Trabalho de Administração

Teoria do Desenvolvimento Organizacional

Kenzo Martins Matuzawa RA 524832
Lívia Cristina Gabos Martins RA 622028
Silas Franco dos Reis Alves RA 621846

Índice

Objetivo deste trabalho 3
Origens do D.O. 3
As Mudanças e a Organização 6
Conceito de Cultura Organizacional 6
Clima Organizacional 7
Mudança da cultura e do clima organizacional 7
Conceito de Mudança 7
As Forças que Atuam no Processo de Mudança 8
Conceito de Desenvolvimento 8
Fases da Organização 9
Críticas às Estruturas Convencionais 10
O que é Desenvolvimento Organizacional 11
Pressupostos Básicos 12
Características do D.O. 13
Objetivos do D.O. 13
Processos do D.O. 14
Modelos de D.O. 15
Modelos Relacionados com Alterações Estruturais 15
Modelos Relacionados com Alterações Comportamentais 16
Desenvolvimento de Equipes 16
Suprimento de Informações Adicionais ou "Feedback" de Dados 17
Análise Transacional (A.T.) 18
Reuniões de Confrontação 19
Tratamento de Conflito Intergrupal 19
Laboratório de Sensitividade 19
Outros Modelos de D.O. Relacionados Exclusivamente com Alterações Comportamentais 21
Alterações Estruturais e Comportamentais 21
"Managerial Grid" ou D.O. do tipo Grid 21
Excellence Gap 22
Rubrica da excelência empresarial 23
O Managerial Grid (Grade Gerencial) 24
Modelo de Lawrence e Lorsch 27
Conceito de sistema e organização 27
Subsistemas 27
Sistema Social 28
Estágios do D.O. 28
Níveis de Mudança 29
Teoria 3-D da Eficácia Gerencial de Reddin 29
Eficácia Gerencial 29
Estilos Gerenciais 29
Habilidades Gerenciais Básicas 30
Conceitos Teóricos Básicos 30
Programa da Teoria 3-D 31
Relação entre Eficácia e Situação 32
Apreciação Crítica do D.O. 32
Aspecto Mágico do D.O. 32
Imprecisão no Campo do D.O. 33
Ênfase na Educação "Emocional" 33
As Aplicações Distorcidas do D.O. 33
Conclusões Finais 33
Bibliografia 34

Objetivo deste trabalho

- Introduzir uma nova mentalidade aberta, democrática e participativa voltada muito mais a administração de pessoas do que para a de recursos e técnicas;
- Definir o conceito de mudança e mudança organizacional;
- Destacar as mudanças ambientais e o papel da cultura organizacional no processo de mudança organizacional;
- Definir o conceito de Desenvolvimento Organizacional, seus pressupostos básicos, o seu processo, técnicas e modelos de D.O.;
- Permitir uma visão crítica das diversas modalidades de intervenção nas organizações.

Origens do D.O.

O movimento de Desenvolvimento Organizacional surgiu a partir de 1962, com um conjunto de idéias a respeito do homem, da organização e do ambiente, no sentido de facilitar o crescimento e o desenvolvimento das organizações. No sentido restrito, o D.O. é um desdobramento prático e operacional da Teoria Comportamental a caminho da abordagem sistêmica. Não se trata de uma teoria administrativa, mas de um movimento no sentido de aplicar as ciências do comportamento.

As origens do D.O. podem ser atribuídas a vários fatores, a saber:

1. A dificuldade encontrada em se operacional os conceitos das diversas teorias sobre organização, cada qual trazendo uma abordagem diferente. O D.O. resultou dos esforços da Teoria Comportamental no sentido de promover a mudança e flexibilidade organizacional.
2. Os estudos sobre a motivação humana vieram demonstrar a necessidade de uma nova abordagem da administração, capaz de interpretar uma nova concepção do homem moderno e da organização atual, baseada na dinâmica motivacional. Os objetivos dos indivíduos nem sempre conjugam com os objetivos organizacionais, levando os participantes da organização a um comportamento alienado e ineficiente que retarda ou impede o atendimento do objetivo da organização.

3. A criação do National Training Laboratory (N.T.L.) de Bethel em 1947 e as primeiras pesquisas de laboratório sobre o comportamento de grupo. As técnicas de laboratório feita sobre Treinamento da sensitividade visavam principalmente a melhorar o comportamento de grupo. O treinamento da sensitividade utiliza o chamado Training Group (T-Group).
4. A publicação de um livro, em 1964, por um grupo de psicólogos do National Training Laboratory, expondo suas pesquisas sobre T-Group, os resultados com o treinamento da sensitividade e as possibilidades de sua aplicação dentro das organizações.
5. A pluralidade de mudanças no mundo que deram origem ao desenvolvimento organizacional a saber:
   a) Transformação rápida e inesperada do ambiente organizacional;
   b) Aumento do tamanho das organizações, fazendo com que os volumes das atividades tradicionais da organização não sejam suficientes para sustentar o crescimento;
   c) Diversificação e complexidade da tecnologia moderna, exigindo integração entre atividades e pessoas especializadas e de competência diferentes;
   d) Mudança no comportamento administrativo devido a um:
      - Novo conceito de homem baseado num crescente e maior conhecimento de suas complexas e mutáveis necessidades, o qual substitui uma idéia de homem ultra-simplificado;
      - Novo conceito de poder, baseado na colaboração e na razão, o qual substitui um modelo de poder baseado na coação e na ameaça;
      - Novo conceito de valores organizacionais, baseados em ideais humanístico-democrático, o qual substitui o sistemas de valores despersonalizados e mecanistico da burocracia.

6. A fusão das duas tendências no estudo das organizações: o estudo da estrutura e o estudo do comportamento humano nas organizações, integrados através de um tratamento sistemático. A teoria de sistemas aglutina aspectos culturais e comportamentais, possibilitando daí para frente, o surgimento do D.O.. Há diferenças em processo e estrutura:

   a) Os aspectos estruturais são elementos estáticos da organização, se referindo ao arranjo dos seus componentes.O processo, por outro lado, é dinâmico e refere-se às normas culturais que determinam ambiente da organização, a qualidade das comunicações humanas e outros fatores.

   b) O desenvolvimento da organização não pode ser gerado por modificações apenas de estrutura ou pela destruição das estruturas. Além da mudança estrutural, o D.O. exige mudanças nos processos entre pessoas e grupos.

7. Os estudos sobre conflitos interpessoais, de pequenos grupos, passando a administração pública e posteriormente a todos os tipos de organização, recebendo modelos, procedimentos e métodos de diagnósticos. O D.O. constituiu um passo intermediário entre o behaviorismo e a Teoria dos Sistemas somente se formou quando incorporou a abordagem sistêmica no tratamento das organizações. Foi com o D.O. que a Teoria da Contingência fincou suas bases definitivas e partiu para a divulgação de suas premissas básicas.

8. Os modelos de D.O. consideram basicamente quatro variáveis:ambiente,organização, grupo e indivíduo.Os autores exploram a interdependência dessas variáveis para diagnosticar a situação e intervir em aspectos estruturais e comportamentais para provocar mudanças.

As Mudanças e a Organização

O conceito de organização para os autores especialistas em D.O. é tipicamente comportamental: "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 as diferentes atividades e a coordenação existente na organização e se refere às pessoas como contribuintes para as organizações, em vez de estarem elas próprias, incluídas totalmente nas organizações.

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 em que ela opera.

