

## Teoria do Desenvolvimento Organizacional – DO

Empreendendo a mudança e a renovação empresarial

### Objetivos de aprendizagem

- Apresentar a teoria democrática e participativa voltada para a administração de pessoas;
- Definir o conceito de mudança organizacional;
- Destacar as mudanças ambientais e o papel da cultura organizacional no processo de mudança organizacional;
- Definir o conceito de Desenvolvimento Organizacional, pressupostos básicos, ou processo, técnicas e os modelos de DO;
- Permitir uma visão crítica do DO.

#### DO

Partir da Teoria Comportamental, um grupo de cientistas sociais e consultores de empresas desenvolveu uma abordagem moderna, democrática e variada de desenvolvimento planejado das organizações, que recebeu o nome de Desenvolvimento Organizacional.

### DO - Conceito

O Desenvolvimento Organizacional nada mais é que um esforço em se adaptar às mudanças que ocorrem dentro de uma organização. Segundo essa teoria aberta, democrática e participativa, as organizações devem se voltar mais às pessoas do que às técnicas e recursos para conseguir uma maior capacidade de realizar as mudanças necessárias ao desenvolvimento organizacional.

### Premissas

- Surgiu a partir de 1962, através de um complexo conjunto de ideias a respeito do homem, da organização e do ambiente, no sentido de propiciar o crescimento e desenvolvimento;
- Como resultante da Teoria Comportamental, no sentido de obter mudança e flexibilidade organizacional;
- Do aprofundamento dos estudos sobre motivação humana e sua interferência dentro da dinâmica organizacional;
- Criação do *National Training Laboratory* em 1947, com a finalidade de analisar em laboratório o comportamento dos grupos;
- Publicação de um livro do grupo do National Training Laboratory;
- Fusão de duas tendências no estudo das organizações: *o estudo da estrutura e o estudo do comportamento humano*;
- Cultura organizacional ou teoria do Desenvolvimento Organizacional (D.O.)

### Origens do DO

- Dificuldade em se operacionalizar os conceitos das diversas teorias: apenas o treinamento individual, grupal ou organizacional não provoca a mudança. É necessário também estabelecer um programa coerente de mudança de toda a organização.

- Aprofundamento dos estudos sobre motivação humana e suas interferências nas organizações.

- A pluralidade de mudança no mundo:

- A transformação do ambiente organizacional
- Aumento do tamanho das organizações
- Crescente complexidade administrativa:
  - Novo conceito do homem – complexas e mutáveis necessidades
  - Novo conceito de poder – colaboração e razão
  - Novos valores organizacionais – ideias humanístico-democráticos.



Fusão dos estudos das estruturas e do comportamento humano. Os modelos de DO consideram quatro variáveis:

1. Meio ambiente
2. Organização
3. Grupo social
4. O indivíduo

### O que é Desenvolvimento Organizacional

- É uma mudança organizacional planejada.
- É a aplicação dos conhecimentos da ciência do comportamento num esforço sistemático e de longa duração para melhorar a eficácia organizacional.
- Possui vários significados:
  - Processo de solução de problemas
  - Processo de renovação
  - Administração participativa
  - Desenvolvimento e fortalecimento de equipes – *empowerment*
  - Pesquisa – ação
  - Diagnóstico – obtenção de dados, exploração de dados, planejamento da ação e execução

### Pressupostos básicos do DO

- Constante e rápida mutação do ambiente;
- necessidade de contínua adaptação;
- Interação entre organização e ambiente;
- A mudança organizacional deve ser planejada;
- Necessidades de participação e de comprometimento;
- As organizações são sistemas abertos;
- A eficácia organizacional depende do conhecimento da natureza humana;
- Variedade de modelos e estratégias;
- DO é uma resposta às mudanças;

### Ferramentas do DO

Focalização sobre toda a organização  
Orientação sistemática  
Agente de mudanças  
Solução de problemas  
Aprendizagem pela experiência  
Processo de grupo e desenvolvimento de equipes  
Retroação  
Orientação à contingência

### O processo de DO

Decisão da direção;  
Diagnóstico inicial;  
Coleta dos dados;

