

## "TEORIA DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL"

A Teoria do Desenvolvimento Organizacional (DO) surgiu a partir de 1962, decorrente das idéias de vários autores, a respeito do ser humano, da organização e do ambiente em que estes crescem e se desenvolvem.

Assim, o conceito de Desenvolvimento Organizacional está intimamente ligado aos conceitos de mudança e de capacidade adaptativa à mudança

### CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO

O conceito de organização para os especialistas em DO é tipicamente comportamentalista: "uma organização é a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente". Esse conceito utiliza a noção tradicional de divisão do trabalho ao se referir às diferentes atividades e à coordenação existente na organização e refere-se às pessoas como contribuintes das organizações, em vez de estarem elas próprias, as pessoas, totalmente nas organizações. As contribuições de cada participante à organização variam enormemente em função não somente das diferenças individuais, mas também do sistema de recompensas e contribuições pela organização.

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 conceito tradicional da organização, salientando as diferenças fundamentais existentes entre os sistemas mecânicos (típicos do conceito tradicional) e os sistemas orgânicos (abordagem do DO). Os sistemas orgânicos tornam as organizações coletivamente conscientes dos seus destinos e da orientação necessária para melhor se dirigir a eles. Desenvolvem uma nova conscientização social dos participantes das organizações, os quais, contando com sua vivência particular, seu passado pessoal e sua autoconscientização, definem o papel deles em relação à sua organização.

### DIFERENÇAS ENTRE SISTEMAS MECÂNICOS E SISTEMAS ORGÂNICOS

#### Sistemas Mecânicos

#### Sistemas Orgânicos

- 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.- 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.

### CONCEITO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Toda organização tem a sua cultura própria. Dá-se o nome de cultura organizacional ao modo de vida próprio que cada organização desenvolve em seus participantes. A cultura organizacional repousa sobre um sistema de crenças e valores, tradições e hábitos, uma forma aceita e estável de interações e de relacionamentos sociais típicos de cada organização. 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 ultrapassados.

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.

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. O clima pode ser saudável ou doentio, pode ser quente ou frio, pode ser negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, dependendo de como os participantes se sentem em relação à sua organização. A dificuldade na conceituação do clima organizacional reside no fato de que o clima é percebido de maneiras diferentes por diferentes indivíduos. Algumas pessoas são mais ou menos sensíveis do que outras em relação a alguns aspectos do clima. Além do mais, uma característica que parece ser positiva para uma pessoa pode ser percebida como insatisfatória ou negativa por outras. Assim, o clima organizacional é constituído por "aquelas características que distinguem a organização de outras organizações e que influenciam o comportamento das pessoas na organização". O conceito de clima organizacional envolve diferentes graus, como o tipo de organização, a tecnologia utilizada, as políticas da companhia, as metas operacionais, os regulamentos internos - todos constituindo os fatores estruturais -, além de atitudes, formas de comportamento social que são encorajadas ou sancionadas - que são os fatores sociais. Assim, o clima resulta de um completo envolvimento de componentes relacionados com aspectos formais e informais da organização, dos sistemas de controle, dos procedimentos de trabalho, das regras e normas, e das relações interpessoais existentes na organização.

Cada organização é um sistema complexo e humano, com características próprias, com sua própria cultura e seu próprio clima organizacional. Todo esse conjunto de variáveis deve ser continuamente observado, analisado e aperfeiçoado para que resultem motivação e produtividade. Para mudar a cultura e o clima organizacionais, a organização precisa ter capacidade inovadora, ou seja, deve ter as seguintes características:

- a) adaptabilidade, ou seja, capacidade de resolver problemas e de reagir de maneira flexível às exigências mutáveis e inconstantes do meio ambiente. E, para ser adaptável, a organização deve:
  - ser flexível, para poder adaptar e integrar novas atividades;
  - ser receptiva e transparente a novas idéias, sejam elas intra ou extraorganizacionais;
  
- b) senso de identidade, ou seja, o conhecimento e a compreensão do passado e do presente da organização, bem como a compreensão e compartilhamento dos objetivos da organização por todos os seus participantes. Aqui não há lugar para alienação do empregado, mas para o comprometimento do participante;

c) perspectiva exata do meio ambiente, ou seja, uma percepção realista 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.

Assim, não basta apenas mudar a estrutura. Há que se mudar a cultura.

