

DIAGNÓSTICO: A FASE CRÍTICA
DA INTERVENÇÃO

Alberto Marchesi

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção
do grau de MESTRE

Assinatura do Orientador

Dissertação apresentada

aos professores

Edela Lanzer Pereira de Souza

Antônio Fernando Cornélio

Rudi Braatz

Porto Alegre, ____/____/____.

Visto e permitida a impressão

Porto Alegre, ____/____/____.

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Admi
nistração da UFRGS.

DIAGNÓSTICO:

a fase crítica da intervenção

DISSERTAÇÃO EM

DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

PROF. ORIENTADOR: EDELA LANZER PEREIRA DE SOUZA

Agradecemos à TELESC, na pessoa de seu presidente, que nos proporcionou a realização deste trabalho, e a todo seu corpo funcional, pela colaboração acolhida e confiança.

O autor.

Í N D I C E

I - <u>INTRODUÇÃO</u>	4
II - <u>ALGUNS ASPECTOS DA ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA</u>	6
a. A organização como um sistema aberto	6
b. Habilidades de um administrador	9
c. Motivação, Clima e Liderança	11
d. Desenvolvimento Organizacional	14
III - <u>DEFINIÇÃO DO OBJETIVO</u>	21
IV - <u>REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</u>	22
a. Significado e importância do diagnóstico	24
b. Formas de obter e aptidões necessárias para a determinação do diagnóstico	31
c. Balanço de dados	42
V - <u>CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA E DO MEIO AMBIENTE</u>	44
a. Características da empresa	44
b. Características do meio ambiente	52
VI - <u>PLANEJAMENTO DE AÇÃO</u>	55
a. Técnicas escolhidas	55
b. Plano de ação/intervenção	66
VII - <u>DIAGNÓSTICO</u>	
a. Percepção	77
b. Atas e relatórios	82
c. Questionários	86
d. Reunião de "feedback"	101
VIII - <u>CONCLUSÕES</u>	107
a. Potencialidades	107
b. Problemas	108
c. Considerações finais	109
IX - <u>SUMÁRIO</u>	112

I. - INTRODUÇÃO

Esta dissertação, visa explicar um caso prático de intervenção em uma empresa de telecomunicações, enfatizando o DIAGNÓSTICO. A intenção de nos concentrarmos nesta fase de intervenção, decorreu da dificuldade que se encontra ao se buscar, tanto na bibliografia nacional, quanto na estrangeira, uma explanação sistematizada que fosse clara, profunda, sistêmica e congruente, sobre esta fase do processo de Desenvolvimento Organizacional que em nosso entender compreende "a fase crítica da intervenção".

A sequência de apresentação busca oferecer, um encadeamento lógico e de fácil assimilação, iniciando com alguns pressupostos teóricos fundamentais necessários à compreensão da administração contemporânea, enfatizando os sistemas organizacionais, suas principais variáveis e o Desenvolvimento Organizacional em sua fase atual. A seguir buscamos a definição do objetivo da presente dissertação, passando à revisão bibliográfica, no sentido de buscarmos o significado do Diagnóstico, a importância que lhe é atribuída, às técnicas de obtenção e às aptidões que o diagnosticador deve possuir ou desenvolver.

A fase seguinte, inicia a parte prática do trabalho, buscando apresentar o Plano de Ação, plano este composto pela sequência adotada, pela escolha das técnicas e pelas ferramentas que julgamos pudessem ser necessárias. O penúltimo capítulo visa fornecer os resultados e análises que compõem o Diagnóstico, cujo corolário se apresenta no Cap. VII., o das conclusões.

Acreditamos com o trabalho apresentado, suprir uma lacuna existente, proporcionando um "caso" detalhado de diagnóstico realizado em uma empresa nacional.

Quanto às empresas de telecomunicações em particular, entendemos que os procedimentos aqui adotados, tanto pela empresa como pelo consultor, possam servir como exemplo de um esforço a ser seguido com o objetivo maior de atingir a eficácia organizacional, utilizando os recursos disponíveis e convivendo com o meio ambiente e com as consequências conjunturais, nacionais e internacionais.

A busca da eficiência organizacional, pressupõe a tendência da maximização dos objetivos empresariais, dentro da realidade conjuntural que se apresenta. Para tanto as organizações necessitam diagnosticar e corretamente interpretar as mudanças do meio ambiente, e principalmente adequar-se a elas, para evitar perdas e se possível tirar proveito destas mutações e de sua maior facilidade de adequação.

As estruturas orgânicas buscam esta maleabilidade, mas na prática elas não são utilizadas a não ser em casos muito especiais. A nossa realidade administrativa nos permite dizer que deve-se aproveitar ao máximo os aspectos positivos que as estruturas orgânicas nos trazem e adequá-las às nossas organizações, buscando especialmente a clara definição dos objetivos da organização, a convergência dos esforços no sentido de atingi-los e a maleabilidade da organização quando imposta a situações de mutação.

O trabalho apresentado se propõe a desenvolver um diagnóstico sistêmico, utilizando além das técnicas comportamentais, as informações contidas no Sistema de Informações Gerenciais do Grupo Telebrás que, embora não analisadas profundamente, possibilitarão aos interessados uma medida relativa de comparação do "output" da organização em foco, enquanto nossa ênfase maior se concentrará nas potencialidades e problemas observados quanto aos recursos humanos e quanto às práticas administrativas utilizadas.

II. - ALGUNS ASPECTOS DA ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

Neste capítulo, passaremos em revista alguns aspectos da administração contemporânea, que se nos apresentam como mais significativos e imprescindíveis, para a clara compreensão de nosso trabalho de dissertação. Ao final do capítulo, faremos uma abordagem ao Desenvolvimento Organizacional, sob o enfoque de "o que ele não deve ser", com o propósito de, ao conduzirmos o programa em questão, não tropeçarmos nestas "armadilhas" que os estudiosos e críticos tem apontado como as mais frequentes.

II. a - A ORGANIZAÇÃO COMO UM SISTEMA ABERTO

A especialização fez com que os vários ramos do conhecimento se tornassem estranhos uns aos outros. Observou-se nos últimos tempos que esta diferenciação conduzia frequentemente à duplicação de esforços e, conseqüentemente, ao desperdício. Cientes desta perda da energia, pesquisadores e cientistas concentraram sua atenção no desenvolvimento de uma teoria geral dos sistemas, buscando ênfase especial aos sistemas abertos, por serem aqueles que melhor representava os sistemas orgânicos.

A organização consiste em muitos sub-sistemas que estão em interação dinâmica uns com os outros; é um sistema aberto em constante integração com o meio ambiente sócio-cultural, recebendo deste matéria-prima, pessoas, energia e informações, transformando-as em produtos e serviços que são exportados para o meio.

Levinson (1) diz que "uma pessoa não é meramente formada por uma conexão entre seus sistemas gastrointestinais, cardiovascular, motor e nervos. Ela é formada tam -

(1) LEVINSON HARRY - Organization diagnosis, Cambridge, Harvard University Press, 1976, Pág. (4)

bem por personalidade e capacidade, de interagir com o meio ambiente. O mesmo ocorre com as organizações".

"O sistema aberto não se esgota, porque pode importar energia do mundo que o rodeia. Por isso a ação da entropia é contrariada pela importação de energia e o sistema vivo é caracterizado mais pela entropia negativa do que positiva" (2). No que diz respeito ao sistema administrativamente aberto, "a moderna administração passou a focar prioritariamente, as relações pessoais entre os membros da organização, os conflitos de valores, a competência interpessoal, o clima psicológico organizacional, as condições de Feedback espontâneo, o estilo de liderança das chefias, as possibilidades de auto-realização no trabalho, as condições de favorecimento ou obstaculização da criatividade e a coordenação pela idéia, mediante um consenso de valores entre os membros da organização" (3). As escolas tradicionais e mecanicistas do início do século, conceituavam organização como se fôra um sistema fechado, sem dar importância a interação com o meio ambiente. Este enfoque levou muitas empresas à falência devido a "miopia situacional" empregada.

Entendida a organização como um sistema aberto, com estrutura mais burocrática ou orgânica, em função das variáveis de tecnologia empregada e de suas condições situacionais sócio-culturais, podemos dizer que "a Eficácia Organizacional é decorrente da maximização de todos os retornos energéticos organizacionais" (4).

Assim sendo, enfocamos o conceito de Sinergia em que se buscou o aumento dos resultados, sem a necessidade de importação de energia do meio. É a utilização da inteligência para solucionar os problemas das empresas, e esta energia potencial encontra-se acumulada principalmente nos aspectos de motivação, liderança e no clima organizacional, enfim, na correta utilização das habilidades humanas, conceituais e técnicas.

(2) KATZ, D. e HAHN R. - Psicologia social das organizações, S. Paulo Atlas, 1973, Cap. (2)

(3) NASCIMENTO KLEBER T. - Implicações do moderno conceito de administração para a formulação de uma estratégia de reforma administrativa, RAP RID, 6(1):5-31 jan/mar, 1972, Pág. (16-17)

(4) SOUZA, EDELA L. PEREIRA DE - Clima e cultura organizacionais,

Na segunda metade deste século, especialmente após a IIª. Grande Guerra, desencadeou-se uma aceleração nas mutações sociais, culturais e tecnológicas, às quais as empresas obrigatoriamente devem se adequar, sob pena de sossobrarem a este "maremoto de mudanças".

Tofler diz que "a administração deverá passar da Burocracia para a Ad-Hocracia; nesta o administrador passa a ser um coordenador de vários grupos de trabalho eminentemente transitórios, e a preocupação passa a se fixar nos resultados. Surge o especialista como peça muito importante, enquanto que a autoridade cede lugar à lealdade profissional.

A Ad-Hocracia dá lugar a um homem associativo, que recebe o risco com agrado, busca STATUS fora da organização, passa de posição para posição e reconhece sua transitoriedade. Esta encurta o vínculo com a organização e reduz o relacionamento com as coisas, lugares e pessoas. É o perigo do choque do futuro, pois estamos habituados a um sistema social bem mais estável". (5).

Enquanto o futurologista acena para estas mudanças, Greiner cita seu trabalho - Pode a D.O. ajustar-se bem às burocracias? - que as estruturas burocráticas ainda por muito tempo, sobreviverão, pois as organizações orgânicas ainda não vingaram, exceto em alguns casos isolados de instituições de pesquisa e projetos.

Certamente os dois depoimentos são algo extremados, e em verdade, se são de alto interesse acadêmico, na prática tornam-se acertivas, bem menos significativas desde que se busque um Enfoque Situacional, onde "a formulação básica da ação humana emerge da interação à individualidade, que compreende aspirações, padrões, conhecimento; e a situação que apresenta oportunidades e limitações restritivas" (6).

(5) TOFLER, Alvim - O choque do futuro, Rio, Artenova, 1973, Pág. (108 - 112)

(6) THOMPSON - Jones - Organization in action, New York, McGraw Hill, 1967, Cap. (8).

Assim chegamos à Teoria da Contingência, que visa o diagnóstico das moléstias ou disfunções de uma empresa, partindo do ambiente e da tecnologia utilizada. Não há modelo que possa ser considerado "o melhor" para organizar uma empresa, enquanto qualquer modelo ou forma de organizar não é igualmente eficaz em todas as circunstâncias. Deve-se conhecer o ambiente que envolve a organização e o tipo de "tecnologia" que a empresa utiliza para que se possa, a priori, estabelecer um modelo organizacional adequado.

As estruturas orgânicas tem como característica, ambientes em rápida mutação e se aplicam às empresas que utilizam tecnologia complexa; as estruturas mecanicistas tem como característica ambientes mais estáveis e se aplicam às empresas que usam tecnologia simples e repetitiva.

II. b - HABILIDADES DE UM ADMINISTRADOR

Há pelo menos, três áreas administrativas, que são necessárias para a execução do processo administrativo: a técnica, a humana e a conceitual.

Habilidade técnica é aquela empregada para usar conhecimento, métodos, técnicas e equipamentos para a realização de tarefas específicas adquirida por experiência, educação e instrução. Das três habilidades é a de maior tradição, pois acompanha a administração de há muito tempo, enfatizada principalmente na época do surgimento da escola mecanicista. Consideramos os quatro Níveis de Mudança citados por HERSEY (7), quais sejam, conheci -

(7) HERSEY P. e BLANCHARD K.H. - 'Psicologia para administradores' de empresa, S.Paulo, EPU, 1974, Pág. (197)

mento, atitudes, comportamento individual e de realização da organização, esta habilidade pode ser adquirida com a mudança do conhecimento, sendo portanto de fácil absorção.

Habilidade Conceitual é aquela que enfoca a compreensão da complexidade da organização global e o ajustamento das operações das pessoas na organização. Este conhecimento permite que a pessoa se comporte de acordo com os objetivos e as necessidades de seu grupo imediato.

O termo Habilidade Conceitual compreende a habilidade de considerar a empresa como um todo; inclui o reconhecimento de como as diversas funções numa organização dependem uma da outra e de que modo as mudanças em qualquer uma das partes afetam as demais" (8). CHESTER BARNARD, presidente do NEW JERSEY BELL TELEPHONE disse que "o aspecto fundamental do processo é aperceber-se da organização como um todo e de que modo as mudanças em qualquer uma das partes afeta as demais" (9).

Habilidade Humana é a capacidade e o discernimento para trabalhar com pessoas, onde se incluem uma compreensão da motivação, do clima organizacional e uma aplicação de liderança eficiente. Embora varie a proporção de habilidades técnicas conceituais necessárias nos diferentes níveis administrativos, o denominador comum aparentemente crucial em todos os níveis, é a habilidade humana. Muitos administradores consideram essa habilidade como mais decisiva que a inteligência, capacidade de decisão, conhecimento e habilidade no trabalho.

"O conceito de habilitação como sendo a capacidade de transformar conhecimento em ação, deve permitir que se faça distinção entre as 3 aptidões para se executar quaisquer atividades técnicas, de compreensão e motivação de pessoas e grupos de coordenação e integração das atividades e dos inte-

(8) KATZ, Robert - As habilidades de um administrador eficiente, Expansão, fev. 1975, pág. (49)

(9) KATZ, Robert - As habilidades de de administrador eficiente, Expansão, Fev. 1975, pág. (49)

resses da organização no sentido de um único objetivo comum"(10)

Na prática tais habilidades estão intimamente ligadas que é difícil determinar onde uma delas termina e a outra começa.

Vale destacar que apesar do enfoque dado para a habilidade humana pela maioria dos autores, a habilidade conceitual não é menos importante ou merece menor destaque nos tempos atuais, pois ela torna-se cada vez mais importante em cargos executivos de maior responsabilidade, onde seus efeitos são levados ao máximo e portanto mais facilmente observados.

II. c - MOTIVAÇÃO, CLIMA, LIDERANÇA

- . MOTIVAÇÃO

A motivação de uma pessoa depende da força de seus motivos. Os motivos são as vezes definidos como necessidades, desejos ou impulsos no interior do indivíduo, que dirigidos para objetivos, e estes podem ser conscientes ou inconscientes. Os motivos são os "porquês" do comportamento. Excitam e mantem a atividade e determinam a direção geral do comportamento de um indivíduo. Fundamentalmente, os motivos ou necessidades, são as molas da ação. Os motivos são dirigidos para os objetivos, enquanto estes últimos estão fora do indivíduo e são as vezes indicados como "prêmios esperados" para os quais os motivos se dirigem. Segundo MASLOW, quando uma necessidade é satisfeita, este motivo já não é motivador de comportamento.

- . CLIMA

"Qualquer grupo ou organização é formado por indivíduos, e cada um dos quais tem seu padrão único motivacional, (--) os padrões motivacionais dos membros da organização se combinam com os estilos de liderança das pessoas chave ,

(10) KATZ, Robert - As habilidades de um administrador eficiente, Expansão, Fev. 1975, pág. (50)

com as normas e valores de organização e a estruturação da organização, criando o clima psicológico organizacional. Este é um conceito importante para o administrador compreender, porque é através do clima organizacional efetivo que ele pode administrar a motivação de seus subordinados" (11)

Cabe aqui enfatizar, que "a eficácia da organização pode alcançar melhores níveis criando-se um clima organizacional que satisfaça as necessidades dos membros da organização e ao mesmo tempo canalize seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização" (12).

A motivação não é a única determinante do comportamento. O clima organizacional também modela o comportamento grupal em direção à amizade, poder ou realização. Dentre estes três motivos, diversas experiências realizadas, constatou-se que o motivo de realização tem demonstrado ser o que leva a maior eficácia organizacional.

"O objetivo do planejamento da organização é combinar as pessoas com as tarefas que requerem ou inspiram seus motivos e habilidades e criar tarefas que superem as demandas ambientais e oportunidades. A variável mais manipulável das quatro é o clima organizacional e pode portanto servir como um eficaz instrumento de gerência para integrar a motivação individual aos objetivos e tarefas da organização" (13)

KOLB e sua equipe (14), elaboraram uma escala para medir clima organizacional, associado aos três motivos

(11) SOUZA, Edela L. Pereira de - Clima e cultura organizacionais, PUC, P. Alegre, 1976, pág. (23)

(12) HESKETH, José Luiz - Motivação e Clima Organizacional, Brasília, Seminário de comportamento na administração pública, 1975, (mimeo)

(13) Ibidem, (mimeo)

(14) KOLB, DAVID, - Organizational psychology: an experimental approach Englewood Cliffs, Prentice - Hall, 1971, pág. (

sociais básicos, quais sejam, realização, afiliação e poder. O motivo de poder indica valorização dos preceitos; o motivo de realização enfatiza a tecnologia, e o motivo de afiliação dá destaque ao carácter.

Cabe aqui, ao encerrar este tópic, apresentar a definição de cultura dado por BURKE HORNSTEIN - "é um conjunto de pressupostos e normas aprendidas e compartilhadas que regulam o comportamento dos membros de uma organização" - e dá ênfase ao fato de que "se queremos evoluir uma organização, é preciso agir sobre a cultura organizacional" (15)

- . LIDERANÇA

Liderança é um conceito mais amplo que o de organização, pois pensa-se em administração como um tipo especial de liderança em que o aspecto mais notável é a realização dos objetivos da organização, enquanto a liderança pode buscar objetivos particulares ou de grupos que não os da organização.

Segundo Gerge B. Terry, "a liderança é a atividade que leva a influenciar as pessoas para que tenham disposição para lutar por objetivos de grupo". Cabe enfatizar que a cooperação, não a liderança, é o processo criativo; mas a liderança é o disparador indispensável de suas forças.

O conceito de comportamento adaptativo do líder, dentro do enfoque situacional, diz que "o líder eficiente é capaz de adaptar seu estilo de comportamento de líder às necessidades da situação e de seus seguidores" (16), enquanto diz-se que "a diferença entre o estilo eficiente e o ineficiente está frequentemente, não no comportamento real do líder, mas na adequação desse comportamento à situação em que é usado". (17)

(15) SOUZA, Edela L. Pereira de - Clima e Cultura Organizacionais, PUC, Porto Alegre, 1976, pág. (27)

(16) HERSEY, R. e BLANCHARD, K. - Psicologia p/ Administração de Empresas, São Paulo, 1974, pág. (101)

(17) Ibidem, pág. (105-106)

Os estilos de liderança podem ser avaliados por vários instrumentos, entre os quais destacamos os trabalhos de TANNENBAUN e SCHMIDT DA OHIO STATE UNIVERSITY, DA BLAKE E MOUTON, DE LIKERT, DE KORMAN (1966), DE FRIEDLAEND(1967), DE HERSEY E BLANCHARD.(1973).

II. d - DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Segundo MELLO (18), "D.O. é um processo de mudanças planejadas em sistemas sociotécnicos abertos, visando aumentar a eficácia e a saúde da organização, para assegurar o crescimento mútuo da empresa e seus empregados". Sendo uma definição que não inclui conceitos operacionais sobre como fazer D.O., nem opiniões pessoais oriundas de uma filosofia de trabalho." Quaisquer intervenções ou instrumentos para aperfeiçoar e renovar a organização, visando o aspecto social ou o técnico ou ambos, estão em sintonia com esta definição" (19)

Ainda MELLO nos enfatiza:

D.O. deve ser, um processo dinâmico, dialético e contínuo, de mudanças planejadas a partir de diagnósticos situacionais de conteúdo e processo, utilizando estratégias, métodos e instrumentos que visam otimizar a interação entre pessoas e grupos, para constante aperfeiçoamento e renovação de sistemas abertos de modo a aumentar a eficácia e saúde da organização e assim assegurar a sobrevivência e o desenvolvimento mútuo da empresa e de seus empregados.

D.O. requer visão global da empresa; enfoque de sistemas abertos; compatibilização com as condições do meio-ambiente externo; engajamento consciente e responsável das cúpulas; integração de necessidades individuais e organizacionais; desenvolvimento de potencialidades de pessoas, grupos, subsistemas e suas re

lações; institucionalização do processo e auto-sustentação das mudanças;

D.O. implica em valores realisticamente humanísticos, adaptação, evolução e/ou renovação - isto é, mudanças que mesmo se tecnológicas, econômicas, administrativas ou estruturais implicarão em modificações de hábitos ou comportamentos;

"D.O. não é (não deve ser) um curso ou treinamento (embora isto seja frequentemente necessário); solução de emergência para um momento de crise; sondagem ou pesquisa de opiniões, apenas para informação; intervenção isolada sem perspectiva; iniciativa sem continuidade no tempo; apenas um ou mais laboratórios numa ilha cultural isolada; esforço de especialistas e outros bem intencionados, mas sem engajamento dos executivos responsáveis; uma série de reuniões de diagnóstico sem gerar soluções e ações; manobra de algum executivo para obter ou preservar poder, prestígio ou vantagens à custa de outras pessoas; processo para explorar, manipular, prejudicar ou punir indivíduos ou grupos; meio de fazer todos felizes; algo que termine sempre em final feliz." (20)

Ao citar as causas de fracassos de D.O. mais comuns, MELLO enfatiza:

" - Discrepâncias entre valores propalados ou estilos idealizados x comportamentos reais

- Programas de D.O. sem objetivos claros
- Contrato de D.O. pouco claro e unilateral
- Potencial insuficiente para mudanças
- Resistências não-trabalhadas
- Intervenções comportamentais desvinculadas de resultados; ou intervenções técnico-administrativas sem tratamento comportamental
- Desigualdade de condições entre subsistemas e negligência quanto a efeitos sistêmicos
- Estilos de gerência incompatíveis com D.O.