#### DO

Desenvolvimento Organizacional é um desdobramento prático e operacional da Teoria Comportamental a caminho da abordagem sistêmica. Consideramos como precursor deste movimento teórico Leland Bradford, autor do livro "T-Group Theory and laboratory methods" (Nova York, 1964). Essa teoria representa a fusão de duas tendências no estudo das organizações: *o estudo da estrutura de um lado, e o estudo do comportamento humano nas organizações de outro*, integrados através de um tratamento sistêmico. Os diversos modelos de DO consideram basicamente quatro variáveis:

1) **o meio ambiente**, focalizando aspectos como a turbulência ambiental, a explosão do conhecimento, a explosão tecnológica, a explosão das comunicações, o impacto dessas mudanças sobre as instituições e valores sociais, etc.;

2) **a organização**, abordando o impacto sofrido em decorrência da turbulência ambiental e as características necessárias de dinamismo e flexibilidade organizacional para sobreviver nesse ambiente;

3) **o grupo social**, considerando aspectos de liderança, comunicação, relações interpessoais, conflitos, etc.; e

4) **o indivíduo** ressaltando as motivações, atitudes necessidades, etc. Os autores salientam essas variáveis básicas de maneira a poderem explorar sua interdependência, diagnosticar a situação e intervir em variáveis estruturais e em variáveis comportamentais, para que uma mudança permita a consecução tanto dos objetivos organizacionais quanto individuais. **Portanto, a ênfase é dada no gerenciamento de processos e de pessoas**

Retroação de dados e confrontação;  
Planejamento de ação e solução de problemas;  
Desenvolvimento de equipes;  
Desenvolvimento intergrupar;  
Avaliação e acompanhamento.

Coleta dos dados

1 – Coleta dos dados: envolve as etapas, a saber:

- Decisão de utilizar o DO
- Diagnóstico inicial
- Coleta dos dados
- Retroação de dados e confrontação

2 – Diagnóstico Organizacional

Envolve: a identificação dos problemas, conflitos e pontos fracos da organização, planejamento de ação e de solução de problemas.

3 – Ação de intervenção

Envolve: Desenvolvimento de equipes, desenvolvimento intergrupar, avaliação e acompanhamento.

### **Organização**

É a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente.

- Coordenação = divisão do trabalho
- Sobrevivência = relações com o ambiente
- Sistemas mecânicos x sistemas orgânicos

### **Cultura Organizacional**

Basicamente a cultura é o modo próprio de vida que cada organização desenvolve em seus participantes. É o conjunto de valores, crenças e padrões de comportamento que forma o núcleo de identidade de uma organização. É a maneira de fazer as coisas na empresa. A cultura de uma organização não é estática e permanente, mas sofre alterações ao longo do tempo, dependendo de condições internas ou externas. **Algumas organizações conseguem renovar constantemente sua cultura mantendo a sua integridade e personalidade, enquanto outras permanecem com sua cultura amarrada a padrões antigos e ultrapassados (veja um exemplo disso no texto sobre a Honda no final desta apostila).**

Para maioria dos autores, a única maneira viável de mudar uma organização é mudar a sua cultura, isto é, os sistemas dentro dos quais as pessoas vivem e trabalham. **Além da cultura organizacional, os autores do DO põem ênfase no clima organizacional, que constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica característica em cada organização.** O clima organizacional está intimamente ligado ao moral e à satisfação das necessidades humanas dos participantes. O clima pode ser saudável ou doentio, pode ser quente ou frio, pode ser negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, dependendo de como os participantes se sentem em relação à sua organização.

#### **Elementos da Cultura Organizacional**

- ☛ Valores;
- ☛ Crenças e Pressupostos;
- ☛ Ritos, Rituais e Cerimônias;
- ☛ Histórias e mitos

Em caráter geral, a cultura é o que dá identidade ao homem, interfere em seu caráter, molda suas crenças e explica o mundo. A empresa é uma organização baseada em normas, visa a dominação do mercado por meio de vendas de bens e serviços, para esse fim é necessário ajustar-se aos stakeholders, ou seja; as pessoas mais envolvidas ou interessadas na organização: *clientes, acionistas, governo, funcionários, fornecedores, associações, concorrência, sindicatos, etc.* Em toda organização existem códigos informais que ratificam ou anulam os regulamentos e algumas leis são burladas, e isso pode comprometer o andamento da própria empresa. Por isso então é necessário entender e considerar a cultura organizacional que visa ajustar as manifestações de cultura, já que é difícil modificar o núcleo de crenças e pressupostos básicos, dentro das organizações.