Os autores do D.O. 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 D.O.). Para eles, os sistemas orgânicos tornam as organizações coletivamente conscientes de seus destinos e da orientação necessária para melhor se dirigir a eles. A tarefa básica do D.O. é transformar as organizações mecanicistas em orgânicas.

Sistemas mecânicos	**Sistemas orgânicos**
● A ênfase é exclusivamente individual ● Relacionamento do tipo autoridade-obediência ● Uma rígida adesão à delegação e a responsabilidade dividida ● Divisão do trabalho e supervisão hierárquica rígidas. ● A tomada de decisões é centralizada. ● Solução de conflitos por meio de repressão, arbitramento e/ou hostilidade	● A ênfase é nos relacionamentos entre e dentro dos grupos ● Confiança e crença recíprocas. ● Interdependência e responsabilidade compartilhada ● Participação e responsabilidade grupal ● Amplo compartilhamento de responsabilidade de e de controle. ● Solução de conflito através de negociação ou de solução de problemas.

Conceito de Cultura Organizacional

Cultura organizacional é o conjunto de hábitos, crenças e valores e relacionamento sociais típicos de cada organização.Em outras palavras, ela é representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros da organização.

Clima Organizacional

O clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica característica que existe em cada organização.Assim, resulta de um complexo envolvimento de componentes relacionados com aspectos formais e informais da estrutura, dos sistemas de controle, regras e normas e relações interpessoais existentes na organização.

Mudança da cultura e do clima organizacional

1. A organização é um sistema complexo humano, com características próprias, típicas da sua própria cultura e clima organizacional. Para mudar o clima organizacional, a organização precisa ter capacidade inovadora, ou seja:
   a) Adaptabilidade:capacidade de resolver problemas e reagir de maneira flexível ás exigências mutáveis e inconstantes do meio ambiente. Para ser adaptável, a organização deve:
   b) ser flexível, para poder adaptar e integrar novas atividades;
   c) ser receptiva e transparente a novas idéias, venham elas tanto de dentro como de fora da organização,
2. Senso de identidade: conhecimento e a compreensão do passado e do presente da organização e a compreensão compartilhamento dos objetivos da organização por todos os seus participantes. No D.O. não há lugar pára a alienação do empregado, mas para o comprometimento do participante.
3. Perspectiva exata do meio ambiente: uma percepção realista aliada a uma capacidade de investigar e compreender o meio ambiente;
4. Integração entre os participantes: para que a organização possa se comportar como um todo orgânico.

Conceito de Mudança

O mundo atual se caracteriza por um ambiente dinâmico, exigindo das organizações uma elevada capacidade de adaptação como condição básica de sobrevivência. Adaptação, renovação e revitalização significam mudança.

O processo de mudança adotado pelo D.O. se baseia no modelo de Lewin e outros. O modelo envolve três etapas distintas:

- Descongelamento do padrão atual do comportamento: Surge quando a necessidade de mudança torna-se óbvia onde se pode rapidamente entendê-la e aceita-lá, para que a mudança possa ocorrer. O descongelamento significa que velhas idéias e práticas serão derretidas;
- Mudança: Surge quando ocorre a descoberta e adoção de novas atitudes, valores e comportamentos. A mudança é a fase em que novas idéias e práticas são aprendidas de modo que as pessoas passam a pensar e a executar de uma nova maneira;
- Recongelamento: Significa a incorporação de um novo padrão de comportamento através de mecanismos de suporte e de reforço, de modo que ele se torna a nova norma, passando a ser a nova maneira de fazer o seu trabalho.

As Forças que Atuam no Processo de Mudança

O D.O. é vital para a organização que concorre e luta pela sobrevivência em condições de mudança. As mudanças que ocorrem no mundo moderno exigem a revitalização e reconstrução das organizações. Estas têm de se adaptar às mudanças do ambiente.As mudanças organizacionais devem ser planejadas.

A administração da mudança começa com a análise das forças exógenas e das forças endógenas que criam a necessidade de mudança na organização. Essas forças são transferidas para necessidades percebidas na organização, tratando de verificar o que deve ser mudado na empresa.

A mudança ocorre quando as forças impulsionadoras e favoráveis são maiores do que as forças restritivas e impeditivas.

Conceito de Desenvolvimento

O desenvolvimento é um processo lento e gradativo que produz o exato conhecimento de si próprio e à realização de suas potencialidades da organização .O desenvolvimento da organização permite:

1. Conhecimento profundo e realístico de si próprio e de suas possibilidades;
2. Conhecimento profundo e realístico do meio em que opera;
3. Planejamento das relações com o meio ambiente e com os seus participantes.
4. Estrutura interna flexível para se adaptar às mudanças que ocorrem no meio ambiente e entre os seus participantes;
5. Meios de informação do resultado dessas mudanças e da adequação resposta.

As organizações devem possuir estruturas orgânicas adaptáveis e capazes de resolver problemas. Para tanto, o desenvolvimento da organização pode ser feito através de estratégias de mudança, a saber:

- Mudança evolucionária: Quando a mudança de uma ação para outra que a substitui é pequena e dentro de limites das expectativas e dos arranjos do status quo. Geralmente ela é lenta, suave e não transgride a expectativa que nelas estão envolvidos.
- Mudança revolucionária: Quando a mudança substitui, contradiz ou destrói os arranjos do status quo. Esta mudança é rápida, intensa, brutal, transgride e rejeita as antigas expectativas.
- Desenvolvimento sistemático: Os responsáveis pela mudança delineiam modelos do que a organização deveria ser em comparação com o que é, enquanto aqueles cujas ações serão afetadas pelo desenvolvimento sistemático, estudam, avaliam, criticam o modelo de mudança para recomendar alterações nele, baseadas em seu próprio discernimento e compreensão.

Fases da Organização

As organizações assumem diferentes formas organizacionais em diferentes ambientes e em diferentes épocas.

Uma organização, durante sua existência, percorre cinco fases bastante distintas:

1. Fase pioneira: é a fase inicial da organização pelos seus fundadores ou empresários.
2. Fase de expansão: é a fase em que a organização cresce e expande as suas atividades, intensificando sua operação e aumentando o número de seus participantes.

3. Fase de regulamentação: com o crescimento das atividades da organização, esta é obrigada a estabelecer normas de coordenação entre os diversos departamentos ou setores que vão surgindo, bem como definir rotinas e processo de trabalho.
4. Fase de burocratização: com o desenvolvimento das operações e de acordo com sua dimensão a organização passa a necessitar de uma verdadeira rede de regulamentação burocrática.
5. Fase de reflexibilização: ou seja, de readaptação 'a flexibilidade, de reencontro com a capacidade inovada perdida, através da introdução consciente de sistemas organizacionais flexíveis.

