

# **AULA Nº 3**

# **ADMINISTRAÇÃO II**

---

**Perspectivas Modernas de Administração:  
Desenvolvimento Organizacional e  
Administração por Objetivos**

**Profª. Dra. Andreia Maria Pedro**

# **DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

**A expressão foi criada por Richard Beckhard, cientista comportamental norte-americano do MIT, 1969.**

**São usadas duas estratégias básicas para alcançar a eficácia organizacional e o aumento do bem-estar dos membros da organização:**

## **Abordagem do processo humano**

**Enfatiza as  
necessidades e valores  
humanos destacando a  
melhoria interpessoal**

## **Abordagem tecnoestrutural**

**Enfatiza a eficiência e a  
produtividade  
destacando os fluxos de  
trabalho e processos e a  
integração tecnologia e  
pessoas**

**Desenvolvimento organizacional é um processo sistemático, administrado e planejado de mudança de cultura, sistemas e comportamentos de uma organização, a fim de melhorar a eficácia da organização na solução dos problemas e no alcance dos objetivos.**  
**(Warren Bennis)**

# MUDANÇA PLANEJADA

≠

# MUDANÇA CASUAL

Aumentar nível de  
apoio e confiança  
entre os membros

Aumentar autoridade  
de um cargo por  
especialização e  
conhecimento

Aumentar nível de  
responsabilidade  
pessoal e grupal em  
planejamento e  
implementação de ações

Aumentar comunicação  
entre os membros

# **ESTÁGIOS DE D.O.**

**As organizações passam por fases distintas na busca da eficiência e da vantagem competitiva.**

**Embora os programas de D.O sejam feitos sob medida, é possível desenhar um modelo geral, baseado na abordagem de Kurt Lewin.**



# DIAGNÓSTICO DE D.O

O iceberg organizacional, com seus elementos de diagnóstico.





# FERRAMENTAS DE DIAGNÓSTICO D.O.

<b>Revisão de Registro</b>	<b>Atendendo exigências legais, as organizações possuem registros trabalhistas, financeiros, jurídicos que podem ser reveladores.</b>
<b>Entrevistas</b>	<b>São realizadas entrevistas com os funcionários, de preferência com representação de todos os níveis hierárquicos.</b>
<b>Questionário de Pesquisa</b>	<b>Ferramenta mais usada, com perguntas relativas a todos os sistemas da organização.</b>
<b>Observação Direta</b>	<b>Geralmente, uma pessoa neutra, acompanha in loco a execução das atividades diárias.</b>

# **FORÇAS MOTRIZES DA MUDANÇA**

## **Forças internas**

- **Objetivos da organização**
- **Tecnologias**
- **Atividades dos funcionários**
- **Políticas gerenciais**

## **Forças externas**

- **Fatores culturais**
- **Fatores sociais**
- **Fatores políticos**
- **Fatores tecnológicos**
- **Condições educacionais**
- **Condições econômicas**