- Ausência ou falha de diagnóstico
- Instrumentação inadequada
- O comportamento antes do diagnóstico das causas.

A maior parte dos programas de D.O. enfatiza um novo estilo de comportamento, a ser adotada pelos gerentes. O conteúdo educacional dos programas "enlatados" baseia-se na premissa da assimilação de uma nova forma de comportamento funcional, que supostamente será mais eficiente para o processo decisório.

Primeiramente deve-se aprender a idealizar uma organização como sendo um "sistema aberto" e a pensar em termos de variáveis conceituais importantes, que sejam relevantes para uma maneira sistemática de analisar o comportamento humano nas organizações.

Em segundo lugar, reconhecer-se uma necessidade de praticar constantemente um diagnóstico sistemático de maneira que os gerentes possam delinear mais rapidamente os problemas de uma situação e conceber soluções adequadas.

- O processo antes da tarefa

Minha sugestão aos defensores do D.O. é que se esforcem para que haja uma melhor compreensão de como as necessidades do trabalho influem no processo do comportamento, e não exatamente o contrário.

- Os especialistas antes do gerente

Uma forma de escapar deste problema é dividir as responsabilidades pela execução e o conhecimento especializado entre os especialistas e os gerentes (Massa Crítica).

No início do planejamento de DO é preciso envolver os gerentes - chave no diagnóstico do projeto da execução e dos métodos de implantação do programa. Para que os gerentes possam ser suficientemente independentes é preciso que tenham um conhecimento maior que o comum, sobre Desenvolvimento das Organizações.

Os gerentes devem estar preparados para tornar conhecido aquilo com que estão mais familiarizados - as características específicas da operação que dirigem e o que sabem sobre as

suas maiores necessidades. É aqui que os especialistas farão muito bem em parar e ouvir.

- Consultoria de panacéia

Trata-se da consultoria que pretende solucionar quase que todo e qualquer problema usando sempre o mesmo método ou instrumento". (21)

GREINER, na sua crítica aos procedimentos de DO utilizados, caracteriza em primeiro lugar, os resultados nocivos dos "enlatados" utilizados por consultores externos, via de regra sem sequer buscar-se um diagnóstico.

A seguir esquematiza os seis alertas principais:

" - O indivíduo antes da organização

Existe uma tendência muito forte nos programas de D.O. de utilizar uma sequência aparentemente lógica de aprendizado e mudança de comportamento, partindo do indivíduo para a organização. Este enfoque deixa muito a desejar quando:

- os problemas de estratégia geral da empresa são predominantes e como tal devem ser esclarecidos antes de se partir para mudanças nas sub-unidades.
- quando um diagnóstico caracteriza e identifica o problema em determinado nível deve-se atacar o problema e não esperar que o mesmo seja superado, como sub-produto de uma reeducação.

Se a empresa não está utilizando D.O. para combater os problemas mais importantes que afetam a maioria dos empregados, então estes provavelmente se desinteressarão muito depressa do programa.

- A Organização informal, antes da organização formal. Uma forte presunção, existente entre muitos defensores do DO, que a organização informal tem prioridade sobre a organização formal.

Durante as fases educacionais de DO, deve-se ensinar aos gerentes, mais sobre organização formal e como ela pode ser usada para complementar e reforçar mudanças no seu comportamento.

- O conjunto antes da situação particular

Responsável por muito do que já foi dito an -
tês, agora é o falso conceito de impor um programa de desenvol-
vimento organizacional criado por estranhos que não conhecem a or-
ganização.

Exige-se que a organização se adapte ao pro -
grama de DO. Aqui, o programa se adapta à situação. Isto não signi-
fica que deva ser criado um programa novo para cada cliente. Em
vez disso, o especialista de DO deve ter várias ferramentas em sua
mala, para que possa usar uma chave de fenda, e não um martelo ,
quando for o caso de apertar um parafuso. Outra diretriz, é encora-
jar os gerentes da organização a fornecerem mais dados e sugestões
sobre o que precisa ser feito". (22)

O autor ainda focaliza suas principais suges-
tões para o desenvolvimento organizacional, baseado em sua avalia-
ção crítica e nas de outros autores.

São as seguintes as sugestões:

- inicie o DO com questões problemáticas grandes e importantes, ba-
seadas nas necessidades desenvolvimentistas da organização e de
seus empregados.
- apronte-se para conseguir uma relação mais complementar entre as
organizações formal e informal, durante o processo de DO.
- enfatize uma interrogação mais íntima dos modelos orientados pe-
la função e pelo diagnóstico, para que "saltemos de olhos aber-
tos" e continuemos a enxergar à medida em que agimos; aguice as
visões intelectuais do gerente, para que ele possa selecionar suas
ações de forma mais adequada e flexível.

- ao educar os gerentes acerca dos processos de mudança de comportamento, enfatize mais suas preocupações com o trabalho.
- consiga um relacionamento que seja mais integrado no planejamento e solução de problemas, entre os especialistas e os gerentes. Evite a divisão arbitrária de funções, com o especialista como planejador e o gerente como executor.
- melhore a integração dos programas enlatados de DO, com as demandas específicas de cada situação empresarial. As ferramentas do DO são exatamente isso - deve-se tê-las à mão, mas só usá-las quando for preciso.

Para finalizar, BENNIS (23) nos oferece três sugestões, todas no sentido de conseguirmos intervenções mais eficazes, orientadas no sentido de não quebrar a estrutura orgânica da organização, evitando-se pois as descontinuidades, às quais a natureza sempre se opõe "ferozmente". Estas são:

- "- É essencial que o consultor gaste boa parcela de seu tempo conversando com pessoas, observando reuniões, para que ele se familiarize, tanto quanto possível, com as pessoas, com os produtos, com os procedimentos, e com o ambiente do cliente. Ademais, sua presença legitima sua função e transmite uma aceitação oficial.
- Pode o consultor, buscar identificar os indivíduos "sentidores de discrepâncias" e reuni-los numa "MASSA CRÍTICA", como uma forma de dar início ao esforço de D.O.
- Devem ser identificados os fatores que impedem o desenvolvimento, ao invés de remendar o sistema."

(23) BENNIS, Warren. G. - Desenvolvimento Organizacional: sua natureza, origens e perspectivas, São Paulo, Edgard Blücher 1972, pág. (65-68)

III. - DEFINIÇÃO DO OBJETIVO

- IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS E POTENCIALIDADES DA EMPRESA

O objetivo proposto foi atingido através de uma intervenção junto ao sistema - cliente, buscando alcançar um diagnóstico sistêmico da organização, atendendo-se especialmente às habilidades conceituais e humanas. Foram utilizadas técnicas de observação, entrevistas, questionários e reuniões de "feedback", tendo-se presente sempre o espírito do diagnóstico conjunto, entre o consultor e o sistema - cliente.

IV. - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo, buscaremos apresentar os enfoques de diversos autores quanto ao diagnóstico, seu significado, sua importância, as diversas formas de consegui-lo e das aptidões necessárias para sua determinação.

O Novo Dicionário Aurélio define diagnóstico como "o conhecimento ou determinação de uma doença pelos sintomas, conjunto de dados em que se fundamenta esta determinação".

A grande Enciclopédia Delta Larousse (1) define como sendo "o ato médico mais importante" (grifei), porquanto conduz à prescrição do tratamento mais indicado. É muitas vezes bastante difícil e exige, da parte do médico, não apenas conhecimentos teóricos e experiências mas também capacidade de julgar e bom desenvolvimento do sentido de intuição (que se chama o lho crítico ou senso crítico). O diagnóstico é constituído de fases sucessivas: estudo do modo pelo qual a doença começou, os antecedentes patológicos do paciente; exame clínico complementado freqüentemente por exames de laboratório e por investigações complementares. Os elementos colhidos são em seguida grupados, permitindo assim estabelecer, ou pelo menos, considerar um diagnóstico positivo.

A partir deste pode ser elaborado o diagnóstico diferencial, que consiste em examinar os sinais de diferentes tipos de afecção; é o resultado lógico de conduta, do raciocínio. Sendo determinado o diagnóstico, poderá o médico estabelecer o prognóstico, isto é, a evolução provável da doença, na dependência da terapêutica descritiva.

Já a Encyclopédia Britannica (2) cita que a diagnose já era enfocada por RUFUS of EPHESUS que praticou medicina no reinado de TRAJANO (AD.100), no seu trabalho, "On the in

(1) DELTA LAROUSSE, Enciclopédia-Delta, Rio, 15(5); 1095-2384. 1971.

(2) BRITANNICA, Encyclopaedia- William Benton Publisher, Chicago,

terrogation of patients". Até o século XVI, os diagnósticos clínicos foram elaborados através de exames do tipo de Inspeção, Percussão, Apalpação. Sanctorius (1561-1636), professor de Pádua foi o primeiro a utilizar instrumentos de precisão na prática da medicina.

Comentando as definições apresentadas, podemos caracterizar inicialmente que o termo DIAGNÓSTICO tem origens e conotações das ciências médicas, mas nem por isto deixa de ser de grande aplicabilidade para as ciências administrativas e do comportamento. Caracteriza-se como "a arte" da percepção e individualização de algum mal orgânico que a partir desta caracterização pode ser passível de um prognóstico e de prescrição terapêutica.

Se buscarmos uma analogia para o caso das ciências administrativas e do comportamento, vemos que elas são congruentes entre si, desde as aptidões necessárias (conhecimento teórico, práticas e capacidade de julgar, boa lógica de raciocínio e bom desenvolvimento do sentido da intuição), até a busca de dados, seu processamento, sua comparação com os modelos já conhecidos, a pesquisa da causa da afecção, até a necessidade de uso de instrumentos mais sofisticados funcionando como padrões de mensuração.

Evidentemente que a medicina está quase 20 séculos à frente na aplicação do diagnóstico, no que tange as doenças orgânicas, pois se nos aprofundarmos quanto ao diagnóstico na área psíquica, veremos que estas também estão em fase de desenvolvimento, e principalmente, em fase de formação de modelos para comparação.

Para concluir, parece-nos bastante claro que o diagnóstico é a determinação de uma "doença" ou problema que aflige um determinado sistema, determinação esta baseada em dados e informações colhidas normalmente medindo as consequências comparando-as com modelos já conhecidos ou em estabelecimento. Quanto às aptidões necessárias, fica caracterizada a necessidade de certa "vocaçãõ", ou de "dons especiais" para mais facilmente captar, distinguir e caracterizar os "sinais" que se apresentam.

a. SIGNIFICADO E IMPORTÂNCIA

Walton (3), em sua obra sobre Confronto e Consultoria de uma terceira parte, apresenta um modelo para o diagnóstico de conflito duradouro entre duas pessoas, mostrando sua importância tanto na determinação dos problemas do conflito, quanto das dificuldades a serem enfrentadas no diálogo e na intervenção.

O significado dado por este autor é o de senso comum, enquanto sua importância pode ser compreendida pelos quatro elementos básicos que envolve seu modelo de diagnóstico de conflitos interpessoais: "os problemas do conflito, as circunstâncias que tornam um conflito declarado, as atitudes antagônicas das partes e as várias consequências do conflito". Esta avaliação integrada é a sua interpretação de diagnóstico.

Para Lawrence & LORSCH (4), o diagnóstico é a peça fundamental para a determinação da direção específica em que a mudança é requerida. Diz ainda que é um dos estágios de intervenção em D.O., que se completa com o planejamento da ação, implantação e avaliação, e que apesar de serem tratados em separado, na prática os quatro estágios estão superpostos e interligados. "O estágio do diagnóstico geralmente é "disparado" pela percepção e conscientização de alguma discrepância entre resultado esperado e desejado, de um lado, e resultado efetivo, de outro".

Os autores enfatizam a importância do diagnóstico, e sugerem que ele seja sistemático e sistêmico, na abordagem dos problemas gerenciais. Os vários sintomas que uma organização apresenta, devem ser analisados e diagnosticados para traduzí-los num quadro coerente, com base no qual pode-se planejar e executar a ação com garantia razoável de que os objetivos se

(3) WALTON, Richard E. - Pacificação interpessoal: confrontações e consultoria de uma terceira parte. S.Paulo, Edgar Blucher Ltda, 1972 - Pág. (77)

(4) LAWRENCE, Paul R. e LORSCH - O desenvolvimento de organização: diagnóstico e ação. Edgar Blucher. S. Paulo, 1972, Pág. (20).

rão atingidos. "É o trabalho de diagnóstico que possibilita separar e escolher as múltiplas causas de um problema desenvolvimental e colocar fenômenos específicos numa estrutura sistemática. Esta é a parte do processo de mudança que serve para a ação superficial e prematura. Uma vez desenvolvido um diagnóstico razoavelmente completo, ele em si tende a induzir os passos necessários seguintes: a especificação da direção de mudança desejada e a identificação das variáveis mais promissoras que devem ser modificadas para permitirem que a organização se movimente na direção desejada" (5).

SCHEIN, como de resto a maioria dos autores, não explana diretamente o significado do seu conceito quanto a diagnóstico. Ele busca, isto sim, caracterizar sua importância, mostrando o quanto ele é crítico na sequência do processo de intervenção em desenvolvimento organizacional.

Já na introdução da primeira parte do livro consultado, enfatiza que "sem a compreensão do processo de diagnóstico, qualquer tipo de intervenção posterior não faz sentido" (6). Em sua definição de Consultoria de Procedimentos, ele diz que trata-se de "um conjunto de atividades desenvolvidas pelo consultor que ajudam o cliente a perceber, entender e agir sobre fatores inter-relacionados que ocorrem no seu ambiente(---) esta definição introduz diversos e novos conceitos e suposições em geral relacionadas com o que se procura na fixação de um diagnóstico" (7), diz ainda que uma boa diagnose do problema organizacional pode ir além da análise dos procedimentos humanos, porém não pode ignorá-los.

(5) LAWRENCE, Paul R. e LORSCH - O desenvolvimento de Organizações: diagnóstico e ação, EDGAR BLUCHER, S.Paulo, 1972. Pág (94)

(6) SCHEIN, Edgar H. - Consultoria de Procedimentos: Seu papel no desenvolvimento Organizacional, S.Paulo, EDGAR BLUCHER, 1972 . Pág. (1)

(7) Ibidem - Pág (8)

Em sua apreciação quanto à solução de problemas e tomadas de decisão, SCHEIN destaca sobremaneira a importância da diagnose e da necessidade de se "investir" na mesma, pois "sem alguma diagnose preliminar que a propósito pode exigir algum tempo e esforço, o administrador não tem condições de saber o que está realmente causando a discrepância entre o que foi previsto e o que foi alcançado. Não sabe no que ele deveria estar de fato trabalhando. (8).

Finalmente, enfatiza a importância do papel do consultor na busca da identificação do que está errado, pois via de regra os administradores não conseguem identificar estes erros. Assim sendo, conclui-se que "para as organizações possam se tornar mais eficientes, devem aprender a diagnosticar suas próprias forças e fraquezas. (grifei)". (9).

Aqui cabem dois comentários, tendo em vista que está se diferenciando uma habilidade do consultor externo ao sistema, pois o fato dele não estar envolvido no dia a dia do problema ou da organização, se lhe dificulta o trabalho pelo desconhecimento do funcionamento do sistema, lhe propicia oportunidade de não estar comprometido ou pressionado pelas variáveis ambientais. O consultor deve sempre manter-se neutro às questões internas dos sistemas, pois sua decisão deve ser sempre racional e nunca emotiva ou "envolvida". O segundo comentário refere-se ao fato do significado da citação "diagnóstico de suas próprias forças"..., em que se caracteriza a maior amplitude do enfoque dado ao diagnóstico administrativo, do que aquele das ciências médicas, pois estas caracterizam o diagnóstico como sendo exclusivamente o de uma doença. Com esta adição ao conceito de diagnóstico quando aplicado às ciências administrativas, ele passa a ter também o significado de "avaliação de potencialidades", o que via de regra é realizado em uma organização, entre as fases do diagnóstico e o do plano de ação, quer intuitivamente, quer por técnicas com a do "campo de Forças".

(8) SCHEIN, Edgar H. - Consultoria de Procedimentos: Seu papel no desenvolvimento Organizacional, S.Paulo, EDGARD BLUCHER, 1972 - Pág (51)

(9) Ibidem - Pág (8)

BECKHARD (10) salienta a importância do diagnóstico, demonstrando sua preocupação quanto à falta de treinamento formal no campo de técnicas de Diagnóstico de Sistema, enquanto exemplifica dizendo que um número cada vez maior de consultores com orientação baseada nas ciências do comportamento, estão utilizando seus conhecimentos na busca de diagnósticos das organizações. Para BECKHARD, uma das condições para o êxito de um processo de mudança é a existência de um diagnóstico das áreas problema, sendo este diagnóstico a primeira fase da mudança.

Hersey, ao enfatizar a administração para a eficiência da Organização, cita textualmente, que "é impossível exagerar a importância da capacidade diagnóstica de um líder. Se os motivos das pessoas sob suas ordens são muito variáveis, deve ter sensibilidade e capacidade para fazer diagnóstico que lhe permita sentir e avaliar as diferenças. Um administrador deve saber identificar os sinais no ambiente" (11) para bem desempenhar suas funções.

Jã Trist (12), explicita a tarefa do administrador, como sendo "a de regular sistemas e funções de intervenção administrativa (decisão) a fim de controlar as condições limitrofes. Este é o tipo de atitude realizada, encontrando fatos, interpretando-os, DIAGNOSTICANDO, julgando, ajudando, modificando". Coloca pois o diagnóstico em posição estratégica, como condição essencial para o bom julgamento é portanto como chave a todo o processo de intervenção.

Drucker, (13) partindo do princípio de Pareto - numa situação social, um número muito pequeno de eventos, 10 a 20%, no máximo, é responsável por 80% ou mais destes resultados - enfatiza da necessidade de se encontrar uma maneira de identi-

(10) BECKHARD, Richard - Desenvolvimento Organizacional: estratégias e modelos, EDGARD BLÜCHER, S. Paulo, 1972, Pág (30-47)

(11) HERSEY, Paul e BLAUCHARD, Kennel H. - Psicologia para administradores de empresa, S. Paulo EPU, 1974 - Cap. (7), Pág (165)

(12) TRIST, Eric - Uma crítica sociotécnica da Administração científica, P. Alegre, CEPA/UFRGS, 1972 (mimeo), Pág. (13)

(13) DRUCKER, Peter - A eficácia na gestão das empresas, Harvard'

car (diagnosticar) as atividades que proporcionam os resultados. Ainda o mesmo autor, ao enfatizar como se pode concretamente melhorar a função de direção, diz que a análise é um dos três passos (ANÁLISE, ATRIBUIÇÃO, DIREÇÃO), sendo a análise uma atividade de pesquisa e identificação (diagnóstico) dos fatos.

"A resistência à mudança poderá ser reduzida, se os afetados por ela fizerem um diagnóstico da situação, o processo de fazer o diagnóstico leva a uma maior percepção do que está errado, e esta percepção por outro lado, pode levar naturalmente a medidas para mudar a situação.

Esta afirmação de REDDIN (14) não só caracteriza a importância por ele dada ao diagnóstico, como enfatiza o aspecto facilitador do diagnóstico conjunto com o sistema-cliente. O autor ainda diz que "o diagnóstico (abordagem científica para a solução de problemas) cria condições de profundo descongelamento entre as pessoas, reunindo-as para discutir certas coisas a respeito de seu departamento, aspectos estes que eles nunca haviam discutido anteriormente. Em tais discussões, as pessoas ganham frequentemente novas perspectivas sobre antigos problemas e algumas vezes chegam a se aperceber que elas próprias são a causa fundamental. O diagnóstico e sua técnica de busca conjunta, possibilita um período neutro, durante o qual há uma abertura para os fatos, e, portanto, um desejo de levar em conta um ponto de vista" (15).

GREINER, explanando a Teoria da Contingência, diz que esta "visa o diagnóstico das moléstias ou disfunções de uma empresa, partindo do ambiente e da tecnologia adotada" (16).

NASCIMENTO (17), analisando o moderno con-

(14) REDDIN, William - Eficácia Gerencial, S.Paulo, Atlas, 1976, Pág. (183)

(15) Ibidem, Pág. (184)

(16) GREINER, Larry - Pode o desenvolvimento Organizacional ajustar-se bem às burocracias?, 1976, (mimeo) Pág. (7)

(17) NASCIMENTO, Klieber - Implicações do moderno conceito de administração para formulação de uma estratégia de reforma administrativa, Rev. Adm. Publ., Rio, 6(1): 5-31, jan/mar, 1972.

ceito de administração diz que "a preocupação exagerada com a eficiência, buscando-se controles obstinados em detrimento de aspectos não mensuráveis e pouco tangíveis, que críticos, tais como a capacidade de aceitação de riscos, a competência interpessoal, a existência de um clima de feedback espontânea e não censurado, e o predomínio do autocontrole sobre o heterocontrole, são algumas das causas que levam a organização ao insucesso". Nesta colocação vemos todo o significado e importância do diagnóstico, que possibilita a detecção destas disfunções que geradoras da alta entropia em que se encontra.

Já BLAKE e MOUTON (18), enfatizando a identificação dos Problemas citam que "o D.O. baseia-se na noção de que algumas das presentes circunstâncias não são plenamente aceitáveis. Os problemas, por assim dizer, são do tipo que as pessoas tem potencial para controlar. Portanto, mediante uma orientação eficaz, são passíveis de correção. Uma outra maneira de se colocar o problema é que a autoridade, a energia e a habilidade exigidas para a resolução destes problemas, estão sendo sub-utilizadas. A idéia de desenvolvimento também implica que seria desejável corrigir, reconsiderar, mudar, remover ou melhorar algumas das características já existentes. Diagnosticar os problemas como problemas é o primeiro passo. Antes de abordar inteligentemente um problema é necessário identificá-lo em termos sistemáticos". Esta se nos parece, uma das mais felizes colocações quanto ao DIAGNÓSTICO no processo D.O., colocando-o em seu devido lugar em significado e importância. É o óbvio, e sua importância está justamente na impossibilidade de não levá-lo em conta, pois quebra a lógica e a racionalidade.

