantes (egograma) são: o pai, a criança e o adulto.

2) As transações paralelas e as transações cruzadas:

O ideal para os defensores da Análise Transacional é transformar todas as transações, sejam elas paralelas ou cruzadas em transações do tipo adulto x adulto, contribuindo assim para uma maior eficácia das relações interpessoais.

3) As "carícias" e os "estímulos":

A análise transacional dá muita importância às carícias (versão psicológica do conhecimento, elogio, estímulo) que uma pessoa concede às outras. Felicitações, palmadas nas costas são carícias positivas importantes para se manter um bom ambiente.

4) As "posições de vida":

São aquelas atitudes que as pessoas expressam na sua visão do mundo e estão presentes em todas as suas inter-relações. Existem duas posições de vida básicas: Não estou bem; Estou bem.

d) Reuniões de Confrontação:

É uma técnica de alteração comportamental desenvolvida através de um consultor interno ou externo que diagnostica o conflito existente entre duas ou mais pessoas e, baseando-se no conhecimento da dinâmica de situações e nas divergências interpessoais, facilita uma confrontação, no sentido de superá-las⁹.

O consultor trabalha acompanhando as críticas entre as pessoas confrontadas e, com isenção de ânimo, deverá ponderar as críticas e orientar discussões a fim de obter solução construtiva do conflito, eliminando as barreiras interpessoais .

e) Treinamento de conflito intergrupar

É uma técnica de alteração comportamental baseada em confrontação, é distinta da técnica anterior, pois trabalha com a confrontação de grupos e não de pessoas. Grupos antagônicos em conflito (desconfiança recíproca, hostilidade) podem ser tratados através de reunião de confrontação, nas quais cada grupo faz sua auto-avaliação, assim como auto-avalia o outro grupo. Nas reuniões, cada grupo apresenta ao outro os resultados das avaliações e é interrogado no que se refere às suas percepções .

f) Laboratório de Sensitividade

É uma técnica de alteração comportamental muito difundida. Os principais objetivos do laboratório de sensitividade são o desenvolvimento do auto-conhecimento, o desenvolvimento do conhecimento do impacto que um indivíduo exerce sobre as outras pessoas e o aperfeiçoamento da comunicação através da eliminação de suas barreiras .

(9) Warren G. Bennis, Desenvolvimento Organizacional: Sua natureza, origens e perspectivas, cit .

Em geral é aplicado de cima para baixo, a começar pelo nível de cúpula da organização e descendo até os níveis mais baixos da organização .

O treinamento da sensibilidade, como é conhecida este método, têm demonstrado ser uma das técnicas mais eficazes na melhoria da competência inter-pessoal, na redução da ansiedade e dos conflitos intergrupais. É uma abordagem projetada para desenvolver a sensibilidade social de uma pessoa e sua flexibilidade de comportamento com relação aos outros .

5.3 - Modelos de Desenvolvimento Organizacional

Relacionados com alterações estruturais e comportamentais

a) Managerial Grid ou Desenvolvimento Organizacional do tipo Grid ¹⁰ .

Os autores desta técnica partem do pressuposto de que a mudança organizacional começa com a transformação de cada indivíduo integrante da empresa, este será como um mecanismo de descongelamento e que os problemas de processos aos níveis interpessoais , grupais e intergrupais devem ocorrer antes das mudanças na estratégia e no ambiente interno da organização. É possível introduzir mudanças e alcançar os resultados desejados de uma maneira ordenada, rigorosa e controlada em toda a organização .

O modelo de Desenvolvimento Organizacional do tipo Grid inclui seis fases, que começam com um laboratório de treinamento e terminam com um programa de ação e de solução

