

DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL (DO)

Iniciou-se a partir de 1962 para facilitar o crescimento e desenvolvimento das organizações aplicando as ciências do comportamento (Teoria comportamental)

O QUE É DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

PROCESSOS DE SOLUÇÃO DE PROBLEMAS
PROCESSOS DE RENOVAÇÃO
ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA
DESENVOLVIMENTO E FORTALECIMENTO
(EMPOWERMENT)

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

TEORIA DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Toda organização atua em determinado meio ambiente e sua existência e sobrevivência dependem da maneira como ela se relaciona com esse meio. Assim, ela deve ser estruturada e dinamizada em função das condições e circunstâncias que caracterizam o meio em que ela opera.

Os autores do DO adotam uma posição antagônica (ao contrário) ao conceito tradicional da organização, salientando as diferenças fundamentais existentes entre os sistemas mecânicos (típicos do conceito tradicional) e os sistemas orgânicos (abordagem do DO).

RELEMBRANDO

DIFERENÇAS ENTRE SISTEMAS MECÂNICOS E SISTEMAS ORGÂNICOS	
Sistemas Mecânicos	Sistemas Orgânicos
<ul style="list-style-type: none">- Ênfase exclusivamente individual e nos cargos da organização.- Relacionamento do tipo autoridade – obediência.- Rígida adesão à delegação e à responsabilidade dividida.- Rígida divisão do trabalho e supervisão hierárquica.- Tomada de decisões centralizada.- Controle rigidamente centralizado.- Solução de conflitos por meio de repressão, arbitragem e/ou hostilidade.	<ul style="list-style-type: none">- Ênfase nos relacionamentos entre e dentro dos grupos.- Confiança e crença recíprocas.- Interdependência e responsabilidade compartilhada.- Participação e responsabilidade multigrupal.- Tomada de decisões descentralizada.- Amplo compartilhamento de responsabilidade e de controle.- Solução de conflitos através de negociação ou de solução de problemas.

PRESSUPOSTOS 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.

CARACTERÍSTICAS DO D.O.