## **CAUSAS DE RESISTÊNCIA À MUDANÇA**

Egoísmo provinciano

Má compreensão e falta de confiança

Avaliações diferentes

Baixa tolerância à mudança



## **ESTRATÉGIAS PARA MINIMIZAR RESISTÊNCIA**

Educação e comunicação

Participação e envolvimento

Facilitação e apoio

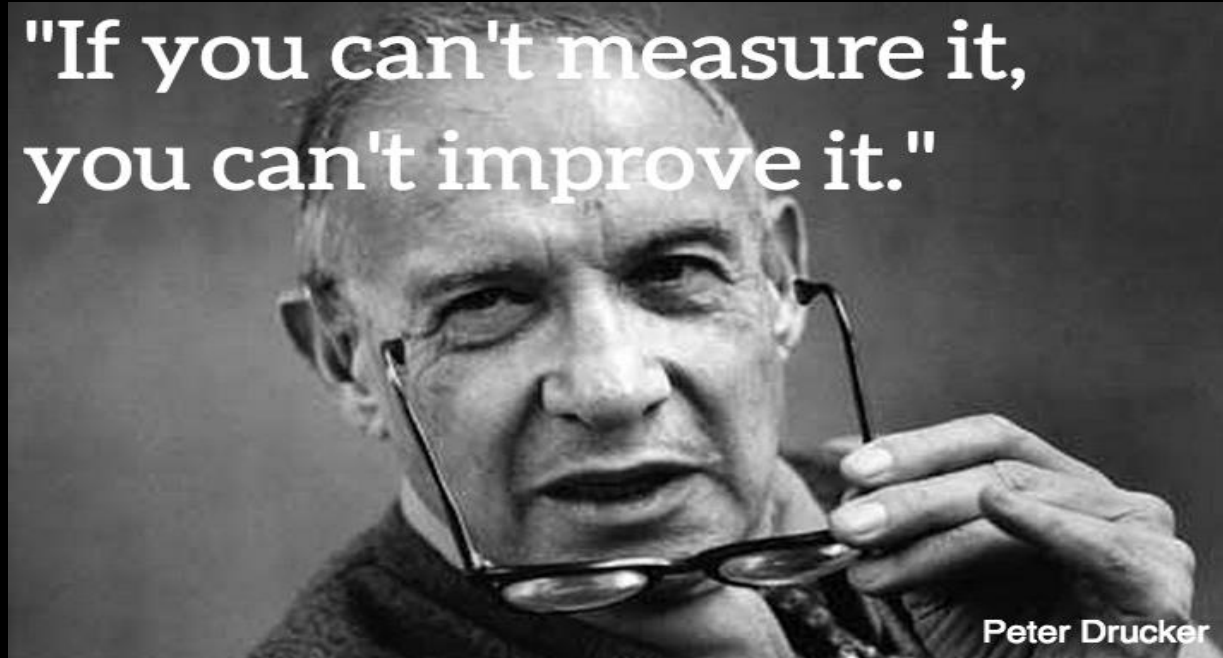
Negociação e acordo

Manipulação e cooptação

Coerção (explícita e implícita)

# ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS (APO)

"If you can't measure it,  
you can't improve it."



Peter Drucker

**A expressão Administração por objetivos foi desenvolvida por Peter Drucker em 1954.**

**Trata-se de uma tentativa de alinhamento de metas pessoais com a estratégia do negócio, por meio do aumento da comunicação e percepções compartilhadas entre a gerência e os subordinados.**

**Humble, 1972 - é fundamental à APO, a análise dos resultados-chave,**

**Aspecto relevante: treinamento e desenvolvimento dos recursos humanos da organização.**



# **CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS DA APO**

- 1. Estabelecimento conjunto de objetivos entre o gerente e seus subordinados.**
- 2. Estabelecimento de objetivos para cada departamento ou setor.**
- 3. Interligação dos objetivos departamentais.**