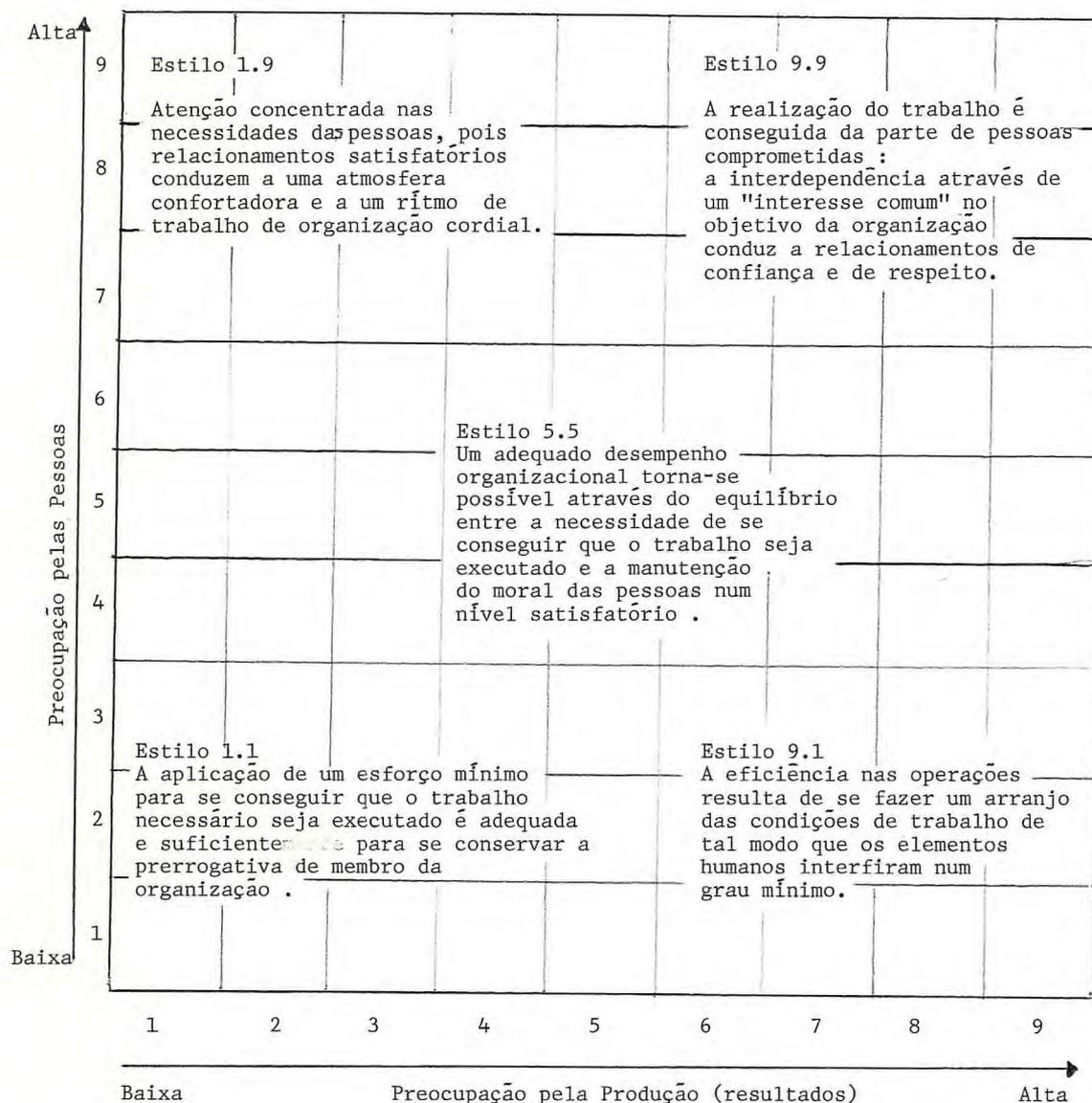
(10) Robert R. Blake e Jane S. Mouton, A estruturação de um empresa dinâmica através do desenvolvimento organizacional do tipo Grid. São Paulo, Ed. Edgard Blucher, 1972 .

de problemas que visa modificar o funcionamento da empresa ao nível pretendido. As fases estão apresentadas no quadro abaixo :

1 - Treinamento através de seminário de laboratório	Desenvolvimento gerencial
2 - Desenvolvimento de equipas	
3 - Reuniões de confrontação intergrupais	
4 - Estabelecimento de objetivos organizacionais	Desenvolvimento Organizacional
5 - Implementação através de equipas	
6 - Avaliação dos resultados	

O managerial Grid é uma grade composta de dois eixos' que representam as duas principais preocupações do administrador : a produção, ou seja, os resultados dos esforços (eixo ' horizontal do Grid), e as pessoas, ou seja, os chefes, colegas ou aqueles cujo trabalho é dirigido pelo administrador (eixo' vertical do Grid) .

TEORIA DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL (D.O)



O MANAGERIAL GRID (GRADE GERENCIAL)

Fonte : Robert R. Blake e Jane S. Mouton, A Estruturação de uma Empresa Dinâmica Através do Desenvolvimento Organizacional do Tipo Grid, São Paulo , Ed. Edgard ' Blucher, 1972, p.66, ou Robert R. Blake e Jane S. Mouton. O Grid Gerencial ,São' Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1976 , p 10 .

Este modelo baseia-se em uma tecnologia integrada e pré-programada de Desenvolvimento Organizacional, onde a transformação da organização inicia-se com a mudança de cada indivíduo. A tese é de que o modelo do grid permite introduzir a mudança e alcançar os resultados desejados de uma maneira ordenada, rigorosa e controlada. Em todos esses níveis, a mudança é sempre planejada a fim de ser alcançada a excelência, ou seja, o estilo 9.9.