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

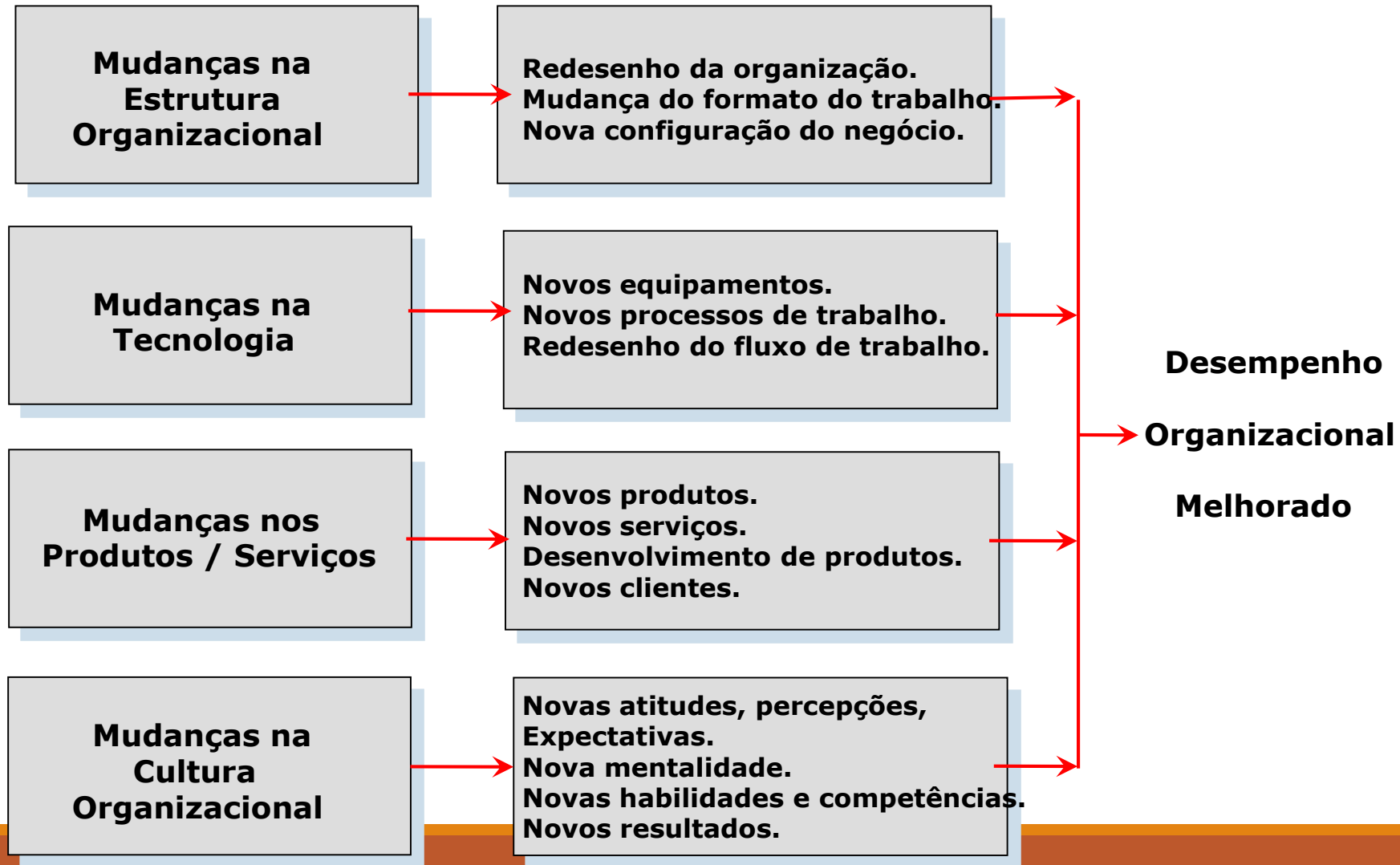
RETROAÇÃO

ORIENTAÇÃO CONTIGENCIAL

DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES

ENFOQUE INTERATIVO

OS TIPOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL



CULTURA ORGANIZACIONAL

É o conjunto de hábitos, crenças, valores, tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização que se dividem em: Aspectos formais e abertos e informais e ocultos.

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

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.

CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura de uma organização não é estática e permanente, mas sofre alterações ao longo do tempo, dependendo de condições internas ou externas. Algumas organizações conseguem renovar constantemente sua cultura mantendo a sua integridade e personalidade, enquanto outras permanecem com sua cultura amarrada a padrões antigos e ultrapassada.

Os autores do D.O. consideram que mudar a estrutura organizacional não é suficiente para mudar uma organização. ***A única maneira viável de mudar uma organização é mudar sua cultura***, isto é, os sistemas dentro dos quais as pessoas vivem e trabalham. Para que as organizações possam sobreviver e se desenvolver, para que exista a renovação e a revitalização, deve-se mudar a cultura organizacional.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Além da cultura organizacional, os autores do DO põem ênfase no **clima organizacional**.

O clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica característica em cada organização.

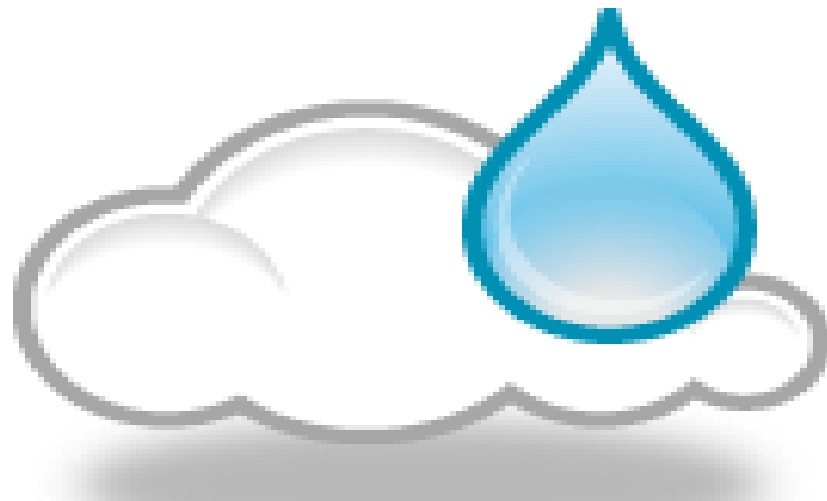
O clima organizacional está intimamente ligado ao moral e à satisfação das necessidades humanas dos participantes.