Tópicos da Administração Tradicional	**Tópicos do Desenvolvimento Organizacional**
● Concepção do homem como essencialmente mau; ● Avaliação negativa dos indivíduos ou simplesmente abstenção de avaliação; ● Visão do homem como ser rígido ou definitivo; ● Resistência e temor à aceitação das diferenças individuais; ● Utilização dos indivíduos basicamente em relação à descrição de seu cargo; ● Supressão da possibilidade de expressão dos sentimentos; ● Utilização de máscara e representação no comportamento; ● Uso do status para a manutenção do poder e prestígio social; ● Desconfianças das pessoas; ● Fuga à aceitação de riscos; ● Ênfase na competição entre as pessoas;	● Concepção do homem como essencialmente bom; ● Consideração dos indivíduos sobretudo como seres humanos; ● Visão do homem como um ser em processo e em crescimento; ● Aceitação plena e utilização das diferenças individuais; ● Visão dos indivíduos como uma personalidade integral; ● Possibilidade de expressão e uso eficaz dos sentimentos; ● Adoção de comportamento autentico; ● Uso do status para o alcance dos objetivos da organização; ● Confiança nas pessoas; ● Desejo de aceitação e riscos; ● Ênfase na colaboração entre as pessoas;

Críticas às Estruturas Convencionais

Os especialistas em D.O. salientam que as estruturas convencionais de organização não têm condições de estimularem atividade inovadora nem de se adaptarem a circunstância em mudanças. As principais críticas que fazem às estruturas convencionais de organização são as seguintes:

- O poder da administração frustra e aliena o empregado
- A divisão do trabalho e a fragmentação de funções impedem o compromisso emocional do empregado.
- A autoridade única ou unidade de comando restringe a comunicação do empregado, afetando negativamente o comprometimento deste com a organização.
- As funções permanentes, uma vez designadas, tornam-se fixas e imutáveis.

O que é Desenvolvimento Organizacional

French e Bell definem D.O. como "esforço de longo prazo, apoiado pela alta direção, no sentido de melhorar os processos de resolução de renovação organizacional, particularmente através de um eficaz e colaborativo diagnóstico e administração da cultura organizacional – com ênfase especial nas equipes formais de trabalho, equipes temporárias e cultura intergrupal – com a assistência de um consultor- facilitador e a utilização da teoria e tecnologia das ciências comportamentais, incluindo ação e pesquisa". Esta definição implica em:

1. Processos de solução de problemas;
2. Processos de renovação;
3. Administração participativa;
4. Desenvolvimento e fortalecimento (empowerment) de equipes;
5. Pesquisa-ação:
    a) Diagnóstico preliminar do problema;
    b) Obtenção de dados para apoio (ou rejeição) do diagnóstico;
    c) Retroação de dados pelos participantes da organização;
    d) Exploração dos dados pelos participantes da organização;
    e) Planejamento da ação apropriada pelos participantes;
    f) Execução da ação apropriada.

Pressupostos Básicos

Existem pontos de concordância no que se refere aos pressupostos básicos que fundamentam o D.O., a saber:

1. A constante e rápida mutação do ambiente, as constantes mudanças na ordem sócio-politico-econômicas do mundo atrapalham o alcançar de objetivos pela empresa.
2. A necessidade de contínua adaptação, entre o indivíduo, organização e ambiente.
3. A interação entre organização e ambiente, a organização deve se adaptar as diversas mudanças do meio;
4. A interação entre o indivíduo e a organização, o indivíduo necessita inserir-se na cultura da organização, a fim de crescer junto à empresa;
5. Os objetivos individuais e os objetivo da organização, conciliar os objetivos pessoais aos objetivos coletivos;
6. A mudança organizacional deve ser planejada, a mudança deve ser avaliada para evitar decisões erradas;
7. A necessidade de participação e de comprometimento, com isto, reduz-se a resistência à mudança;
8. O incremento da eficácia organizacional e do bem-estar da organização depende de uma correta compreensão e aplicação dos conhecimentos acerca da natureza humana.
9. Há uma grande variedade de modelos e estratégia de D.O., então deve-se escolher o que melhor se adapta à necessidade
10. O D.O. é uma respostas às mudanças que indica e orienta a maneira pela qual uma organização se ajusta ao imperativo de um processo em rápida mudança.

Características do D.O.

Os pontos que caracterizam o D.O. são:

1. Focalização na organização como um todo;
2. Orientação sistêmica: aumentar a eficácia tanto do corpo de individuais quanto da estrutura da organização
3. Agentes de mudança: pessoas que estimulam, orientam e coordenam a mudança dentro de um grupo ou organização;
4. Solução de problemas;
5. Aprendizagem experiencial: análise pelos participantes do grupo daquilo que foi aprendido pela experiência;
6. Processo de grupo e desenvolvimento de equipes;
7. Retroação: informações de retorno, feedback;
8. Orientação contingencial: o D.O. é dinâmico e modela-se de acordo com as exigências situacionais;
9. Enfoque interativo: a comunicação e interação são o centro da atenção do D.O..

Objetivos do D.O.

Os objetivos comuns do D.O. são:

1. Criação de um senso de identificação das pessoas com relação à organização. Busca-se a motivação juntamente com o comprometimento, compartilhamento de objetivos comuns e o aumento de lealdade;
2. Desenvolvimento do espírito de equipe por meio da integração das pessoas;
3. Aprimoramento da percepção comum sobre o ambiente externo a fim de facilitar a adaptação de toda a organização.

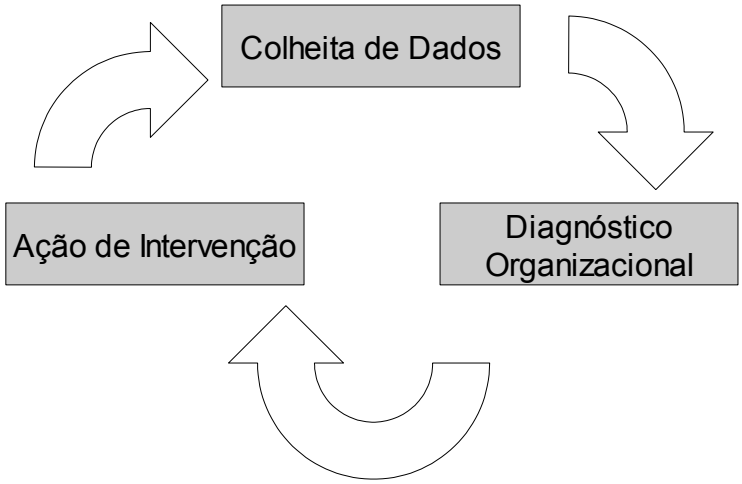
No fundo, o D.O. constitui a aplicação das técnicas das ciências comportamentais para melhorar a saúde e eficácia organizacional através da habilidade das pessoas de confrontar com as mudanças ambientais, melhorar as relações internas e incrementar a capacidade de solução de problemas.

Processos do D.O.

Como continuação das idéias que cercam o D.O., seus processos tendem a buscar melhorias nos relacionamentos técnico, administrativo e pessoal-cultural. Seus processos, por mais simples que sejam, nos dão uma idéia do todo de uma organização e nunca tenta se focar em apenas um item, mas sempre no conjunto como a melhor forma de obtenção de resultados.

Seus processos são os seguintes:

1. *Colheita de dados:* Sendo uma das partes mais difíceis do D.O., a colheita e análise de dados nos dá uma idéia geral da organização, ressaltando onde as coisas vão bem e onde precisam melhorar. Necessita de técnicas e métodos para descrever o sistema, suas relações e assuntos mais importantes.
2. *Diagnóstico organizacional:* É o processo de solução de problemas, utilizando dos conhecimentos adquiridos na etapa anterior. Utilizam-se técnicas de identificações de prioridades e conseqüências chegando até aos objetivos. Além disso também tem importância estratégica, pois tem de se pensar em soluções alternativas para eventuais falhas.
3. *Ação de intervenção:* O momento da mudança efetivamente dita. É neste ponto que as idéias planejadas são postas em prática. Existem várias técnicas para diminuir as dificuldades que ocorrem durante as transações, além de outras tantas para se medir o resultado das decisões tomadas. Não é a fase final do processo, já que o mesmo está sem contínua mudança, ou seja, após esta fase o processo volta à colheita de dados, e segue na ordem para que as idéias e planejamentos nunca estejam desatualizados.



