

16

GESTÃO EMPRESARIAL
COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

AS TRANSFORMAÇÕES SOCIOECONÔMICAS E TECNOLÓGICAS E A MUDANÇA ORGANIZACIONAL



16

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL AS TRANSFORMAÇÕES SOCIOECONÔMICAS E TECNOLÓGICAS E A MUDANÇA ORGANIZACIONAL



OBJETIVOS DA UNIDADE DE APRENDIZAGEM

Refletir sobre as condições socioeconômicas e tecnológicas, bem como as resistências na mudança organizacional.



COMPETÊNCIAS

Identificar e analisar fatores sociais, econômicos e tecnológicos que influenciam no comportamento humano e conseqüentemente na cultura organizacional; bem como aprender a gerir mudanças organizacionais de forma rápida e contínua.



HABILIDADES

Saber diagnosticar ambientes externos e internos para identificar forças favoráveis e contrárias às mudanças organizacionais; Reconhecer a Qualidade de vida no trabalho.

APRESENTAÇÃO

Nesta UA você terá a oportunidade de estudar sobre surgimento da filosofia da Qualidade Total. Quais fatores contribuíram para o seu surgimento e como ela modificou a qualidade de vida no trabalho. Você poderá conferir também as forças que resistem e que estimulam a mudança nas organizações e quais são as abordagens que permitem melhor administrar a mudança organizacional.

PARA COMEÇAR

Como você já estudou em alguns dos capítulos anteriores, o ser humano é, além da sua herança genética, a soma das experiências que viveu (influência do meio ambiente). Pois bem, se todos nós sofremos influências do meio ambiente e isso repercute na nossa maneira de ser, o que poderíamos dizer das condições sociais, econômicas e tecnológicas em que vivemos? Será que elas também influenciam a nossa maneira de ser?

Refleta um pouco: pense na sua vida.

Quais foram as condições sociais que você viveu até o presente momento? Onde você estudou, o bairro onde mora, o ambiente familiar, as amizades, o trabalho etc.

Você sempre teve dinheiro suficiente para suprir suas necessidades e desejos?

Você sempre teve acesso à tecnologia, celular, computadores, Internet e outras coisas?

Tudo isso reflete no seu jeito de ser, não é mesmo?

Quando você entra na empresa para trabalhar, você leva esse seu jeito de ser e isso acaba refletindo positiva ou negativamente no resultado do seu trabalho. Certo?

E já que falamos de trabalho, como você se sente no seu ambiente de trabalho? Como é a sua **Qualidade de vida no trabalho**?

Como você lida com mudanças? Mudanças são incômodos na sua vida?

Pois é justamente sobre esses tópicos que você vai aprender nesta UA.

FUNDAMENTOS

DA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL AOS DIAS ATUAIS. UMA BREVE VIAGEM ATRAVÉS DO TEMPO.

Antes de iniciarmos, por gentileza, observe a figura a seguir. Se você não conhece todas as informações apresentadas nela, tome nota daquilo que for novidade.

Figura 1. Linha do Tempo.



REVOLUÇÃO INDUSTRIAL

Consistiu em um conjunto de mudanças sobretudo nas tecnologias, com impacto nos setores produtivos, econômico e social. Teve início na Inglaterra em meados do século XVIII. Caracterizou-se pelo surgimento de uma série de inventos como: invenção da máquina a vapor, telefone, telégrafo, lâmpada elétrica etc.

Através desses inventos surgiram as fábricas e o processo de produção saiu da manufatura para a produção em larga escala, ou seja a produção industrial.

TAYLOR, FORD E FAYOL

Frederick Winslow Taylor: Engenheiro mecânico Americano, nascido em 1856. É considerado o pai da Administração científica. Foi o primeiro a propor a utilização de métodos científicos na administração da produção das empresas. É um dos precursores da Administração científica.

Henry Ford: Nascido em 1863- foi o fundador da Ford Motor Company. Foi o primeiro a utilizar o sistema de produção em série. Administrou a sua empresa com brilhantismo obedecendo seus próprios princípios.

Henri Fayol: Francês, nascido em 1841. Juntamente com Taylor e Ford é considerado um dos precursores da Administração. Sua obra mais famosa é Teoria clássica da Administração.

EXPERIÊNCIA DE HAWTHORNE

Experiência que aconteceu numa fábrica de relés (Western Elétric Company), no bairro de Hawthorne na cidade de Chicago entre 1927 e 1932. Tal experiência foi conduzida por Georges Elton Mayo, um cientista social que em princípio queria provar a influência da iluminação sobre a produtividade. No entanto, abriu as portas para estudos mais profundos a respeito do Comportamento Humano. A Teoria das Relações Humanas foi uma das consequências da experiência da Hawthorne.

DOUGLAS MC GREGOR

Economista e professor universitário. Autor das teorias X e Y. A Teoria X parte do pressuposto que todas as pessoas têm aversão ao trabalho. A Teoria Y parte do pressuposto que todas as pessoas enxergam o trabalho como algo extremamente natural.