BENNIS (19), ao tecer considerações sobre exemplos de mudanças organizacionais, diz que "cada caso é um caso, e como tal deve ser analisado, DIAGNOSTICADO, escolhida a estratégia a ser empregada e o ponto de entrada bem como as metas a serem atingidas e o sistema de avaliação".

(18) BLAKE, Robert e MOUTON, Jané - Ogrid gerencial, S.Paulo, Pioneira, 1975, Pág. (20)

(19) BENNIS, Warren G. - Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas, S.Paulo, EDGARD BLÜCHER, 1972.

Já Francisco Pedro de Souza (20), considera que "cabe ao executivo assessorado ou não por consultor, detectar os pontos críticos ou de estrangulamento, DIAGNOSTICANDO-OS (grifei) e identificando-os no propósito de acelerar o processo de motivação e crescimento real". Ambos consideram o diagnóstico como fase essencial ao processo, sendo que enquanto BENNIS caracteriza a importância do diagnóstico na determinação do "ponto de entrada" Souza enfatiza a dinâmica do diagnóstico, no processo de otimização da eficácia da organização.

Em seu recente trabalho, LEVINSON (21) dá um enfoque que à diferenciação e à integração do diagnóstico, quando diz ' que "não existem procedimentos amplamente aceitos para focar e avaliar uma organização, tal como nos processos de medicina. Na verdade existem diversos processos de diagnóstico para funções específicas do sistema organizacional. O psicólogo social pode examinar o moral da organização; o analista financeiro pode julgar a saúde financeira através de indicadores financeiros e dados estatísticos; o consultor de marketing possui suas próprias técnicas de julgar as estratégias de marketing; cada especialista tem seus próprios remédios para solucionar ou amenizar os problemas que percebem.

Ademais, ao se resolver problemas em uma área isolada, corre-se sério risco de criar outros em outras áreas. Isto é especialmente verdadeiro se examinarmos o contexto que envolve a organização. Enfoques tradicionais tendem a se concentrar na estrutura burocrática da organização, ou nas regras da estrutura, ou na forma do arranjo de status, ou no sistema de comunicações. Estas análises de grande profundidade intelectual, poderão ser úteis para propósitos científicos, mas através deles ' somente não é fácil perceber a organização como uma entidade viva e ativa". Mais adiante complementa dizendo que "um método de análise das organizações deve cobrir um número de áreas; deve incluir uma avaliação dos relacionamentos da organização com os outros sistemas com o qual ela interage" (22)

(20) SOUZA, Francisco P.E. Pereira de - Aspectos sócio-psicológicos da inovação administrativa, dez.1963, Pág. (297-317)

(21) LEVINSON, Harry - Organizational diagnosis, Cambridge, Harvard University Press, 1976, Pág. (5)

Fela MOSCOVICI (23), ao abordar o autodiagnóstico, diz que "na relação de consultoria, a pessoa do consultor fica envolvida e passa a ser uma das forças impulsoras ou restritivas do campo psicosocial. Antes de iniciar a relação ou contrato, é recomendável que o consultor faça um autodiagnóstico para obter perspectiva mais realista da situação e do posicionamento mais claro para sua ação; este esforço no limiar da relação de consultoria é a primeira e necessária tarefa do consultor concencioso, e esta contribui para a base ética do contrato psicológico com o cliente".

WEISBORD (24), em suas notas sobre diagnóstico organizacional, enfatiza que "diagnóstico é um processo e não um resultado, é um processo que consiste em dirigir todo o sistema e decidir sobre o que fazer depois.

Ao finalizar a revisão bibliográfica, quanto ao significado e importância do diagnóstico, citaremos um autor nacional, ETTORE PEREIRA (25) que ao correlacionar o Modelo de aceção do homem, A escola, O enfoque e O estilo de gerência, realizou a seguinte distribuição respectiva: Homem complexo, Integracionista,, Sistêmico; Diagnosticador de individualidades e Comportamento flexível, caracterizando a ênfase necessária ao diagnóstico.

(23) MOSCOVICI, Fela - O consultor de desenvolvimento organizacional, Rev. Adm. Publ. Rio, 11(2): 31-60, abr/jun/ 1977.

(24) WEISBORD, Marvim - Algumas notas sobre diagnóstico organizacional, Porto Alegre, CEPA / UFRGS - 1972 (mimeo), Pág. (1).

(25) PEREIRA, ETTORE DA COSTA - Teoria administrativa; sua contribuição ao D.O. Rev. Telebrás, Brasília, 3(1): 18-22, Jul/1977, Pág. (20).

b. FORMAS DE OBTENÇÃO E APTIDÕES NECESSÁRIAS PARA DETERMINAÇÃO DO DIAGNÓSTICO

Walton (26) diz que será preciso muito mais do que o simples conhecimento em termos intelectuais para a compreensão dos elementos que compõem o diagnóstico.

Exige o desenvolvimento de uma capacidade, da parte dos seres humanos para a franqueza, e para uma maior disposição de enfrentar os indivíduos com quem mantenham o contato como terceira parte".

A metodologia adotada por Walton para obter o diagnóstico envolve quatro elementos básicos: "os problemas do conflito, as circunstâncias que tornam um conflito declarado, as atitudes antagônicas das partes, e as várias consequências do conflito" (27) Walton cita ainda o fato que "a inclusão de outras pessoas possui diversos efeitos potenciais: aumenta as percepções e perspectivas relevantes; aumenta as possibilidades de apoio a um ou ambos os participantes; aumenta a noção de risco de ambas as partes; amplia a relevância da realidade organizacional em que os dois indivíduos devem continuar a trabalhar" (28).

Lawrence e Lorsch citam que "a coleta de dados significa não apenas reunir provas e indícios quantitativos através de questionários e por outros meios, mas também conversar com as pessoas envolvidas.

No trabalho de diagnóstico temos que identificar as múltiplas causas do problema, suas inter-relações e estabelecer quais as variáveis do sistema que estão contribuindo de maneira mais importante para o problema" (29).

(26) Walton Richard - Pacificação interpessoal: confrontação e consultoria de uma terceira parte, S. Paulo, EDGARD BLÜCHER 1972, Pág. (4)

(27) Ibidem, Pág. (77)

(28) Ibidem, Pág. (134-140)

(29) LAWRENCE, Paul R. e LORSCH, J.M. - O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação, EDGARD BLÜCHER. S. Paulo, 1972 Pág. (21)

Os autores sugerem o uso conjugado de dados quantitativos (questionários) e clínicos como altamente desejáveis. "Os dados quantitativos nos capacitam a fazer uma comparação sistemática do estado corrente da organização com outras de um ramo semelhante e em confronto com o estado "ideal" desejado. Os dados clínicos fornecem provas corroboradoras para os dados quantitativos através da própria palavra dos indivíduos envolvidos. É sempre importante se estabelecer a credibilidade na fase de diagnóstico" (30).

A fase de diagnóstico, então pode variar desde um trabalho altamente específico e quantificado a estudos mais qualitativos baseados nas observações realizadas na organização. As informações sobre as necessidades ambientais, por exemplo, podem facilmente ser obtidas em entrevistas com os gerentes da organização, ou esta modalidade pode ser usada para corroborar e dar validade aos quantitativos coletados, o que é altamente salutar.

É desejável que independentemente dos métodos adotados para gerar o diagnóstico, os resultados devolvidos aos participantes relevantes, através de dados organizados e dentro de uma estrutura conceitual, sob a forma de feedback. Este feedback deve possibilitar discussão, modificações e sistematização, possibilitando assim um diagnóstico mais amplamente aceito, pois eles passam a sentir-se "proprietários" dos dados e a ter alguma responsabilidade em ver que seja tomada alguma medida para melhorar a organização.

As ferramentas todas de D.O., que utilizadas, proporcionam a seleção e a coleta dos dados relevantes e em seguida ajudam no arranjo dos dados de modo que seja desenvolvida uma visão global do problema e com base na qual pode-se partir para o planejamento da ação.

(30) LAWRENCE, Paul R. e LORSCH J.M. - O desenvolvimento de organização: diagnóstico e ação, EDGARD BLÜCHER, S.Paulo, 1972, Pág. (55)

Cabe ressaltar ainda que "o processo de diagnóstico compartilhado se mistura com o passo seguinte da mudança, a do desenvolvimento de um plano de ação" (31).

No que tange às aptidões necessárias de desenvolver um bom diagnóstico, os autores além do que já foi apresentado nas entrelinhas, enfatizam que "para que um especialista em D. O. possa ser eficiente ao conseguir um comportamento quanto as soluções dos problemas de desenvolvimento organizacional, ele terá que visualizar claramente seu papel como o de um educador, de um diagnosticador, bem como de um consultor. Terá que ser capaz de desenvolver técnicas para identificar problemas organizacionais e analisar suas causas, educar administradores e outros membros da organização a como usarem conceitos para realizar diagnósticos e a planejar a ação' (--) necessitaria de amplo treinamento em ciências do comportamento, principalmente quanto à utilização de ferramentas sistêmicas". Cabe salientar que "a medida que aumenta a profundidade da mudança, o procedimento envolvido passa de primordialmente cognitivo para primordialmente emocional" (32).

Segundo SCHEIN, (33) a coleta de dados pode ser buscada através de: observação direta; entrevistas grupais ou individuais; questionários ou algum outro instrumento de análise a ser preenchido. Em seu enfoque com respeito à validade e importância da participação do sistema cliente no processo de diagnóstico, cita que "a importância da diagnose em conjunto deriva do fato que o consultor pode conhecer suficientemente a organização ou aprender o bastante a seu respeito para saber, com segurança, qual o melhor curso de ação que deveria ser recomendado para um particular grupo de pessoas, com seus particulares conjuntos de trabalhos, estilos e personalidades, contudo o consultor pode ajudar o administrador a tornar-se um diagnosticador suficientemente bom e indicar alternativas que permitam a resolução do problema pelo próprio administrador.

O papel do consultor consiste em ensinar'

(31) LAWRENCE, Paul R. e LORSCH J.M. - O desenvolvimento de organização: diagnóstico e ação, EDGARD BLÜCHER, S. Paulo, 1972, Pág. (95)

(32) Ibidem, Pág. (97)

(33) SCHEIN, E. H. - Consultoria de Procedimentos; seu papel no D. O., S. Paulo, 1972, Pág. (104)

técnicas de diagnose e de resoluções de problemas reais"(34).

Ainda neste enfoque, o autor diz que "uma suposição chave subjacente em Consultoria de procedimento, a de que o cliente tem de aprender a ver o problema por si próprio, a participar da elaboração do diagnóstico e a estar ativamente envolvido na busca de soluções". (35).

Outro aspecto levantado objetivamente por SCHEIN, e que merece especial destaque neste tópico em que buscamos evidenciar as formas e os cuidados a serem tomados quanto ao estabelecimento do diagnóstico, é que a organização problema, ou um dos sub-sistemas problema ao ser isolado e acionado, pode mostrar-se relutante em revelar certos tipos de informações, ou ocasionar distorções sistemáticas em questionários e entrevistas. Este comportamento é previsível, e "a distorção depende do clima reinante na empresa; se de insegurança, é provável que o informante esconda qualquer indicação que possa mostrar um ponto negativo da organização, por temer que seu superior o puna por estar revelando problemas; se o clima é de elevado grau de confiança, o informante provavelmente vai transformar o contato com o consultor num muro de lamentações, levando a caracterização dos problemas ao exagero. A menos que o consultor dispenda considerável tempo observando o sistema-cliente, é pouco provável que venha a obter uma noção acurada da situação". (36).

No que tange às aptidões do diagnosticador, SCHEIN dá especial destaque àquelas que tratam dos procedimentos humanos, pois entende que "enquanto as organizações forem como redes, formadas por pessoas haverá procedimentos humanos entre elas, e quanto melhor estes procedimentos forem diagnosticados e compreendidos, maiores serão as oportunidades de se encontrar soluções para os problemas técnicos" (37). Com isto o autor quer dizer que as disfunções dos procedimentos humanos, são via de regra os melhores indicadores das pressões internas existentes, causadas por problemas técnicos ou mesmo comportamentais. Desta forma, sua sugestão de maior ênfase nestes procedimentos não advém de uma pretensa maior importância que lhe foi imputada, mas sim do fato de que estes indicadores são muito mais acessíveis que

(34) SCHEIN, EDGAR H. - Consultoria de Procedimentos; seu papel no desenvolvimento organizacional, S.Paulo, EDGARD BLÜCHER . 1972, Pág. (5)

os de disfunções de procedimentos técnicos.

BECKHARD, ao enfatizar as estratégias e táticas do desenvolvimento organizacional, no sentido de buscar a melhor sistemática da organização, cita duas grandes áreas de diagnóstico. "Uma delas é o diagnóstico dos vários sub-sistemas que compõem o sistema total da organização, sendo estes sub-sistemas equipes naturais como a alta administração ou um grupo de pesquisa; ou eles podem ser níveis como a alta administração, a média administração ou a força de trabalho. A segunda área de diagnóstico é constituída dos procedimentos de organização que se encontram em vigor. Nestes se encluem procedimentos de tomada de decisões de padrões e estilos de comunicação, de relações entre grupos que se vêem frente a frente, da administração de conflitos, de estabelecimentos de métodos de planejamento" (38). O autor cita ainda o exemplo de diversas grandes organizações industriais que montaram verdadeiras organizações informais compostas por membros da própria organização, e que se reúnem periodicamente para examinar o estado do sistema. Estes grupos utilizam-se das várias ferramentas de diagnóstico para levar a efeito um verdadeiro "check-up" da organização.

O autor apresenta ainda uma série de perguntas (39) básicas a serem respondidas pelo diagnóstico:

- Qual o problema específico da mudança?
- Quais os sistemas e sub-sistema especificamente afetados?
- Qual o estado de cada um dos sub-sistemas?
- Quão dispostos estavam para a mudança? Quão acessíveis se mostravam para fazer a mudança?

(38) BECKHARD - D.O. - estratégia e modelos, EDGARD BLÜCHER, S. Paulo, 1972, Pág. (29)

(39) Ibidem (Cap.4), Pág. (52)

HERSEY diz que "o administrador deve ter flexibilidade pessoal e amplitude necessários para variar seu comportamento pessoal. Se as necessidades e os motivos de seus subordinados são diferentes, estes devem ser tratados de modo diferente" (40).

Nesta situação Hersey quer enfatizar da necessidade imperiosa de que o líder tenha percepção, empatia, intuição, para que possa desenvolver um estilo de "liderança situacional". Caso não consiga aprender a se aperceber e diagnosticar seu ambiente, nem sua boa intenção poderá fazê-lo ter sucesso; ele estará no baile dançando noutro ritmo, dançando muito bem , mas noutro ritmo.

Na citação ainda em foco, caracteriza-se a importância do AUTODIAGNÓSTICO, para que um administrador possa levar sua empresa numa direção eficaz. A organização é dinâmica, o diagnóstico é estático, portanto, ele deve estar sempre presente antes de qualquer julgamento.

O administrador deve somar a seus atributos pessoais o de diagnosticador, não com o espírito eminentemente crítico, mas no seu conceito operacional.

"É inócua decidir na torre de marfim e convocar as chefias apenas para escutarem... é preciso responsabilizar as chefias pela mudança, pois se elas não tiverem capacidade para implantá-las, terão, sem dúvida, poder para arquivá-las". Esta colocação de NASCIMENTO (41) soma-se às opiniões da grande maioria dos autores consultados, caracterizando como crítica a necessidade da participação do diagnóstico, para que a mudança tenha a "paternidade" daqueles que devem implantá-las no cotidiano.

(40) HERSEY, Paul e BLANCHARD, Kenneth H. - Psicologia para administradores de empresa, S. Paulo, EPU, 1974, Pág. (165)

(41) NASCIMENTO, Kleber - Implicações do moderno conceito de administração para a formulação de uma estratégia de reforma administrativa, RAP, Rio, 6(1):5-31, jan/mar - 1972, (mimeo), Pág. (19-21)

Analisando as características do consultor, MOSCOVITI (42) diz que "empiricamente todos concordam em que para determinados desempenhos há necessidade de certos dons, talentos ou jeito". Mais adiante completa dizendo que "o papel do consultor é um papel multifacetado que exige flexibilidade perspectiva e comportamental;... se examinados os aspectos variados das funções e responsabilidades do consultor, verifica-se que dentre os estilos da tipologia de WALLEN (trabalhador, crítico e auxiliador) ele necessita dos dois primeiros para as tarefas de diagnóstico e planejamento, avaliação, feedback e reformulação e para as tarefas de contato, contrato e entrada, que exigem um dinamismo maior, enquanto o estilo auxiliador caracteriza melhor o consultor na sua relação de ajuda com o sistema cliente" (43).

Ainda quanto às habilidades do consultor, o autor diz que "além da flexibilidade que permite ao consultor adaptar-se às circunstâncias específicas ou inesperadas da situação, da linguagem e da cultura organizacional do cliente, na qual está situado o problema, outras habilidades também precisam ser desenvolvidas para o desempenho bem sucedido" (44). A empatia constitui para ROGERS (45) a base da verdadeira comunicação, por quanto significa perceber o problema através dos olhos do cliente, colocando-se em seu lugar, sentindo por ele; se a empatia e a habilidade de ouvir são desenvolvíveis, pode-se desenvolver comunicação real com o cliente, reconhecer interesses, experiências, valores e padrões comuns, compartilhados, como uma base para estabelecer a relação de consultoria num nível pessoal.

Ainda MOSCOVITI cita que "Confiança e apoio por parte do consultor permitem encorajar a potencialidade do cliente e aprender com a experiência para que as contribuições de todos possam ser utilizadas sem preocupação com a sua fonte" (46).

(42) MOSCOVICI, Fela - O consultor de desenvolvimento organizacional, Rev. Adm. Públ. Rio, 11(2): 31-60, abr/jun, 1977, Pág. (41)

(43) Ibidem, Pág. (42)

(44) Ibidem, Pág. (43)

(45) ROGERS, C.R. - Tornar-se pessoa, Martin Fontes, Edit. S.P. 1961

(46) MOSCOVICI, FELA - O consultor de desenvolvimento organizacional

Em completando, enfatiza que "um sentido de oportunidade temporal é indispensável, em cada ponto e nível do processo de consultoria, para fazer perguntas, dar informações, fazer sugestões e intervenções no momento mais oportuno, em que o cliente está preparado para ouvir e reagir. O momento certo, ideal, da intervenção, nem prematuro nem tardio, é mais que uma habilidade profissional; é intuição, é captação pessoal da dimensão temporal no contexto dinâmico interpessoal - é a arte do consultor" (47). Apesar do autor caracterizar estas habilidades como necessárias ao consultor, e não especificamente para o diagnóstico, já ficou caracterizado que o processo de mudança está no seu todo tão integrado, que a diferenciação das etapas, via de regra, só se viabilizam "a duas dimensões". Portanto podemos agregá-las todas ao diagnosticador sem cometer enfanos "à menos".

Para Edela de Souza (48), "o consultor de D. O. não é um pesquisador nem um acadêmico.... e portanto necessita de instrumentos práticos, de manuseio econômicos, e úteis para desencadear a ação. O diagnóstico deve ser feito em conjunto (cliente-consultor) e em conjunto serem encontradas alternativas de ação".

WEISBORD (49), apresenta como características de um bom Diagnóstico, as seguintes: "simples, de impacto, comparativa, prática e quantitativa". Ainda o mesmo autor, ao sugerir como conseguir os dados para o diagnóstico, sugere: "Pergunte às pessoas; observe o que as pessoas fazem; leia os arquivos, relatórios, diretrizes, minutas, etc...; distribua questionários e conte as respostas" (50). E o que fazer com os dados? O autor responde: "Recolha-os; organize-os em algum esquema conceptual; imagine uma maneira simples de apresentá-los; discuta-os, pois a co

(47) MOSCOVICI, Fela - O consultor de desenvolvimento organizacional, Rev. Adm. Públ. Rio, 11(2): 31-60, abr/jun/1977, Pág. 44).

(48) SOUZA, Edela L. Pereira de - Diagnóstico de clima organizacional, RAP, RIO, 11(2): 141-158, abr/jun. 1977, Pág. (142)

(49) WEISBORD, Marvim - Algumas notas sobre diagnóstico organizacional, NTL, P. Alegre, CCPA/UFRGS, 1972 (mimeo) Pág. 2,3)

(50) Ibidem, Pág. (4)

leta de dados não é o mesmo que um diagnóstico, e para tanto é preciso que haja um diálogo entre o cliente e o consultor para estender o significado dos dados à organização; planejar com o cliente como usar os dados para facilitar uma mudança, pois o cliente deve sempre ter algo a dizer sobre a proposta de mudança, declarando se ela se coordena com as suas idéias de diagnóstico e se ela produzirá os resultados almejados" (51).

MARTINS, em seu trabalho sobre o papel das empresas de consultoria, cita que "sendo a consultoria uma atividade criativa, a motivação ocupa uma destacada posição na hierarquia dos fatores que caracterizam a boa qualidade de uma equipe" (--) deve se dado ênfase considerável à realização profissional" (--) o processo de mudança contínuo deve ser institucionalizado pelas empresas, pois a rotinização do trabalho é inimigo do avanço" (52). Assim o autor explicita, como sendo fatores necessários ao corpo técnico de consultores (e portanto diagnosticadores), a motivação e a realização profissional.