### **A cultura considera uma série de fatores:**

1-NÍVEIS: a cultura organizacional existe em uma variedade de níveis diferentes, refere-se tanto às crenças e pressupostos, ao funcionar interno, quanto à forma como a organização encara os problemas do ambiente externo.

2-INFILTRAÇÕES: relacionamentos, crenças, ponto de vista sobre os produtos, as estruturas, os sistemas, a meta, formas de recrutamento, socialização e recompensas.

3-IMPLÍCITOS: modificar coisas implícitas do pensamento e do comportamento das pessoas.

4-IMPRESSOS: raízes históricas têm grande peso na administração presente e futura das organizações.

5- POLÍTICOS: conexão entre cultura organizacional e a distribuição de poder na empresa. Grupos que têm seu poder relacionado à crenças e pressupostos.

6-PLURALIDADES: diferentes subculturas, mais de uma cultura organizacional dentro da mesma empresa.

7-INTERDEPENDÊNCIAS: a cultura está conectada a: política, estrutura, sistemas, pessoas e prioridades.

### **Valores:**

São os princípios e qualidades que são intrinsecamente desejáveis para nós. Os valores estão dentro da cultura organizacional. Um exemplo são os líderes, que através de seus exemplos, expressam os valores da organização e se tornam referências para outros empregados.

Os ritos também são parte dos valores da empresa. Há empresas que têm um hino próprio e os funcionários são incentivados a cantá-los uma vez por mês. Há também confraternizações e reuniões que são caracterizados como ritos ou rituais que fazem parte dos valores da empresa. (veja mais sobre valores no final desta apostila).

### **Clima organizacional**

É o termômetro interno da empresa. É justamente no Clima organizacional que o gestor mede questões ligadas à moral e a satisfação das necessidades humanas. Também é possível verificar os *fatores estruturais* como tecnologia, metas e políticas e regulamentos internos e os *fatores sociais* como atitudes, forma de comportamentos sociais etc.

### **Gestão de Mudança**

O processo de mudança organizacional começa com o aparecimento de forças que vêm de fora ou de algumas partes da organização. Essas forças podem ser endógenas ou exógenas à organização:

1. As forças **exógenas** provêm do ambiente, como as novas tecnologias, mudanças em valores da sociedade e novas oportunidades ou limitações do ambiente (econômico, político, legal e social).

2. As forças **endógenas** que criam a necessidade de mudança estrutural e comportamental provêm da tensão organizacional: tensão nas atividades, interações, sentimentos ou resultados de desempenho no trabalho.

O Desenvolvimento Organizacional é necessário sempre que a organização concorra e lute pela sobrevivência em condições de mudança.

#### **Etapas da mudança organizacional:**

Necessidade de mudança – análise dos problemas e necessidades.

Diagnóstico da mudança – definição das mudanças necessárias em tecnologia, produtos, estrutura e cultura.

Implementação da mudança – analisar táticas e ultrapassar a resistência à mudança.



#### **Desenvolvimento**

A tendência natural de toda organização é crescer e desenvolver-se. O desenvolvimento é um processo lento e gradativo que conduz ao exato conhecimento de si próprio e à plena realização de suas potencialidades. A eficiência da organização relaciona-se indiretamente com sua capacidade de sobreviver, de adaptar-se, de manter sua estrutura e tornar-se independente da função particular que preenche. A fim de que uma organização possa alcançar um certo nível de desenvolvimento, ela pode utilizar diferentes estratégias de mudança:

- 1. Mudança evolucionária:** quando a mudança de uma ação para outra que a substitui é pequena e dentro dos limites das expectativas e dos arranjos do *status quo* (lenta, suave).
- 2. Mudança revolucionária:** quando a mudança gera uma ação que substitui, contradiz ou destrói os arranjos do *status quo* (rápida, intensa, brutal).
- 3. Desenvolvimento sistemático:** os responsáveis pela mudança delineiam modelos explícitos do que a organização deveria ser em comparação com o que é, enquanto aqueles cujas ações serão afetadas pelo desenvolvimento sistemático estudam, avaliam, e criticam o modelo de mudança, para recomendar alterações nele, baseados em seu próprio discernimento e compreensão. Assim as mudanças resultantes traduzem-se por apoio e não por resistências ou ressentimentos.