FREDERICK HERZBERG

Autor da teoria dos dois fatores. Segundo ele, os fatores que realmente motivam o trabalhador são: 1- Fatores Higiênicos, também chamados fatores extrínsecos, ou seja, aqueles que estão relacionados ao ambiente que abrange as condições de trabalho do indivíduo; 2- Fatores Motivacionais, chamados de fatores intrínsecos, que estão relacionados ao conteúdo do cargo e com as tarefas que o indivíduo realiza.

WILLIAN EDWARDS DEMING E JOSEPH MOSES JURAN.

A filosofia da Qualidade Total começou a ser implementada no Japão, no período pós segunda guerra, mas só foram reconhecidos mundialmente a partir da década de 1970.

Dimensões da Qualidade Total: Qualidade (intrínseca do produto), Custo, Atendimento, Moral e Segurança.

Conforme você já deve saber, no período anterior à Revolução Industrial, toda a produção do mundo era conseguida através da manufatura, ou produção artesanal. Evidentemente que a capacidade de produção do mundo naquela época, era inferior à capacidade de consumo. Você já parou para pensar como eram as condições de vida e de trabalho naquela época? Com certeza, a maneira como as pessoas viviam naquele tempo não era nada confortável. Sem energia elétrica, sem chuveiros quentes, sem televisão, trabalho braçal, meios de comunicação muito precários etc.

No período entre 1760 e 1860 ocorreu a primeira fase da Revolução Industrial e, nesse momento começaram a surgir uma série de inventos e descobertas que além de melhorar as condições de vida das pessoas, trouxe também uma agilidade maior no processo de produção. Nessa

época, surgiram as indústrias, o fenômeno da distribuição de renda através das empresas etc. Contudo, a administração que antes era baseada somente na experiência das pessoas, agora precisava ser mais bem elaborada e planejada. Surgiu então, no início do século XX a Administração como ciência através de seus precursores, Taylor, Ford e Fayol. Conforme você já estudou, nessa época acreditava-se no princípio do *Homo economicus*, ou seja, acreditava-se que o único fator capaz de motivar o ser humano a produzir mais e melhor era o fator financeiro (dinheiro). Entre 1927 e 1932, numa fábrica de relés no bairro de Hawthorne, na cidade de Chicago (EUA), ocorreu uma experiência comandada por George Elton Mayo, médico e sociólogo, que ficou conhecida como experiência de Hawthorne. Entre outras coisas, tal experiência serviu para mostrar que existem uma série de outros fatores, além do dinheiro, que podem motivar o ser humano a trabalhar mais e melhor. Dessa experiência, surgiu mais tarde, a Teoria das Relações Humanas.

Na década de 1950 surgia as teorias X e Y de Douglas McGregor que apresenta dois pensamentos antagônicos sobre a maneira de ver o comportamento humano em relação ao trabalho.

Em 1959, Frederick Herzberg lançou a chamada Teoria dos dois Fatores:

1. Fatores Higiênicos, também chamados fatores extrínsecos, ou seja, aqueles que estão relacionados ao ambiente que abrange as condições de trabalho do indivíduo;
2. Fatores Motivacionais, chamados de fatores intrínsecos, que estão relacionados ao conteúdo do cargo e com as tarefas que o indivíduo realiza.

Por fim, temos os princípios da Qualidade Total desenvolvidos por Willian Edwards **Deming** e Joseph Moses **Juran**. A filosofia da Qualidade Total começou a ser implementada no Japão, no período pós segunda guerra, mas só foram reconhecidos mundialmente a partir da década de 1970. Dentre as dimensões gerenciais da Qualidade Total podemos observar aquele que se refere ao Moral das pessoas que trabalham na organização. Lembrando que se entende por Moral a satisfação das pessoas, a motivação em relação ao trabalho.

Como você pode perceber através dessa breve exposição ilustrada por uma linha do tempo, desde a Revolução Industrial até os dias atuais, os fatores sociais, econômicos e tecnológicos que influenciaram e sofreram influências na maneira de trabalhar e na Qualidade de vida de cada trabalhador. Não é mesmo?

Necessidades e Condições de vida.

Além das nossa herança biológica e da influência do meio ambiente, a nossa formação recebe influência de fatores como cultura, localização geográfica, e das informações que conseguimos ter acesso através dos meios de comunicação (rádio, TV, Internet, revistas etc.).

A situação econômica do país reflete na qualidade de ensino que cada pessoa tem acesso e, entre outras coisas, no surgimento de novas empresas e no crescimento daquelas já estabelecidas. Essas por sua vez geram empregos absorvendo a mão de obra.

Quando, dentro das empresas, ocorre um alinhamento das questões empresariais com as necessidades humanas, ocorre uma ampliação da compreensão das pessoas. Nesse sentido existe uma maior possibilidade de se viver melhor no trabalho.

Quando falamos em viver melhor, evidentemente estamos falando de **Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)**.

Há quem pergunte se a QVT é uma necessidade, um modismo ou uma resposta às pressões que a vida moderna sofre diante das exigências do mundo globalizado. Entretanto é evidente que estamos diante de uma nova realidade social: Um crescimento da expectativa de vida, as pessoas passam mais tempo trabalhando, existe uma maior consciência do direito à saúde etc.

