



# Desenvolvimento Organizacional - DO

- **Mudanças nos métodos de produção:** processo, localização do trabalho, disposição das áreas de trabalho, materiais, maquinaria, ferramentas, equipamentos, segurança manutenção.
- **Mudanças nos produtos:** especificações do produto e do processo, padrões de qualidade.

- **Mudanças nos métodos de produção:** processo, localização do trabalho, disposição das áreas de trabalho, materiais, maquinaria, ferramentas, equipamentos, segurança manutenção.
- **Mudanças nos produtos:** especificações do produto e do processo, padrões de qualidade.

- **Mudanças na organização:** estrutura organizacional, atribuição de responsabilidades, delegação, tamanho e distribuição de tarefas nos grupos de trabalho.
- **Mudanças no ambiente de trabalho:** condições de trabalho, sistemas de recompensas e punição, padrões de desempenho, métodos de ação.

**Mudança só pode ser entendida a partir da compreensão do comportamento organizacional**

Existem mudanças extremamente importantes que não advêm de alterações iniciadas pela administração, mas sim de um processo dialético que ocorre nas organizações de forma natural, quer a administração interfira ou não.

## Blau e Scott

Paradoxos enfrentados pela organização:

- Coordenação x Comunicação
- Disciplina burocrática x Especialização
- Planejamento administrativo x Iniciativa

## Blau e Scott (1970)

- ❑ Inevitabilidade dos conflitos e da mudança;
- ❑ Mudança Organizacional é um conjunto de alterações na situação ou no ambiente (técnico, cultural e social) de trabalho de uma organização.

Bennis (1969)

Desenvolvimento Organizacional é uma **estratégia educacional...**

adotada para trazer à tona uma **mudança organizacional planejada...**

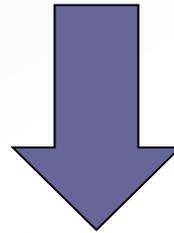
exigida pelas demandas às quais a organização tenta responder e que enfatiza o **comportamento com base na experiência.**

Agentes de mudança: geralmente são externos à organização, trabalhando em colaboração com seus participantes com metas normativas, tais como:

- Aprimoramento relações interpessoais;
- Redução de tensões;
- Desenvolvimento de equipes;
- Desenvolvimento de melhores métodos de solução de conflitos.

Desenvolvimento Organizacional é a mudança organizacional planejada...

Alterações estruturais e comportamentais



Diagnóstico Situacional  
Primeira etapa do DO

# Etapas do Desenvolvimento Organizacional

- **Diagnóstico Situacional:** levantamento das principais questões vivenciadas pela empresa = ANAMNESE.
- **Sociograma:** levantamento das relações sociais entre os grupos de participantes.
- **Definição das alterações almejadas mediante objetivos propostos:** plano de alterações estruturais e comportamentais individuais e para a organização.

## Avaliação: Lawrence e Lorsch (1969)

- Planejamento da mudança
- Implementação e
- Avaliação

## Alterações Estruturais

- ✓ Max Weber – estrutura burocrática: estrutura de cargos com padrão monocrático de chefia e papéis rigorosamente definidos. Dificuldade de definir em um cargo todo o conhecimento especializado para desempenhar o papel.
- ✓ Estrutura Linha-staff: o staff daria assessoria e aconselhamento em tópicos especializados sem autoridade ou responsabilidade na execução.

## Alterações Estruturais

- ✓ Estrutura Funcional – é a forma mais difundida – é o agrupamento de cargos relacionados a determinadas funções como vendas, produção, finanças.

## Estrutura Funcional

### Vantagens:

- Departamentos formados por pessoas com funções e habilidades similares.
- A especialização é valorizada.
- Os níveis hierárquicos são bem definidos.

### Desvantagens:

- Dificuldade de comunicação interdepartamental.
- Cada área se preocupa com os seus objetivos e prioridades.

## Alterações Estruturais

- ✓ É possível inovar em estruturas muito burocratizadas ou mecanizadas?
  
- ✓ Para inovar é preciso:
  - segurança psicológica
  - diversidade de insumos
  - compromisso interno em buscar a solução

## Alterações Estruturais

- ✓ Estrutura Divisional
- ✓ Estrutura Matricial
- ✓ Estrutura por projetos
- ✓ Estrutura em rede

## Alterações Estruturais

- ✓ Organizações com estruturas organizacionais burocráticas, linha e staff ou funcional
  - foco na produção
  - controle
  - baseiam-se na concepção de um sistema fechado para um ambiente estável e não diferenciado.

Para Lawrence e Lorsch (1969) o desenvolvimento organizacional não é apenas uma estratégia educacional, mas também uma intervenção nos aspectos estruturais da organização, isto é, na divisão do trabalho, na rede de comunicações bem como na estratégia das transações com o ambiente.

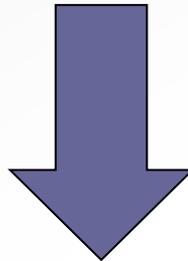
Para Lawrence e Lorsch:

Organizações com baixa diferenciação atuam bem com estruturas altamente burocratizadas em um ambiente muito previsível e estável com pouca necessidade de mudança e tarefas rotineiras e com pouca criatividade.