#### **Críticas às estruturas convencionais**

Os especialistas do DO salientam que as estruturas convencionais de organização não têm condições de estimular a atividade inovadora nem de se adaptarem a circunstâncias em mudança. As principais críticas que fazem às estruturas convencionais de organização são as seguintes:

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

## Anexo:

### Valores, Atitudes e Satisfação no Trabalho

#### Valores

*A pena de morte é uma coisa certa ou errada? E as cotas mínimas reservadas para minorias raciais em universidades federais? O desarmamento da população está correto ou está tirando dos cidadãos o direito à livre defesa? É bom ou ruim uma pessoa gostar do poder? É correto dividir a propriedade de alguém em lotes e dar essas terras para os 'sem-terra'?* As respostas possíveis a estas perguntas variam muito de pessoa para pessoa, e de cultura para cultura. Mas em comum tem o fato de que envolvem julgamentos de **valor**.

**Valores são convicções básicas de que um modo específico de conduta é individualmente ou socialmente preferível a um modo oposto.**

Os valores representam uma preferência do sujeito em relação às múltiplas possibilidades de conduta disponíveis. São aprendidos a partir das vivências, e estão apoiados nas crenças de cada pessoa, que por sua vez lhe foram transmitidas em sua educação e desenvolvimento dentro de uma sociedade. São individuais mas refletem também a cultura onde a pessoa se desenvolveu.

Os valores, assim como as crenças que lhes servem de base, são parte da personalidade das pessoas. E, assim os outros elementos da personalidade, estão sujeitos à mudanças ao longo da vida da pessoa. Entretanto, são bem mais estáveis que comportamentos e emoções. Uma vez estabelecidos, aprendidos e internalizados pelo sujeito, terão pouca propensão à mudança. Mudarão certamente, mas não por qualquer motivo, não a qualquer hora. Geralmente requerem uma vivência importante para que sejam alterados, ou um novo aprendizado significativo.

#### Sistema de Valores

Todos os valores contêm um elemento de julgamento, baseado naquilo que o indivíduo acredita ser correto, bom ou desejável. E possuem atributos tanto de conteúdo quanto de intensidade. O atributo de conteúdo determina que um modo de conduta é *importante*, enquanto o atributo de intensidade determina *o quanto ele é importante*.

A classificação dos valores de uma pessoa de acordo com a intensidade monta o chamado **sistema de valores** desta pessoa, que é uma hierarquia dos valores de acordo com a importância que assumem para o indivíduo. Assim, cada pessoa atribui diferentes importâncias para valores como liberdade, direito à vida, busca do prazer, honestidade, respeito à justiça e outros. O sistema de valores é muito importante a cada tomada de decisão, principalmente naquelas que envolvem conflito entre valores. Um bom exemplo disso é quando uma pessoa rouba para comer. O julgamento aborda dois valores diferentes, *o direito à vida*, representado na intenção de alimentar a si ou a sua família, e *o direito à propriedade*, violado no ato de roubar. Penalizar ou não este comportamento dependerá do sistema de valores da sociedade (e do juiz), que atribuirá importâncias diferentes para cada um destes direitos.

#### A importância dos Valores

Stephen Robbins afirma que os valores são importantes no estudo do comportamento organizacional porque estabelecem a base para a compreensão das atitudes e da motivação, além de influenciarem a nossa percepção das coisas<sup>1</sup>. As pessoas entram para as organizações com noções preconcebidas das coisas que podem ou não podem fazer, do que devem ou não devem fazer, do que precisam ou não fazer. E essas noções todas se apoiam justamente nas crenças e valores de cada pessoa, pois todas elas contêm interpretações do que é certo e do que é errado. Além disso trazem implícita a noção de que certos comportamentos ou resultados são preferíveis a outros.