Com tantos avanços e com tantas mudanças em razão da globalização, podemos perceber que as pessoas também estão mudando a sua maneira de viver adquirindo novos hábitos, estilos de comportamento, responsabilidade social e compromisso com o desenvolvimento sustentável.

As empresas continuam falando em estudos de tempos e movimentos pensados por Taylor no início do século XX, mas também falam das relações humanas iniciadas na Experiência de Hawthorne, na Qualidade dos processos de Deming e Juran e também das últimas inovações tecnológicas que proporcionam acesso rápido às informações, melhoria dos processos gerenciais e de produção. De qualquer forma, existem evidências de que as organizações compreendem o processo de construção do bem-estar.

Existem muitos fatores que levam às ações de QVT. Embora possamos perceber, através da nossa linha do tempo, que houve uma evolução das condições para se promover a QVT, sabe-se que esse conceito só foi difundido mais efetivamente na última década. A bem da verdade, há quem questione se a QVT sempre foi um fenômeno ignorado ou que não existia para a maioria das empresas. Mas há quem ache provável que ela não fosse reconhecida como uma ação de responsabilidade do ambiente interno das organizações. Em alguns países, como na França, a QVT é conhecida como **condições de trabalho**.

Quando se fala em promover a QVT, a maioria das empresas busca soluções paliativas ou simplesmente cumprir alguma determinação legal atendendo às exigências de responsabilidade civil e criminal. Nesses casos temos organizações dos seguintes tipos:

1. Aquelas que nunca fazem nada para promover a QVT. Isso ocorre por falta de conhecimento administrativo ou mesmo contenção de gastos achando que esse tipo de investimento não traz retorno;
2. Aquelas que só cumprem as determinações legais. Não estão preocupadas de fato em promover melhores condições, portanto cumprem as determinações legais somente para não serem importunadas ou sofrerem as penalidades da lei;
3. Aquelas que buscam promover a QVT somente para atingir melhores índices de produtividade e rendimento. Suas ações são bem medidas buscando um único objetivo: obter maior rendimento, mas de fato não estão preocupadas com o bem-estar das pessoas;
4. Aquela que realmente se preocupam com a QVT. Buscam de fato a promoção da QVT, conseguem ter noção do seu papel na sociedade e veem o lucro como consequência e não como único objetivo.

Agora pare e reflita: Em qual modelo de organização você trabalha ou quer trabalhar?

Quando se fala de gestão de pessoas, existem estudos sobre a redução da fadiga física que orienta também os estudos sobre ergonomia no trabalho, moral do grupo etc. Ultimamente tem-se falado muito sobre temas como responsabilidade social (papel da empresa na sociedade, como gerar emprego, renda etc.), envelhecimento da população e desenvolvimento sustentável (crescimento econômico preservando o meio ambiente). Segundo França (2006), todos esses temas relativos à QVT são basicamente desencadeados por:

1. Vínculos e estrutura da vida pessoal: família, lazer, expectativa de vida, saúde, alimentação, combate ao sedentarismo, prática de esportes etc.
2. Fatores Socioeconômicos: tecnologia, informação, globalização, desemprego, organizações de classe, padrões de consumo, políticas de governo etc.
3. Metas empresariais: qualidade do produto, competitividade, custos, velocidade, imagem corporativa.
4. Pressões organizacionais: informação, agilidade, remuneração, novas estruturas de poder, investimentos em projetos sociais etc.

Várias ciências têm contribuído para responder questões relativas à condição humana, sobretudo no trabalho, como por exemplo, a economia apresenta estudos relativos aos IDH (Índice de Desenvolvimento Humano), IDS (Desenvolvimento Social) e IDCV (Condição de Vida). Existem também levantamentos sobre os riscos ocupacionais do trabalho, saúde e segurança, riscos ergonômicos, carga mental, esforços repetitivos, psicologia do trabalho, contrato psicológico, liderança etc. Dada a complexidade do assunto podemos desmembrá-lo em três escolas: Socioeconômica, Organizacional e Condição Humana.

ESCOLA DO PENSAMENTO QVT: SOCIOECONÔMICA

Durante muito tempo as posições políticas ficaram entre direita e esquerda. Entretanto, com o advento da globalização, o fracasso do Comunismo na antiga União soviética, a queda do muro de Berlim isso parece não ter mais sentido, pois há um crescimento de consciência sobre o desenvolvimento sustentável e o futuro da humanidade.

Você concorda com isso ou você tem alguma convicção? Você é adepto de alguma corrente política (direita ou esquerda)?

Em 1998 Giddens (p. 37 e 76) (apud França 2006) apresentou um meio-termo entre esquerda e direita que ficou conhecido como “terceira via”. A terceira via difunde valores relativos à igualdade social, a proteção aos vulneráveis, a liberdade com autonomia, os direitos com responsabilidade, a autoridade com democracia etc.