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.

Marco Antônio Oliveira



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);

Compreender o meio ambiente em que está inserida;

Integrar os seus participantes.



MUDANÇA

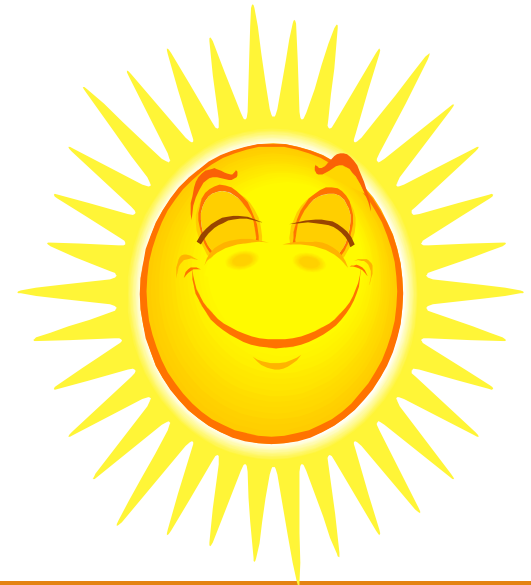
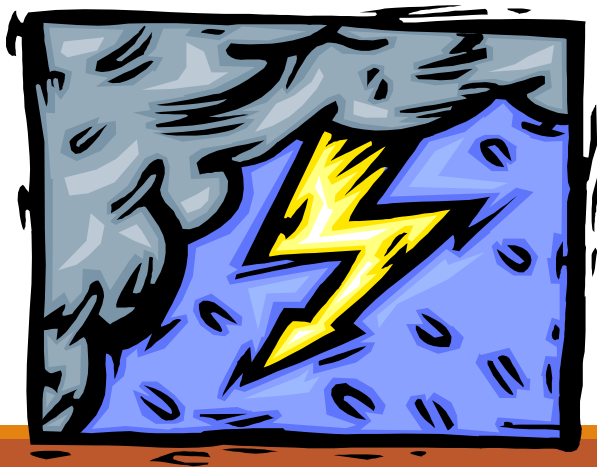
Mudança é a transição de uma situação para outra diferente ou a passagem de um estado para outro diferente.

FASES DA MUDANÇA:

Descongelamento do padrão atual de comportamento (as velhas idéias e práticas são derretidas)

Mudança (adoção de novas atitudes, valores e comportamentos)

Recongelamento (incorporação de um novo padrão)



MUDANÇA ORGANIZACIONAL

O processo de mudança organizacional começa com o aparecimento de forças que vêm de fora ou de algumas partes da organização. Essas forças podem ser **exógenas** ou **endógenas** à organização.

Exógenas provêm do ambiente, como as novas tecnologias, mudança 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.

As forças **endógenas** que criam necessidade de mudança estrutural e comportamental provêm da tensão organizacional: tensão nas atividades, interações, sentimentos ou resultados de desempenho no trabalho. Estas forças de mudança representam condições de equilíbrio já perturbado dentro de uma ou mais partes da organização.

CONCEITO DE DESENVOLVIMENTO

A tendência natural de toda organização é crescer e desenvolver-se. Essa tendência tem suas origens em fatores endógenos (internos, sejam eles estruturais ou comportamentais, e relacionados com a própria organização em si) e exógenos (externos e relacionados com as demandas e influências do ambiente).