**Seria possível aplicar a  
estrutura burocrática para  
TODAS  
as organizações?**

O modelo de **Thompson e Bates**

- Elaboração de tecnologia
- Tipo de tecnologia disponível



Maior complexidade nas organizações

Tipos de estrutura  
apropriadas a cada situação

## O modelo de **Thompson e Bates**

	<b>Tecnologia Fixa</b>	<b>Tecnologia Flexível</b>
Produto concreto	Colocação ou distribuição – Ex: fábrica de contêineres	Inovação – Ex: fábrica de plásticos
Produto abstrato	Obtenção de suporte para o objetivo – Ex: universidade	Obtenção de consenso – Ex: partidos políticos

Para Katz e Kahn:

Estrutura democrática x Estrutura burocrática

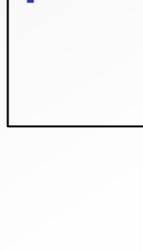


Estabelecimento de regras

Poder de voto

Contratação e demissão nas mãos do conjunto dos participantes

- Tecnologia complexa
- Especialização crescente
- Criatividade
- Interdependência



Estrutura matricial = sobreposição de estrutura por projetos a uma estrutura funcional.

## Alterações comportamentais

- Comunicação e criatividade
- Equipes coesas e homogêneas
- Valorização dos aspectos humanos do trabalho

## Alterações comportamentais

- Suprimento de informações adicionais: quanto mais insumos cognitivos o indivíduo receber maior a chance de organizar os dados e agir criativamente.
- Porém nem sempre o suprimento garante a ação criativa...

## Alterações comportamentais

- Terapia e aconselhamento individual
- Reforço do grupo de inserção principal (a influência dos pares sobre o indivíduo)
- Terapia grupal nas organizações com o limite de que os conflitos organizacionais são expressão de características e neuroses individuais.

## Alterações comportamentais

- Técnica dos laboratórios de sensibilidade – a inserção do indivíduo em comunidades dedicadas a apoiar a mudança e a aprendizagem organizacional – desenvolvimento do auto conhecimento, do conhecimento do impacto que o indivíduo exerce sobre as outras pessoas e o aperfeiçoamento da comunicação.
- T-Group

## Alterações comportamentais

- Famílias organizacionais: cada superior reúne com seus subordinados para receber o feedback de sua gestão. Assim o feedback atravessa toda a hierarquia
- As técnicas comportamentais são mais adequadas para organizações menos burocratizadas.

## Homo Economicus:

- Incentivos financeiros, vigilância e treinamento
- Aperfeiçoar regras e estruturas
- Melhores sistemas mais adaptados à tarefa
- Racionalidade absoluta

## Homo Socialis:

- Afetividade
- Melhorias no ambiente de trabalho
- Escola de Relações Humanas
- Complexidade do comportamento humano nas organizações
- Ser humano passivo e que reage de forma padronizada aos estímulos

## Homo Complexus:

- Motivação
- Liderança
- As necessidades sociais e afetivas são tão importantes quanto os fatores técnicos e econômicos
- Auto desenvolvimento no ambiente de trabalho
- Autonomia, criatividade, aprendizagem
- Estruturas organizacionais mais flexíveis

## Homo Complexus:

- Ampliação e enriquecimento das tarefas
- Grupos semi autônomos
- Humanização do trabalho
- Círculos da qualidade
- O ser humano não é passivo e possui motivações múltiplas

A organização como máquina:

- A organização como um todo coerente e estruturado em objetivos
- A organização é um instrumento para atingir as metas e objetivos propostos
- Não se consideram os elementos externos à empresa

A organização como esfera cultural e política:

- A organização como construção social baseada em diversas interações dos grupos que a compõem
- Os objetivos e a estrutura organizacional são fruto das interações do sistema humano
- A organização como sistema aberto e adaptativo

# A evolução do conceito do Meio Ambiente

A organização como esfera cultural e política:

- Contingência Estrutural
- Organizações orgânicas (comunicação vertical e horizontal, poder descentralizado e difuso, ambiente turbulento) e mecânicas (formalidade organograma rígido, pouca comunicação horizontal, ambiente estável)

# A evolução do conceito do Meio Ambiente

A organização como esfera cultural e política:

- O meio ambiente impõe uma série de exigências objetivas à organização
- Sistemas abertos: adaptação contínua e ajustes às características do meio ambiente
- Vantagem Competitiva: os mais aptos sobrevivem

# A evolução do conceito do Meio Ambiente

A organização como esfera cultural e política:

- Aspectos políticos da organização e as suas relações com o meio ambiente
- Desenvolvimento do setor
- Acordos e alianças estratégicas
- Organizações políticas e ativas
- Poder
- O meio ambiente como fruto da interação e negociação dos diversos grupos organizacionais

- ARAUJO, L. C. G. de. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BATEMAN, T. S., SNELL S. A. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas: 1998. 539 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 5 ed. V. 1. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- FERREIRA, Ademir Antonio. REIS, Ana Carla Fonseca. PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão empresarial**: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 1997.
- HAMPTON, D. R. **Administração contemporânea**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education, 2001.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MOTTA, F. C. P; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração**. 3 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017.