Modelos de D.O.

O D.O. em sua essência exige alterações *estruturais* que constitui-se basicamente de alterações em organogramas, métodos e processos, rotinas e procedimentos de trabalho, alterações no projeto do trabalho, entre outros; e alterações *comportamentais* que focam a cultura da organização, relações interpessoais, etc... Além disso ambas alterações devem funcionar em conjunto e harmonia segundo o D.O.

Devido à *Teoria de Sistemas* que ligou as teorias estruturais e comportamentais apareceram vários modelos de D.O. Além disso muitos autores propõem alterações *comportamentais* ao invés de *estruturais* por considerarem a primeira mais realística e autêntica, fazendo assim com que hajam muito mais modelos relacionados à mudanças comportamentais do que estruturais.

Modelos Relacionados com Alterações Estruturais

São alterações inicialmente geralmente pela administração que incidem sobre as estruturas da organização, como: a situação ou o ambiente de trabalho de uma pessoa, sobre a estrutura ou tecnologia adotada na organização. Existem algumas mudanças importantes estruturais a longo prazo:

- *Mudanças nos métodos de operação:* maneiras de realizar o trabalho, localização do trabalho, disposição das áreas de trabalho, natureza dos materiais usados, natureza da fábrica e das instalações, maquinaria, ferramentas e equipamentos, práticas de segurança e de manutenção, e normas operacionais;
- *Mudanças nos produtos:* especificações dos produtos, especificações de processos, materiais componentes, e padrões de qualidade;
- *Mudanças na organização:* estrutura da organização e atribuição de responsabilidades, níveis de supervisão, extensão da delegação de padrões, tamanho e natureza dos grupos de trabalho, supervisão dos grupos de trabalho, e colocação dos indivíduos em tarefas específicas;
- *Mudanças no ambiente de trabalho:* condições de trabalho, sistemas de recompensa e punição, padrões de desempenho, e diretrizes e métodos de ação.

Modelos Relacionados com Alterações Comportamentais

Devido ao D.O. ser fundamentalmente antiautoritário a maior parte dos modelos que se dedicam à alterações comportamentais destinam-se a encorajar uma maior participação e comunicação dentro da organização.

Desenvolvimento de Equipes

Como as estruturas convencionais organizacionais trazem uma certa inibição sobre a inovação e a criatividade, a técnica de *formação e desenvolvimento de equipes*, onde grupos de empregados de vários níveis e especializações se reúnem sob a orientação de um especialista ou consultor e criticam-se mutuamente de uma forma a obter uma melhor compreensão de todos numa equipe. A posição hierárquica dos participantes, durante o processo, torna-se irrelevante.

As características mais importantes de uma equipe eficiente são: *compreensão, entendimento mútuo e identificação no que se refere às metas do grupo, comunicações francas e abertas, confiança e apoio mútuos e recíprocos, tratamento eficiente dos conflitos, desenvolvimento de um uso seletivo e adequado do conceito de equipe, utilização adequada das habilidades dos seus membros, e desenvolvimento de uma liderança adequada.*

Outra técnica é fazer com que a coordenação do consultor se torne mais firme e ele mesmo faça intervenções para trazer uma melhoria em seus processos. As técnicas têm modelos escalares para a avaliação da eficiência de equipe propostos por McGregor e Schein.

Dessa forma o desenvolvimento de uma equipe passa pelos seguintes estágios:

1. *Formulação do problema, a partir da necessidade sentida.*
2. *Apresentação de propostas para a solução.*
3. *Previsão das conseqüências e teste das propostas.*
4. *Planejamento para a ação.*
5. *Tomada das providências para a ação.*
6. *Avaliação dos resultados.*

Existem ainda outras abordagens para o desenvolvimento de equipes, porém com os já citados já percebe-se que em geral o mesmo destina-se à obtenção de equipes coesas e homogêneas.

Suprimento de Informações Adicionais ou "Feedback" de Dados

É uma interessante técnica de de mudança de comportamento que propõe que quanto mais informações os indivíduos possuírem maior serão suas capacidades organizacionais e criativas. O *suprimento de informações* diz respeito a informações sobre si mesmo, os outros, os processos grupais ou a dinâmica organizacional. Já *Feedback* refere-se às atividades que "refletem" e "espelham" a maneira como as pessoas são percebidas.

O suprimento de informações pode ser obtido a partir de entrevistas ou questionários para os grupos da organização com relação aspectos do processo, como a moral, o sistema de recompensas, o estilo administrativo, etc. Estes dados devem ser triados, analisados por diferentes níveis da organização e deve-se planejar as medidas de correção para cada nível da organização.

A técnica exige um fluxo adequado de informações através de:

1. distribuição interna de informações de acordo com certas chaves e esquemas de posições ocupadas;
2. documentação e distribuição de resultados de pesquisas;
3. realização de discussões periódicas entre elementos de diferentes áreas da organização;
4. realização de palestras sobre campos de atuação internos, sobre programas e planos de trabalho, etc.

O uso criativo de novas informações pode ser uma das melhores e mais dinâmicas diretrizes para o D.O., porém é questionável se com apenas um suprimento sistemático de informações a criatividade e a inovação surjam. Apesar disso é inquestionável a importância de um centro de documentação e distribuição de informações em uma organização.

Análise Transacional (A.T.)

A Análise Transacional é uma técnica relativamente nova que visa melhorar as relações entre os indivíduos, utilizando-se de nomenclatura própria da psicologia (pai, criança, adulto, carícias, jogos, posições em vida, etc.), visa atuar nas pessoas e atingir os grupos a partir de seus componentes diretos, que são os indivíduos.

Baseia-se nos seguintes conceitos:

1. *Os três estados do Eu:* Todos nós temos nossos "momentos" e é isso o que diz o primeiro conceito da A.T. Os nossos estados são: *pai, criança e adulto*. Sendo que pai e criança são estados mais reativos e emocionais, já nos momentos adultos somos mais racionais e pensantes.

2. *Os tipos de inter-relações (Transações):* São as relações entre os indivíduos, podem ser de várias formas, paralelas (*criança a criança*, *pai a criança e criança a pai* ou *adulto a adulto* que é o mais desejável), cruzadas ou bloqueadas (*pai a criança e pai a criança* que ocorre quando ambos indivíduos querem ficar na posição de pai, ou *adulto a adulto e pai a criança* que ocorre quando um tenta dialogar como adulto e o outro toma atitude de pai). É costumeiro ocorrerem problemas nas inter-relações entre os indivíduos, o que a A.T. faz é tentar contribuir para que os problemas sejam diagnosticados e mais ainda, autodiagnosticados. Tudo isso é feito utilizando-se de psicologia aplicada.

3. *As "carícias" ou "estímulos":* A A.T. dá muita importância para as carícias, que seriam as versões psicológicas de elogias ou advertências, sendo que é recomendável expressá-las sem medida, mesmo as negativas, para que os inter-relacionamentos sejam mais firmes, pois cada um saberá o que faz bem ou não à outra pessoa.

4. *As "posições de vida":* São quatro posições básicas que expressam a visão do mundo de cada um quando se relaciona:

- *Não estou bem – Você está bem:* atitude de dependência, infantil, falta de amadurecimento.
- *Estou bem – Você não está bem:* atitude desconfiada, pode ser traumática devido à uma quebra no processo de amadurecimento.