Os valores são uma importante fonte de influência para nosso comportamento. Se uma pessoa acredita que a qualidade é mais importante que a quantidade, seu trabalho será dirigido para a busca da qualidade. Se tiver que optar, em algum momento, entre fazer bem feito ou fazer muito, provavelmente escolherá a primeira opção. Mas imagine que esta pessoa trabalha em uma fábrica de produtos de massa, em que a quantidade é mais importante que a qualidade. O sujeito estará diante de um conflito de valores, um conflito entre o que ele acredita e o que a empresa quer que ele faça ou acredite. Este conflito muitas vezes acaba somente com o desligamento do

funcionário, seja por conta própria ou por iniciativa da empresa. Já quando há o compartilhamento de um mesmo sistema de valores entre o funcionário e a empresa, a motivação é fortalecida.

Toda empresa tem seu conjunto de valores essenciais, e seu sistema de valores que define o que é mais importante para ela. Algumas até fazem uma *declaração de valores*, em que deixam claro a todos em que acreditam e o que é mais importante. E é importante para a empresa que os funcionários compartilhem esses valores, acreditem nestas mesmas crenças e se comportem de acordo com elas. Para atingir esse resultado muito empenho da empresa será exigido, pois a transmissão de valores não é algo simples, automático. Requer antes de tudo constância nas atitudes da empresa, pois muito do que será aprendido terá sido transmitido mais pelos exemplos práticos do dia-a-dia do que pelas preleções, manuais, palestras e treinamentos. A empresa transmite aos seus funcionários os seus valores no dia-a-dia das suas operações, nas escolhas e atitudes que toma a cada instante. Tudo que se faz na administração de uma empresa transmite, aos empregados e aos clientes, uma noção do sistema de valores empregado na decisão.

### Valores, Sociedade e Cultura

Os valores e as crenças são fortemente influenciados pela cultura da sociedade. Mudam de acordo com o tempo, a época, e com as contingências do momento que a sociedade está atravessando. Os valores que estão em alta hoje em dia não são os mesmos de 30 anos atrás, e os valores de 30 anos à frente também não serão os mesmos que temos hoje. Há 30 anos a família era mais importante, e dentro dela, a autoridade do pai era incontestável.

Hoje o indivíduo é mais importante, há um sentimento maior de *'cada um por si'*, e a autoridade é algo mais fluido, compartilhado entre os vários elementos da família. Nas empresas, há 30 anos o emprego era para a vida toda, e a autoridade dos gerentes, assim como a dos pais nas famílias, incontestável. Hoje a pessoa que fica mais de 10 anos em uma mesma empresa já é uma exceção, é alguém considerado *'acomodado'*, que parou de evoluir. E a autoridade está cada vez mais compartilhada entre a equipe, com as decisões migrando do gerente para o grupo de trabalho.

Há muitos outros exemplos. Até a década de 80 a qualidade do produto não era um item importante nas fábricas de carro americanas. Mas aí vieram os carros japoneses, fabricados sob outro sistema de valores em que a qualidade é considerada essencial, e tomaram o mercado. As empresas americanas tiveram que se adaptar, mudando seu sistema de valores para acomodar esse novo pedido dos clientes, fabricando carros mais confiáveis e menos dependentes de manutenção.

Um exemplo particularmente interessante de mudança de valores é o da inteligência emocional. Enquanto que durante quase todo o século XX a inteligência racional foi considerada extremamente importante, a partir da década de 90 a *inteligência emocional* foi se desenvolvendo e assumindo cada vez mais importância no cenário administrativo. Hoje, em empresas mais modernas, mais importante que raciocinar rápido é saber se relacionar e fazer parte de uma equipe, itens das chamadas habilidades emocionais. Mas essa mudança ainda está se processando, e é fácil de encontrar pessoas que ainda acreditam no paradigma anterior. Essas pessoas se surpreendem quando são cobradas ou avaliadas nos novos critérios, para elas de menor importância que os antigos.