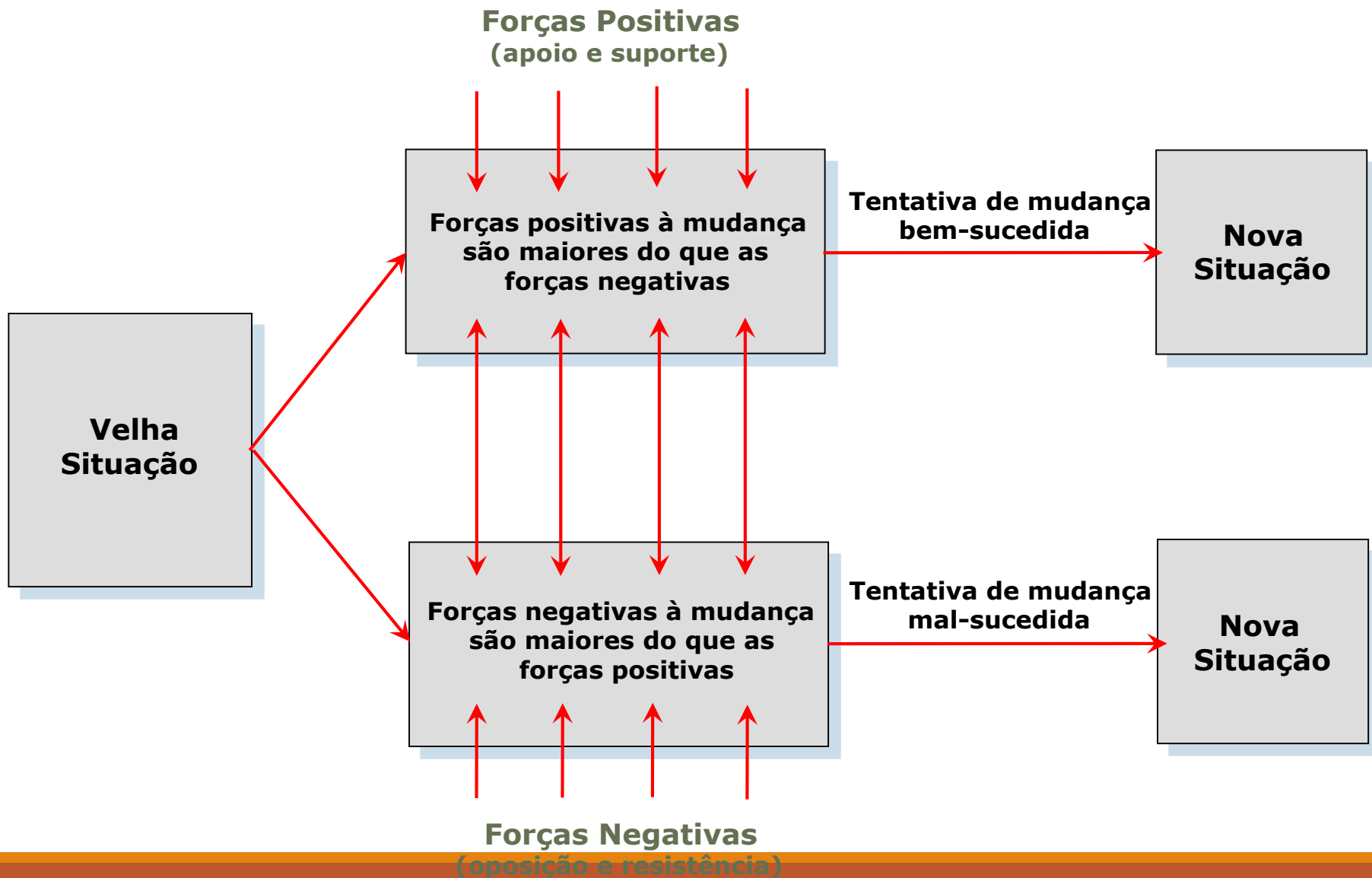
O desenvolvimento é um processo lento e gradativo que conduz ao exato conhecimento de si próprio e à plena realização de suas potencialidades.

Assim, o desenvolvimento de uma organização lhe permite:

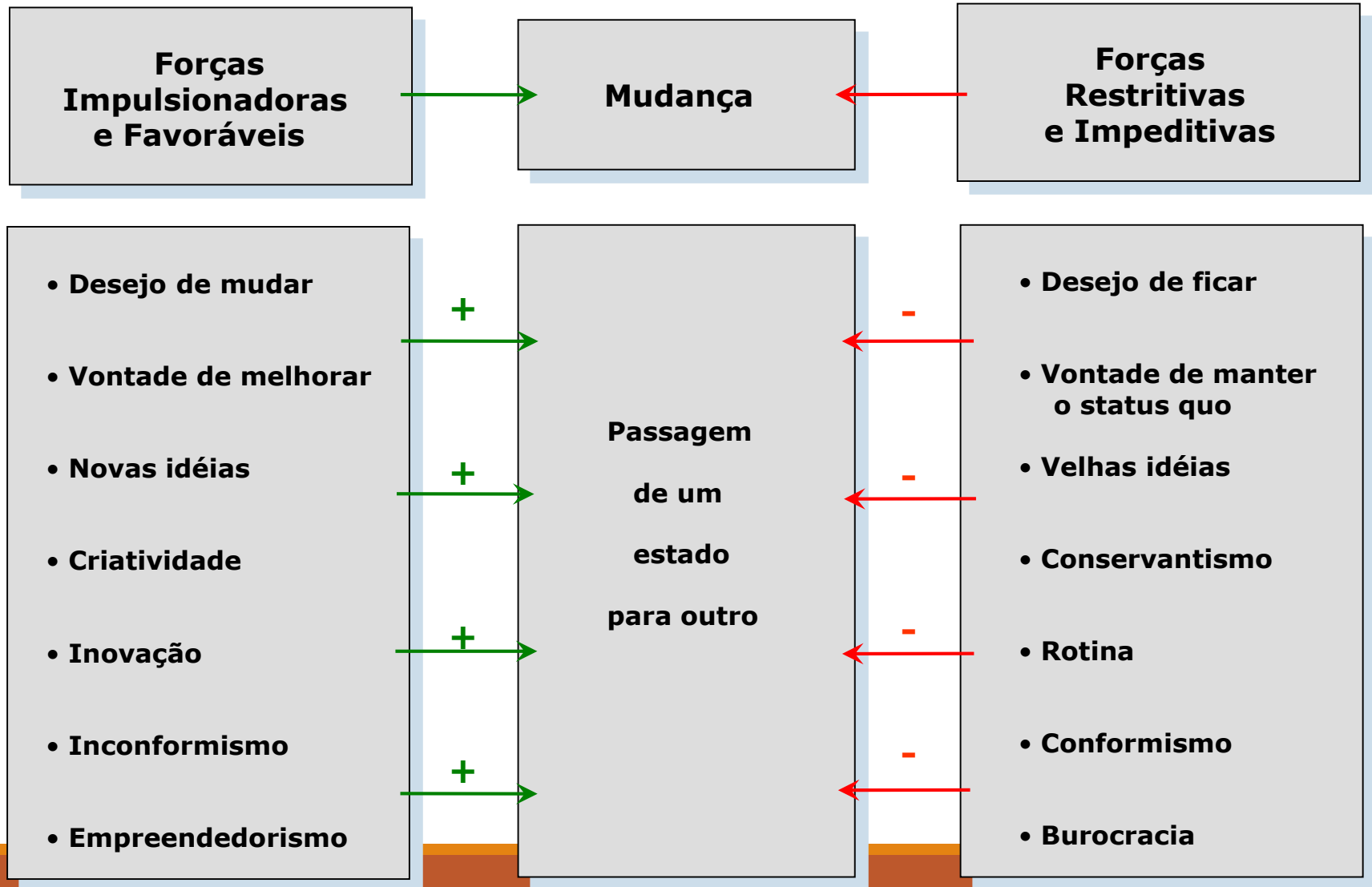
CONCEITO DE DESENVOLVIMENTO

1. Um conhecimento profundo e realístico de si própria e de suas possibilidades;
2. Um conhecimento profundo e realístico do meio ambiente em que opera;
3. Um planejamento adequado e realização bem-sucedida de relações com o meio ambiente e com os seus participantes;
4. Uma estrutura interna suficientemente flexível com condições para se adaptar em tempo às mudanças que ocorrem, tanto no meio ambiente com que se relaciona como entre os seus participantes;
5. Os meios suficientes de informação do resultado dessas mudanças e da adequação de sua resposta adaptativa.

