

Aluno(a): _____	Turma: _____
Aluno(a): _____	Turma: _____
Aluno(a): _____	Turma: _____
Aluno(a): _____	Turma: _____

### Definindo Desenvolvimento Organizacional

Por Ricardo Coutinho – É executivo da Embraer com foco na área de Planejamento e Organização, engenheiro com Pós-Graduação em Engenharia e Organização Industrial pelo ITA. Publicado em 21/03/2005 no [www.RH.com.br](http://www.RH.com.br). O texto publicado não representa, necessariamente, a opinião dos responsáveis pelo site RH.com.br

O termo Desenvolvimento Organizacional (DO), normalmente, não reconhecido nas organizações e nem fora delas com a abrangência e a profundidade que lhes são merecidas. Tal confusão é reforçada pela utilização errônea do conceito de DO dando-lhe, normalmente, uma amplitude inferior ao que ele deveria ter, ou mesmo simplificando o tema a um conjunto de treinamentos ou aos famosos “workshops” motivacionais.

Pessoas consideradas como especialistas no assunto, não o utilizam corretamente ajudando ainda mais a complicar entendimento do significado real do tema. Este conceito é muitas vezes, usado apenas como um jargão, confundido com modismo ou utilizado por pura conveniência momentânea de forma a iludir os clientes.

**Definição:** Desenvolvimento Organizacional é um conjunto de ações planejadas, de longo prazo, pelas quais as PESSOAS são identificadas, desenvolvidas e utilizadas de forma a fortalecer e aumentar os resultados da empresa.

**Termos chaves em DO:** Mudança: é a partida do “*status quo*”. Implica movimento na direção de uma meta, um estado idealizado ou uma visão do que deveria ser. Indica movimento à frente de uma condição presente, de crença e de atitudes. *Graus de Mudança:*

**Alpha:** mudanças incrementais. Altera pouco as variáveis estruturais.

**Beta:** implica progresso variável. Altera as variáveis estruturais através da influência de uma visão inovadora.

**Gama:** implica em adição à Beta, uma mudança radical. Chamada normalmente de transformacional. (*Quantum Leap or Paradigm shift*). Muda como fazemos as coisas.

**Cultura:** antes de 1980, o assunto sobre cultura estava restrito à antropologia e aos círculos de RH. Posteriormente, esta palavra tornou-se um termo muito popular.

Cultura é definida geralmente como suposições básicas e crenças que são compartilhadas por membros de uma organização, que inconscientemente operam e que definem as modas básicas, as visões da organização sobre si mesma e seu ambiente. Mas, por que adotar o desenvolvimento organizacional como ferramenta, ao invés de adotar uma postura diretiva, sem envolvimento das pessoas?

**Estudo de Caso**

A questão acima pode ser mais bem respondida e entendida através do exemplo abaixo.

Imaginemos que uma empresa passa por dificuldades operacionais e de faturamento. Para solucionar estas dificuldades, esta empresa contrata, para apoiá-la, uma consultoria especializada neste tipo de trabalho. O processo de contratação e o início do projeto não foram bem planejados e nem bem executados, gerando enormes descontentamentos no grupo diretor.

O líder da empresa de consultoria possui uma metodologia que não envolve as pessoas certas da empresa no desenvolvimento do projeto e coloca os funcionários em uma posição desconfortável, pois a metodologia resume-se em “auditar” pelos ombros como o trabalho é executado. Ninguém teve tempo suficiente para explicar aos funcionários o que estava ocorrendo. Os efeitos desta ação são devastadores e os rumores são crescentes. Ao mesmo tempo, dois executivos pedem aposentadoria num processo que já se arrastava há algum tempo. Dando ainda mais combustível às especulações dos funcionários sobre o futuro.

Os consultores trabalharam na empresa por um ano. Perto de 25% dos funcionários foram demitidos. Quando os consultores estavam prontos para deixar a empresa, eles apontaram com orgulho às numerosas mudanças que introduziram e as recomendações que fizeram para aumentar a eficiência operacional. Entretanto, eles não mencionaram, que poucas, muito poucas, de suas recomendações foram implementadas com sucesso.

Uma semana após a partida dos consultores, as mudanças que eles introduziram foram descartadas sem qualquer cerimônia. Os consultores saíram triunfantes e enriquecidos, tendo recebido um grande “bônus” por terem “cortado” 25% dos postos de trabalho. Entretanto, as despesas com horas extras aumentaram dramaticamente com igual aumento no absenteísmo e no “turnover”. Entrevistas com alguns funcionários demonstraram também problema com a moral em todos os departamentos.

**Questão para debate**

1. Quão diferente poderia ter sido esta situação se os consultores tivessem usado uma maneira mais participativa?
2. Uma abordagem de desenvolvimento organizacional teria criado para o progresso, enquanto institucionalizava as mudanças realizadas. Este estudo de caso nos permite também concluir que alguns fundamentos são imprescindíveis para consolidar o entendimento sobre DO. De acordo com o conteúdo e os conhecimentos adquiridos desenvolva um texto que sintetize esta abordagem.