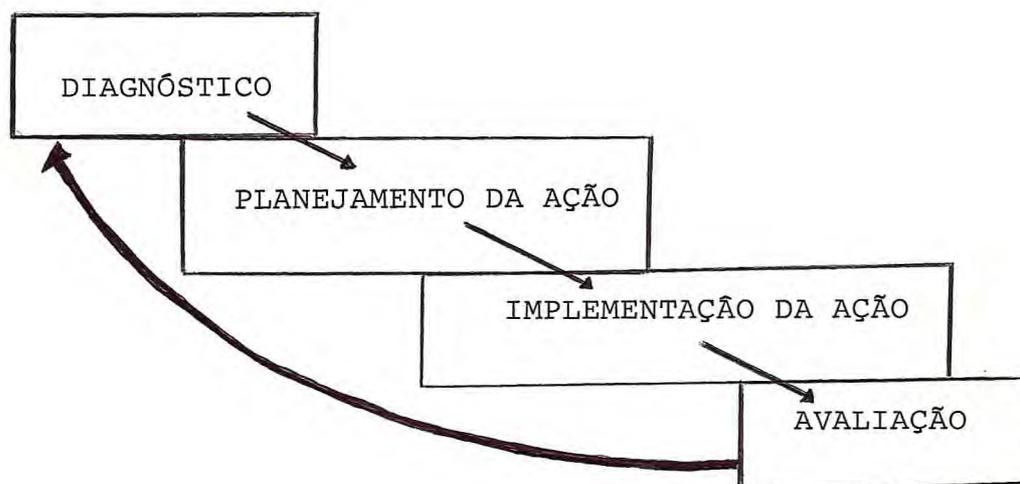
b) Modelo de Lawrence e Lorsch

Os autores deste modelo a ser analisado propõem um diagnóstico e ação para o Desenvolvimento Organizacional¹¹, o qual analisam um modelo de diferenciação-e-integração, que parte da concepção das organizações com sistemas: procurando não indicar uma receita sobre qual a melhor maneira de organizar, ele oferece uma referência, baseado nas demandas do ambiente empresarial, a fim de que se compreenda quais são as características organizacionais exigidas para que uma empresa tenha um ambiente altamente eficiente.

O modelo de diagnóstico e ação é baseado em quatro estágios do Desenvolvimento Organizacional, formando um ciclo, a saber: Diagnóstico, Planejamento da ação, Implementação da ação e Avaliação.

(11) Lawrence, Paul R. e Jay W. Lorsch. O desenvolvimento de Organizações: Diagnóstico e Ação. São Paulo, Ed. Gard Blucher, 1972.

TEORIA DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL (D.O)



ESTÁGIOS DO D.O. SEGUNDO LAWRENCE E LORSCH

Fonte : Paul R. Lawrence e Jay W. Lorsch, O Desenvolvimento de Organizações : Diagnóstico e Ação , São Paulo, Ed. Edgard Blucher, 1972 , p. 98.

1 - Diagnóstico

É o primeiro estágio do Desenvolvimento Organizacional e se inicia por um levantamento da situação, surgem as primeiras alterações estruturais; um segundo passo é o levantamento divergências entre grupos de participantes, do qual surgem tanto alterações estruturais como alterações comportamentais ; um terceiro passo é o levantamento dos problemas existentes cada indivíduo e a organização, do qual surgem geralmente alterações de ordem comportamental. Nele se determina a direção para o Desenvolvimento Organizacional, que parte da situação real para a situação desejada.

2 - Planejamento da ação

Aqui se delineiam os métodos de mudança e a sequência necessária ; métodos esses, capazes de modificar o desempenho do sistema para a direção desejada. As ações de mudança podem ser :

- De natureza Educacional : Delineadas para mudar ' as expectativas dos contribuintes ;
- De natureza estrutural : Através da modificação ' da divisão do trabalho, da rede de comunicações, do contrato ' de contribuição, incentivos, etc.

3 - Implementação da ação

É nesta etapa que se obtém o comprometimento dos ' participantes e se adota a mudança dos recursos necessários ' ocorre aqui o acompanhamento do processo (follow-up).

4 - Avaliação

É a etapa que fecha o processo, pois o mesmo funciona como um circuito fechado : o resultado da avaliação implica em alteração do diagnóstico, que irá proporcionar novos ' lançamentos, novos planejamento, implementação, etc. Acontecerá um momento em que o processo ganha uma dinâmica própria ' passando a desenvolver-se sem o auxílio de interferência externa .