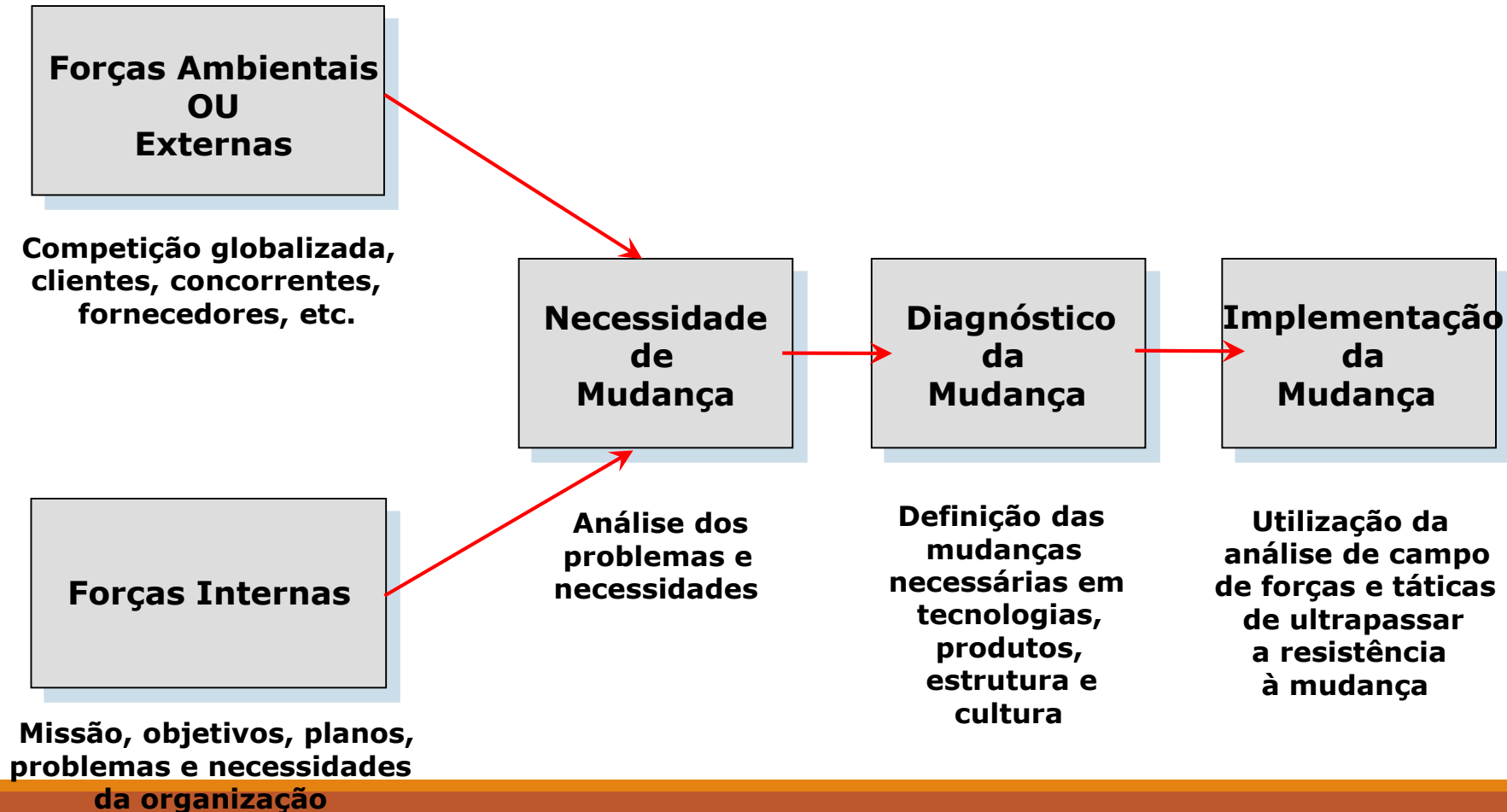
A mudança acontece num campo de forças competitivas



As forças positivas e negativas à mudança



As etapas da mudança organizacional



As técnicas de DO



Bibliografia

-
- DAFT, R. L. Organizações – Teoria e Projetos. São Paulo: Thomson, 2002.
 - ESCRIVÃO FILHO, E.; PERUSSI FILHO, S. . Teorias de Administração - Introdução ao Estudo do Trabalho do Administrador. 1. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2010. v. 1. 314p .
 - FLEURY, A.C.C.; VARGAS, N. (coords). Organização do Trabalho: uma abordagem interdisciplinar: sete estudos sobre a realidade brasileira. São Paulo: Ed. Atlas, 1987.
 - MINTZBERG, H. Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 2011.
 - MORGAN, G. Imagens da organização. São Paulo: Atlas, 2010.
 - PINTO, G. A. A organização do trabalho no século 20: taylorismo, fordismo e toyotismo. São Paulo: Expressão Popular, 2007.