Segundo Giddens, os princípios básicos dessa nova corrente política são:

- Desenvolvimento da cidadania;
- Responsabilidade e projetos sociais;
- Igualdade com liberdade;
- Preservação do meio ambiente;
- Desenvolvimento sustentável.

Mas talvez você esteja se perguntando: O que isso tem a ver com QVT?

Pois bem, com a globalização pode-se observar que a sociedade de um modo geral está deixando de ter características nacionais e assimilando características globais. Isso significa que quando se fala em QVT, a globalização também tem impulsionado a transformação e assimilação de novas tendências que por certo estão refletindo na saúde, na segurança e nas expectativas do trabalhador.

Evidentemente que a QVT constitui um assunto que deve interessar à política de saúde pública.

ESCOLA DE PENSAMENTO QVT: ORGANIZACIONAL

Quando se trata da QVT no ambiente organizacional há que se levar em conta fenômenos específicos do trabalho, como saúde, segurança, motivação, adaptação de expectativas etc. Tal análise só é possível através da observação das relações de trabalho que são próprias do ambiente fabril. De qualquer forma, tratamos desse assunto na parte introdutória desse capítulo quando abordamos a sua evolução *desde a Revolução Industrial até os dias atuais*.

Do ponto de vista organizacional podemos destacar as seguintes características em relação a QVT:

- os conceitos de qualidade e produtividade são expandidos para a vida pessoal;
- melhor capacitação e maior valorização do ser humano;
- uma melhor imagem da organização e melhor comunicação interna;
- desenvolvimento de cultura criando hábitos de lazer e prática de esportes no tempo livre;
- os desafios e riscos assumidos são fatores de motivação e comprometimento com a organização.

Há que se ressaltar que atualmente muitas empresas têm investido numa filosofia que procura constantemente o bem-estar de seus funcionários. Algumas delas mantêm uma área onde se pode tirar uma sesta após a refeição. Massagens para relaxar também é um dos serviços oferecidos aos funcionários. Estudos demonstram que esse tipo de prática aumenta a produtividade.

ESCOLA DE PENSAMENTO QVT: CONDIÇÃO HUMANA

Para o trabalhador, o que exatamente pode significar qualidade de vida? De forma mais específica, o que pode significar QVT?

Pra você o que é ter QVT? (tome nota).

Sabemos que as condições de trabalho evoluíram muito desde o início das fábricas na Revolução Industrial. Como você já deve ter estudado, havia um alto índice de insalubridade, trabalho de crianças e mulheres, jornadas muito longas, sem férias ou folgas no fim de semana etc.

Muitas das conquistas dos trabalhadores se deram em razão do fato deles se organizarem para exigir dos patrões melhores condições. Inicialmente houve uma contrapressão por parte dos patrões, mas com o tempo as coisas evoluíram para melhor. Evidentemente, sabe-se que ainda há pessoas que trabalham em condições perversas. É bom lembrar que quando falamos em condições perversas não estamos nos referindo

somente ao trabalho sem qualificação, “quebrando pedras” a um sol de 40°C, ou àquele numa linha de produção executando uma tarefa repetitiva e exaustiva, mas também ao trabalho realizado dentro dos grandes escritórios, no ar condicionado, por pessoas expostas a uma altíssima pressão psicológica, o que acarreta um cansaço mental fora do comum.

MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

Quando o Brasil começou o processo de abertura da economia na década de 1990, o país começou a passar por um processo de renovação tecnológica. Isso aconteceu porque durante muito tempo nossas indústrias não investiam em equipamentos, pois esses eram importados e ficavam muito caros, além de que não havia motivação suficiente para isso. Pois bem, entramos de fato na era da globalização, as empresas que sobreviveram passaram por uma reestruturação com acesso a uma série de tecnologias sem as quais não conseguiriam competir no mercado. Se antes da abertura econômica, as empresas praticamente não tinham concorrência, no mundo de hoje os desafios são muitos como competição em nível global, pequenas margens de lucro, preocupação com a qualidade dos produtos e serviços, capacidade de produção global acima daquilo que o mercado pode consumir e tecnologia da informação. Uma empresa investe milhões em equipamentos e necessita de profissionais cada vez mais qualificados para poder operá-los.

A tecnologia está transformando o trabalho, não só do ponto de vista operacional, mas também exigindo uma revisão de temas como horário e duração da jornada de trabalho, forma de pagamento, maior auto disciplina, maior foco nas responsabilidades individuais, nos relacionamentos e nas comunicações.

A tecnologia é, portanto, o exemplo de uma inevitável mudança no ambiente externo que transforma o ambiente interno das organizações. As organizações, cada vez mais, precisam se preparar internamente para se adaptar à essas mudanças.

Planejar as mudanças organizacionais é a melhor estratégia para conseguir lidar com as resistências que naturalmente emergem nas equipes de trabalhos, ao ameaçar as relações de poder e as alocações de recursos.