c) Teoria 3-d da eficácia gerencial de Reddin

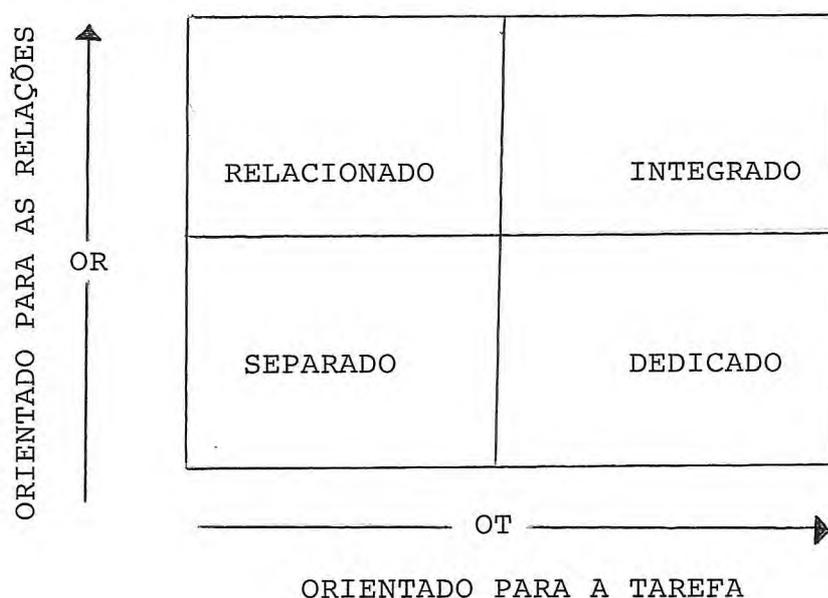
O modelo conceptual proposto por Reddin¹² se baseia no fato de que o administrador é solicitado a ser eficaz em ' uma variedade de situações e, a sua eficácia pode ser medida' na proporção em que ele é capaz de transformar o seu estilo , de maneira apropriada, em situação de mudança. Para "Reddin , a eficácia administrativa é o grau no qual um administrador ' alcança as exigências de "produto" (resultados) de sua posi- ção na organização .

A eficácia administrativa não é um aspecto de per- sonalidade do administrador, mas é função da correta manipula ção da situação . É desempenho : não é o que o administrador' realiza e sim aquilo que ele obtem das tarefas .

Há muita diferença entre o gerente eficaz e o geren te eficiente, a saber :

<u>Gerente Eficiente</u>	<u>Gerente Eficaz</u>
.Realiza suas tarefas de maneira cor _u reta .	.Faz as coisas certas.
.Resolve os problemas.	.Produz alternativas ' criativas
.Cuida dos recursos.	.Otimiza a utilização' dos recursos .
.Cumpre seu dever.	.Obtém resultados.
.Reduz custos .	.Aumenta lucros .

O núcleo da Teoria 3-D é a afirmação de que o comportamento gerencial é composto de dois elementos básicos : a tarefa a realizar , neste caso é o gerente "orientado para a tarefa" (OT) e as relações com outras pessoas, este é o gerente "orientado para as relações" (OR).



Baseados nestes dois tipos de gerentes, surgem os quatro estilos básicos que servem como ponto de referência , uma vez nem sempre o comportamento gerencial se ajusta a eles. O Estilo Relacionado se caracteriza por exclusiva orientação para as relações , enquanto o Estilo Dedicado, por exclusiva orientação para a tarefa. O Estilo Separado se caracteriza por deficiente orientação tanto para as relações como para a tarefa, enquanto o Estilo Integrado, por orientação integrada tanto para as relações como para a tarefa .

Esses quatro estilos básicos podem ter um equivalente mais efetivo ou menos efetivo, dando lugar assim a oito estilos gerenciais, que constituem uma utilização respectivamente

te mais eficaz ou menos eficaz dos quatro estilos básicos .