Continuando a ressaltar as formas de se buscar um diagnóstico, e os cuidados que devem ser tomados, LEVINSON (53) cita que "como cada diagnose é uma hipótese, torna-se importante poder retornar facilmente até as informações nas quais a hipótese está baseada, no caso da hipótese estar incorreta ou inadequada, ou se a forma de intervenção falhar no que tange ao atingimento dos resultados esperados". Já SHEPARD, em uma de suas regras, diz que se deve começar por onde o sistema se encontra. "Deve-se começar por diagnosticar o sistema, mas os sistemas não gostam, necessariamente de serem diagnosticados. Até o termo DIAGNÓSTICO pode ser considerado ofensivo e o sistema pode estar ainda menos preparado para receber uma pessoa que se intitula Agente de Mudança. Começar onde o cliente está pode ser conside-

(51) WEISBORD, Marvim - Algumas notas sobre diagnóstico organizacional, NTL, P. Alegre, CCPA/UFRGS, 1972 (mimeo) Pág. (4)

(52) MARTINS, Rubens M. - Papel das empresas de consultoria, RAP, Rio, 8(1): 69-81, Jan/mar. 1974, Pág. (78)

(53) LEVINSON, Harry - Organizational diagnosis, Cambridge, Harvard University Press, 1976, Pág. (6)

rada a Regra de Empatia" (54). O autor diz ainda que "A fim de comunicar-se eficazmente, de ser capaz de elaborar uma estratégia sólida, o agente de mudança precisa entender a cultura do sistema. A empatia permite o desenvolvimento do apego mútuo entre o cliente e o consultor, e o relacionamento resultante poderá ser tal que a criatividade de ambos se una, e haja um relacionamento de crescimento mútuo" (55). Este tipo de entrosamento é altamente desejável, porém o consultor deve se precaver para que este clima de confiança não se transforme em dependência ao esboço de uma crise. "A qualidade do parceiro é tão importante quanto a qualidade da idéia" (56).

Em outra obra, SHEPARD em conjunto com BLAKE, sugerem que num dos estágios (2º) de implantação da mudança, "se realize o DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL através de um laboratório de aplicação, focalizando-se neste estágio"-- (uma vez criados no 1º estágio, um clima de franqueza interpessoal e de solução de problemas)"-- o diagnóstico e o planejamento organizacional para mudança, através dos próprios membros da organização cliente. As variáveis organizacionais incluindo, o clima, conceitos, estrutura, políticas, procedimentos, pessoal, operação e ambiente, servem como uma lista de verificações dos itens a serem considerados" (57). Adiante citam que "os participantes, ao final dos trabalhos, compreendem que dos seus esforços surgirá uniformemente uma maior compreensão e entendimento em relação ao possível benefício de encarar a realidade" (58).

Em seu livro de casos e instrumentos, Ede la L. Pereira de SOUZA, enfatiza que "o trabalho de consultoria precisa integrar as expectativas do cliente e as do consultor, a fim de implementar mudanças efetivas de comportamento; o foco da

(54) SHEPARD, Herbert A. - Regras de bolso para agentes de mudança, CEPA/UFRGS, 1975 (mimeo) Pág. (2).

(55) Ibidem, Pág. (2)

(56) Ibidem, Pág. (5)

(57) SHEPARD, Herbert e BLAKE, Robert - Modificando o comportamento através de mudança cognitiva, P. Alegre, CEPA/UFRGS, 1974 (mimeo) Pág. (6)

(58) Ibidem Pág. (7)

orientação é o cliente com suas necessidades e o que faz para satisfazê-las" (59).

Quando o papel do consultor, for de diagnosticador de problemas interpessoais, conforme TANNENBAUM e SCHMIDT, deve-se iniciar por três questões básicas: "qual é a natureza das diferenças entre as pessoas; quais os fatores que podem atenuar as diferenças; em que estágio estão estas diferenças?" (60). Quanto a natureza das diferenças a serem diagnosticadas, os autores enfatizam os seguintes como principais: "Fatos que podem ser traduzidos por diferentes percepções quanto a problemas; Metas diferenciadas que não convergem para os objetivos da empresa, e em de sacordantes entre si; Métodos, procedimentos estratégias ou táticas diferentes na busca do mesmo objetivo; Valores principalmente éticos e morais, dissonantes entre indivíduos da mesma organização" (61).

PORTER, LAWLER III e HACKMAN (62) ao abordarem em sua obra os problemas na avaliação do performance, enfatizam o diagnóstico de ambivalências entre superior e subordinado. Este diagnóstico deve ser realizado através de entrevistas com ambos os níveis hierárquicos, ou outras técnicas (de confrontação, por exemplo) para capacitar o consultor das diferenças de objetivos ou de pontos de vista que representam inequivocamente uma perda de energia, tanto maior quanto maiores os afastamentos constatados.

Em organizações complexas, torna-se indispensável um diagnóstico do sistema de informações. Para tanto GALBRAITH (63) sugere que se busque levantar o modelo do processo de informação utilizado e que estude o mesmo, buscando detectar seu desempenho.

(59) SOUZA, Edela L. Pereira de - D.O. Casos e instrumentos brasileiros, S. Paulo, Edgard Blücher, P. Alegre, FDRH, 1975, Pg. (7)

(60) TANNENBAUM, Robert e SCHMIDT, Warren - Management of differences, Harvard, Business Review, Pág. (12)

(61) Ibidem, Pág. (2)

(62) PORTER, LAWLER III e HACKMAN - Behavior in organization, New York, McGraw Hill, 1975, Pág. (319-324)

(63) GALBRAITH, Joy, Designing - Complex organizations, Adison Wesley, Massachusetts, 1973, Pág. (14-20)

C - BALANÇO DE DADOS

Em revisão bibliográfica, podemos ressaltar os seguintes tópicos principais, a guiza de compactação de dados:

- O termo diagnóstico, apesar de originário das ciências médicas, em sua aplicação às ciências administrativas e do comportamento já transcedeu seu significado original; ele passou a ter também o significado de avaliação de potencialidades.
- O diagnóstico é uma fase imprescindível do processo de intervenção, e deve-se investir uma parcela de tempo significativo na sua determinação.
- O diagnóstico é um processo estático que é aplicado às organizações que por sua vez são dinâmicas. Portanto, o administrador deve diagnosticar continuamente as forças e fraquezas de sua organização, para otimizar a eficácia da mesma.
- O primeiro passo de um processo de intervenção é o diagnóstico, ou autodiagnóstico.
- Na prática, o diagnóstico se sobrepõe com as demais etapas que constituem o ciclo de mudança.
- O diagnóstico deve ser sistêmico, e para realizá-lo torna-se imprescindível a habilidade conceitual.
- O diagnóstico, sempre que possível (e via de regra o é), deve ser compartilhado pelo sistema cliente, para que se dê a validação do mesmo.
- O diagnóstico possibilita separar as múltiplas causas de um problema desenvolvimental e colocar fenômenos específicos numa estrutura sistêmica.
- Sem a compreensão do processo de diagnóstico, qualquer tipo de intervenção posterior não faz sentido.

- Uma boa diagnose de problemas organizacionais pode e deve ir além da análise dos procedimentos humanos, porém não se pode ignorá-los.
- para que as organizações possam se tornar mais eficientes, devem aprender a diagnosticar suas próprias forças e fraquezas.
- diagnosticar os problemas como problemas é o primeiro passo antes de abordar os problemas.
- diagnóstico é um processo e não um resultado; é o processo que consiste em dirigir todo o sistema e decidir sobre o que fazer depois.
- é aconselhável elaborar o diagnóstico alicerçado em dados clínicos e quantitativos.
- o processo de diagnóstico é passível de distorções sistêmicas que devem ser previstas e consideradas.
- o diagnosticador, idealmente, deve ser um indivíduo quase perfeito, e em constante aprimoramento de suas capacidades.
- As principais "habilidades" do diagnosticador são: a empatia, a habilidade de ouvir, a confiança e o apoio, a intuição, o "timing", a motivação e a realização profissional.
- O processo de diagnóstico compartilhado se mistura com o passo seguinte, o plano de ação.
- A coleta de dados pode ser conseguida através de observação direta, entrevistas, questionários, ou outro instrumento de análise.
- O bom diagnóstico deve ser simples, de impacto, comparativo, prático e quantitativo.
- A aceitação do sistema cliente é tão ou mais importante que a qualidade da idéia.

V. - CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA E DO MEIO AMBIENTE

Neste capítulo, buscaremos algumas das variáveis mais significativas, no que tange à interdependência entre a organização e o meio ambiente. Inicialmente nos concentramos nos parâmetros característicos da empresa, e num segundo estágio, naqueles do meio ambiente da TELESC.

a) CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

A TELESC é uma empresa concessionária de Telecomunicações, sob o controle acionário da TELEBRÁS, e seu resumo histórico passaremos a relatar a seguir.

O Sistema Telefônico de S. Catarina vem evoluindo desde 1927, quando o governador Adolfo Konder, fez surgir a Companhia Telefônica Catarinense.

Até o final dos anos setenta esta evolução se fez lenta e descontinuamente. Tal quadro somente mudaria após 1968, quando a necessidade criada pelo desenvolvimento político, econômico e social fez emergir a convicção de que as telecomunicações eram fundamentais ao mundo moderno. Foi desta consciência, aliada à necessidade de absorver as novas diretrizes traçadas pelo Governo Federal para o setor, que fêz nascer a COTESC - Cia. Catarinense de Telecomunicações, sob a égide do Governo do Estado.

O sistema que coube a COTESC gerir, além de desatualizado, estava subdimensionado, tanto em capacidade quanto em extensão. Para modificar essa realidade, a então COTESC elaborou uma estratégia para melhoria do sistema, que obedeceu a duas linhas básicas: uma de emergência, que iria permitir o atendimento às necessidades mais prementes, e outra, de caráter definitivo que proporcionaria ao Estado atualizada infraestrutura de comunicações, segundo o que se estabeleceu através do Plano Diretor de Telecomunicações. Assim, um sistema moderno e praticamente sem fios deveria unir os catarinenses entre si e com o mundo em 5 anos.

A execução do projeto foi assumida pela TELESC, tendo sido dado todo apoio ao pessoal da casa, 'tendo tido o cuidado de formá-los e mantê-los estáveis' para se obter os melhores resultados.

Após elaborados os projetos, o pessoal técnico foi altamente treinado, passando ao final das implantações para as áreas de operações.

Uma vez implantado o projeto, ou em fase final de implantação, houve a necessidade de uma mudança no sentido de orientar suas atividades de modo a prestar aos usuários, serviços cada vez melhores. O modelo adotado pela TELESC caracteriza-se pelo estabelecimento de metas, recursos e normas de forma centralizada e a descentralização da execução. A primeira tarefa ficou sob responsabilidade da Administração Central e a segunda a cargo das Regiões Operacionais.

As Regiões Operacionais reportam-se diretamente ao Diretor da área envolvida, e à Diretoria prestam contas. Assim a Administração Central passou a se constituir no órgão de Planejamento de Trabalho e Orçamento, Diagnosticador e Controlador, servindo de órgão de "staff" para a Diretoria e de Consultoria para as Regiões Operacionais.

A descentralização executiva originou profundos atritos entre os departamentos da Administração Central e as Administrações Regionais. Enquanto a descentralização repercutiu positivamente nas R.O., o contrário ocorreu na Adm. Central, causando um clima de baixa motivação, insatisfação, baixa produtividade e alta rotatividade.

O diagnóstico realizado, revelou os seguintes aspectos positivos:

- a) estabelecimento de uma organização interna voltada aos objetivos da empresa
- b) existência de uma organização aberta, voltada para frente, olhando além dos limites organizacionais para novas maneiras de fazer as coisas.

- c) atribuição de tarefas completas
- d) aproveitamento de pessoal interno para preenchimento de vagas na estrutura
- e) preocupação com o lucro

Por outro lado, identificaram-se os seguintes aspectos negativos:

- a') não internalização de metas organizacionais (embora o trabalho possa ser eficiente nos departamentos, não se traduz em eficiência para a empresa)
- b') atuação direta da Diretoria na execução destas tarefas, suprimindo insuficiências de departamentos
- c') intranquilidade devido às adaptações organizacionais
- d') insegurança devido às demissões

As Regiões Operacionais receberam a delegação de autoridade e responsabilidade e a Administração Central, a função de controle, enquanto as primeiras assumiram sua função, a segunda não o fez plenamente.

Diante deste diagnóstico foram adaptadas três estratégias fundamentais:

- Formação de equipe de trabalho na Adm. Central
- Confronto entre Adm. Central e A. Regionais
- Divulgação dos serviços da empresa através do SAT - Serviço Adicional TELESC

Assim sendo, buscou-se uma elevada integração entre a Adm. Central e os Diretores, e isto foi buscado atra

vês de reuniões semanais com a participação dos assessores e chefes de depto. desde 25/out/76.

Após 15 reuniões, constatou-se o seguinte:

- a") fixação de estrutura para elaboração, acompanhamento e avaliação do Plano de Trabalho;
- b") estabelecimento de responsáveis diretos pelos indicadores de desempenho e padrões de serviços na Administração Central;
- c") elaboração de manual de indicadores de desempenho operacional onde se aborda: simbologia, finalidade, definição, mensuração, método de coleta, periodicidade e amostragem, calendário de testes, departamento responsável, prazos de encaminhamento, fluxograma, consolidação do indicador, formulário, normas;
- d") instrução para controle orçamentário de pequenas ampliações de rede;
- e") resolução de problemas inter departamentais;

A segunda, a da confrontação, ocorreu nos dias 3 e 4 de março/77 e dela participaram Diretores, Assessores, Chefes de depto., Chefes de divisão, Superintendentes e Gerentes.

Desta primeira reunião, A TELESC, concluiu o seguinte:

- I) necessidades de trabalho em equipe para que a empresa alcance maior eficácia;
- II) importância e necessidade da administração central;
- III) valorização da informação prestada pelas administrações regionais;
- IV) motivação para o trabalho na empresa.

Entre as vantagens e desvantagens da estrutura atual, a TELESC enfatiza as seguintes (2) :

VANTAGENS

- . A participação no planejamento organização e controle proporciona maior motivação no trabalho
- . A descentralização tem caracterizado maior senso de responsabilidade
- . Os sistemas são implantados com esmero para evitar problemas futuros de operação e manutenção
- . Decisões mais próximas das fontes de informação, oferecendo conseqüentemente atendimento mais rápido ao usuário
- . As normas são elaboradas com mais ponderação pela Administração Central, pois, precisam ser "vendidas" para as Regiões Operacionais.

DESVANTAGENS

- . Pessoal mais qualificado
- . Custos mais elevados
- . Procedimentos diversos entre as Regiões Operacionais.

No mesmo documento, a TELESC apresenta os Resultados da estrutura atual (3).

(2) As vantagens e desvantagens foram extraídas do documento "Administração de uma empresa de telecomunicações, mediante a criação de Regiões Operacionais", de ag/77, em seu item 4.

- . Maior Lucro
- . Baixo volume de reclamações (erros em conta , defeitos) o que denota melhor atendimento ao usuário.
- . Menor custo operacional como decorrência da responsabilidade transferida aos empregados (embora salário médio seja elevado).
- . Reconhecidas as vantagens da descentralização e a necessidade de convivência entre Administração Central e Regiões Operacionais, a apuração do sistema operacional não se tem caracterizado pela detecção de erros, mas, sim em oferecer maneiras de aperfeiçoá-lo.

A TELESC, possui, em julho/77,

- 43 localidades atendidas com DDD
- 84 localidades com R.D e ODD
- 78230 Terminais instalados
- 115 Centrais locais instaladas
- 2151 Canais de Voz I.U. instalados
- Grau de Automatização de Circuitos I.U. de 87,6%
- 1491 empregados
- 19 funcionários / 1000 terminais
- Salário médio da empresa de 5.292,00
- Renda Operacional de 37.540.000,00
- Razão de Operação de 114,6

Seus principais indicadores operacionais são:

- Utilização dos terminais instalados	- 79,80
- Eficiência do serviço demorado	- 92,47
- Tom de Discar	- 99,50
- Taxa completadas I.U. manual	- 85,12
- Taxa completadas no CLR	- 90,62
- Taxa completadas no serviço local	- 71,00
- Taxa completadas no I.U. (DDD intrarede)	- 55,00
- Reclamações por 100 telefones	- 6,30
- Interrupção dos circuitos I.U	- 1,35
- Completamento de O.S. - Loc. Atendidas	- 77,01
- Completamento de O.S. - Loc. Não Atendidas	- 89,54

(4)

Como se pode depreender, pelo até aqui exposto, trata-se de um sistema composto por tecnologia relativamente avançada (principalmente em função de seu grau de automatização de serviços I.U.), com sua organização operando em um sistema entre o mecanicista e o orgânico. Encontra-se ainda ao final de uma fase de transição entre um estágio de implantação em alta escala, para uma fase de operação manutenção e pequenos acréscimos.

O plano quinquenal 78/82 da TELESC, prevê os seguintes resultados a serem atingidos:

	FINAL 1977	FINAL 1978
Terminal instalado acumulado	82.110	119.250
Telefone automático instalado	102.450	154.710
Canal de voz acumulado	2.505	3.685
Taxa Crescimento de terminais	10,2%	16,9% (média 10%)
Densidade Telefônica (tel/100h)	3,3	3,75

No período em questão a empresa não incluiu projetos a iniciar, desacelerando seu rol de projetos existentes para 78/79.

A empresa decidiu pela não captação externa de recursos para os próximos anos, bem como pela redução de seus próximos investimentos, objetivando diminuir seu grau de endividamento. Passará a ter capacidade de se concentrar em novos investimentos a partir de 1980, quando está prevista folga financeira. (5)

Finalizando esta seção, queremos apresentar a estrutura organizacional da TELESC, estando composta por cinco diretorias. A Presidência está composta pelas assessorias de Planejamento e Controle - PAC, Jurídico - PAJ, Segurança - PAS, Auditoria - PAI, Organização e Métodos - PAM e pelo Gabinete da Presidência.

A Diretoria Administrativa está formada pelos seus departamentos de Pessoal - DA/DP, Apoio - DA/DA, Materiais - DA/DM e Processamento de Dados - DA/PD; a Diretoria Financeira pelos departamentos de Contabilidade - DF/DC, Renda - DF/DR e Acionistas - DF/DA; a Diretoria Técnica pelos departamentos de Transmissão - DT/DT, Comutação - DT/DC, Redes - DT/DR, Obras Cívicas - DT/DO, e pela sua assessoria - DT/AS; a Diretoria de Operações pelos departamentos Comercial - DO/DC, Tráfego - DO/DT e de Serviços - DO/DS. Esta estrutura forma a Administração Central.

As Regiões Operacionais estão distribuídas geograficamente em 5 (cinco) áreas, sendo as redes regionais sediadas em Florianópolis, Blumenau, Joiville, Lages e Chapecó. Cada uma delas é constituída por uma Superintendência e quatro Gerências: (Financeira, Operações, Administrativa e Técnica).

Para efeito dos enfoques dos capítulos seguintes, denominaremos na Adm. Central, as diversas diretorias, de Coluna 1, 2, 3, 4 e 5, respectivamente, na ordem de apresentação, enquanto que na R.O. de Florianópolis, teremos 4 (quatro) colunas, correspondentes a cada uma das Gerências, também na ordem de apresentação.

(5) As informações aqui condensadas, são originárias do ORÇAMENTO GERAL - 77/78, do PLANO DE TRABALHO - 78/82, originados pela TELESC

Quanto aos Níveis, consideramos na Administração Central, o Nível I, aquele constituído pelas assessorias e chefias de departamento, o Nível II, aquele constituído pelas divisões, e o Nível III, aquele constituído pelos funcionários que labutam em cada divisão, independentemente de seu padrão funcional.

Na R.O. de Florianópolis, consideramos o Nível I, o das gerenciais, e o Nível II, o dos elementos que atuam nos mesmos, independente de seu padrão funcional.

b) CARACTERÍSTICAS DO MEIO AMBIENTE

As características ambientais da TELESC, são essencialmente formadas pela empresa pela - TELEBRÁS - ao qual está vinculada, quer pelo controle acionário, quer por ser a entidade que dita as políticas a nível nacional, e pelo seu meio ambiente social, que inclui seu mercado, seus funcionários e colaboradores e os demais habitantes do estado barriga-verde. Além destes, poderíamos citar também os aspectos políticos locais que representados pelo Governo do Estado e prefeituras.

Em função da moderna infra-estrutura recentemente implantada, em função de sua não vinculação ao Governo do Estado, diríamos que as variáveis ambientais que mais se fazem sentir são a Telebrás e os usuários, sendo que estes últimos estão sendo bastante bem atendidos, haja visto os índices dos Indicadores Operacionais conseguidos pela TELESC.

Para efeito de nosso enfoque, a nível "macro", nos concentraremos na empresa pólo, por representar as políticas e orientações governamentais, bem como os dados conjunturais aos quais o País tem que se adequar.

As mudanças conjunturais ocorridas nos últimos anos, e as medidas tomadas pelo Governo brasileiro mais recentemente, trouxeram como consequência (e esta foi a opção adotada) um desaquecimento da economia e um consequente remanejamento de recursos. Estas medidas se fi

zeram sentir através das políticas traçadas pela Telebrás para o grupo, tendo como consequência a redução substancial dos investimentos na área. Como consequência natural, os Planos de Trabalho foram refeitos e desta medida surgiram alguns obstáculos a serem superados. Um exemplo flagrante das alterações ocorridas é o fato de que se previa no IIº PND uma redução das parcelas de AUTO-FINANCIAMENTO a partir de 1979. Atualmente, no sentido de buscar restringir a demanda, principalmente quanto aos assinantes residenciais, pensa-se em elevar estas mesmas parcelas.

A TELESC estima superar os obstáculos surgidos com a desaceleração da economia brasileira, a partir de 1980.

Para tanto tem buscado um atendimento prioritário àqueles projetos de alta rentabilidade e alcance social.

No que tange à demanda de novos aparelhos e terminais telefônicos aos níveis de custos atuais, está se prevendo uma saturação da demanda em um grande número de localidades representativas, o que leva a um equilíbrio entre a Demanda e a Oferta. Além destes efeitos, houve uma retração da procura em vista da desaceleração de certas implantações, decorrentes da nova política de investimento.

O PT-78/82 prevê para 78 uma densidade telefônica de 3,3 tel/100h, enquanto para 1982 seria de 3,7, portanto, pouco acima do crescimento vegetativo.

A modificação da atual conjuntura econômico financeira poderá determinar alterações neste quadro, quer por reativar a demanda, quer por se poder continuar investindo na área e em paralelo reduzindo os custos, o que certamente abrangeria outras fatias de mercado.