Outra variação importante nas crenças e valores a considerar é a que existe entre diferentes culturas. Americanos pensam diferente de brasileiros, que pensam diferente de chineses, e assim por diante. Brasileiros são usualmente flexíveis quanto à regras, enquanto japoneses e britânicos são extremamente rigorosos quanto a elas. Brasileiros também consideram que em um bom ambiente de trabalho as pessoas apresentam um relacionamento bastante próximo, e também há um sentimento de *'família'*. Já alemães preferem ambientes de trabalho bem mais frios e impessoais, e preservam sua intimidade e privacidade com unhas e dentes. Companhias multinacionais quando estabelecem operações em outros países, ou companhias que fazem comércio exterior, precisam estar atentas para essas diferenças. Alguns valores serão possíveis de mudança por via de treinamento, mas para outros será a companhia que terá que se adaptar.

### Atitudes

As atitudes refletem como um indivíduo se sente a respeito de alguma coisa. São padrões de resposta emocional aprendidos, que regulam e afetam o comportamento da pessoa.

Um exemplo de atitude é quando uma pessoa diz *"gosto do meu trabalho"*. Essa afirmação reflete uma atitude positiva em relação ao trabalho, e será base para muitos dos comportamentos que esta pessoa irá tomar quando

estiver trabalhando. Por pensar e sentir assim, ela provavelmente terá mais motivação para ir trabalhar, e enfrentará os problemas que surgirem com mais disposição que outra pessoa que pense diferente, que tenha outra atitude.

Atitudes não são a mesma coisa que crenças e valores, mas estão intimamente relacionados. Os valores formam a base cognitiva das atitudes, são a razão por trás do sentimento. As atitudes são baseadas no sistema de crenças e valores da pessoa. Cabe ressaltar que em relação às crenças e valores as atitudes são bem menos estáveis, ou seja, mudam com mais facilidade e frequência. As mensagens publicitárias, por exemplo, tem por objetivo mudar as atitudes das pessoas em relação a determinados produtos ou marcas. Se a Ford conseguir por meio de sua comunicação ou ação no mercado gerar em você um sentimento favorável em relação aos seus carros, aumenta a chance de que um dia você compre um deles. A campanha do governo "drogas, tô fora" visa gerar uma atitude contrária às drogas nos adolescentes, de modo a que quando lhes for oferecida alguma droga, eles imediatamente a recusem.

Dentro das organizações as atitudes são importantes porque afetam o comportamento no trabalho. Se os trabalhadores acreditam que os gerentes estão todos conspirando para fazê-los trabalharem mais pelo mesmo salário ou menos (o que é uma crença), terão uma atitude desfavorável a qualquer iniciativa da administração, muitas vezes recusando-se até a avaliar a ideia apropriadamente. Cabe à organização, portanto, entender como surgem as atitudes, como se relacionam com o comportamento dos trabalhadores, e como elas podem ser modificadas.

### **Tipos de Atitudes**

Uma pessoa pode ter milhares de atitudes, mas o comportamento organizacional foca sua atenção em um número limitado delas, se interessando apenas por aquelas diretamente relacionadas com o contexto do trabalho, tais como as avaliações positivas ou negativas que os trabalhadores têm em relação a diversos aspectos do seu ambiente de trabalho.

A maior parte das pesquisas nessa área em comportamento organizacional tem focalizado três tipos de atitudes: satisfação com o trabalho, envolvimento com o trabalho e o comprometimento organizacional. Vejamos o que cada uma significa.

### **Satisfação com o Trabalho**

O termo '*satisfação com o trabalho*' se refere à atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza. Uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto que aquela insatisfeita apresenta atitudes negativas. Quando se fala em atitudes do trabalhador, quase sempre se está se referindo a satisfação com o trabalho. Por causa da grande importância desta atitude, faremos uma análise mais extensa dela mais adiante nesta apostila.

### **Envolvimento com o Trabalho**

O termo '*envolvimento com o trabalho*' é relativamente recente na literatura sobre comportamento organizacional. Não há ainda um consenso sobre o exato significado deste termo, mas uma definição viável é de que seria o grau em que uma pessoa se identifica psicologicamente com o que faz e considera seu desempenho como algo valioso para si. Os funcionários com alto nível de envolvimento com o trabalho identificam-se profundamente com ele e realmente se preocupam com o tipo de trabalho que realizam. Também apresentam menor absenteísmo (faltam menos) e índices mais baixos de demissões voluntárias.