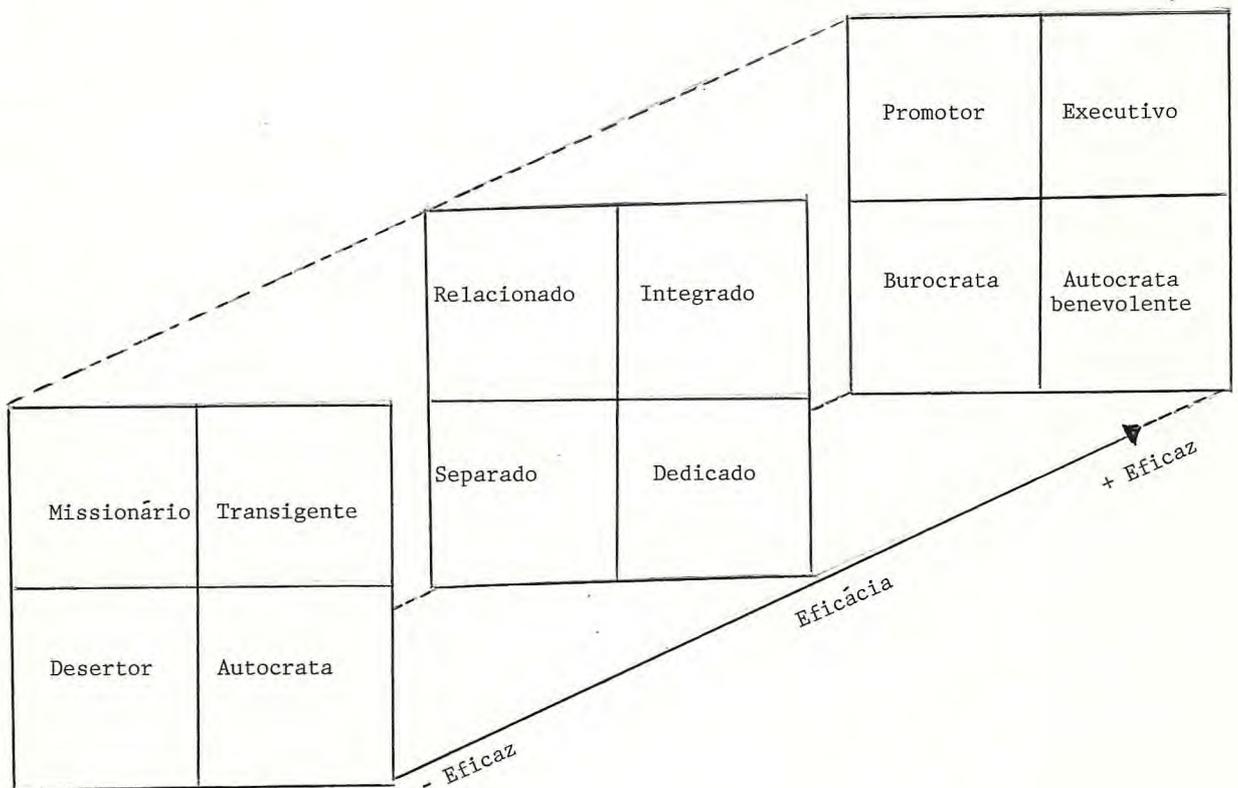
Assim :

- Estilos Básicos :
 - * Integrado
 - * Dedicado
 - * Relacionado
 - * Separado

- Estilos Gerenciais menos eficazes :
 - * De transação (transigente)
 - * Autocrata
 - * Missionário
 - * Desertor

- Estilos Gerenciais mais eficazes :
 - * Executivo
 - * Autocrata Benevolente
 - * Promotor
 - * Burocrata

Daí as três dimensões (3-D) de estilos de comportamento gerencial no Modelo 3-D :



MODELO DE ESTILO 3-D

O modelo completo de Estilo 3-D consiste em quatro estilos básicos, quatro estilos gerenciais mais eficazes e quatro estilos gerenciais menos eficazes.

Fonte : William J. Reddin, Eficácia Gerencial, São Paulo, Ed. Atlas, 1975 , p 58

O modelo completo de Estilo 3-D consiste em quatro estilos básicos, quatro estilos gerenciais mais eficazes e quatro estilos gerenciais menos eficazes .

Para Reddin, não existe um estilo ideal. Cada situação requer sua própria estratégia. A eficácia não é uma qualidade administrativa, mas sim o resultado de se aplicar a sua estratégia ou o estilo gerencial mais apropriado à situação.

5.4 - Implicações para a prática

Dificuldades de aplicação do modelo

. A vida pessoal dos integrantes de uma organização está intimamente associada a sua vida organizacional, portanto os reflexos desta se fazem sentir claramente na saúde e na qualidade de vida dos indivíduos .

. Um dos maiores desafios organizacionais da atualidade é a eficaz compatibilização entre os objetivos da organização, os objetivos da sociedade e os objetivos dos indivíduos que as integram.

. É necessário o aperfeiçoamento dos modelos que permitam compreender e interpretar esse todo complexo que é uma organização, aprender de que maneira esse todo se desenvolve e , sobretudo, saber como transformá-lo.

. O processo de desenvolvimento das organizações caracteriza-se por uma ordem definida de evolução, em que se sucedem estágios nos quais são reorganizadas as suas variáveis básicas .

. Nos últimos anos é crescente a importância atribuída a aspectos comportamentais e ao planejamento estratégico : tratam-se justamente de atributos requeridos nos estági-

os mais avançados de desenvolvimento .

. Entre as causas de insucesso na aplicação de métodos, sistemas ou técnicas de Desenvolvimento Organizacional , encontram-se :

- .. Incompetência na aplicação ,
- .. Inadequação à realidade brasileira ,
- .. Inadequação às características da organização.

. Um dos grandes desafios lançados às organizações' foi o da conciliação dos objetivos do negócio com os objetivos sociais, o desafio, hoje é o da simultânea conciliação ' desse par de objetivos com os objetivos dos integrantes de ' uma empresa .

6 - ESTUDO DE CASO

6.1 - Perfil da Empresa

Em meados de 1955, visando a expansão de seus negócios José Dias de Macedo iniciou a implementação de uma indústria no Estado; é construído o primeiro moinho de trigo do Ceará, o Moinho Fortaleza .