A TELEBRÁS, também está desenvolvendo junto às empresas do grupo um Sistema de Informações Gerenciais que compostos pelos Planos de Trabalho, Orçamento Geral, Análise Gerencial, Famílias de Indicadores, definição de Objetivos e Metas, de tal forma a que se realize um contínuo Diagnóstico sob os aspectos técnicos, econômicos e ad

Estes instrumentos e procedimentos tem sido de real valor, pois possibilitam nortear as Políticas do Grupo bem como através deste contínuo diagnóstico, as empresas podem ir se adequando, pois como dizem LAWRENCE e LORSCH "as empresas viáveis serão as únicas que dominarão a ciência e a arte do planejamento da empresa, a fim de realizar alta diferenciação e integração... especialistas treinados nas ciências do comportamento e administrativas, terão a seu cargo o planejamento de novas formas empresariais para a eficiente utilização dos recursos humanos e para o treinamento de gerentes capazes de operarem eficazmente nesses ambientes" (6).

Nesta fase de mutações frequentes, faz-se necessário mais do que nunca a adequação das empresas às realidades situacionais, estabelecidas pelo seu meio ambiente.

) LAWRENCE e LORSCH - As empresas e o ambiente, Vozes, Petrópolis, 1973. Páq. (266-267).

VI. - PLANO DE AÇÃO

Dividiremos este capítulo em duas seções. Na primeira teceremos comentários quanto às técnicas escolhidas, justificando-as quando for o caso; na segunda esquematizaremos o plano de ação que foi trilhado no decorrer destes 7 (sete) meses em que se realizou a intervenção junto ao sistema - cliente.

a. TÉCNICAS ESCOLHIDAS

As técnicas escolhidas, na sequência de utilização foram as seguintes:

1. Observação de reuniões e vivência informal com os integrantes da empresa

Utilizado com o propósito de compreendermos ao máximo a organização, "começando onde ela estava", e buscando um autodiagnóstico.

Da observação destas reuniões emite-se documento - síntese, buscando vincular ao tempo as percepções.

2. Entrevistas individuais

Estas entrevistas apresentavam como escopo principal, a busca de um feed-back individual, tanto da percepção de cada um dos entrevistados no que concerne a organização, quanto do conhecimento das características pessoais de cada um.

Buscamos também realizar um "contato psicológico" com cada um dos elementos do nível I e II, procurando com isto conseguir a "aceitação" de nossa posição de consultor.

Como "tema de entrada" da entrevista, foi utilizada uma síntese, que apresentamos a seguir como documento nº 1. Ele foi o agente facilitador do contato, fazendo a abertura e levando a cada entrevistado um conteúdo mínimo a respeito do Desenvolvimento Organizacional.

aspectos da cultura da empresa que constituem resistência ao avanço. Ela promove o bom senso e racionalidade e não resistência; ela recompensa a criatividade e não o conformismo; desperta a dedicação e não o desânimo. (Blake e Mouton)

ESTÁGIOS DE CONSULTORIA D.O. - SCHEIN

- Contrato inicial com o Organizaçõ-Ciente/Contrato Ferral e Psicológico/Seleção do Ambiente e Método de Trabalho/Reunião de Informações e Diagnóstico/Intervenção/Avaliação.

FASES DE CONSULTORIA D.O. - Kolb e Frohman

- Contrato/Entrega/Diagnóstico/Planejamento/Ação/Avaliação

Existem vários modelos para realizar levantamento de dados e análise, de forma sistematizada:

- KOLB
- REDDIU/3D
- LIXERT
- HERSEY
- FRIEDLANDER
- etc
- BLAKE e MOUTON/GRID

vísam fornecer elementos para o Diagnóstico, que adicionados a observação e entrevistas, entre outros

- A intervenção pode se desenvolver sob diversas formas, individualiza-das ou combinadas:

- FEED-BACK DE INFORMAÇÕES OU DE DADOS
- TRATAMENTO OU ACONSELHAMENTO A INDIVÍDUOS E GRUPOS
- SISTEMÁTICA DE REUNIÕES PERIÓDICAS
- CONFERÊNCIAS
- IDENTIFICAÇÃO GRUPAL DO DIAGNÓSTICO
- ESTABO DE FEED-BACK ENTRE OS MEMBROS DA ORGANIZAÇÃO
- PLANEJAMENTO DA MUDANÇA
- ETC....

- Todos os meios utilizáveis, buscam uma oportunidade que permita através deste reagrupamento de esforços mais eficaz, superar os obstáculos com que se defronta a empresa, permitindo-lhe a identificação e conscientização dos mesmos, de modo que seus próprios integrantes após um processo de reeducação (intervenção planejada) possam se auto-controlar por próprios meios (aguzar percepções, aumentar feedback inter pessoal, etc)

- Não existe um padrão fixo.
- Não existe a solução padrão.

- Faz-se necessário a identificação situacional para cada caso (cada empresa, cada classe funcional, cada departamento, cada indivíduo), e a busca da solução cinérgica (ganho de energia - eficácia).

- TAYLOR, FAYOL...; Escola Tradicionalista/Mecanicista/Adm. Científica
- 1920-30; Experiência Hawthorne-Western Electric/Elton Mayo
- 1945-50; Escola Behaviorista - Comportamentalista/A Concepção dos Sociólogos

- 1960; Escola Estruturalista/O Ponto de Equilíbrio entre as Anteriores
- Teoria de Sistemas/Sistema Aberto

A Organização consiste em muitos sub-sistemas que estão em interação dinâmica uns com os outros; é um sistema aberto em constante integração com o meio ambiente sócio-cultural, recebendo deste matéria-prima, pressão, energia e informações e transformando-as em produtos e serviços que são exportados para o meio.

A organização deve ser concebida como um sistema com objetivos ou funções múltiplas, que envolvem interações múltiplas com o meio ambiente.

O meio ambiente está em constante mutação social e cultural, adaptando-se as características situacionais.

D.O. é um processo contínuo de mudança cultural que tenta institucionalizar a aplicação de tecnologias sociais, a fim de gerir a mudança cultural e a tecnológica subsequente; visualiza a empresa no seu conjunto, cõscio da natureza multidimensional do processo administrativo; seus esforços envolvem o sistema total e a modificação planejada tem como meta mudar a organização tanto em seu angulo formal, como informal, considerando o meio social em que ela evolui.

Os objetivos básicos da empresa (lucro/serviço) devem ser alcançados por meios congruentes com os valores culturais do meio em que se encontra.

D.O. é uma resposta à mudança, uma complexa estratégia educacional que tem por finalidade mudar as crenças, as atitudes, os valores e a estrutura de organizações de modo que elas possam melhor se adequar aos novos mercados, tecnologias e desafios e ao próprio ritmo vertiginoso da mudança. (Bennis, Warren)

D.O. é um esforço planejado que abrange toda a organização e administração do alto, para aumentar a eficiência e a saúde da organização através de intervenções planejadas nos procedimentos da organização e uso dos conhecimentos fornecidos pelas ciências do comportamento; propõe-se a aperfeiçoar os sistemas e sub-sistemas que compõem a organização total estando intimamente voltada para a ação e as metas organizacionais. (Beckhard)

3. Análise de documentos internos da TELESC

Visando aprofundar o conhecimento sobre a organização, optamos por analisar uma série de documentos gerenciais entre os quais , ATAS de reuniões, Plano de Trabalho, Orçamento Geral, Análise Gerencial, Boletim Mensal de Informações, etc.

Todos estes dados serão considerados para compor o DIAGNÓSTICO sistêmico no cap.VII.

4. Questionários

Utilizando três(3) famílias de questionários, com o propósito de levantar dados quantitativos que comparados com os clínicos e analisados, nos validam o diagnóstico. As tres famílias de questionários foram as seguintes:

i. ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL - KOLB (1)

Este instrumento está composto de sete(7) dimensões que são as seguintes:

1. Conformidade com as normas e grau de obediência exigido pela organização
2. Responsabilidade atribuída aos membros da organização
3. Padrões de desempenho e níveis de qualidade exigidos
4. Recompensas e reconhecimentos distribuídos
5. Clareza e definição dos objetivos organizacionais
6. Calor humano e apoio existentes na organização
7. Liderança, reconhecida e estimulada

As questões 2,3 e 5 compreendem motivos para REALIZAÇÃO, as 4 e 6, motivos para AFILIAÇÃO, e as 1 e 7, motivos de PODER.

As respostas foram preenchidas numa escala contínua cotada de 1 a 10, sendo marcado com um X o ponto em que entendia se encontrar a Situação Real de cada uma das dimensões, e com um 0 em que entendia se encontrar a Situação Ideal. Foram aplicados nos níveis I e II e nas cinco colunas na Administração Central, em número de 63; foram aplicados em número de 5 na R.O. de Florianópolis, formando um único nível e coluna. No total, foram aplicados 68 questionários, conforme o resumo do documento nº 2.

ii. PERFIL ORGANIZACIONAL DE LIKERT (2)

Este instrumento está composto de 6 (seis) dimensões, que são as seguintes:

1. Natureza das forças motivacionais
2. Natureza do processo de comunicação
3. Natureza do processo de interação - Influência
4. Natureza do processo de tomadas de decisões
5. Natureza do estabelecimento de metas e expedição de ordens
6. Características de desempenho

Cada uma das dimensões está composta de uma ou mais questões, compondo no total 27 assim distribuída:

1(4), 2(4), 3(8), 4(5), 5(3), 6(3).

As respostas foram preenchidas numa escala contínua cotada de 1 a 20, sendo marcado com um X o ponto em

ESCALA DO CLIMA ORGANIZACIONAL - KOLBI. INTRODUÇÃO

Segundo LITWIN e KOLB, o Clima Organizacional é decorrente dos 3 motivos sociais básicos identificados por Mc Clelland: REALIZAÇÃO, AFILIAÇÃO e PODER.

O motivo de REALIZAÇÃO leva as pessoas a assumir responsabilidades, adotar altos padrões de desempenho e figurar com clareza os objetivos que deseja alcançar.

O motivo de AFILIAÇÃO leva as pessoas a procurar reconhecimento, calor humano e apoio.

O motivo PODER, leva as pessoas a valorizar a autoridade (normas e líderes) quer como chefes, quer como subordinados.

A escala de KOLB mede o estilo motivacional subjacente através de questionário que abrange 7 dimensões.

II. DIMENSÕES

1. Conformidade - O sentimento de que existem muitas restrições impostas pela organização; o grau em que seus membros sentem que existem muitas regras, procedimentos, diretrizes e práticas que têm de ser seguidas tirando sua liberdade de fazer o trabalho como eles acham que deveria ser.
2. Responsabilidade - É dada responsabilidade pessoal aos membros da organização pelo cumprimento de sua parte para a consecução dos objetivos de organização; o grau que os membros sentem que podem tomar decisões e resolver problemas sem consultar seus superiores a todo momento.
3. Padrões - A ênfase que a organização coloca em desempenho de alta qualidade e produtividade superior, inclusive o grau em que o membro sente que a organização está estabelecendo metas estimulantes para si mesma e transmitindo o comprometimento com esses objetivos aos seus membros.
4. Recompensas - O Grau em que os membros sentem que são reconhecidos e recompensados por bom trabalho, ao invés de serem ignorados, criticados ou punidos quando algo sai errado.
5. Clareza Organizacional - O sentimento entre membros de que as coisas estão bem organizadas e os objetivos estão claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos.
6. Calor Humano e Apoio - O sentimento de que a amizade é uma norma valorizada na organização; que membros confiam uns aos outros e oferecem apoio uns aos outros. O sentimento de que boas relações prevalecem no ambiente de trabalho.
7. Liderança - O desejo dos membros da organização de aceitarem a liderança e direção de outros membros mais qualificados. Quando a necessidade de uma liderança surge os outros se sentem em liberdade de aceitarem papéis de liderança e são recompensados por uma liberdade bem sucedida. A liderança é baseada em capacidade. A organização não é dominada por, nem dependente de um ou dois indivíduos apenas.

III. APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Os dados foram tabulados e representados graficamente, segundo cada uma das dimensões, e para cada qual, segundo a percepção ATUAL e a IDEAL.

Inicialmente foram abertos em 2 (dois) NIVEIS (DEPTº/DIVISÃO) e 5 (cinco) COLUNAS (DF/DA/DF/DT/DO), representados graficamente em cada NÍVEL e em cada COLUNA isto para a Administração Central.

Para a R.O. de Florianópolis, foram grupados em um único NÍVEL e COLUNA.

A representação nos gráficos é a seguinte:

x-----x Situação Real
o-----o Situação Ideal

que entendia se encontrar a Situação Real de cada uma das questões. Foram aplicados nos níveis I, II e III e nas cinco colunas da Administração Central, totalizando 95 questionários, sendo 30% distribuídos na Diretoria de Operações, 27% na Diretoria Técnica, 26% na Diretoria Administrativa e os restantes 17% distribuídos entre a Presidência e a Diretoria Financeira. Na R.O de Florianópolis foram distribuídos em 2 (dois) níveis e 4 colunas, totalizando 16 questionários. No total foram aplicados 111 questionários, conforme o resumo do documento nº 3.

iii. PERFIL SITUACIONAL HERSEY (3) -
REDDIN (4)

Este instrumento baseado nos estudos de REDDIN e HERSEY, (documento nº4) é composto de 22 questões de múltipla escolha, que visam determinar a frequência de comportamento proporcional em cada um dos 4 quadrantes, bem como busca avaliar a Eficácia destes comportamentos, avaliado numa escala de -24 a + 24.

Foram aplicados aos níveis I da Administração Central, em número de 17 jogos de questionários, e aos níveis I e II da R.O: de Florianópolis, em número de 5, totalizando 22 jogos de questionários.

5. Reunião de Feedback (Diagnóstico conjunto)

Para aplicarmos esta técnica, foi necessário a escolha de uma MASSA CRÍTICA, composta por 9 (nove) elementos de nível I da Administração Central, sendo dois representantes de cada diretoria, a exceção da presidência, a qual pertence o "agente de mudança interno" que conosco compartilhou a coordenação desta atividade.

Esta técnica foi aplicada em 4 (quatro) etapas, sendo:

PERFIL ORGANIZACIONAL DE LIKERTI. INTRODUÇÃO

O perfil organizacional de LIKERT, busca retratar a posição estática das Características de Funcionamento apresentadas em seu modelo de questionário. Dentro de cada uma destas Características existem famílias de perguntas que buscam quantificar numa escala contínua de 0-20, o estado vivenciado, enquadrando o Sistema da Organização entre o Autoritário e o Participativo. O primeiro sub-divide-se em Aut. Forte e Aut. Benévolo; o segundo em Consultivo e Grupo Participativo.

II. CARACTERÍSTICAS DE FUNCIONAMENTO

As questões apresentadas, são grupadas em seis (6) dimensões, a saber:

1. Natureza das Forças Motivacionais
2. Natureza do Processo de Comunicação
3. Natureza do Processo de Interação - Influência
4. Natureza do Processo de Tomada de Decisões
5. Natureza do Estabelecimento de Metas e Expedição de Ordens
6. Natureza dos Processos de Controle

III. APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Os questionários foram distribuídos na Administração Central e na R.O. de Florianópolis, e estão apresentados segundo esta divisão.

No que tange a Administração Central, apresentamos os resultados dentro de cada uma das Características de Funcionamento, distribuídos por NÍVEL (Deptº/Divisão/Subordinados) e por Coluna (D.P./D.A./D.F./D.T./D.O.). Quanto a R.O. de Florianópolis, são apresentados em Nível (Gerência/Subordinados) e em Colunas (Quatro Gerências).

PERFIL SITUACIONAL DE HERSEY - REDDIN

• ESCALA DE MASLOW - MOTIVAÇÃO

- MOTIVOS -
- FISIOLÓGICOS
 - SEGURANÇA
 - ASSOCIAÇÃO
 - AUTO ESTIMA
 - AUTO REALIZAÇÃO

• HISTÓRICO DA AVALIAÇÃO DE LIDERANÇA

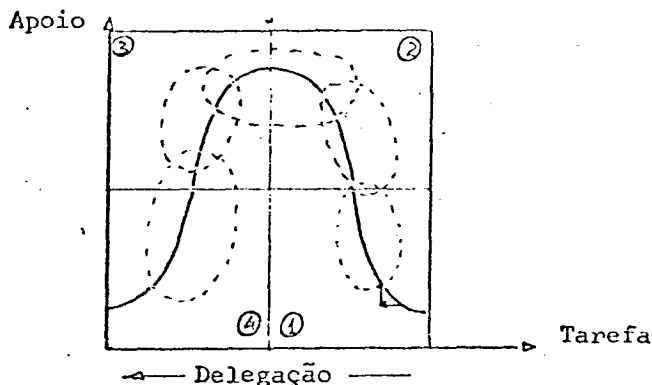
- MODELOS ESTÁTICOS

- OHIO STATE UNIVERSITY - 1945
- TANNENBAUM e SCHMIDT - 1957
- BLAKE e MOUTON - 1964
- LIKERT - 1964

- MODELOS NÃO ESTÁTICOS

- FORMAN - 1966
- FIEDLER - 1967
- REDDIN - 1969
- HERSEY - 1973

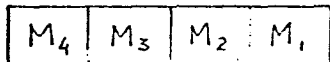
• LIDERANÇA SITUACIONAL - HERSEY e BLANCHARD



EL = Eficácia da Liderança
 = f(E) Situação
 = f Produtividade
 = f(M) Maturidade

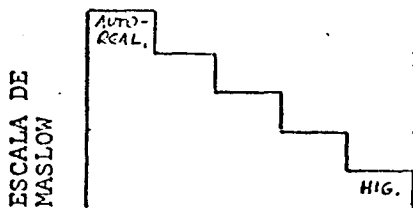
M = f Motivo Realização
 f Responsabilidade
 Capacidade
 Desejo de Assumir

f Experiência e
 Educação



B - QUADRANTE BÁSICO

S - QUADRANTE(S) SUPORTIVO(S)



HERSEY, PAUL e BLANCHARD, Kenneth - Psicologia para Administradores de Empresa, EPU, 1976

- 1ª. Contato com a MASSA CRÍTICA * (5), revendo alguns aspectos conceituais e sendo apresentadas as tabulações dos questionários, para interpretação e posterior análise. Nesta etapa foram distribuídos os documentos nº 2 a 5.
- 2ª. Nesta etapa, formam-se 3 grupos, que de posse do documento nº6 - DIAGNÓSTICO E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS, buscaram em cada grupo, através da metodologia proposta no documento nº 6, chegar a um consenso grupal de 5 a 10 problemas, através de eliminação por hierarquização, e consideradas as forças impulsionadoras e restritivas visualizadas por cada grupo. Nesta etapa, os grupos buscam um diagnóstico através de suas percepções e experiências.
- 3ª. Nesta etapa, reúne-se novamente a MASSA CRÍTICA que juntamente com o consultor e o agente de mudança interno, através de nova rodada de feedback, busca-se o Diagnóstico Grupal de percepção. O consultor e o agente funcionam como moderadores e orientadores.
- 4ª. Na última etapa, é realizada uma comparação entre o diagnóstico de percepção e aquele obtido pelos dados quantitativos. Esta comparação permite verificar-se da congruência e validação dos dados colhidos, bem como pode-se depreender, embora sem uma ótima confiabilidade, o grau gravidade dos problemas percebidos e suas consequências a curto prazo.

(5) FOGUEL, Sérgio e COSTA, Eustáquio J. mudança planejada em um sistema: Min.da Agricultura e o Setor Público Agrícola, RAP, Rio, 11(2): 111-139, abr/jun.1977. Pág.(131)

FEEDBACK E DIAGNÓSTICO

Nós vivemos em sociedade e, conseqüentemente, fazemos parte de diversos grupos. Nosso comportamento é resultado não só da nossa personalidade mas em grau maior ou menos das expectativas do grupo em que estamos atuando. Nossa conduta não é ditada unicamente pelas nossas idiossincrasias pessoais, mas é também determinada pelo papel social que desempenhamos.

Assim sendo, torna-se importante nas relações interpessoais saber como estamos sendo percebidos, como os outros reagem à nossa atuação, como recebem as nossas mensagens. Da mesma forma é importante saber comunicar aos outros como nós os vemos, como nos sentimos frente às atuações deles, como ressoam em nós suas manifestações.

Chama-se FEEDBACK este retorno de informações, essa realimentação dos centros emissores. Em outras palavras: o centro emissor (A) externa em comportamento frente ao órgão receptor (B), o qual por sua vez, fecha o círculo comunicando suas reações à pessoa (emissor A). Se o círculo se fecha, se a pessoa B não revela seus sentimentos, A não terá chances de conferir a conveniência ou não de sua atuação. A comunicação será unilateral, desvinculada, incompleta, ineficiente.

Se a comunicação e o "feed back" são importantes no sistema social, imagine-se na organização, um sistema aberto que interage com o meio ambiente, trocando energias com este.

Para evitarmos "miopias de qualquer naturezas", "excleroses processuais" etc..., faz-se necessário um DIAGNÓSTICO da empresa em seu todo, analisados seus sub-sistemas, a sua interação, entre eles e destes para com o meio externo. Este diagnóstico "contínuo aqui preconizado pode ser também focado sob o ponto de vista da constante melhoria, ou seja, da constante análise e busca de otimização de resultados.

"O diagnóstico é um processo estático que aplicado às organizações e que por sua vez são dinâmicas". Portanto, o administrador deve diagnosticar continuamente as forças e fraquezas de sua organização, para otimizar a eficácia da mesma.

O diagnóstico setorial (em um sub-sistema) pode ser grandemente facilitado, se houver um clima propício e se for estimulado o feedback franco e aberto, fazendo os "agentes externos" o papel de "consultor".

Um problema pode ser visualizado como um campo de forças opostas. Existem aquelas que impulsionam para o progresso, para a inovação para a melhoria, em direção à situação desejada. Estas forças são propulsoras; são positivas e tanto podem ser constituídas por pessoas, como materiais, diretrizes ou conjunturas específicas.

Existem por outro lado, forças que resistem à mudança, que dificultam, restringem a mudança para a situação desejada.

2.1. Faça uma listagem das forças impulsionadoras que podem ser utilizadas nos problemas escolhidos. A listagem deve ser feita individualmente, e chegar-se a um consenso grupal a posteriori.