Por isso, para superar essas resistências, vale seguir algumas dicas:

- 1. Informação:** Nada melhor do que comunicar adequadamente ou mesmo propiciar um curso para que os indivíduos e as equipes saibam exatamente o que, quando e como muda na organização;
- 2. Participação:** Envolver as pessoas ou as equipes no processo decisório que determinará a mudança aumenta o comprometimento dos

envolvidos com o sucesso do processo. Porém, para que seja assim, é necessário que haja um alto grau de aderência das competências individuais e coletivas com as demandas exigidas pelas mudanças. Caso contrário, as decisões podem ter baixa qualidade e prejudicar o processo. Esta dica também pode incorrer em prazos maiores;

3. **Apoio:** Apesar de dispendioso, tanto de tempo quanto de recursos, a organização pode oferecer apoio aos trabalhadores por meio de aconselhamento, terapia, licença para aqueles casos mais graves;
4. **Negociação:** Identificar algo valioso para ser trocado pelo afrouxamento da resistência;
5. **Manipulação e cooptação:** Manipular a realidade para fazer a mudança parecer boa ou a única alternativa ou seduzir os líderes para que eles se tornem facilitadores da aceitação da mudança são alternativas menos custosas. Porém são arriscadas, pois podem macular a credibilidade dos dirigentes da organização;
6. **Coerção:** Uso de ameaças ou da força para inibir a resistência. Esta alternativa pode ser prejudicial, mas há casos que será adequado coagir os trabalhadores para promover as mudanças necessárias à sobrevivência da organização.



DICA

As mudanças são mais bem administradas quando planejadas e quando há uma comunicação eficiente e eficaz!

1. ADMINISTRANDO A MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Existem algumas abordagens que podem facilitar a gestão do processo de mudança nas organizações. São cinco:

1.1. TRÊS ETAPAS DE LEWIN

O modelo de três etapas de Lewin propõe que a mudança ocorra na seguinte ordem:

- **1ª etapa:** Descongelamento do *status quo*. *Status quo* é um estado de equilíbrio de uma realidade coletiva no qual as pessoas estão acostumadas e acomodadas a aceitar e viver.
- Para descongelar o *status quo* é preciso enfraquecer as forças restritivas que sustentam o equilíbrio deste estado atual das coisas, ou é preciso criar e fortalecer forças propulsoras que desequilibrem o estado atual, ou combinar ambos os esforços;

- **2ª etapa:** Movimento para nova condição. No ritmo do descongelamento do *status quo*, introduzir as mudanças até que a situação desejada seja alcançada.
- **3ª etapa:** Recongelamento da mudança para torná-la permanente. E, finalmente, reequilibrar o estado, tornando as forças temporárias surgidas com as mudanças em forças permanentes para assegurar que a consolidação da mudança.



CONCEITO

Status quo é um estado de equilíbrio de uma realidade coletiva no qual as pessoas estão acostumadas e acomodadas a aceitar e viver.

1.2. OITO PASSOS DE KOTTER

Os oito passos de Kotter nada mais são do que o detalhamento das três etapas de Lewin. A tabela 1 apresenta os oito passos necessários para a implementação da mudança nas organizações segundo Kotter, estabelecendo uma relação com as Três Etapas de Lewin:

Tabela 1. Passos de Kotter versus 3 etapas de Lewin.

OITO PASSOS DE KOTTER		TRÊS ETAPAS DE LEWIN	
1	Estabelecer um senso de urgência para gerar uma razão motivadora pela qual a mudança seria necessária.	1	Descongelamento do status quo.
2	Formar uma coalizão com força suficiente para liderar.		
3	Criar uma nova visão para direcionar a mudança e de estratégias para que ela seja conquistada.		
4	Comunicar a visão em toda a organização		
5	Dar autonomia aos outros para a busca da visão, removendo barreiras e encorajando as pessoas a assumir riscos e soluções criativas para os problemas.	2	Movimento para nova condição.
6	Criar, planejar e recompensar metas de curto prazo que encaminhem a organização para a nova visão.		
7	Consolidar as melhorias, reavaliar as mudanças e fazer os ajustes necessários nos novos programas.		
8	Reforçar as mudanças por meio da demonstração do relacionamento entre os novos comportamentos e o sucesso da organização.	3	Recongelamento da mudança para torná-la permanente.

1.3. PESQUISA-AÇÃO

É uma metodologia científica que coleta sistematicamente os dados para serem analisados a fim de ajudar na escolha da ação de mudança.

A pesquisa-ação tem cinco etapas que são conduzidas por agente externo:

1. **Diagnóstico:** Identificação dos problemas, das preocupações e das necessidades de mudanças. Toda fonte de informação, como trabalhadores, dirigentes, relatórios e documentos, é consultada.
2. **Análise:** Questões básicas, áreas de problema e ações possíveis são sintetizadas a partir das informações coletadas a fim de identificar padrões compartilhados por todos.
3. **Retroalimentação:** São apresentados os resultados das etapas anteriores a todos os indivíduos da organização para envolvê-los no processo. Todos poderão sugerir ajustes, correções, questionamentos, alternativas, enfim, todos são convidados a participar do planejamento da mudança organizacional.
4. **Ação:** Nesta etapa é implementada a mudança por meio da execução das soluções definidas e escolhidas nas etapas anteriores.
5. **Avaliação:** Com base nas informações diagnosticadas, são feitas comparações com os resultados oriundos da mudança realizada para mensurar a eficiência, a efetividade e a eficácia da ação (etapa 4) executada.