## CONCEITO DE MUDANÇA

O mundo de hoje caracteriza-se por um ambiente em constante mudança. O ambiente que envolve as organizações é extremamente dinâmico, exigindo delas uma elevada capacidade de adaptação como condição básica de sobrevivência. A década dos anos 60 foi a "década da explosão", caracterizando os novos ambientes que proporcionaram o aparecimento do DO, a saber:

1. o ambiente geral altamente dinâmico envolvendo a explosão do conhecimento, da tecnologia, das comunicações e da economia. Essa conturbação impõe exigências completamente diferentes sobre a Administração e os participantes, modificando inteiramente o relacionamento entre ambos;
2. o ambiente empresarial, diferente de toda a experiência do passado, em face da internacionalização dos mercados, da vida mais curta dos produtos, da crescente importância do "marketing", das diferentes e complexas relações entre linha e "staff", das participações múltiplas dos indivíduos em diferentes grupos e organizações e da natureza mutável do trabalho, produz uma série de exigências inteiramente novas para o administrador;
3. os anuais valores em mutação à medida que melhoram as condições humanas.

Toda essa multiplicidade de variáveis complexas, mutáveis, explosivas e poderosas levou a uma conclusão: apenas esforços isolados, lentos e gradativos de se taparem alguns dos buracos da organização são insuficientes para se levar o barco adiante. Tornou-se imperiosa "a necessidade de estratégias coordenadas e de mais longo prazo com o objetivo de desenvolver climas dentro da organização, maneiras de trabalhar, relações, sistemas de comunicações e sistemas de informações que sejam congruentes com as exigências prognosticáveis e não-prognosticáveis dos anos futuros. E foi a partir destas necessidades que surgiram os esforços sistemáticos de mutação planejada: o desenvolvimento 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.

As forças 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 tentativas de mudança interna podem ser conscientemente planejadas para que o ajustamento às novas condições externas se processe com a mínima perturbação do equilíbrio estrutural e de comportamento existente dentro da organização.

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.

O desenvolvimento organizacional é necessário sempre que a organização concorra e lute pela sobrevivência em condições de mudança. Toda mudança é um problema que deve ser solucionado de forma racional e eficiente. Cada época desenvolve uma forma organizacional mais adequada e característica à sua natureza. As mudanças que estão ocorrendo no mundo moderno tornam necessário revitalizar e reconstruir as nossas organizações. Estas têm de se adaptar às mudanças do ambiente. As mudanças organizacionais não devem ser feitas ao acaso, ao sabor da inércia ou da improvisação, mas têm de ser planejadas.

Enquanto a mudança genérica envolve alterações no ambiente em geral, a mudança organizacional é um conjunto de alterações estruturais e comportamentais dentro de uma organização. Esses dois tipos fundamentais de alterações - estruturais e comportamentais - são interdependentes e se interpenetram intimamente.

### 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:

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.

Os autores do D.O. salientam que "se encararmos as organizações como estruturas orgânicas adaptáveis, capazes de resolver problemas, as inferências quanto à sua eficiência não se devem basear em medidas estáticas de produção, embora estas possam ser úteis, mas nos processos pelos quais a organização aborda os problemas". A eficiência da organização relaciona-se diretamente com sua capacidade de sobreviver, de adaptar-se, de manter sua estrutura e tornar-se independente da função particular que preenche. A fim de que uma organização possa alcançar um certo nível de desenvolvimento, ela pode utilizar diferentes estratégias de mudança.

Assim, existem três diferentes tipos de estratégias de mudança:

1. 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". Geralmente a mudança evolucionária é lenta, suave e não transgride as expectativas daqueles que nela estão envolvidos ou são por ela afetados. Há uma tendência de se repetirem e reforçarem as soluções que se demonstrem sólidas e eficientes e de se abandonarem as soluções fracas e deficientes;

2. mudança revolucionária: "quando a mudança de uma ação para a ação que a substitui contradiz ou destrói os arranjos do status quo". Geralmente a mudança revolucionária é rápida, intensa, brutal, transgride e rejeita as antigas expectativas e introduz expectativas novas. Enquanto as mudanças evolucionárias, por ocorrerem aos poucos, não provocam geralmente grande entusiasmo ou forte resistência, o mesmo não acontece com as mudanças revolucionárias, geralmente súbitas e causadoras de grande impacto;

3. o desenvolvimento sistemático: é diferente de ambos os tipos de mudança citados. No desenvolvimento sistemático, 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, avaliam e criticam 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 trazidas para a dinâmica da mudança, o que não ocorre com os dois tipos de mudanças. As tensões intelectuais e emocionais criadas entre todos os responsáveis pelo planejamento e implementação estimulam a mudança. Essas tensões baseiam-se em compreensão, discernimento, comprometimento e convicção quanto à correção da mudança do que é para o que deveria ser. Assim, as mudanças resultantes traduzem-se por apoio e não por resistências ou ressentimentos.

Esses três tipos de estratégias de mudança podem ser observados na conduta das organizações, seja na sua forma pura ou em um número quase infinito de combinações. Os autores preocupam-se com a última das estratégias mencionadas, ou seja, com o desenvolvimento sistemático.

(\*) Compilado de Chiavenato, Idalberto, Introdução à Teoria Geral da Administração, cap. 14 – Teoria do Desenvolvimento Organizacional.