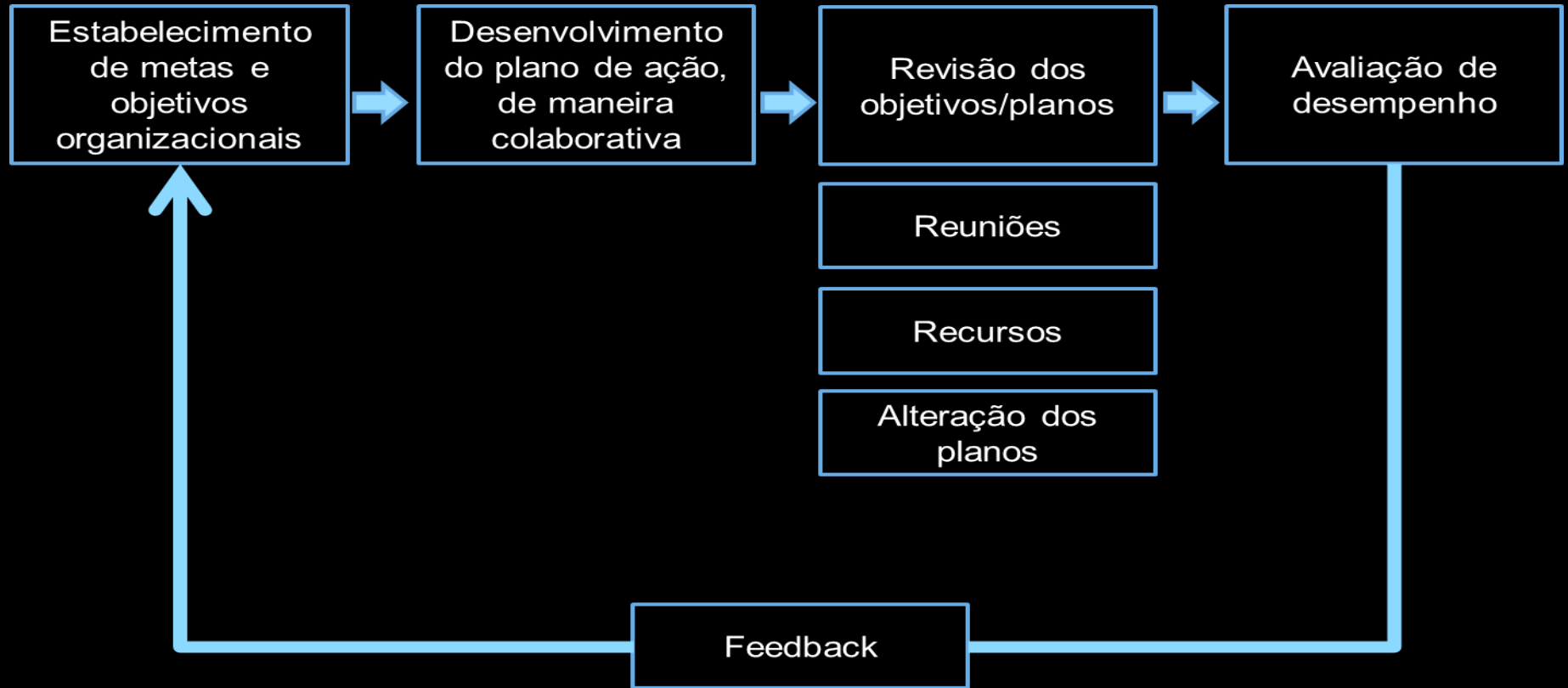
**4. Elaboração dos planos operacionais, com ênfase no controle.**

**5. Contínua avaliação, revisão e reciclagem dos planos.**

**6. Participação atuante da liderança na estimulação do envolvimento dos liderados.**



# PROCESSO DA APO



<b>FASES DO PROCESSO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>Estabelecimento de metas e objetivos organizacionais</b>	<b>Objetivos desafiadores, consistentes são o ponto de partida para o ciclo da APO. Devem ser expostos, por escrito.</b>
<b>Desenvolvimento do plano de ação</b>	<b>Descrição das atividades necessárias para alcançar os objetivos.</b>
<b>Revisão periódica</b>	<b>Monitoramento do desempenho, por meio de reuniões entre gerente e equipe, em intervalos de três, seis e nove meses, para reavaliação e/ou alteração dos objetivos.</b>
<b>Avaliação de desempenho</b>	<b>Verificação anual do estabelecimento das metas/objetivos, do ponto de vista previsto x realizado.</b>

# AVALIAÇÃO DA APO

- ✓ Tentativa de estabelecimento de objetivos individuais facilmente alcançáveis para obtenção recompensa(\$).
- ✓ Ênfase nas realizações de curto prazo.



- ✓ **Complexidade do sistema de mensuração de resultados mediante objetivos de naturezas distintas**
- ✓ **Imprecisão da ferramenta de avaliação desempenho como preditor de decisões de promoção**
- ✓ **Prazo anual para alcance de múltiplos objetivos geram gargalo para gerentes e supervisores**

# REFERÊNCIAS

**REINALDO, O. S. Teorias da Administração. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.**

**SOBRAL, F.; PECCI, A. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.**

**JONES, G. R. Teoria das Organizações. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.**

**MAXIMIANO, A. C. A. Teoria geral da Administração. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2012.**