Como o agente que conduz esta abordagem é externo, a pesquisa-ação tem como benefício ser uma abordagem objetiva e centrada no problema. Ou seja, a solução é consequência da análise do problema identificado cientificamente.

Outro benefício se dá pelo envolvimento dos trabalhadores no processo, o que reduz a resistência à mudança.

1.4. DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL (DO)

O Desenvolvimento Organizacional (DO) é uma abordagem ampla que congloera vários tipos de intervenções cuja base está em valores humanos e democráticos. A finalidade do DO é promover a convergência da eficácia organizacional com o bem-estar dos trabalhadores por meio de processos colaborativos e participativos.

No DO alguns valores são destacados:

1. **Respeito pelas pessoas:** As pessoas devem ser tratadas com dignidade, pois são responsáveis, conscientes e dedicadas.

2. **Confiança e apoio:** Deve prevalecer um clima organizacional de confiança, autenticidade, abertura e apoio.
3. **Equalização do poder:** A autoridade e o controle hierárquicos não são enfatizados.
4. **Confrontação:** As pessoas são estimuladas a enfrentar os problemas.
5. **Participação:** Haverá maior comprometimento no processo de mudança se as pessoas participarem dele.

Para realizar esta quarta abordagem será necessário executar as seguintes intervenções:

- a. **Treinamento e sensibilidade:** É um método de interação não estruturada de grupo que tem um cientista comportamental como facilitador do treinamento. Ocorre uma reunião na qual as pessoas têm a oportunidade de expressar suas ideias, convicções e atitudes. O objetivo é conscientizar os participantes de seu próprio comportamento em grupo e de como ele é percebido pelos outros. A partir desse treinamento, espera-se que as pessoas desenvolvam a capacidade de empatia, de ouvir atentamente os outros, de tolerância em relação às diferenças, entre outras habilidades de solução de conflitos. A tendência decorrente desse treinamento é a maior coesão coletiva, a redução de conflitos disfuncionais e a maior integração das pessoas e da organização.
- b. **Levantamento de retroalimentação:** Um questionário é respondido por todos para avaliar as atitudes dos membros da equipe e identificar discrepâncias entre as percepções dos indivíduos. As perguntas tratam das práticas decisórias, da comunicação, da satisfação com o trabalho, com os colegas, com o processo, com a empresa e assim por diante. As respostas são tabuladas e consolidadas. O resultado é distribuído para todos, pois essa intervenção promove debate franco sobre as descobertas, sempre focando nas ideias, com o objetivo de comprometer os membros da equipe com a identificação e a implementação de mudanças positivas.
- c. **Consultoria de processo:** Nessa intervenção, um consultor externo é convidado a ajudar um dirigente a identificar problemas e possíveis soluções para melhorar o desempenho de sua equipe. O consultor de processo não soluciona o problema. Ele serve de instrutor para o dirigente no processo de análise e resolução do problema. O propósito dessa intervenção é capacitar o próprio dirigente a diagnosticar e resolver os problemas de sua unidade organizacional, com o auxílio instrutivo de um consultor externo na primeira vez.

- d. Construção de Equipes:** Através de atividades que propiciem alta interação entre os componentes da equipe, procura-se aumentar a confiança e a abertura entre os membros. Nessas atividades, debates autocríticos sobre os meios e os fins da equipe ajudam a compartilhar ideias e percepções e a detectar áreas problemáticas ou conflitantes que precisam ser resolvidas.
- e. Desenvolvimento Intergrupal:** Visa alterar a forma como um grupo vê outro, de modo que suas percepções eliminem preconceitos e estereótipos impróprios. Esta intervenção está baseada no seguinte método: dois grupos são colocados em oposição. Cada um se reúne para listar as percepções que tem de si próprio, do outro grupo e de como acha que o outro grupo o percebe. Depois, os grupos comparam as listas, debatendo as semelhanças e as diferenças. Sobre as diferenças, os grupos se articulam para identificar as causas. Identificadas as causas, os grupos passam a se integrar mais para elaborar soluções e melhorar a relação entre as equipes. Esse processo é permanente para fortalecer e melhorar o relacionamento entre as equipes.

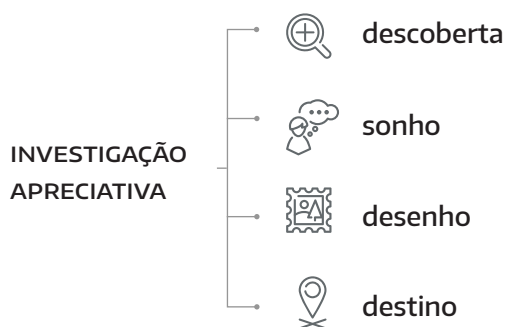
1.5. INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA

Diferente das quatro abordagens anteriores, esta não está centrada nos aspectos negativos das relações e interações. Nesta abordagem não se olha o passado para identificar erros e tentar corrigi-los. Os defensores desta abordagem afirmam que a investigação apreciativa não foca nas falhas, não identifica culpados e, conseqüentemente, não estimula a geração de defesas. Ela propicia um clima mais positivo e favorável para o processo de mudança.