- *Não estou bem – Você não está bem:* atitude depressiva e altamente negativa.
- *Estou bem – Você está bem:* atitude de racional e madura, na qual existem discussões, porém sempre maduras.

Dessa maneira a A.T. mostra-se uma importante aliada na área de relacionamentos positiva e construtivamente. Somente o fato de identificar as situações pelas quais os indivíduos devem prestar mais atenção já é uma grande ajuda.

Reuniões de Confrontação

É uma técnica onde um consultor interno ou externo diagnostica conflitos entre um ou mais indivíduos de uma equipe, esses conflitos são divergências que podem ser: discordâncias interindividuais quanto a problemas essenciais da organização, ou antagonismos pessoais de ordem emocional ou pessoal decorrentes das relações de interdependências dos indivíduos no trabalho. Após o diagnóstico o consultor trabalha com diálogos entre as partes buscando uma alternativa construtiva a fim de solucionar os problemas.

Tratamento de Conflito Intergrupal

Assim como as reuniões o tratamento de conflito intergrupal é usado quando existem conflitos, porém aqui os problemas são entre grupos de pessoas. São realizadas reuniões onde cada grupo expõe seus pontos de vista e se auto-avaliam em vista do encontro de soluções.

Laboratório de Sensitividade

É uma técnica muito difundida no meio administrativo. Aplicado normalmente de cima para baixo, ou seja, do nível da cúpula da organização até o nível da cúpula da administração, porém nunca membros de posições hierárquicas que exerçam funções de mando/subordinação em conjunto. Nele os indivíduos são enviados para uma comunidade residencial temporária e é utilizado o inovador método educacional *"T-Group"*, que é um grupo não estruturado onde os participantes são aprendizes. Os dados da aprendizagem estão nos próprios aprendizes e surgem de acordo com a experiência no *"T-Group"*, já que eles devem conseguir formar uma mini-sociedade/organização viável, que funcione corretamente, onde todos os indivíduos se ensinam. Dessa forma eles se auto-analisam e obtêm experiência generalizada para uso contínuo durante a carreira.

Mostra-se então uma grande ferramenta para o desenvolvimento do autoconhecimento, o impacto que o indivíduo exerce sobre as outras pessoas e o aperfeiçoamento da comunicação a fim de eliminar suas barreiras.

Um dos grandes problemas do laboratório de sensitividade é o retorno do indivíduo à rotina de trabalho, a comunicação com indivíduos que não passaram pelo treinamento. Isso pode ser resolvido com o *treinamento da sensitividade* que objetiva:

1. Aumentar a auto-apreensão acerca do próprio comportamento em um contexto social, aprendendo como os outros vêem e interpretam o próprio comportamentoe alcançar uma intravisão de como as pessoas agem em diferentes situações interpessoais.
2. Aumentar a sensitividade quanto ao comportamento dos outros. Este objetivo é recíproco ao objetivo 1. Refere-se ao próprio indivíduo quanto à sua maior conscientização dos estímulos emitidos pelas outras pessoas e o desenvolvimento da capacidade de inferir acuradamente as bases emocionais das comunicações interpessoais.
3. Aumentar a conscientização dos tipos de processos que facilitam ou inibem o funcionamento do grupo. Por exemplo, por que alguns membros participam ativamente e outros não? Por que formam e mantém guerras uns contra os outros? Por que grupos diferentes, que podem colaborar juntos para os mesmos objetivos, muitas vezes criam situações conflitivas insolúveis?
4. Aumentar as habilidades orientadas para o diagnóstico e ação nas situações sociais, interpessoais e intergrupais.
5. Ensinar a pessoa a aprender – ensiná-la a como analisar continuamente seu próprio comportamento interpessoal, no sentido de encontrar e engajar-se em interações interpessoais mais eficazes com os outros.

Se os objetivos forem alcançados os indivíduos tornarão-se menos defensivos, menos temerosos, mais responsivos, e suas necessidades deixarão de se ser interpretadas de maneira negativa. Com isso surgirá a criatividade, a hostilidade diminuirá e haverá uma maior sensitividade às influências sociais e psicológicas sobre o comportamento em trabalho.

Outros Modelos de D.O. Relacionados Exclusivamente com Alterações Comportamentais

1. Estabelecimento de grupos de trabalho;
2. Grupos de procura e de identificação de novas soluções;
3. Equipes de projeto compostas de pessoal de diversos departamentos;
4. Intercâmbio interdepartamental de pessoal;
5. estágios e rotação em cargos diferentes;
6. palestras e discussões;
7. comunicação mais intensa entre as áreas de pesquisa e desenvolvimento, produção, comercialização e distribuição.

Alterações Estruturais e Comportamentais

Os modelos de D.O. que abrangem mudanças estruturais e comportamentais são integrais e complexos. Eles constituem uma série demasiadamente variada de abordagens, cada qual com seus conceitos, estratégias, seqüências e esquemas.

Dos vários modelos existentes, abordamos os seguintes:

- "*Managerial Grid*" ou D. O. do Tipo *Grid*
- Modelo de Lawrence e Lorsch
- Teoria 3-D da Eficácia Gerencial de Reddin

"Managerial Grid" ou D.O. do tipo Grid

Foi desenvolvia por Blake e Mouton, pioneiros no desenvolvimento de uma técnologia integrada e pré-programada de D.O.. Partindo do pressuposto de que a *mudança organizacional* começa com a *mudança individual* e que as dificuldades interpessoais e intergrupais existiam previamente, os autores afirmam ser possível induzir a *mudança* e alcançar os resultados desejados através de um método ordenado, rigoroso e controlado. A tecnologia por eles adotada repousa sobre três premissas:

1. **Os indivíduos e as organizações reduzem dissonâncias entre sua auto-imagem e realidade**: este processo inicia a mudança no ambiente interno da organização por aumentar a autoconsciência de parte do individuo e da organização;
2. **As organizações alcançam "satisfações" abaixo do seu potencial**: o funcionamento e desempenho necessitam aprimoramentos para a organização se manter competitiva e coerente no mundo em constante transformação;
3. **Uma tremenda quantidade de energia é devotada a comportamentos disfuncionais, provocando a "*cultura drag*"**: há uma inabilidade inerente em adaptar-se e mudar em resposta aos problemas internos e externos, que pode ser solucionada com a *mudança sistemática*. Com uma análise na cultura organizacional, pode-se mudar comportamentos e valores, melhorar o clima organizacional e os estilos gerenciais, com o intuito de aumentar a eficiência da organização como um todo.