Inicialmente, com capacidade de produção limitada , passa por sucessivas ampliações, transformando-se no quinto moinho de trigo no País.

É o segundo maior grupo moageiro do País, responsável por cerca de 13 % do abastecimento nacional de farinha de trigo, com unidades de produção em oito Estados, comercializando marcas já consagradas de farinhas para utilização industrial e doméstica, massas, biscoitos , farelos e reções .

Toda a farinha é comercializada com marcas nacionais : Soberana e Tropical- para farinhas de uso industrial , Fama e Dona Benta - para farinhas de uso doméstico. A farinha Dona Benta conquistou a liderança no mercado brasileiro ' pelo seu padrão de qualidade, por sua embalagem plástica, inovação esta introduzida pelo grupo, e pelo esforço de Marketing ; razão pela qual levaram o Grupo J. Macedo à conquista de importante prêmio , o Top de Marketing 89 .

Com o seu desenvolvimento no plano tecnológico, o Grupo J. Macedo decidiu produzir as misturas industriais para a panificação, com a marca Bentamix, que está atendendo às

exigências do mercado, com a garantia de qualidade do seu centro de Tecnologia e consultoria em alimentos - Cetec, estruturado para dar assistência técnica no setor de panificação .

Todas as atividades do Grupo J. Macedo são controladas a partir da holding J. Macedo S/A - Comércio, Administração e Participações, situada em Fortaleza, no bairro da aldeota . DUas filiais, no Rio de Janeiro e em São Paulo, dão suporte à holding junto aos grandes centros econômicos do país.

As políticas de investimento, normas de produção ,estratégias comerciais, gestão financeira, assessoria, apoio administrativo, decisões importantes emanam desta empresa .

A direção do grupo é formada pela Assembléia de Acionistas, conselho de Administração e Diretoria. A diretoria com funções executivas, coordena as cinco divisões do grupo : de Moinhos, de Bebidas, Eletromecânica e de Transformação, Veículos e Máquinas e Agroindustrial .

A divisão de Moinho Fortaleza S/A , localizada na Av. Abolição, nº 6001 - Mucuripe conta com aproximadamente 280 funcionários, dispostos na seguinte proporção : 70 % de seus recursos humanos estão ligados diretamente à produção e os 30% restantes, atuando entre as áreas administrativas e comercial.

A empresa adota uma política de não excedente com relação ao número de ocupantes aos cargos de chefia, apenas 27 pessoas distribuidas entre a gerência geral e os supervisores de 1ª linha , fazem parte deste grupo, aproximadamente 3 % do total de funcionários.

A gerência geral da Empresa conta com o apoio : de duas principais assessorias : Assessoria de Recursos e Assessoria de qualidade . Em um terceiro plano estão dispostas as três principais gerências da empresa e suas respectivas áreas de atuação .

6.2 - Proposta de Desenvolvimento Organizacional

6.2.1 - O que a empresa se propõe a realizar

. Crescimento : A empresa é comprometida com o crescimento, não aceitando a estagnação nem a pequenez de idéias e ações. Sente-se , portanto, comprometida com a evolução de seus negócios e com o desenvolvimento regional e nacional .

. Prioridade aos Recursos Humanos : Orienta o seu crescimento fundamentado na capacidade e no potencial de seus recursos humanos, considerando-os os agentes e beneficiários do seu desenvolvimento . A empresa sente-se comprometida com o pessoal que integra e atribui prioridades ao seu constante aperfeiçoamento, crescimento pessoal e profissional.

. Comprometimento com o Cliente : Acredita que a satisfação das necessidades do cliente e a antecipação de seus desejos devem ser objetivos de suas ações empresariais . Acredita, portanto, que o cliente deve ser motivo fundamental da evolução dos negócios da empresa nos planos quantitativos e qualitativos .

. Qualidade : Sente-se comprometido com a qualidade de seus produtos e serviços. Portanto, deve assegurar os controles em nível de detalhes e orientar seus investimentos em pesquisas e desenvolvimento de produtos e serviços sempre vol

tados à satisfação dos clientes no plano da qualidade .

. Atualidade : Os processos de aceleração tecnológica e científica impõem um compromisso com a atualidade de métodos e técnicas da administração, produção e Marketing . Neste sentido a empresa atribui grande valor às ações de pesquisa e desenvolvimento que lhe possibilitem conhecer e usar o que existia de mais desenvolvido em sua área de atuação .

. Informalidade : O valor da informalidade e da desburocratização são percebidos como fatores de agilização do processo de tomada de decisões adequado à crescente aceleração dos processos administrativos e tecnológicos .

A informalidade deve ser uma característica no processo de comunicação interpessoal da organização .