- a)
- b)
- c)
- d)
- e)
- f)

2.2. Faça uma listagem das forças restritivas que precisam ser removidas ou diminuídas. A listagem deve ser feita individualmente e chegar-se a um consenso grupal a posteriori.

- a)
- b)
- c)
- d)
- e)
- f)

2.3. Façam um retrospecto grupal, buscando para cada um dos 5 problemas, montar um "Campo de Forças" e verifique quais as variáveis (forças) que estão sob o controle do grupo, e que poderão ser ativadas para a superação dos mesmos.

Comentem cada problema sob esta nova ótica.

eficácia, desconforto, desmotivação, frustração de auto-realização, potências não exploradas, não atingimento de metas e objetivos realísticos, etc...

- Existem passos sequenciais para melhor diagnosticar e solucionar problemas. Estes passos são:

- 1) Especificação
- 2) Análise
- 3) Linhas de Ação
- 4) Recursos Humanos

- Os problemas diagnosticados e solucionados em equipe (e não individualmente) tendem a ter resultados mais eficazes.

1. ESPECIFICAÇÃO

1.1. Faça uma lista dos problemas, conforme você os percebe:

- a)
- b)
- c)
- d)
- e)
- f)
- g)
- h)
- i)
- j)

1.2. Em uma folha de papel separada, juntamente com os demais membros da equipe, listem os problemas anotados individualmente pelos participantes do grupo, agrupando-os em "famílias" de problemas (em função de mesma origem, ou efeito).

1.3. Desta lista, busquem destacar os 5 que o grupo considera os mais importantes. Para fazer esta escolha, leve-se em consideração os seguintes critérios: impacto (o problema afeta quais áreas e quantas pessoas?); urgência (o problema pode ser adiado, temporizado?); mutabilidade (há possibilidade de se fazer alguma coisa a respeito?); eficácia (Aqueles que em solucionados levarão aos melhores resultados); motivação (Aqueles que abordados melhorarão o clima da organização e as necessidades de auto-realização pessoais). Registre-os

- a)
- b)
- c)
- d)
- e)

As final da aplicação deste instrumento, temos um Diagnóstico conjunto, validado pela MASSA CRÍTICA.

Desta forma, atingi-se "o aspecto fundamental do processo, que é o de perceber-se a organização como um todo e de que modo as mudanças em qualquer uma das partes, afeta as demais" (6). Está se desenvolvendo a habilidade conceitual, além da busca para superar os obstáculos.

b. PLANO DE AÇÃO/INTERVENÇÃO

Apesar de entendermos que as diversas etapas em muito se sobrepõem, principalmente no que diz respeito ao "ciclo" composto pela Entrada, Coleta de Dados, Diagnóstico, Planejamento da Intervenção e Avaliação, apresentamos para fins acadêmicos estas diversas etapas em separado, desprezando no que tange a apresentação os diversos ciclos iterativos que se registraram nestes sete meses, enfatizando somente o ciclo maior.

Nesta seção, descrevemos a plano de ação de forma dinâmica, mostrando como se processou a intervenção. O plano de ação e sua reformulação estão registrados nos documentos PROPOSTA DE TRABALHO - fevereiro/77 e PROPOSTA DE DISSERTAÇÃO - setembro/77.

1. CONTATO

Realizado em 11/fev/77, com o diretor presidente da TELESC. Explanados nossos objetivos, aceitou nossa proposta e encaminhou-nos ao "agente de mudança interno", que a partir daquele momento passou a ser nosso elemento de contato oficial junto a empresa. A TELESC já vinha realizando um esforço de Desenvolvimento Organizacional, desde outubro/76, buscando através de reuniões semanais com as chefias de depto da Administração Central, atingir os seguintes objetivos:

(6) KATZ, Robert - As habilidades de um administrador eficiente, Expansão, fev. 1975, Pág. (49).

Objetivos Gerais:

- Dar condições à empresa de alcançar seus objetivos
- Melhorar a colaboração intergrupar (perseguir mais a eficácia que a eficiência)
- Aperfeiçoar o sistema de comunicações
- Melhorar a motivação da equipe de trabalho
- Auxiliar as Regiões Operacionais

Objetivos Específicos:

- Conhecer os objetivos fixados
- Determinar os responsáveis pelos índices de desempenho e padrões de serviço (gerentes)
- Listar os problemas existentes
- Analisar os problemas existentes e potenciais
 - . determinar causas e reflexos
 - . pesquisar alternativas
 - . escolher a melhor alternativa
 - . especificar a solução

Como se pode observar, pela colocação dos Objetivos Gerais e os Específicos, na primeira ATA de reunião de 25 / out/76, o processo de desenvolvimento organizacional interno estava explícito e sistematizado desde seu primeiro movimento.

Este trabalho em muito facilitou nossa intervenção, quer em termos de aceitação e colaboração como em termos de se desenvolver um trabalho conjunto.

2. CONTRATO

Nesta fase, foram acertados os objetivos comuns do trabalho que passamos a desenvolver, como a participação financeira, tendo a TELESC arcado com todas as despesas de transporte e estada.

3. ENTRADA E COLETA DE DADOS

Esta fase teve seu início em 03/mar/77, quando participamos como observado da 1ª Reunião Gerencial Integrada, em que compareceram cerca de 100 (cem) pessoas, participando todos os diretores, integrantes do nível I e II, tanto da Administração Central, quanto das Regiões Operacionais. Participamos também, na mesma modalidade, da 2ª REUNIÃO GERENCIAL INTEGRADA, que se realizou em 23/mai/77 e de uma das Reuniões com a participação das chefias das R.O's e os chefes de deptos da Administração Central realizada em 11/jul/77. No período de 12 a 15 deste mês, realizamos entrevistas com todos os diretores e chefias de nível I da Administração Central e R.O. de Florianópolis, bem como distribuimos e instruimos quanto aos questionários.

Em todas estas reuniões emitimos documento-síntese que será abordado quando do DIAGNÓSTICO no cap. VII.

Em 11/ago, fizemos nova visita a TELESC, buscando vivenciar mais uma vez a empresa e revisar junto aos integrantes do nível I, quanto ao procedimento dos questionários, buscando superar dúvidas.

No período de 26/mai/77, até 26/set/77, preparamos as técnicas aplicadas, processamos os resultados, analisamos os documentos TELESC, realizamos pesquisa bibliográfica e preparamos os documentos-síntese relativos às reuniões e entrevistas.

Foram um total de 14 (quatorze) dias de convivência com a empresa, em seis (6) diferentes oportunidades que procuramos aproveitar ao máximo para desenvolver contatos informais e sentir o "clima" e a cultura reinante, além de um elevado número de horas de preparo e pesquisa que deram suporte a este trabalho.

Uma vez validados pela diretoria, os problemas diagnosticados serão trabalhados junto aos elementos participantes do nível I de cada diretoria. As reuniões terão a participação dos representantes de cada diretoria, que compõem a MASSA CRÍTICA, e do agente de mudança interno. Somente após estas reuniões de feed-back deverá se desenvolver a fase final com a utilização do doc. nº7.

Nas últimas 3 (três) atividades citadas, este consultor participaria somente daquela que envolve a direção da empresa, sendo as restantes conduzidas pelos próprios integrantes da empresa, que incluem o agente de mudança interno e os participantes da MASSA CRÍTICA, que agora também com responsabilidades de agentes de mudança setoriais (dentro de suas diretorias).

Assim, chega-se ao final do "plano" ; conseguidas as alternativas e apresentadas à direção, serão escolhidas as ações que buscarão solucionar as questões levantadas, de forma autônoma devido ao ótimo grau de conscientização que já encontramos na TELESC, quando do início deste trabalho.

Ao finalizar este capítulo, cabe termos alguns comentários, alicerçados em alguns autores pesquisados.

MELLO diz que "a mudança é facilitada quando os que são afetados por ela (e tem condições de nela influir) diagnosticam o problema, apreendem com este exame e planejam ações para solucionar os problemas" (7). Este foi realmente o sentido em que buscamos direcionar nossa ação, somente acrescentaríamos que procuramos auxiliar e orientar o grupo no sentido de que pudessem dar continuidade, sem que criassem dependências.

Para que a organização possa se desenvolver continuamente, superando os obstáculos, as crises, criando bolsões de energia através da superação das crises, e melhorando sua resposta de adequação às mudanças situacionais; "os objetivos devem incluir "

(7) MELLO, Fernando A. de FARIA - Mudança sistêmica planejada: alguns conceitos básicos. P. Alegre, CEPA/UFRGS, 1974 (mimeo), Pág. (3).

DIAGNÓSTICO E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS

2ª PARTE

2. ANÁLISE

Um problema pode ser visualizado como um campo de forças opostas. Existem aquelas que impulsionam para o progresso, para a inovação para a melhoria, em direção à situação desejada. Estas forças são propulsoras; são positivas e tanto podem ser constituídas por pessoas, como materiais, diretrizes ou conjunturas específicas.

Existem por outro lado, forças que resistem à mudança, que dificultam, restringem a mudança para a situação desejada.

2.1 Liste os problemas validados pela "Massa Crítica" e pela Diretoria.

- a)
- b)
- c)
- d)
- e)
- f)
- g)
- h)
- i)
- j)

2.2 Faça uma listagem das forças impulsionadoras que podem ser utilizadas nos problemas validados pela empresa. A listagem deverá ser confeccionada individualmente, chegando-se a um consenso grupal à posteriori.

- a)
- b)
- c)
- d)
- e)
- f)

2.3 Faça uma listagem das forças restritivas que precisam ser removidas ou diminuídas em sua intensidade. A listagem deve ser confeccionada individualmente, chegando-se a um consenso grupal à posteriori

- a)
- b)
- c)
- d)
- e)
- f)

2.4 Faça um retrospecto grupal, buscando para cada um dos problemas, montar um "campo de Forças" e verifique quais são realmente os

os

as variáveis (forças) que estão sob o controle do grupo, e que portem o poderão ser adequadas para a superação do problema em questão. Comente cada problema sob esta nova ótica.

3.2 Identifique as providências que possam contribuir para a eliminação ou diminuição da força restritiva considerada.

- a)
- b)
- c)
- d)
- e)
- f)

3.3 Façam uma listagem das linhas de ação sugeridas, tanto para as forças impulsoras, quanto para as restritivas.

3. LINHAS DE AÇÃO

3.1 Identifique as providências que possam contribuir para o fortalecimento ou liberação da força impulsora em consideração.

- a)
- b)
- c)
- d)
- e)
- f)

4. RECURSOS HUMANOS

Considerando as linhas de ação em conjunto, escreva o nome das pessoas que deverão ser envolvidas para dar curso às linhas de ação.

- a)
- b)
- c)
- d)
- e)
- f)
- g)
- h)

não somente metas pessoais e ocupacionais de cada administrador , mas também as metas empresariais que ele e seus superiores tem em comum" (8). Somente através desta busca constante e do exercício das habilidades conceituais é que se pode encarar frontalmente as variações conjunturais que assolam as organizações nos tempos atuais.

Para finalizar, citamos WILSON (9) quando diz que "o processo da mudança é talvez o último aspecto a ser convenientemente abordado pela teoria das organizações. A inovação ocorre, porém raramente foi estudada sistematicamente, exceto a nível de pequenos grupos".

Parece-nos bastante confortador, concluirmos que na última década realmente o problema foi enfrentado e a inovação passou a ser encarada como uma necessidade de sobrevivência a média e longo prazo e não mais está tão descuidada pelas teorias das organizações.

(8) LEVINSON, Harry - A Administração pelos objetivos de quem? , Harvard Business Review; Pág.(10)

(9) WILSON, J. O. - Innovation in organization: notes toward a

IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS

1. Deficiência no planejamento e gerenciamento de receita e despesa
2. Falta de sistemas, rotina e comunicação interna
3. Rotação interna de pessoal e chefias
4. Falta de participação prévia das chefias nas modificações estruturais
5. Políticas pouco definidas, e quando definidas, não seguidas
6. *Imposição nas decisões*

4. DIAGNÓSTICO

Uma vez processados os questionários, buscamos um primeiro diagnóstico, de cada uma das famílias de questionários e dentre eles, estabelecendo a primeira aproximação. Em 26/set voltamos a TELESC para dar andamento as etapas referentes ao instrumento - DIAGNÓSTICO CONJUNTO (Reunião de Feedback).

Ainda no dia 26, revisamos com o agente de mudança interno, os resultados colhidos, e preparamos a reunião para o dia seguinte.

A reunião iniciou às 10:30 em sua primeira fase de contato com a MASSA CRÍTICA, tendo se estendido durante 1 hora e trinta minutos.

Às 14 horas deu-se início às reuniões grupais, que foram encerradas às 16:30, tendo cada grupo apresentado seus resultados.

À partir das 16:30, deu-se andamento à reunião integrada, buscando-se uma nova hierarquização dentre os três grupos. Os trabalhos encerraram às 18:15, tendo reiniciado no dia seguinte às 8:30. As 10:30 concluíamos tendo como resultado o doc.nº8, composto por 6(seis) problemas diagnosticados a partir dos aproximadamente 80(oitenta) iniciais. Sua interpretação e as correlações com os dados quantitativos farão parte do DIAGNÓSTICO a ser apresentado no cap.VII.

A próxima etapa deverá ser a da apresentação destes resultados à direção, para com ela buscar a validação dos mesmos em termos de empresa, sendo que após esta validação, os resultados serão novamente utilizados, com suas respectivas forças impulsoras e restritivas, para que em se reunindo novamente a MASSA CRÍTICA e se utilizando o documento nº8, possam chegar às alternativas de solução e posteriormente à execução das mudanças.

VII. - DIAGNÓSTICO

Ao abordar este capítulo, queremos introduzi-lo por uma citação de Edgar SCHEIN (1) quando afirma que "o administrador eficiente deve saber fazer um diagnóstico e deve valorizar o espírito de pesquisa. Se as capacidades e os motivos das pessoas sob suas ordens são muito variáveis, deve ter sensibilidade e capacidade de fazer diagnóstico que lhe permita sentir e avaliar as diferenças. Deve ter a flexibilidade pessoal e a amplitude de habilidades necessárias para variar seu comportamento pessoal, sendo que se os motivos de seus subordinados são diferentes estes devem ser tratados de modo diferente".

Em outras palavras, o autor busca enfatizar a importância do diagnóstico, da capacitação para identificar os sinais do ambiente, mas mesmo isto considerado e praticado, para que o administrador possa ser eficiente, deve adaptar sua personalidade de líder para atender às exigências do ambiente. A TELESC, em seu documento ESTRATEGIAS e MODELOS emitido em março/77 (palestra do Diretor-Presidente em reunião dos Diretores das empresas do grupo TELEBRÁS), aborda de forma franca e corajosa, os problemas e as potencialidades da empresa, que apesar de já citados em nosso trabalho (Pg.45 e 46), voltamos a transcrever.

"DIAGNÓSTICO

Aspectos positivos:

- a) estabelecimento de uma organização interna voltada aos objetivos da empresa
- b) existência de uma organização aberta, voltada para frente, olhando além dos limites organizacionais para novas maneiras de fazer as coisas

(1) SCHEIN, Edgar H. - Organizational psychology, Prentice Hall, 1965, Pág. (61)

- c) atribuição de tarefas completas
- d) aproveitamento de pessoal interno para preenchimento de vagas na estrutura
- e) preocupação com o lucro

Aspectos negativos:

- a') não internalização de metas organizacio - nais (embora o trabalho possa ser eficiente nos departamentos, não se traduz em eficiência para a empresa)
- b') atuação direta da Diretoria na execução ' destas tarefas, suprimindo insuficiência de departamentos
- c') intranquilidade devido às adaptações orga nizacionais
- d') insegurança devido às demissões

A partir deste diagnóstico a empresa buscou ' traçar uma estratégia interna, dividindo-a em duas etapas:

"1ª etapa: formação de equipe de trabalho na Adm. Central

2ª etapa: confronto entre Adm. Central e Admi nistrações Regionais"

Nosso trabalho iniciou-se exatamente no momen to em que a empresa, após 15 reuniões semanais entre os assessores' e chefias de departamento da Adm. Central, atingia seus objetivos, e portanto apresentavam-se as condições necessárias para o "start" da 2ª etapa.

Nosso objetivo passou a ser o de avaliar as percepções e conclusões da empresa, buscando através de um posi cionamento não comprometido com o clima organizacional, dar apoio a este movimento e sugerir reorientação quando fosse o caso

Assim, passaremos a explanar os resultados colhidos desta abordagem, sistematizando-os em 5 (cinco) etapas e ao finalizar, nas Conclusões.

a. PERCEPÇÃO

Nesta seção, explanaremos os resultados colhidos da observação das Reuniões Gerenciais, da vivência informal com a empresa e das entrevistas individuais realizadas.

Iniciando pelas reuniões gerenciais, participamos como observador da primeira e segunda, realizados respectivamente nos dias 03 e 04/março e 23 e 24/maio.

Os itens que destacamos na primeira Reunião Gerencial constam do documento nº9. Como conclusão dos resultados desta reunião podemos depreender que a TELESC se trata de uma empresa muito "ágil" para o seu porte, e que soube absorver com grande rapidez as profundas mudanças ocorridas, pela transição entre a gerência de um grande projeto de implantação e a fase seguinte de operação e gerência desta planta instalada, o que foi buscado através da agilização proporcionada pela descentralização em administrações regionais e pela ampla delegação que foi dada às mesmas. Os problemas percebidos eram de todo previsíveis e estão aparentemente sob controle.

Cabe notar entretanto que este foi o primeiro contato mantido com a empresa, com seu sistema organizacional.

Os itens por nós destacados da segunda Reunião Gerencial estão resumidos no documento nº10. Das conclusões desta reunião, pode-se depreender que o trabalho de desenvolvimento organizacional começou a dar seus resultados, face ao "crescimento" dos integrantes da Adm. Central, quer pelo seu desempenho técnico de análise quer pela motivação e auto-confiança despertada. A fase de "democratização das informações" (e não dos dados) deverá ser o próximo passo, o que já foi acenado ao final

1ª REUNIÃO GERENCIAL (CONFRONTAÇÃO) 03-04/MARÇO

1. - A liderança incontestada do Diretor Presidente
2. - Muita franqueza nos debates
3. - Ânimos um pouco exaltados
4. - Os integrantes da Adm. Central em alguns casos apresentavam certa agressividade
5. - O Diretor Presidente na condição de MEDIADOR
6. - Insegurança de algumas Chefias da Adm. Central
7. - Profundo conhecimento da empresa demonstrado pelo Diretor Presidente
8. - Maior apoio do D. Presidente às R. Operacionais
9. - Pouca participação dos demais diretores
10. - Grande participação dos Superintendentes Regionais
11. - Constatou-se que as informações gerenciais careciam de uma melhor confiabilidade
12. - Demonstradas dificuldades quanto à compreensão da sistemática de contabilização para fins de Manutenção e Implantação.
13. - Deficiência de comunicação entre Adm. Central e R. Operacionais
14. - Qualidade dos Recursos Humanos, principalmente no que tange ao potencial em habilidade conceitual
15. - Empresa muito ágil na tomada de decisões e soluções dos problemas encontrados
16. - Enfoque nos resultados
17. - Efetiva gerência através dos indicadores que compõem o sistema gerencial de informações, planejamento e orçamento do grupo TB

2a REUNIÃO GERENCIAL (CONFRONTAÇÃO) 23-24/MAIO

1. - Conduzida pelo Diretor Presidente
2. - Houve a participação dos outros diretores
3. - Diminuição da agressividade dos integrantes da Adm. Central
4. - Afirmação e segurança da maioria dos Chefes de Depto. (adm. Central)
5. - Alguma insegurança de alguns Superintendentes Regionais
6. - Dificuldades de algumas R.O. no que tange à Rede
7. - As R.O. geram os dados mas não os analisam e portanto as medidas corretivas são dificultadas
8. - O pessoal da Adm. Central está tirando melhor proveito das informações
9. - As R.O. devem receber "feedback" das informações, para tomar medidas corretivas e prepararem as reuniões
10. - Alto índice de reclamações relativas aos aparelhos telefônicos
11. - Constatada a existência de uma quantidade muito grande de terminais vendidos e não instalados, Deve ser agilizado o processo da venda ao faturamento
12. - Ótimos resultados obtidos do trabalho de motivação junto às operadoras de mesas I.U.
13. - Evidenciando a necessidade de elaborar cuidadosa programação de dispêndios, bem como estabelecer criterioso sistema de controle orçamentário.
14. - Alguma dissonância entre a Diretoria e a Adm. Central
15. - Foi incentivado ao máximo o uso da experiência e da criatividade do grupo, na solução dos problemas
16. - Decisão, coragem determinação; espírito de empresa privada
17. - Busca da EFICIÊNCIA ORGANIZACIONAL
18. - Realizada avaliação muito realista da reunião pelo grupo

nião Gerencial seria realizada sob o enfoque das R.O., sendo preparada por elas consubstanciadas na experiência e nas informações da Adm. Central.

A terceira reunião por nós presenciada, foi uma das que envolvia a participação dos Superintendentes Regionais, Assessores e Chefes de Depto., realizada no dia 11/julho. Nesta oportunidade a empresa estava sob o impacto de uma mudança que envolvia a centralização dos centros de controle de redes, que apresentava seus pontos positivos e negativos. O debate foi amplo, sincero e profissional, apesar de que se tenha a clara impressão de que não haveria qualquer possibilidade de alteração da solução proposta. O clima vivenciado nesta ocasião, como não podia deixar de ser, era de certa intranquilidade e alguma desmotivação.

O próximo estágio a ser descrito, é o das entrevistas individuais que realizadas no período de 12 a 15 de julho.

Nesta oportunidade foi utilizado o doc.nº 1 como "entrada" e enfoque conceitual, como já descrevemos no ítem IV.a.2., (pág.55), bem como foram introduzidas as baterias de questionários com as devidas instruções e recomendações. O clima sentido era o de certa insegurança (mas paradoxalmente sentia-se grande confiança no futuro da empresa, da parte da maioria dos entrevistados), pois foram realizadas na mesma época da reunião acima descrita. As reações foram as mais diversas, porém em sua grande maioria sentimos um grande interesse e apoio ao trabalho que nos propunhamos desenvolver.