A partir destas considerações, Blake e Mouton desenvolveram uma série de análises a serem empreendidas por todo o corpo funcional da empresa. Com estas análises, é possível determinar o modelo ideal e atual, além de constatar a real situação dos seus diversos componentes (humano e material). A partir dos dados coletados, traça-se um plano de ação que afetará todos os indivíduos com o fim de executar-se a *mudança*.
As análises foram divididas em três grupos, são eles:

Excellence Gap

Os dirigentes de uma empresa podem delinear modelos do que a empresa serial caso eles a dirigissem mediante os critérios de *excelência*. Estabelecidos tais modelos, é possível comparar a empresa *deveria ser* administrada e como ela *está sendo* administrada. As várias diferenças ou contradições ("*gaps*") são então facilmente identificadas e pode-se criar uma estratégia para corrigi-las e guiar a empresa rumo à excelência. O "*excellence gap*" ("distância da excelência") entre o que a empresa *é* e o que ela *deveria ser* pode ser explicado pelos aspectos:

- **Lucratividade por meio de produtos e serviços**: as empresas visam proporcionar lucratividade satisfazendo as necessidades e desejos da sociedade. Uma razão para o "*gap*" reside quando o modelo atual é mal concebido;

- **Lucratividade por meio de pessoas**: como a empresa é composta por pessoas, podem existir comportamentos disfuncionais relacionados à cultura da empresa (tradições e antecedentes acumulados) ou à própria índole do funcionário.
- **Sociedade em mutação**: a empresa esta inserida numa sociedade, e esta está em constante movimento. As mudanças fora da empresa se constrangem com as mudanças urgentes para alcançar-se os objetivos da empresa. O problema existe quando há resistência da empresa em abrir mão de tradições para se adaptar ao novo contexto.

Rubrica da excelência empresarial

A rubrica empresarial é utilizada para se verificar se a empresa é ou não excelente. Ela permite a avaliação a partir de seis *funções* da empresa por três *perspectivas* através de quatro *orientações*, capazes de gerar outras quatro *combinações*.

As seis *funções* são:

- Recursos humanos;
- Administração financeira;
- Operações (produção);
- "Marketing";
- Pesquisa e desenvolvimento;
- Empresa, como um todo.

As três *perspectivas* são:

- Eficiência vigente: indica quão bem a tarefa está sendo executada: seus pontos fracos e fortes;
- Flexibilidade: alude a capacidade da empresa em adaptar-se rápida e precisamente para enfrentar mudanças imprevisíveis;
- Desenvolvimento: refere-se a estratégia de longo prazo que permita o crescimento da empresa.

As quatro *orientações* são:

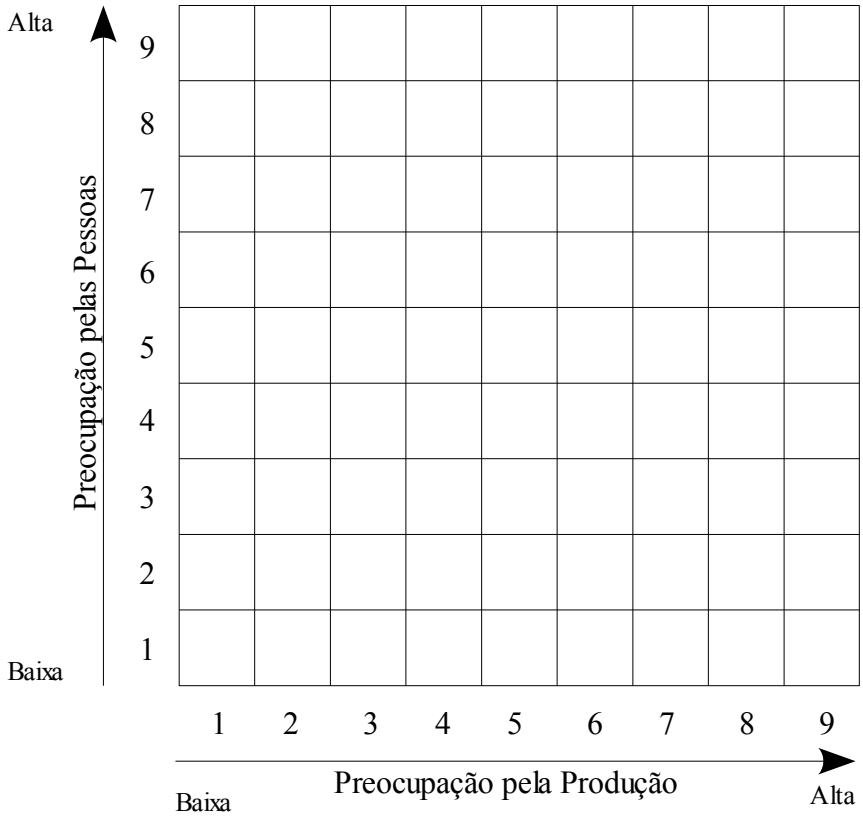
- Ações empresariais, classificadas como internas – dentro do controle direto da empresa;
- Ações externas – fora do controle direto da empresa;
- Ações agressivas – visam aumentar o talante de mudança (impulso);
- Ações defensivas – pretendem reduzir a resistência à mudança;

As *combinações* destas quatro *orientações* são:

- Esforços agressivos internos – tiram proveito de oportunidades internas, como o bom uso de recursos;
- Esforços defensivos internos – lidam com as fraquezas internas da empresa, que puxam a empresa para baixo;
- Esforços agressivos externos – tiram proveito de oportunidades do ambiente externo, abrindo novas possibilidades;
- Esforços defensivos externos – conscientizam a empresa das ações necessárias para manter-se no mercado.

O *Managerial Grid* (Grade Gerencial)

Um administrador está sempre voltado para dois assuntos: a *produção* (resultado de seus esforços) e as *pessoas* (aqueles cujo trabalho ele dirige). A partir deste pressuposto, Blake e Mouton criaram uma grade, chamada de *Managerial Grid*, composta por dois eixos: o eixo horizontal representa a preocupação com a produção, enquanto o eixo vertical representa a preocupação com as pessoas. Ambos os eixos são graduados de 1 (baixa preocupação) à 9 (alta preocupação).



A grade representa estas duas preocupações e a sua interação. Os quatro extremos e o centro da grade corresponde aos cinco principais *estilos* que os administradores utilizam:

Estilo	Significado
9.1	A eficiência nas operações resulta de se fazer um arranjo das condições de trabalho de tal modo que os elementos humanos interfiram num grau mínimo.
1.9	Atenção concentrada nas necessidades das pessoas, pois relacionamentos satisfatórios conduzem a uma atmosfera confortadora e a um ritmo de trabalho de organização cordial.
1.1	A aplicação de um esforço mínimo para se conseguir que o trabalho necessário seja executado é adequada e suficiente para se conservar a prerrogativa de membro da organização.
5.5	Um adequado desempenho organizacional torna-se possível através do equilíbrio entre a necessidade de se conseguir que o trabalho seja executado e a manutenção da moral das pessoas num nível satisfatório.
9.9	A realização do trabalho é conseguida da parte de pessoas comprometidas: a interdependência é através de um "interesse comum" no objetivo da organização conduz a relacionamentos de confiança e de respeito.