. Valorização estética : Acredita-se na empresa ' que os valores estéticos estimulam o homem na sua realização ' pessoal, seja nas atividades econômicas ou na vida em comunidade. Portanto, existe um comprometimento com os funcionários e a sociedade em geral, em face da valorização estética da ' empresa, compreendendo os seus produtos, ambientes de trabalho, edificações e a própria apresentação dos funcionários .

. Compromisso com a comunidade e com o meio ambiente : Reconhece e aceita suas responsabilidades sociais com as comunidades onde atua, não somente através do estrito cumprimento de suas obrigações tributárias e trabalhistas, como também pela participação de projetos de iniciativa ou de interesse dessas comunidades. Sente-se, igualmente, comprometido com a proteção ao meio ambiente e qualidade de vida na comunidade

onde atual .

Estão apresentados acima, os oitos principais filosóficos da empresa. Através deste é possível traçar diretrizes, responsáveis para concepção de novas pláticas, novos planos .

6.2.2 - O que a empresa está desenvolvendo

Baseados nos princípios filosóficos que regem a organização e visando o crescimento , o aperfeiçoamento e a satisfação plena de seus Recursos Humanos iniciaram-se os trabalhos a fim de acelerar e organizar o processo de desenvolvimento da empresa .

Através de técnicas e métodos diferenciados e flexíveis foi possível determinar novas maneiras de lidar com assuntos organizacionais .

Desenvolver uma empresa, significa melhorar os meios pelos quais os sistemas técnico, administrativo e pessoal agem entre si, assim como manter em bom nível os meios através dos quais a organização se relaciona com o ambiente externo.

A empresa que tem visão participativa humanística , procura , da melhor maneira possível, concatenar as ações de cada indivíduo com os objetivos a serem alcançados pela organização.

O processo de desenvolvimento segue basicamente as três etapas correspondentes : Colheita de dados, diagnóstico organizacional e ação de intervenção, a saber :

a) Colheita de dados :

Esta é uma das atividades mais difíceis do Desenvolvimento Organizacional. Através de um consultor externo, foi possível descrever o sistema organizacional, as relações entre seus elementos ou subsistemas. Este trabalho primeiramente foi iniciado a nível de cúpula da organização. Sendo elaborado logo nesta primeira etapa os princípios filosóficos que regem a organização. Iniciou-se assim a identificação dos problemas e assuntos de maior relevância na organização.

Foram detectadas diversas falhas dentro da organização como : Necessidade de treinamento tanto a nível operacional quanto ao nível administrativo. Através de uma equipe gerencial NG1, como é designada, havia uma preocupação sobre como aumentar a produção, sem comprometer ou diminuir a qualidade dos produtos fabricados pela empresa. Procurando sempre reduzir os custos em igual proporção.

b) Diagnóstico Organizacional :

Através desta nova etapa, foi possível a organização promover o estabelecimento e a implementação de uma nova postura estratégica, dando suporte a política de Desenvolvimento do pessoal integrante da organização.

Como projeto de ação obtido, através de um diagnóstico, verificou-se a necessidade de mudança na cultura da organização. Deve acontecer mudança nos valores e crenças da organização, uma vez que mudar as atitudes, é procurar concatenar todas as ações dos indivíduos com os objetivos organizacionais.

Foi detectada a necessidade de um desenvolvimento mais completo no processo que rege as relações humanas.

c) Ação de intervenção :

É a ação planejada que segue a fase de diagnóstico. Esta etapa obedece as regras do treinamento da sensibilidade, onde os grupos de encontro desempenham um papel-chave nos programas de desenvolvimento. Seus objetivos principais são : aumentar a sensibilidade quanto ao comportamento dos outros ; ensinar as pessoas a aprenderem, ou seja, ensiná-las como analisar continuamente seu próprio comportamento .

Estes grupos de treinamento compreendem os diferentes níveis operacionais e administrativos da empresa. Existe uma preocupação por parte do profissional em Recursos Humanos de conscientizar o pessoal integrante da organização , a fim de desenvolverem em seus projetos específicos , um programa integrado de modernização e competitividade .

A empresa, em estudo, não segue um modelo específico de Desenvolvimento Organizacional, porém, podemos citar como mudança na estrutura as transformações ocorridas com relação a organização .

Com a abertura do mercado, a retirada dos subsídios por parte do governo federal torna-se extremamente necessário uma modernização do Parque Fabril, uma vez que a empresa atua em um ramo específico da economia, atribuindo de certa forma, responsabilidades com relação ao desenvolvimento tecnológico deste setor .

A atuação da empresa com relação ao Modelo de Desenvolvimento Organizacional relacionado com as alterações comportamentais, destina-se a encorajar uma participação e comunicação mais elevada dentro da organização .

A formação e o desenvolvimento de equipes é uma téc

nica de alteração comportamental bastante utilizada pela empresa. São eliminadas as diferenças hierárquicas, e os interesses específicos de cada departamento .