As entrevistas tiveram duração variada em função do grau de interesse de cada entrevistado, oscilando de 15 minutos a 2 1/2 horas.

Em todos os casos, foram realizadas nos respectivos gabinetes de trabalho, com o propósito de tornar o encontro o mais informal possível. Nesta oportunidade, o que se nos apresentou como mais relucante, foi o pequeno grau de desmotivação.

que reivindicavam uma maior participação no processo decisório, apesar de estarem bastante conscientizados do seu papel de "staff" da Diretoria.

A última fase desta seção, está reservada para a nossa percepção pessoal, que como não poderia deixar de ser, trata-se de um corolário dos itens anteriores, acrescida dos resultados dos contatos informais que mantivemos.

Destes contatos informais podemos concluir da grande satisfação e orgulho que os funcionários sentem em sua maioria, quanto a participarem de uma empresa tão bem conceituada, que via de regra lhe dá satisfação em trabalhar nela e "status" por trabalhar nela.

Assim, usando o esquema de FRIEDLANDER (2), pode-se dizer que na sua grande maioria o corpo funcional da TELESC sente um alto grau de Congruência entre as Tarefas, a Estrutura e o Estilo de Vida. Esta Congruência possibilita a existência de "baixa pressão", principalmente quanto ao Nível III.

Quanto aos participantes dos Níveis II e principalmente do Nível I, parece-nos que suas carências de Auto-Estima e Auto-Realização estão carecendo de alguma atenção, principalmente quanto ao processo de tomada de decisões.

2. percepção

2) FRIEDLANDER, Frank - Uma estrutura de congruência para diagnósti

b. ATAS E RELATÓRIOS

Da pesquisa desenvolvida em Atas(3) e Relató -
rios(4) concluímos o que segue:

- Política gerencial voltada para o enfoque emi -
nentemente econômico (a partir do final do
1º semestre/1976), dando preferência aos sis -
temas mais rentáveis, sem descuidar dos de -
mais.
- As alterações conjunturais que levaram ao de -
saquecimento da economia, levaram à dilata -
ções de cronogramas relativos a contratações,
em fase dos problemas financeiros decorrentes.
- A contenção de despesas a que a empresa se
viu obrigada.
- Nas centrais de Florianópolis, Blumenau e Joi -
ville caracterizou a existência de Demanda Re -
primida, o que vai ser equacionado com contra -
tações anteriormente realizadas e remanejamen -
to de equipamento de localidades que apresen -
taram demanda abaixo do previsto.
- Existem problemas de comercialização que foram
solucionados em parte, em uma primeira fase du -
rante 1976, com a contratação dos serviços de
uma empresa especializada em comercialização de
terminais; em 1977 buscou-se reforçar a estru -
tura comercial das Adm. Regionais como forma de
superar o problema, deixando em aberto a solu -
ção mista de também se contratar estes servi -
ços, caso a reação não seja a desejada.

3) Atas das reuniões de Chefias de Depto. e Assessores e Atas das reu -
niões de Chefias de Depto., Superintendentes e Assessorias.

4) Acompanhamento do Orçamento mensal - junho/76 a julho/77
Análise gerencial trimestral; 2º/76, 3º/76, 4º/76
Análise gerencial semestral , 1º/77

Plano de trabalho 77/01 a 78/02

- Foi decidido não abrir mão das taxas de terminais para atendimento comercial, em detrimento da colocação destes como residenciais, evitando-se desta forma que no futuro estes "terminais marginais" venham a ser causadores de uma redução da renda por terminal e de uma demanda comercial reprimida.
- A demanda apresenta-se pouco motivada, em tendência saturação, sentindo os reflexos das reprogramações de obras em diversas localidades, além dos preços dos telefones estarem contribuindo em muito para restringir este mercado.
- Será realizada intensa pesquisa de mercado para subsidiar informações ao PT-79/83, no sentido de bem programar o contingente de projetos a iniciar a partir de 1980.
- Atraso nos cronogramas de redes e instalações de aparelhos no ano de 1976, que deverão ser superados pela contratação de serviços de terceiros, e pela recuperação de prazo previsto no processo orçamentário.
- Existiram problemas em manutenção de rede, em função da maior ênfase dada a expansão, no propósito de recuperar os prazos perdidos. A solução do anterior se aplica a esta.
- Atrasos nas entregas dos equipamentos pelos fabricantes.
- Deverão ser utilizadas técnicas especializadas de acompanhamento físico-financeiro, para acompanhamento das obras e investimentos.
- Estão em desenvolvimento, esforços no sentido de se obter a maior automatização possível, no sistema de comutação I.U., concentrando-se também os centros de comutação manual e com isto reduzir-se significativamente as necessidades de efetivos de pessoal.

- A empresa tem conseguido grande aproximação das metas estabelecidas para os Indicadores Operacionais, chegando mesmo em muitos casos a superá-las.
- As reduções do quadro de pessoal realizadas no segundo semestre de 76, trouxeram algumas dificuldades, que a empresa está enfrentando em buscando uma maior eficiência de seu corpo funcional.
- As conseqüentes necessidades de treinamento e reciclagem função da substituição da quantidade pela qualidade, estão se fazendo necessárias principalmente nas áreas de redes e de alguns tipos de equipamentos.
- O treinamento está buscando uma efetiva programação, intensificando e racionalizando suas ações, contando já com o Centro de Treinamento ora em construção.
- As defasagens salariais que vinham se sentindo quanto ao mercado, já foram corrigidas, evitando-se assim a rotatividade e a perda de "KNOW-HOW".
- As rendas operacionais apresentaram-se algo abaixo no primeiro trimestre, porém foram compensadas em parte pelo reajuste de tarifa de julho.
- Reformulação do sistema de faturamento buscando otimizar a Receita, em reduzindo o "GAP" existente no processo entre a renda e o faturamento.
- Inexistência de um Sistema de Contabilidade de Custos devidamente implantado que controle os fluxos de dispendio e/ou desembolso. Para tanto foram tomadas imediatas medidas para implantar um Orçamento de Custeio, o que gerou uma significativa modificação nos depto. da área Financeira quanto às suas atribuições, o que foi implantado no mês de setembro.

- Efetiva participação do PAC e demais assessorias na racionalização constante e contínua dos procedimentos administrativos e fluxos informativos buscando desburocratizar e utilizando esta energia para melhor atingir os resultados (ênfase nos resultados).

Analisadas mais especialmente as ATAS de reuniões semanais entre Assessorias e Chefes de Depto., depreendemos da sua grande importância na superação dos aspectos Diagnostica - dos pela empresa em 1976, tendo havido um crescimento contínuo, porém nota-se que já na época da 1.ª Reunião Gerencial Integrada (março / 77), os resultados práticos conseguidos, passaram a desmotivar (faltas frequentes, etc.). Sentiu-se a necessidade de uma maior Integração deste grupo com a Diretoria, na figura de seus componentes.

c. QUESTIONÁRIOS

Nesta seção, faremos uma análise dos resultados colhidos pelos questionários de LIKERT, KOLB e HERSEY-REDDIN aplicados, buscando ao final uma consistência entre eles.

Iniciando por LIKERT, apresentamos os documentos de número 11, 12, 13 e 14 que representam respectivamente a distribuição gráfica dos resultados colhidos nas 6 (seis) famílias de questionários apresentados, por Coluna e Nível para a Administração Central e por Coluna e Nível na Região Operacional de Florianópolis.

Assim, iniciando pela Administração Central, temos os seguintes itens a destacar, na análise por coluna:

- Média 13,7; Participativo Consultivo
- Diretoria de menor média; Presidência com 12,8 Dimensão de menor escore; Metas e expedição de ordens com 11,8, que é o menor valor obtido em toda a administração central, na análise por coluna.
- Diretoria de melhor média, Financeira 14,7
- Dimensão de menor média, Metas e Expedição de Ordens com 13,0.
- Dimensão de maior média, Processo de Comunicação com 14,5.
- Dimensão de maior dispersão; Tomadas de Decisão.
- Dimensão de menor dispersão, Integração-Influência.

Na análise por Nível:

- Nível de memos média; Nível I com 12,8

LIKERT-set/77 - MARCHESI

Questão \ Nivel	I	II	III	média
	0	0	0	0
Forças Motivacionais	13,3	14,3	15,3	14,3
Processo de Comunicação	14,2	14,6	15,1	14,7
Integração - Influência	12,5	12,9	14,0	13,1
Tomadas de Decisão	12,4	13,4	14,4	13,4
Metas e Expedição de Ordens	11,5	13,1	14,5	13,0
Desempenho	12,8	13,8	15,2	13,9
MÉDIA	12,8	13,7	14,8	13,8

	SISTEMA DE ORGANIZAÇÃO																			
	AUTORITÁRIO										PARTICIPATIVO									
	Autorita. Forte					Autorit. Benevolo					Consultivo				Grupo Participat.					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Forças Motivacionais																				
Processo de Comunicação																				
Integração - Influência																				
Tomadas de Decisão																				
Metas e Expedição de Ordens																				
Desempenho																				
MÉDIA																				

Questão \ Coluna.	I	II	III	IV	V	média
	⊙	⊙	⊙	⊙		e
Forças Motivacionais	10,8	14,0	14,9	13,9	-	13,4
Processo de Comunicação	12,6	11,3	15,7	14,0	-	13,4
Integração - Influência	10,2	11,8	14,1	12,4	-	12,1
Tomadas de Decisão	10,0	11,2	14,2	12,8	-	12,1
Metas e Expedição de Ordens	12,5	12,1	14,7	13,7	-	13,3
Desempenho	10,5	11,8	14,6	13,9	-	12,7
MEDIA	11,1	12,0	14,7	13,3	-	12,8

	SISTEMA DE ORGANIZAÇÃO																			
	AUTORITARIO										PARTICIPATIVO									
	Autoritar. Forte					Autoritar. Benevolo					Consultivo					Grupo Participat.				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Forças Motivacionais										⊙			⊙	⊙						
Processo de Comunicação											⊙	⊙	⊙	⊙	⊙					
Interação - Influência										⊙	⊙	⊙	⊙	⊙						
Tomadas de Decisão										⊙	⊙	⊙	⊙	⊙						
Metas e Expedição de Ordens											⊙	⊙	⊙	⊙	⊙					
Desempenho											⊙	⊙	⊙	⊙						
MEDIA											⊙	⊙	⊙	⊙						

Questão \ Nível	I	II	média
	○	⊙	⊙
Forças Motivacionais	13,4	13,8	13,6
Processo de Comunicação	13,7	13,9	13,8
Integração - Influência	12,6	12,3	12,5
Tomadas de Decisão	11,7	12,6	12,2
Metas e Expedição de Ordens	12,7	13,6	13,2
Desempenho	10,4	13,8	12,1
MEDIA	12,4	13,4	12,9

	SISTEMA DE ORGANIZAÇÃO																			
	AUDITORIO										PARTICIPATIVO									
	Autoritar. Forte					Autoritar. Benevolo					Consultivo					Grupo Participat.				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Forças Motivacionais																				
Processo de Comunicação																				
Interação - Influência																				
Tomadas de Decisão																				
Metas e Expedição de Ordens																				
Desempenho																				
MEDIA																				

- Dimensão de maior dispersão; Tomadas de decisão.
- Dimensão de menor dispersão; Processo de Comunicação.

Destas colocações anotadas, podemos concluir que a TELESC em sua administração central está utilizando um Sistema Participativo Consultivo; que as dispersões entre as Colunas (diretorias) e os Níveis são relativamente pequenas; o Processo de Comunicações é considerado como o que melhores resultados vem obtendo; a Tomada de Decisões é a dimensão que requer maiores cuidados, principalmente por ser aquela que apresentou as maiores dispersões, tanto entre Colunas como entre Níveis.

Como consideração especial a ser apresentada, verifica-se que existe uma grande homogeneidade de percepções, em toda a administração central, o que atesta um alto grau de Integração e portanto um ótimo espírito de equipe. Ainda queremos ressaltar que na análise por Nível, constatou-se que as médias, em todas as dimensões, sempre cresceram dos níveis mais altos para os mais baixos da escala hierárquica. Isto atesta inicialmente que a "saúde" da empresa é muito boa, pois os problemas normalmente são sentidos em grande intensidade nos níveis inferiores, quer por conviverem com os mesmos, quer por serem transmitidos pelos escalões superiores através de intranquilidade, instabilidade e desmotivação. De qualquer forma, cabe pesquisar-se melhor o fato, buscando diminuir a dispersão entre os níveis, fazendo com que o Nível II e principalmente o Nível I, se aproxime mais dos resultados do Nível III.

As conclusões que aqui apresentamos estão consubstanciadas nas análises de LIKERT (5), e nos trabalhos de BUTTEFFI EL e FARRIS (6), MARCHESI (7), que utilizando este instrumento em instituições bancárias e em empresas de Telecomunicações, possibilitaram uma análise comparativa.

(5) LIKERT, RENSIS - Novos padrões de administração. Trad. Alberto Pinheiro Júnior e Ernesto D'Orsini, S.Paulo, Pioneira, 1971.

(6) BUTTERFIELD, D.Antonny e FARRIS, George F. - O perfil organizacional de Likert: análise metodológica e teste da teoria do sistema 4 no Brasil, Rev.Adm.Públ, Rio, 7(3):19-31, jul/set.

(7) MARCHESI, Alberto - Problemas em uma organização Administração. Porto Alegre. CEPA/UFRGS. 1975 (mimeo)

Quanto a R.O. de Florianópolis, retrata em seus resultados, ser uma estrutura menos sedimentada que a Adm. Central, e ainda em fase de formação, o que de fato corresponde a realidade, pois trata-se de uma estrutura nova, que implantada há aproximadamente 2 (dois) anos. Apresentou os seguintes resultados, na análise por Colunas:

- Média 12,8; Sistema Participativo Consultivo
- Dimensão de melhor média; Processo de Comunicação e Forças Motivacionais
- Dimensão de menor média; Tomada de Decisão e Integração - Influência
- Dispersões razoavelmente altas em torno da média, se comparadas às da Adm. Central
- Na análise por Nível, constatou-se que com exceção do Desempenho, as dispersões são menores que as da Adm. Central.

Concluindo, verifica-se que as Dimensões de resultados extremos coincidem, sendo o Processo de Comunicação e a Tomada de Decisões novamente as duas extremas (só que não isoladas).

A maior dispersão apresentada entre as Colunas, certamente deve-se a maior diferenciação de funções e trabalhos necessitando de um maior espírito de equipe, enquanto a menor dispersão entre os níveis pode ser justificada, pela melhor caracterização das tarefas operacionais sobre as de engenharia, criatividade ou de "staff".

Apesar das diferenças evidenciadas, e que não são grandes, parece-nos um resultado altamente satisfatório, tendo em vista se tratar de uma estrutura recente e com pessoal mais jovem ou de menores qualificações. Caberia uma atenção especial às colunas II e especialmente a I, em vista da dispersão apresentada, em seus resultados médios por coluna.

Ao passarmos para análise do instrumento de KOLB, apresentamos os resultados colhidos, nos documentos 15, 16, 17 e 18.

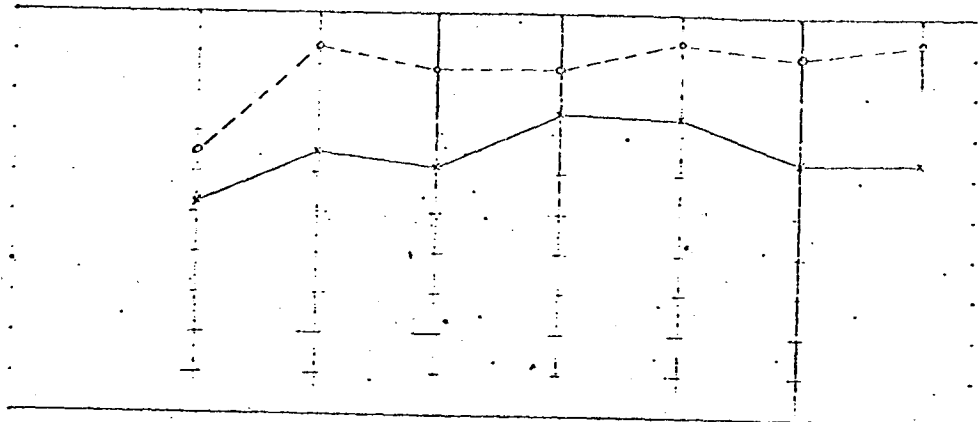
Quanto a Administração Central, verificamos:

- Menores diferenças (e menores níveis ideais) em Conformidade e Padrões
- Maiores diferenças em Apoio, Liderança e Recompensas

Analisando por Coluna, podemos depreender que:

- Conformidade; a exceção da Presidência(3,1) as diferenças entre a situação real e a ideal são relativamente pequenas, não ultrapassando a unidade
- Liderança; na Administrativa e Financeira as diferenças foram significativas (acima de 3).
- Responsabilidade; algum distanciamento mais significativo na Administrativa e na Técnica.
- Padrões; as maiores diferenças estão na Técnica, na Financeira e na Administrativa, porém nunca ultrapassando duas unidades. A menor na Operações (0,3).
- Clareza; as diferenças nesta dimensão oscilam dentre 2 e 3 unidades.
- Recompensa; Com exceção da Financeira(1,3) as demais oscilam entre 2,3 e 3,3.
- Apoio; as maiores diferenças se fizeram sentir na Presidência e na Operações.

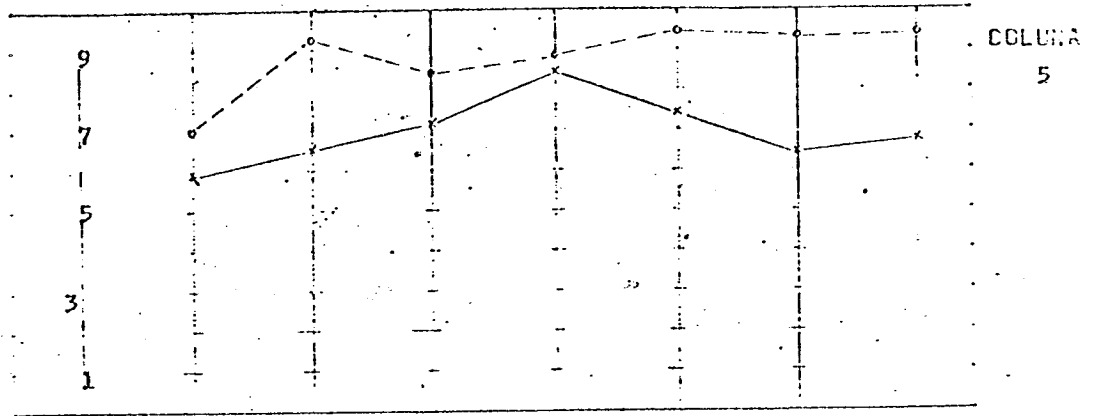
Estas informações nos levam a constatar que as dimensões que devem ser abordadas mais significativamente, são quanto a Liderança na Diretoria Técnica e Administrativa, o Apoio na Dire-



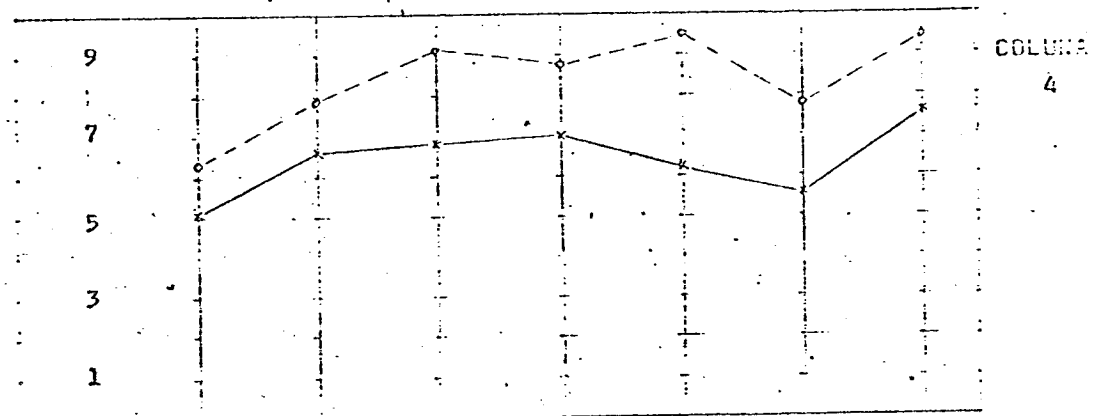
DIMENSÃO		PODER		MOTIVAÇÃO		AFILIÇÃO	
		Conformidade	Liderança	Responsabilidade	Padrões	Clareza	Recompensa
I	COL 1	7,6	9,5	9,0	9,5	9,6	9,3
R	COL 1	4,5	7,4	7,1	8,0	6,8	6,3
I	COL 2	6,2	9,1	8,7	9,0	9,1	8,9
R	COL 2	5,2	5,7	6,0	7,9	6,0	5,8
I	COL 3	6,3	9,6	8,9	8,0	9,0	9,0
R	COL 3	5,4	7,6	7,2	6,6	6,7	7,7
I	COL 4	6,3	8,9	9,1	8,8	9,5	8,8
R	COL 4	5,1	6,7	6,8	7,0	5,2	5,6
I	COL 5	7,0	9,2	8,4	8,8	9,5	9,3
R	COL 5	5,9	6,5	7,1	8,5	7,4	6,5
I	COL 6	9,5	9,0	9,3	9,4	9,3	9,3
R	COL 6	6,6	7,6	7,8	7,6	6,7	6,7