A *Managerial Grid* permite que o administrador avalie seu método de administração atual e estabeleça as mudanças necessárias para o mesmo. A técnica *Managerial Grid* é aplicada em seis fases:

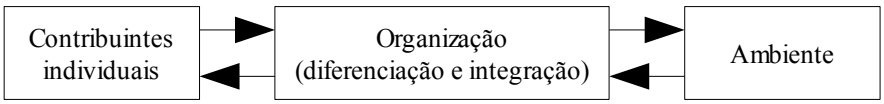
1. **Treinamento através de seminário de laboratório**: todas as funções da empresa são avaliadas por sua equipe através do *Grid*, em três alternativas: desempenho excelente, regular e inaceitável. A partir daí, avalia-se as correções necessárias;
2. **Desenvolvimento de equipes**: aplicado em todos os grupos da organização, partindo do topo, para estudar a dinâmica comportamental da equipe e dos esforços individuais. Desta forma, os componentes do grupo aprenderão como seus companheiros de equipe esperam que ele aja e o objetivo de sua equipe na organização;
3. **Reuniões de confrontação intergrupal**: desenvolve a interface entre os vários grupos, melhorando sua coordenação. Nela, os grupos avaliam os "*gaps*" entre si e traçam as soluções para alcançar a situação desejada;
4. **Estabelecimento de objetivos organizacionais pela cúpula da organização, através da Rubrica da Excelência Empresarial**: pretende mudar, através de técnicas de lógica empresarial, o modelo da empresa: de uma *abordagem evolucionária* ou *revolucionária* para um *modelo de desenvolvimento sistemático*. Nesta fase, os membros da equipe o *modelo estratégico ideal* a ser seguido por todo o corpo da organização.
5. **Implementação através de equipes**: implementa-se o *modelo organizacional ideal* através do *desenvolvimento planejado*. Para cada centro de lucro, é designada uma *equipe de planejamento*, que deve se reportar ao *coordenador da Fase 5*, que estabelece contato com o homem de cúpula;
6. **Avaliação dos resultados**: através da *rubrica de excelência empresarial* e da *crítica sistemática*, avalia-se as *mudanças ocorridas*, a fim de estabilizar e estabelecer novos objetivos.

Modelo de Lawrence e Lorsch

Lawrence e Lorsch, pesquisadores da *Teoria Comportamental*, evoluíram para o *Desenvolvimento Organizacional* e para a *Teoria Sistêmica*, propondo um *modelo de diagnóstico e ação para o D.O.*. Seus principais pontos de referência são:

Conceito de sistema e organização

Sistema é qualquer unidade que processa certos insumos a fim de obter certos produtos. Uma organização é um conjunto de sistemas diferenciados, trabalhando concomitantemente, a fim de alcançar o mesmo objetivo. A partir daí, foi proposto o *modelo de diferenciação-e-integração*. Este modelo sugere que a *integração* entre os vários contribuintes individuais é imprescindível, uma vez que a divisão do trabalho (*diferenciação*) é inevitável. Ele não fornece uma receita universal da melhor forma de se organizar, mas uma referência para que se compreenda a organização para que seja possível alcançar um desempenho altamente eficiente em seu ambiente particular.



A partir daí, é estabelecido um ambiente que estrutura e canaliza suas transações com o ambiente. A empresa deixa de ter um *comportamento reativo ao ambiente* e passa a ter um *comportamento proativo*, antecipando e influenciando as modificações ambientais e não ficando a mercê delas.

Subsistemas

O sistema total de uma organização pode ser encarado como uma série de sistemas, que podem ser divididos numa série de subsistemas, que formam um emaranhado de dependência mútua e recíproca. Antes de se aplicar uma mudança num subsistema, deve-se saber como esta mudança influenciará outros subsistemas.

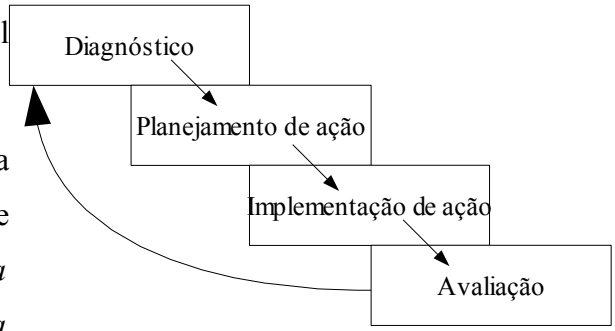
Sistema Social

Toda organização pode ser encarada como *sistemas essencialmente sociais*, composta por contribuintes individuais distribuídos pelos vários sistemas. Estes permutam entre si diversos recursos, compostos desde materiais à serviços, idéias, valores ou sentimentos. Desta forma, quando ocorre o intercâmbio, aparece um contrato psicológico (*defrontamento*) entre os envolvidos, onde prevalece o sentimento de reciprocidade. Quando este sentimento é diminuído, ocorrem transformações no sistema que podem gerar problemas. As relações assim classificadas são:

- defrontamento organização *vs.* ambiente;
- defrontamento grupo-para-grupo;
- defrontamento indivíduo *vs.* organização.

Estágios do D.O.

A partir destes conceitos, foi elaborado um modelo de diagnóstico e ação, baseado num ciclo de quatro estágios, à saber:



1. **Diagnóstico**: avalia-se a situação atual e a situação desejada;
2. **Planejamento de ação**: a ação da mudança é planejada, podendo ser de *natureza educacional*, *natureza estrutural* ou uma *mudança na estratégia transicional básica da organização*;
3. **Implementação de ação**: comprometimento dos participantes a seguir o *plano de ação* e acompanhamento do processo (*follow-up*);
4. **Avaliação**: o resultado da avaliação implica numa alteração do diagnóstico, o que leva a novos levantamentos e planejamentos a serem executados.

Estes quatro estágios podem se sobrepor.

Níveis de Mudança

Existem diversos níveis em que a mudança pode ser planejada de implementada, tendo-se em conta as *alterações comportamentais* envolvidas. Deve-se dar atenção aos elementos cognitivo e emocional da mudança.

Teoria 3-D da Eficácia Gerencial de Reddin

Reddin apresenta uma Teoria sobre o Desenvolvimento da Eficácia Gerencial, também denominada teoria 3-D. Em sua análise, Reddin se baseia no fato de que o administrador é solicitado a ser *eficaz* em uma variedade de situação, e sua eficácia é medida na sua capacidade de transformar seu estilo de acordo com a necessidade de mudança.

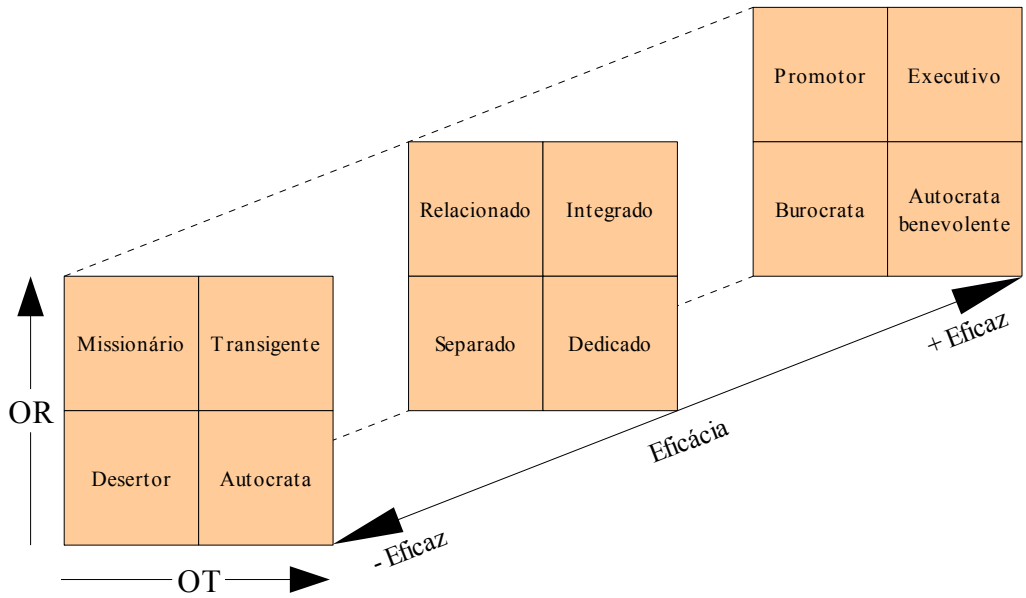
Eficácia Gerencial

É avaliada em termos de produto, não insumo, ou seja, aquilo que o administrador realmente obtém, não aquilo que ele faz.