Na investigação apreciativa, destacam-se os pontos positivos para, a partir deles, gerarem novas visões para o futuro. Focando no sucesso da organização, esta abordagem tem como ponto de partida as qualidades únicas e as forças especiais de uma organização para administrar as mudanças organizacionais. Faz mais sentido aprimorar o que a organização faz de melhor, mudando seus processos internos a partir de seus pontos fortes e de sua vantagem competitiva.

São quatro passos para realizar a Investigação Apreciativa de acordo com a figura 1:

Figura 1. Quatro passos para a investigação apreciativa.



1. **Descoberta:** identificar os pontos fortes por meio da recordação de situações de excelente desempenho ou de grande satisfação no trabalho;
2. **Sonho:** a partir das “descobertas”, especular sobre o futuro da organização, imaginando possibilidades de como ela será dali a algum tempo e no que ela será diferente do que é hoje;
3. **Desenho:** a partir dos “sonhos”, os participantes desta abordagem devem definir uma visão comum para a organização e suas qualidades específicas;
4. **Destino:** como transformar o “desenho” em realidade. Neste passo, são elaborados planos de ação e estratégias para implementar as mudanças.

A apresentação dessas cinco abordagens tem como intuito prepará-lo para gerenciar a mudança no ambiente organizacional.

Certamente você vai se deparar com pressões da tecnologia para proceder a mudanças nas atividades produtivas. Implantar ou aprimorar processos de melhoria contínua ou de reengenharia de processos são exemplos típicos de tecnologias que promovem mudanças permanentes nos processos produtivos.

Também será cobrado a estimular a inovação nos produtos ou nos processos. Então, precisará estimular mudanças constantes, pois é inerente à inovação o processo de mudança. Não tem como inovar sem mudar!

E ainda precisará ajudar a empresa a aprender. Sim, isto mesmo! As organizações aprendem e saber administrar este aprendizado pode facilitar muito a gestão das mudanças organizacionais. As organizações que aprendem são aquelas que incorporam em seu negócio a capacidade de mudar e de se adaptar continuamente. Para tanto, todos os agentes que participam do negócio desta organização (tabela 2):

-
- 1 Terão que compartilhar e concordar com a mesma visão;
-

Tabela 2. Processo de Aprendizagem Organizacional.
Fonte: Adaptado de Robbins (2005).

-
- | | |
|---|--|
| 2 | Deverão ser capazes de abrir mão de velhos hábitos e das rotinas padronizadas para solucionar problemas ou para realizar seu trabalho cotidiano. |
| 3 | Verão sistemicamente a empresa, pensando nela como um sistema de inter-relacionamentos de processo, atividades, funções e interações. |
| 4 | Comunicar-se-ão abertamente, sem temor algum, horizontal, vertical, diagonal e lateralmente; |
| 5 | Trabalharão em prol do trabalho coletivo para alcançar a visão compartilhada da organização, deixando de lado interesses fragmentados, tanto de nível pessoal quanto de grupo. |
-

Note que as características de uma empresa que aprende tende a promoção contínua de mudanças. O processo de aprendizado organizacional se assemelha ao processo de aprendizado humano. A educação promove transformação no indivíduo. A cada curso, a cada UA, a cada processo de aprendizagem, a pessoa se transforma, mudando do que era para alguém com mais conhecimento, com mais competência, com mais condições. Para as organizações que aprendem, isto também é verdadeiro.



ATENÇÃO

A apresentação dessas cinco abordagens tem o intuito de prepará-lo para gerenciar a mudança nas empresas. Estar preparado para responder às pressões das mudanças do ambiente externo é a melhor receita para o sucesso!

E como tornar uma organização normal em uma organização que aprende? Para isso será importante saber administrar mudanças, pois as organizações precisarão de uma nova visão que tem na inovação e na melhoria contínua pilares de sua atuação. A estrutura organizacional não poderá ser rígida e precisará de certa flexibilidade para se remodelar. E a própria cultura organizacional terá de ser remodelada para aceitar riscos e ser versátil para se adaptar às mudanças do ambiente externo.



ANTENA PARABÓLICA

A tecnologia revoluciona o cotidiano da humanidade. Imagine como seria nossa realidade se nossos ancestrais não tivessem dominado o fogo, não criassem ferramentas a partir de pedras lascadas entre outras revoluções tecnológicas pré-históricas!

Quantas pessoas voltariam a lavar roupas nos rios ao invés de usar uma máquina de lavar? Quantas pessoas voltariam a acender com a fricção de gravetos pequenas fogueiras para cozer alimentos? Quantos estariam vivos se não existissem as vacinas e os remédios? Quem se sentiria confortável viajando a cavalo por dias para grandes distâncias? Como produzir toneladas de produtos agrícolas sem os insumos e as técnicas modernas de produção agrária para alimentar bilhões de indivíduos no planeta?