### **Comprometimento Organizacional**

O comprometimento organizacional é definido como a situação em que o trabalhador se identifica com a empresa e seus objetivos, desejando manter-se parte desta organização. No Brasil existe uma expressão popular que explica bem esta atitude, chama-se a pessoa comprometida como aquele funcionário que '*veste a camisa da empresa*'.

Assim como o envolvimento com o trabalho, o comprometimento também faz com que os índices de absenteísmo e desligamento voluntário sejam reduzidos. Inclusive o comprometimento organizacional está mais relacionado com a baixa rotatividade de pessoal que a satisfação no trabalho, costumeiramente mais utilizada nestas questões.



O comprometimento organizacional provavelmente é um previsor mais acurado do absenteísmo e da rotatividade por se tratar de uma resposta mais duradoura que a satisfação com o trabalho, e também por estar relacionado à organização como um todo. Um empregado pode não estar satisfeito com suas funções atuais, mas pode continuar satisfeito com a organização em que trabalha, principalmente se considerar que suas funções são temporárias. Mas quando a insatisfação abrange a imagem da empresa em si, as pessoas tem maior possibilidade de se demitirem.

---

## Bibliografia

<sup>i</sup> ROBBINS, Stephen. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

### O DO e a Honda

A Honda Motor Company foi considerada a empresa mais bem gerenciada do mundo. Ironicamente, a Honda alcançou essa posição utilizando um sistema de inovação organizacional que pode ser classificado como antigereencial.



Dentre os princípios operacionais da Honda estão as metas: *“Aprenda, Pense, Analise, Avalie e Aperfeiçoe”* e *“Ouça, Pergunte e Fale”*. Mas veja, se todos os 60 mil funcionários da Honda atendessem às expectativas da empresa simultaneamente, ficaria um tanto barulhento e confuso, sem falar nas divergências.

E esse é exatamente o problema. O questionamento constante de idéias, de decisões e do gerenciamento é encorajado, e até exigido, de cada funcionário. Motivo pelo qual a Honda se tornou um dos exemplos do que se denomina de **“contenção construtiva”**. O co-fundador da Honda, Takeo Fujisawa, explica a contenção construtiva da seguinte maneira: *“Há dissonâncias em toda empresa. Como presidente eu devo orquestrar os sons dissonantes para criar certa harmonia. Mas nunca se deseja harmonia em excesso. É importante cultivar a satisfação em encontrar harmonia nas divergências ou então se estará desviando das forças que mantêm uma empresa viva.”*

Em uma cultura empresarial e social japonesa dominada pela conformidade e não questionamento em relação aos mais velhos e superiores, a cultura de autocrítica e diversidade intelectual da Honda se destaca visivelmente. Mas foram exatamente esses valores que permitiram à Honda transformar-se em apenas 20 anos, de um pequeno fabricante local de motocicletas, no fabricante de automóveis que substituiu a Chrysler dentre as Três Grandes.

Não é somente a gerência que tem ouvidos para todos. Essa inovadora exaltação à discordância é sistêmica na Honda. Perspectivas diferentes entre os vários departamentos funcionais da Honda são ativamente encorajadas, lembrando-se de que a concorrência intelectual só irá lapidar e aperfeiçoar o produto final.

Jovens engenheiros recebem responsabilidades extraordinárias e são encorajados a questionar seus superiores energeticamente em debates ou sessões regulares. Há alguns anos, um novato levou essa tarefa longe demais. Ele teve a audácia de envolver-se em uma discussão com o co-fundador da empresa, Soichiro Honda, quanto aos motores refrigerados a ar e a água. Ele estava tão resoluto que fez greve por um mês, retirando-se em um mosteiro Zen. Impressionado pela convicção apaixonada do rapaz, Soichiro Honda reconsiderou e mudou sua opinião a respeito. O rapaz se chamava Tadashi Kume e hoje ocupa o cargo de presidente da Honda.

1 Baseado em: Matthew J. Kierman, *The Eleven Commandments of 21st Century Management*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1996, p. 45-47