Gerente Eficiente	Gerente Eficaz
● Faz as coisas de maneira certa; ● Resolve problemas; ● Cuida dos recursos; ● Cumpre seu dever; ● Reduz custos.	● Faz as coisas certas; ● Produz alternativas criativas; ● Otimiza a utilização de recursos; ● Obtém resultados; ● Aumenta lucros

Estilos Gerenciais

O núcleo da teoria 3-D é a afirmação que o comportamento gerencial é composto de dois elementos básicos: a *tarefa a realizar*; as *relações com as pessoas*. A partir daí, os gerentes podem enfatizar um ou outro elemento básico, obtendo assim quatro *estilos de administração*. Por sua vez, estes quatro estilos podem ser tratados de uma forma mais ou menos eficaz, gerando 3 decorrências destes estilos.



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 estratégia ou o *estilo gerencial* mais apropriado à situação.

Habilidades Gerenciais Básicas

As habilidades gerenciais básicas são três:

1. **Sensitividade situacional**: habilidade de diagnóstico de situações;
2. **Flexibilidade de estilo**: habilidade de adaptação aos fatores ambientais;
3. **Destreza na gerencia situacional**: a capacidade de mudar modificar uma situação que necessita de uma modificação.

Conceitos Teóricos Básicos

A Teoria 3-D baseia-se em cinco conceitos teóricos básicos:

1. A mudança organizacional é um processo de reunir gerentes, pessoas do corpo executivo que conhecem ou devem fixar a melhor direção para a organização;
2. O programa 3-D não dá uma direção, apenas propõe a consideração da eficácia como valor central, independente do método utilizado para alcança-la;
3. Os executivos não aplicam tudo o que sabem por falta de oportunidades, que é a área

de atuação da teoria: criar oportunidades para a aplicação efetiva deste conhecimento;

4. A mudança deve envolver todas as unidades sociais, abrangendo todo os indivíduos componentes da organização;
5. A flexibilidade é condição necessária para a mudança.

Programa da Teoria 3-D

O Programa de Desenvolvimento Organizacional 3-D é dividido em nove etapas, das quais as quatro primeiras requerem necessariamente um assessoramento externo.

1. **Seminário de Eficácia Gerencial**: todos os administradores se reunem para melhorar a eficácia gerencial;
2. **Laboratório de Rol de Equipe**: todas as equipes, compostas por todos os seus integrantes, estudam sua situação para melhorar a estrutura do Rol de Equipe;
3. **Conferência de Eficácia Gerencial**: forma-se duplas de superior-subordinado que fixam os objetivos gerenciais;
4. **Laboratório de Estratégia Empresarial**: o comitê executivo trabalha na fixação da estrutura da Organização;
5. **Comissão de Eficácia de Equipe**: resolve-se os relacionamentos interpessoais nas equipes;
6. **Comissão de Eficácia Interequipes**: dois departamentos por vez resolvem os problemas de relacionamento entre si;
7. **Comissão de Eficácia Divisional**: os gerentes com relação de subordinação se reúnem para acertar o relacionamento horizontal e vertical;
8. **Comissão de Unidade de Trabalho**: um supervisor e seus operários se reúnem para promover a integração geral entre os participantes;
9. **Comissão de Eficácia Empresarial**: o presidente e todos seus gerentes se reúnem para discutir a eficácia organizacional.

Relação entre Eficácia e Situação

As situações administrativas influenciam o *estilo de administração* do administrador e, portanto, modificam as "*áreas de eficácia*". Um administrador deve, então, estar ciente de suas *áreas de eficácia* (resultados desejados) e possuir as três habilidades gerenciais (diagnóstico, flexibilidade e gestão situacional).

Há a necessidade do administrador avaliar o *rol* de sua função (não o insumo, mas o produto, o resultado) para verificar o que ocorreria na empresa na falta de seu departamento. Desta forma, é possível avaliar sua função específica na organização: *seu papel*. A não-identificação dos *papéis* pelos vários setores confunde a organização e abala sua eficácia.

Um administrador ciente do seu *papel* na empresa, bem como da sua *área de eficácia*, é capaz de traçar objetivos claros, condizentes com o ambiente no qual está inserindo. Aplicando este mesmo processo à seus subordinados, o administrador passa a se preocupar somente com a *área de eficácia*, não mais com todo o processo de atividades.

Apreciação Crítica do D.O.

O D.O. tem sido visto ultimamente como uma continuação das *Relações Humanas* e do *Behaviorismo*, após a crise de ambos, sendo uma nova saída aumentando a *eficácia organizacional*.

Aspecto Mágico do D.O.

Existem algumas características mágicas do D.O. criadas de mitos, que são as seguintes:

a) *O mito da disciplina em D.O.:* Devido a algumas áreas de conhecimento que o D.O. vem absorvendo, como o *treinamento da sensitividade*, entre outros, alguns autores chegam a acreditar que seja uma disciplina perfeitamente delimitada, independente e baseada no método científico;

b) *O mito das variáveis não-pesquisáveis:* Devido à dificuldade que se tem de pesquisas nos programas de D.O. chega-se a uma conclusão contraditória já que o D.O. é baseado em conhecimento científico, porém é difícil de ser cientificamente comprovado;

c) *O mito da novidade:* Por atualizar métodos antigos e renomeá-los, além de utilizá-los em outras áreas o D.O. parece ser uma técnica nova que facilita muito o processo de mudança;

d) *O mito da eficácia aumentada:* Os autores do D.O. dizem que suas técnicas aumentam e muito a eficácia das organizações, porém, como os resultados de pesquisas são difíceis, podem ser discutidos.

Imprecisão no Campo do D.O.

Por ser extremamente adaptável às novas técnicas e tendências que visam uma melhoria organização relacionada a mudanças estruturais o D.O. torna-se extremamente impreciso, já que é difícil saber exatamente o que é, quais são suas técnicas, etc. Dessa forma o campo do D.O. dificilmente é delimitado.

Ênfase na Educação "Emocional"

O D.O. trata do treinamento de habilidades e do treinamento da sensitividade, que são importantes, porém não são as bases reais das necessidades totais de uma organização, o que faz o D.O. correr perigo de tornar-se apenas uma técnica terapêutica para treinar os indivíduos a atuarem de uma melhor maneira no âmbito organizacional.

As Aplicações Distorcidas do D.O.

Todas as aplicações onde o D.O. tem sido efetivado não apresentam uma conclusão concreta de suas vantagens, já que tem sido utilizado muito como *status* para as organizações, visando muito mais uma legitimação externa do que interna.

Conclusões Finais

Na prática, os métodos utilizados no D.O. não são novos, não trazem melhorias incríveis, como são propagandeados, e não existem comprovações científicas de que melhorem efetivamente a capacidade da organização de alcançar os objetivos. Porém, apesar de todos os percalços e delírios nas abordagens do D.O. ele figura entre a mais importante e consistente opção de *Administração Humanista*.

Bibliografia

- MOTTA, Fernando C. Prestes - *Teoria geral da administração: uma introdução*. 1945 - Pioneira, 1998, 22ª Edição Ampliada, São Paulo - SP.
- CHIAVENATO, Idalberto - *Introdução à Teoria Geral da Administração.* McGraw-Hill do Brasil, 3ª Edição, 1983, São Paulo - SP.