Agora, observe sua realidade: está estudando à distância. Suas UAs são realizadas no tempo e no espaço que lhe for conveniente! Isto seria possível se as condições sociais, econômicas e tecnológicas não estivessem em constante evolução?

Essa mudança tecnológica propicia inúmeros benefícios, como máximo aproveitamento do tempo e dos recursos disponíveis, maior conforto pelo amoldamento do ritmo do curso ao seu ritmo pessoal, possibilidade de aquisição de competências e de obtenção de título de graduação para potencializar a carreira profissional, entre outras coisas!

Note que essa tecnologia (EaD) afeta suas condições sociais e humanas! Ou seja, sua realidade atual é a maior evidência de que as condições sociais, econômicas e tecnológicas estão em contínuo processo de transformação e propiciando mais conforto, mais qualidade de vida e mais bem-estar àqueles que aproveitam as oportunidades que estas transformações promovem!

Porém, ao mesmo tempo, essa tecnologia promove mudanças desafiadoras no ambiente interno das organizações.



E AGORA, JOSÉ?

Agora que você já tem consciência do que é necessário para estar preparado e apto para administrar mudanças nas organizações.

Logo, você também está pronto para fazer a última avaliação presencial!

Se chegou até aqui, PARABÉNS, pois está prestes a concluir sua intrépida aventura de descoberta dos mistérios em torno do Comportamento Organizacional com final feliz!

Sabemos que daqui para frente, você poderá utilizar as competências e habilidades adquiridas nesta disciplina em outras que você cursará! Com certeza, o que estudou aqui será um forte alicerce para seus estudos na disciplina de Gestão de Pessoas. Também o ajudará muito a superar os desafios que as demais disciplinas da área de gestão e as disciplinas multidisciplinares apresentarão para prover-lhe uma formação tecnológica de elevadíssimo nível! E, o mais importante, as competências e habilidades desenvolvidas nesta disciplina o ajudarão a superar seus desafios profissionais, incrementando sua empregabilidade e favorecendo seu desempenho. Tudo isso para ajudar a impulsionar sua carreira e fazê-lo alcançar o sucesso!

Faço votos de uma boa avaliação final! E votos de que seus próximos semestres sejam tão ou mais profícuos do que foi este que estamos concluindo juntos!

Continue firme! E um excelente curso para você!

GLOSSÁRIO

Autenticidade: Segundo Houaiss (2009), é a condição do que não é falso.

Coalizão: Segundo Houaiss (2009), é aliança, união, convênio, consórcio ou fusão.

Conglomerar: Segundo Houaiss (2009), é amontoar, agregar, reunir.

Cônjuge: Segundo Houaiss (2009), é pessoa com quem se possui vínculo matrimonial.

Convergência: Segundo Houaiss (2009), é a chegada a um mesmo ponto, é a tendência de proximidade ou junção de pontos de vista a respeito de um assunto.

Discrepância: Segundo Houaiss (2009), é discordância, diferença manifesta em alguma coisa.

Empatia: Segundo Houaiss (2009), é o “processo de identificação em que o indivíduo se coloca no lugar do outro e, com base em suas próprias suposições ou impressões, tenta compreender o comportamento do outro”, ou ainda, a “forma de cognição do eu social mediante três aptidões: para se ver do ponto de vista de outrem, para ver os outros do ponto de vista de outrem ou para ver os outros do ponto de vista deles mesmos”.

Galgar: Segundo Houaiss (2009), é transpor, atingir, subir.

Interação: Segundo Houaiss (2009), é a atividade ou o trabalho compartilhado, em que há trocas e influências entre as partes que se relacionam entre si.

Intervenção: Segundo Houaiss (2009), é a interferência sobre algo com a intenção de influenciar o seu desenvolvimento.

Nômade: Segundo Houaiss (2009), é alguém que não se fixa por muito tempo em algum lugar, que vive permanentemente mudando de local em busca de novos recursos para sobrevivência. A origem desta palavra está relacionada à atividade pastoril, que comumente busca novas pastagens para o gado, quando se esgota aquela em que estava.

Profícuo: Segundo Houaiss (2009), é proveitoso, frutífero, lucrativo, útil, vantajoso.

Turbulência: Segundo Houaiss (2009), é perturbação da ordem, tumulto, confusão.

Utópico: Segundo Houaiss (2009), é a qualidade ou estado de uma ideia generosa, porém impraticável.

REFERÊNCIAS

HOUAISS, ANTÔNIO; VILLAR, MAURO DE SALLES; FRANCO, FRANCISCO MANOEL DE MELLO. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2009. 1986 p. Disponível em: <<http://houaiss.uol.com.br>>. Acesso em: 03 jun. 2010.

ROBBINS, STEPHEN P. **Comportamento organizacional.** 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 536 p.

UFSC. **Mecanismo online para referências.** Disponível em <<http://www.rexlab.ufsc.br:8080/more>>. Acesso em: 03 jun. 2010.