Os seminários acontecem sem qualquer diferenciação entre chefes e subordinados e o resultado são projetos provenientes dos diversos setores da organização, no sentido de contribuir de uma maneira cada vez mais eficaz para o programa de modernização e competitividade criado pela empresa .

Outra técnica bastante utilizada pela organização é o suprimento de informações adicionais ou "feedback" de dados, uma vez que esta técnica de mudança comportamental parte do princípio de que, quanto mais dados o indivíduo receber, maior será a sua possibilidade de organizar os dados e agir com criatividade .

Portanto, a empresa, realiza reuniões periódicas com as equipes, a fim de passar todas as informações necessárias ao bom funcionamento e desempenho de seus integrantes .

Através destes repasses de informações são tratados diversos assuntos pendentes, ou seja, são detectados desde grandes falhas organizacionais até uma questão de analfabetismo dos funcionários. Assim, cada vez mais a empresa procura engajar seus funcionários neste processo de desenvolvimento organizacional procurando abranger até mesmo a família dos empregados , através da realização de programas com palestras educativas e auxiliares de maneira indireta no desenvolvimento das comunidades .

7 - APRECIÇÃO CRÍTICA DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Existe, dentro das organizações uma noção de que o desenvolvimento organizacional é um novo processo ou um conjunto de novas técnicas que facilitam a mudança . Todavia, os métodos e processos de Desenvolvimento Organizacional são relativamente antigos, embora estejam catalogados com novos nomes e rótulos e sejam utilizados em diferentes situações .

Desenvolvimento Organizacional procura integrar as necessidades dos indivíduos e as necessidades da organização através de técnicas de laboratório. As necessidades organizacionais podem ser compreendidas como a adaptabilidade de suas unidades e indivíduos à frente de mudanças ambientais , buscando o aumento da produtividade, a identificação e a lealdade dos participantes. Do outro lado, o indivíduo sofre , dentro da organização de um sentimento de inautenticidade , solidão e de falta de poder .

O desenvolvimento organizacional pretende satisfazer a essas necessidades pessoais , incentivando no indivíduo maiores aptidões sociais, maior abertura e relacionamento interpessoal, maior segurança, habilidades estas aplicáveis em qualquer nível e tipo de organização .

Ao dar ênfase ao treinamento da sensibilidade em laboratório e ao fundamentar-se exclusivamente nas ciências do comportamento , o Desenvolvimento Organizacional corre o risco de se transformar em uma técnica eminentemente terapêutica, afastada dos reais objetivos da organização e à custa de todo um complexo de interesses econômicos em jogo .

Em muitos casos, o Desenvolvimento Organizacional ' tem sido usado como um instrumento para assegurar objetivos ' pessoais dos integrantes da organização. Esta vem a ser mais ' uma visão distorcida acerca das técnicas de D.O.

8 - CONCLUSÃO

Após a realização deste trabalho pode-se dizer que a Teoria do Desenvolvimento Organizacional é viável e atualmente bastante considerada sem organização de grande parte, no Brasil .

Observando-se nossa realidade verifica-se que o país, após um período de prosperidade, mergulhou numa crise econômica, desta não mais saindo. Problemas como o desemprego e arrocho salarial passaram a fazer parte do cotidiano das pessoas, afetando sobretudo aspectos pessoais e sociais como inseguranças, mudanças bruscas de comportamento e mudanças de valores .

Cabe pois às empresas, criar mecanismos para romper o sentimento de frustração que faz parte do cotidiano dos trabalhadores. Uma das formas seria repensar o conceito de "cultura Organizacional". Constata-se que o clima organizacional existente é fortemente influenciado pela cultura adotada pelos seus participantes.

O estágio de desenvolvimento vai depender fortemente da forma como os empregados são considerados pela organização, da adoção de um comportamento ditado pela autenticidade, e de aceitar riscos .

Possivelmente as empresas que caminham para o desenvolvimento organizacional determinam metas e objetivos voltados para produtos ou serviços ao mesmo tempo responsabilizando-se pelo desenvolvimento dos indivíduos , oferecendo o mínimo de vantagens e oportunidades de crescimento pessoal.

Investir em educação, criatividade, treinamento e tecnologia é decisão primordial para a organização que pretende manter-se viva e atuante .

9 - BIBLIOGRAFIA

- 1 - CHIAVENATO, Idalberto - Recursos Humanos.
Edição Compacta - São Paulo, Atlas , 1985
- 2 - CHIAVENATO, Idalberto - Introdução à teoria geral da administração .
3ª Edição - São Paulo, Mc Graw Hill, 1983
- 3 - FOGUEL, Sérgio e Souza, Carlos César - Desenvolvimento Organizacional .
São Paulo, Atlas - 1988 .
- 4 - MATOS, Ruy de A. - Desenvolvimento de Recursos Humanos e Mudança Organizacional .
Rio de Janeiro - Livros Técnicos e Científicos - 1985 .