ADM.CENTRAL

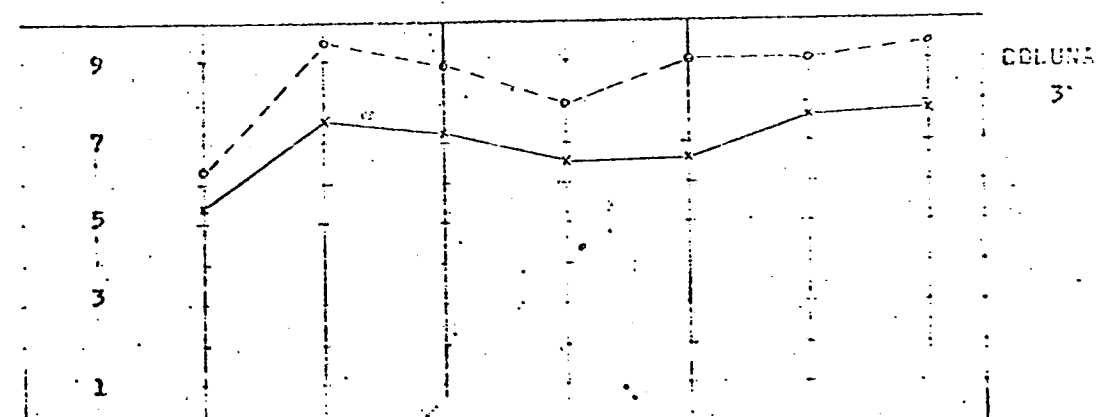
KOLB-SET/77-MARCHESI



COLUMNA
5



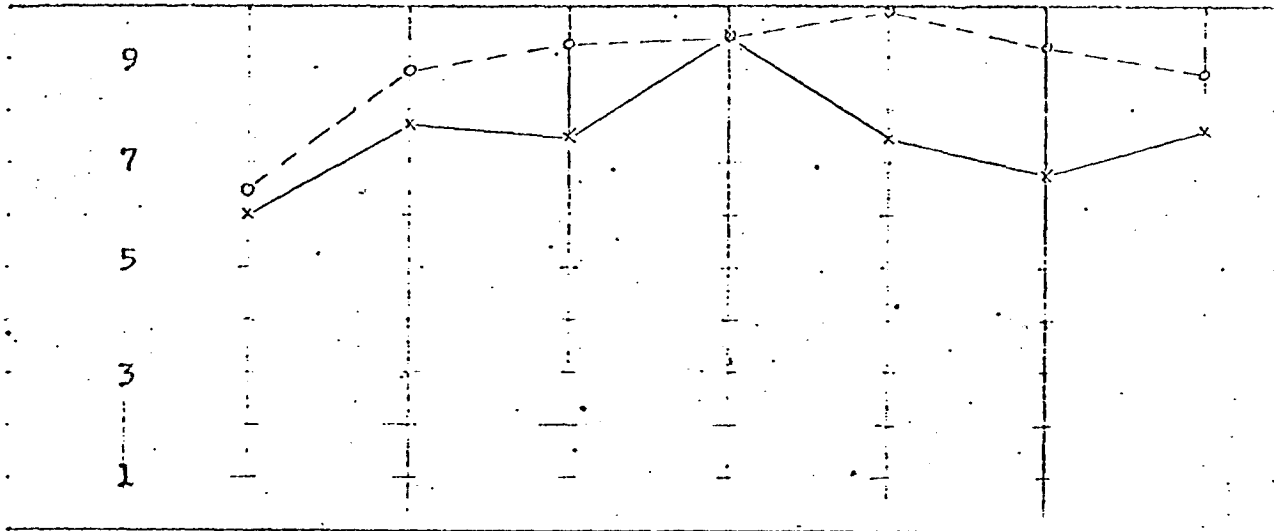
COLUMNA
4



COLUMNA
3

R.O FLORIANÓPOLIS

KOLB-SET/77-MARCHESI



<u>DIMENSÃO</u>	<u>PODER</u>		<u>MOTIVAÇÃO</u>				<u>AFILIAÇÃO</u>	
	<u>Conformidade</u>	<u>Liderança</u>	<u>Responsabilidade</u>	<u>Padrões</u>	<u>Clareza</u>	<u>Recompense</u>	<u>Apoio</u>	
I	6,5	8,8	9,2	9,4	9,8	9,2	8,8	
R	6,0	7,8	7,4	9,4	7,5	6,8	7,6	

toria de Operações, e as Recompensas em todas as áreas, com exceção da D.Financeira.

Quanto aos resultados colhidos na Presidência, como os questionários foram distribuídos quase somente entre os assessores, era de se esperar que os resultados apresentassem diferenças mais elevadas, pois conforme cita Edela L.Pereira de SOUZA (8) os elementos mais próximos ao topo da organização, "devido a sua maior larguesa de visão e mais concientes das demandas externas, sentem mais a difusão e complexibilidade dos múltiplos objetivos organizacionais".

A R.O. de Florianópolis apresentou as maiores diferenças em Clareza e Recompensas. A segunda compatível com a Adm Central, enquanto a primeira representa evidentemente uma fase de estruturação e sedimentação. Já as dimensões de Liderança e Apoio apresentaram pequenas diferenças, ao contrário da Adm. Central, caracterizando as características da superintendência regional.

O último instrumento de HERSEY - REDDIN, foi utilizado com o propósito de fornecer um feedback individual aos integrantes do NÍVEL I, no sentido de compararem suas percepções com aquelas de seu meio ambiente organizacional:

Assim mesmo, considerando que a impressão que o meio forma dos assessores e as chefias de departamento são altamente representativa e influem decisivamente no sistema organizacional, trataremos somente os resultados médios de cada Diretoria, no que tange à percepção do meio ambiente quanto às chefias que compõem cada diretoria.

Assim, no documento 19 apresentamos estes resultados que passamos a analisar:

- Todos os resultados da Administração Central foram muito semelhantes
- A eficácia oscilou entre + 5 e + 6
- A eficiência na R.O. de Florianópolis foi de + 3, o que atesta sua menor "vivência", apesar de ser um bom resultado.

(8) Souza Edela Pereira de - Diagnóstico de clima organizacional, RAP, Rio, 11(2): 141-158, abr/jun. 1977, pág. (145).

TELESC

Presidência - Col I

+6

3	6	3	0
---	---	---	---

Administrativa - Col II

+6

2	6,5	3	.5
---	-----	---	----

Financeira - Col III

+5

2	6	3	.1
---	---	---	----

Técnica - Col IV

+5

3	6,5	2,5	0
---	-----	-----	---

Operações - Col V

+6

2,5	6	3,5	0
-----	---	-----	---

Adm. Central-média-

+6

2,5	6	3,5	0
-----	---	-----	---

R.O. Florianópolis

+3

4	4,7	2,9	.4
---	-----	-----	----

- A R.O. de Florianópolis apresentou maior concentração no quadrante I, fazendo a diferença no ' II, pois o quadrante III e o quadrante IV são semelhantes ao da Adm. Central.

Isto bem caracteriza ser uma entidade mais jovem e bem dirigida, pois necessita de maior frequência no quadrante I.

d. REUNIÃO DE FEEDBACK (diagnóstico conjunto)

Esta atividade está explanada no capítulo V, seção a, às páginas 60,63 a 65, onde caracterizamos o instrumento, e no capítulo V, seção b no que tange a descrição desta atividade.

A seguir apresentaremos os documentos de número 20,21 e 22, que representam a consolidação através da hierarquização dos problemas individuais dos integrantes de cada grupo, acrescidos das forças restritivas e forças impulsionas. Estão apresentados também aqueles problemas que foram entendidos de menor importância dentro de cada grupo.

Após 7 horas de trabalhos, chegou-se ao documento nº 8, já apresentado anteriormente à página 73, que consubstancia os 6 (seis) problemas identificados pelo grupo. Cabe aqui informar que o trabalho do consultor e do agente de mudança, foi em uma primeira etapa o da explanação de como utilizar a técnica adotada, e na fase final, buscou-se sempre que possível evitar a concentração nas consequências, buscando as causas. As reuniões foram de intensa participação e espontaneidade, constatando-se o espírito de equipe existente na empresa, e que em grande parte já estimulado pelas reuniões semanais que compuseram a primeira etapa do plano de ação da TELESC. Além deste aspecto, cabe também registrar que se as opiniões nem sempre foram unânimes; o desejo de acertar, a busca de resultados, a preocupação com o sistema como um todo e as habilidades técnicas conceituais e humanas demonstradas por esta elite dirigente chegaram a impressionar, pela demonstração da potencialidade de Recursos Humanos que a empresa possui, recursos estes preparados quase que completamente para enfrentarem os tempos turbulentos em que vivemos.

GRUPO I

1) PROBLEMAS DESTACADOS

- a) deficiência no gerenciamento da Receita e Despesa
- b) comunicação deficiente (principalmente entre Adm. Central e RO's)
- c) modificações estruturais frequentes, sem maturação
- d) administração por crise
- e) poder decisório muito centralizado

2) FORÇAS IMPULSORAS

- a) sistema de controle
- b) o potencial criativo
- c) qualificação de trabalho existente na organização ou no mercado
- d) aproveitamento das características democráticas existentes (latentes)
- e) aproveitamento do potencial das Reuniões Gerenciais para avaliação de problemas estruturais
- f) a utilização do senso comum administrativo de que o planejamento enriquece em muito a administração

3) FORÇAS RESTRITIVAS

- a) imaturidade; pouca vivência administrativa
- b) idiossincrasias; donos da verdade
- c) dinamismo exagerado de certos gerentes
- d) características pessoais "esteriotipadas", muito desenvolvidas

4) PROBLEMAS APONTADOS QUE NÃO DESTACADOS

- a) pouca visão gerencial de alguns gerentes
- b) dualidade de comando
- c) excessiva burocratização
- d) imaturidade; vivência pouco desenvolvida
- e) criatividade pouco estimulada
- f) não cumprimento de normas
- g) falta de humildade (empresa modelo)
- h) motivação - baixo estímulo no aspecto social

GRUPO II

1) PROBLEMAS DESTACADOS

- a) nem todas as gerências pautam suas ações pelo resultado
- b) a empresa precisa uma fórmula para a auto-suficiência (financeira)
- c) falta de velocidade na elaboração e execução de projetos (redes)
- d) falta de conscientização dos empregados sobre o produto final da empresa (em todos os níveis)
- e) necessidade de melhor atendimento aos usuários.

2) FORÇAS IMPULSORAS

- a) motivação dos empregados
- b) potencialidade dos empregados
- c) o espírito de equipe
- d) a existência de recursos

3) FORÇAS RESTRITIVAS

- a) falta de conscientização
- b) composição de equipe adequada
- c) falta de treinamento mais efetivo

4) PROBLEMAS APONTADOS QUE NÃO DESTACADOS

- a) a qualidade do serviço pode ser melhorada
- b) confusão entre utilização efetiva de terminais e congestionamento de tráfego
- c) o nível de decisão não está sedimentado e não está sedimentado em todas as áreas.
- d) alguns investimentos não são analisados do ponto de vista do resultado.
- e) distúrbios provocados pelas definições da TB quanto aos investimentos
- f) o resultado da empresa não é o desejado
- g) importação de materiais
- h) necessidade de redução de linhas físicas e mesas IU

GRUPO III

1) PROBLEMAS DESTACADOS

- a) falta de planejamento detalhado e integrado: investimento x rentabilidade .
- b) políticas pouco definidas e quando definidas, não seguidas
- c) falta de sistemas, rotinas e comunicação interna
- d) rotação interna de pessoal e de chefias, bem como alterações constantes na estrutura
- e) improvisação nas decisões

2) FORÇAS IMPULSORAS

- a) fixação de diretrizes
- b) pessoas certas nos lugares certos
- c) recursos financeiros
- d) motivação
- e) segurança

3) FORÇAS RESTRITIVAS

- a) tradicionalismo administrativo
- b) insegurança
- c) ingerência

4) PROBLEMAS APONTADOS QUE NÃO DESTACADOS

- a) não observância de regulamento e instruções
- b) departamentos não atuam como consultores em algumas áreas
- c) excessivo formalismo existente na empresa
- d) conscientização das R.O.'s quanto ao seu papel na empresa
- e) burocracia crescente, principalmente nas RO's
- f) pressões quanto a inovações num ritmo muito intenso e em intervalos muito escassos, sem maturação

IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS

1. Deficiência no planejamento e gerenciamento de receita e despesa
2. Falta de sistemas, rotinas e comunicação interna
3. Rotação interna de pessoal e chefias
4. Falta de participação prévia das chefias nas modificações estruturais
5. Políticas pouco definidas e quando definidas, não seguidas
6. Improvisação nas decisões.

sumos mais preciosos que uma organização dispõe pois exatamente estes adaptam a tecnologia existente na organização às necessidades situacionais conseguindo com isto buscar otimizar a eficiência.

A TELESC está de parabéns, pois como diz Valmor BRATZ (9) "a interdependência entre o processo decisório e o processo de informações requer um trabalho de equipe e o auxílio tanto de metodologia, quanto das técnicas de pesquisa operacional". A TELESC possui espírito de equipe, que é a condição básica e mais difícil de ser atingida, enquanto os processos de informações, naturalmente, estão sendo buscados, sentida sua necessidade através do enfoque no resultado.

Ao finalizar, citaremos Rudi BRAATZ (10), que diz que "o compartilhamento de informações e objetivos é pré-requisito básico para uma genuína participação nas organizações".

(9) BRATZ, Valmor A. - Sistemas de informações gerenciais, Rev. Adm. Rio de Janeiro, 11(3):21-29, jul/set-1977.

(10) BRAATZ, Rudy - A validade da gerência participativa na cultura latina. Rev. Adm. Públ., 7(4): 71-96. out/dez. 1973

VIII. - CONCLUSÕES

Neste tópicos buscaremos sintetizar o DIAGNÓSTICO das potencialidades dos problemas, baseado em todo o trabalho até aqui desenvolvido, bem como sugerir medidas quando for o caso.

a - POTENCIALIDADES

- . Espírito de equipe, com clima franco e leal
- . Empresa muito ágil na tomada de decisões e busca de soluções
- . Fácil absorção a mudanças organizacionais
- . Estrutura tendendo a orgânica, adequado a seu nível de sofisticação tecnológica
- . Gerência dentro de um Sistema Consultivo Participativo - LIKERT tipo 3
- . Utilização da experiência e do potencial criativo do grupo
- . Grande liderança e conhecimento da empresa por parte do dirigente máximo
- . Ótimo trabalho de Desenvolvimento Organizacional empreendido pela própria empresa, chegando a um bom estágio de trabalhos grupais
- . Organização voltada para os objetivos da empresa (resultados)
- . Preocupação com o lucro
- . Preocupação com os sistemas de planejamento e de fluxo financeiro
- . Efetivo gerenciamento através dos indicadores
- . Ótimo conceito da empresa no meio social
- . Grande automatização do sistema Interurbano
- . Concentração dos centros manuais

- . Recursos Humanos de nível gerencial muito bons, com ótimo potencial e habilidades conceituais bem desenvolvidas

b - PROBLEMAS

Citaremos somente aqueles para os quais ainda não foram tomadas medidas efetivas, ou que ainda não estão em fase de estruturação de plano de ação:

- . Comunicações deficientes entre Adm. Central e R. Operacionais
- . Carência de Auto-estima e Auto-realização por parte dos integrantes do nível I, principalmente em função da "baixa participação" dos mesmos no que tange ao processo decisório (Recompensas e Apoio - AFILIAÇÃO KOLB)
- . Não observância de alguns regulamentos e normas
- . Rotação interna de pessoal e chefias
- . Certos departamentos da Administração Central não atuam como consultores em algumas áreas
- . Alguma dissincronia entre a Diretoria e a Administração Central
- . Processos de Tomada de Decisão diferenciados entre as diretorias
- . Algumas disfunções nos processos de Estabelecimento de Metas e Expedição de Ordens (LIKERT)
- . Políticas pouco definidas e quando definidas as vezes alteradas

c - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisarmos os problemas, apesar de ser uma listagem extensa, parece-nos todos de simples e fácil solução, tendo em vista as potencialidades existentes. Cabe uma ênfase especial às políticas e metas estabelecidas nos PT e OG, que quer' nos parecer não estão sendo bem assimiladas. Evidentemente as mudanças externas podem e devem alterar as "regras do jogo", mas' nos parece que elas existem em bom grau.

Sugerimos utilize-se alguns dos encontros para enfatizar estes aspectos.

Entendemos que para se evitar o acomodamento e o surgimento da Inércia, deve haver um mínimo de insegurança, mas parece-nos que deve ser dada atenção à carência de AUTO-ESTIMA dos integrantes do nível I, não necessariamente lhes dando maior delegação (são "staff") mas envolvendo-os mais no processo decisório. Parece-nos que há a necessidade de externar em mais suas opiniões, sem que estas necessariamente devam mudar as linhas de ação.

No nosso entendimento, deve ser também oportunizado, em diálogo franco e aberto como de costume, a melhor compreensão aos participantes do nível I, quanto aos fatores externos que ocasionam a necessidade de rápidas mudanças e adequações.

Como diz TANNENBAUM (11) "o líder bem sucedido é o que tem variação das forças mais relevantes para seu comportamento em qualquer momento, sendo capaz de comportar-se apropriadamente à luz de percepções como sensibilidade e compreensão".

Concluindo, diagnosticaríamos a TELESC como uma empresa com "saúde" quase perfeita. "Um leve resfriado (também com estas mudanças de tempo), mas já possuê a medicação em casa, e já sabe que se trata de resfriado".

Sugerimos à TELESC, as seguintes medidas:

- Aproveitar a MASSA CRÍTICA e transformá-las em "agente de mudança" interno. Para tanto é necessário um treinamento cognitivo e prático, o que pode ser realizado por etapas.

(11) TANNENBAUM, Robert e SCHMIDT - Como escolher um padrão de liderança - Harvard Business Review, mar/abr, 1973, Pág. (11).

- Utilização de um consultor de D.O. externo, na medida da necessidade, ou com grandes espaçamentos para discutindo com os agentes internos, eliminar as "miopias" que naturalmente se formam pela convivência do dia a dia com o sistema.

A seguir, concluiremos com algumas citações que nos parecem importantes, absorvidas durante nossa revisão bibliográfica:

(12) - Através dos tempos o homem tem lutado para alcançar a liberdade individual, sem pôr em perigo a segurança e o bem estar de outrem, e engajar-se em trabalho produtivo que satisfaça suas necessidades físicas e econômicas e também as de sociedade. Como se pode esperar, severos conflitos surgem entre as necessidades do indivíduo e as dos grupos e organizações que compõem a sociedade. Na medida que o administrador seleccione entre a eficiência organizacional e a satisfação das necessidades individuais, estará agindo como mediador inevitável e, acreditamos, socialmente útil conyergência de interesse.

(13) - Para que uma organização seja capaz de crescer, a alta administração deve estar disposta a ser capaz de se modificar, modificar o seu papel, os seus relacionamentos e o seu comportamento (...) o crescimento exige a administração de um só homem - ou de um pequeno punhado de homens - seja substituída por uma genuína equipe. A alta administração tem de começar a preparar-se para o crescimento desde os primeiros estágios.

(12) SAYLES, Leonard R. STRAUSS, George. Comportamento humano nas organizações, Atlas, S.Paulo, 1969, Pág. (545)

(13) DRUCKER, Peter - Administração tarefas, responsabilidades, práticas: tradução Carlos Afonso Maiferrosi, S.Paulo, Pioneira, 1975. Pág. (857 e 858).

- (14) - Os executivos não aceitam a participação como um fanatismo ideológico; parecem indicar aos defensores da participação que estes deviam deixar cair sua faixa doutrinária e dedicar-se à aplicação da liderança participativa em termos mais flexíveis e pragmáticos.
- (15) - Em organizações que vivem em constante estado de crise e programação relâmpago, é provável encontrar administradores que usem alto grau de autoridade com relativamente pouca delegação a subordinados.
- (16) - A LEI DE GRESHAM diz, em se aplicando-a ao tempo do executivo, que a menos que o chefe, conscientemente, reserve tempo especial para a inovação, ele encontrará maneiras de dispersar o tempo absorvendo-se na rotina. A rotina expulsa o pensamento criador.
- (17) - Para os japoneses as fases importantes e mesmo cruciais de todo o processo de tomada de decisão são : Resolver se há ou não necessidade de tomar uma decisão, e determinar a que ela se refere. Nesta última etapa é que buscam o consenso geral .
- (18) - O estabelecimento de políticas facilita enormemente o processo decisório, na medida que clarifica certos parâmetros dentro dos quais as decisões são tomadas.

-
- 14) GREINER, Larry - Evolução e revolução no desenvolvimento das organizações - Harvard Business Review, jul/ago.1972, (mimeo)
- 15) TANNENBAUM, SCHMIDT - como escolher um padrão de liderança - Harvard Business Review, mar/abr/1973, Pág.(11)
- 16) NASCIMENTO, Kleber - A revolução Conceptual da Administração, RAP, Rio, 6(2): 5-52, abr/jun.1972, Pág.(43).
- 17) DRUCKER, Peter - O que os administradores japoneses tem a nos ensinar. Harvard Business Review, 1972, (mimeo)
- 18) CARAVANTES, G. Ronchetti - A administração sistêmica por objetivos e resultados, RAP, Rio, 7(3): 19-31, jul/set.1977, Pág.(74).

S U M Á R I O

Esta dissertação, visa explanar um caso prático de intervenção em uma empresa de telecomunicações, enfatizando o Diagnóstico, e tendo como objetivo a Identificação dos Problemas e Potencialidades da Empresa.

A sequência de apresentação está dividida em duas etapas. A primeira engloba os quatro capítulos introdutórios, nas quais se pretendeu proporcionar alguns pressupostos teóricos fundamentais necessários à compreensão da administração contemporânea. Nesta etapa foi desenvolvida a revisão bibliográfica, buscando o significado do Diagnóstico, a importância que os autores consultados lhe atribuem, às técnicas de obtenção e às aptidões que o diagnosticador deve possuir ou desenvolver.

A segunda etapa, que constitui o planejamento e a ação da intervenção de D.O., inicia apresentando as características da empresa e de seu meio ambiente.

Neste capítulo são apresentadas algumas características culturais da empresa, de seu ambiente, bem como estratégias e resultados da intervenção de Desenvolvimento Organizacional que a empresa já vinha desenvolvendo.

O capítulo seguinte trata do planejamento da ação. Este planejamento foi esboçado com base nas características situacionais da empresa e nos pressupostos teóricos apresentados na primeira etapa. Ainda neste capítulo, estão justificadas as técnicas escolhidas e o plano de ação.

Os capítulos finais tratam do Diagnóstico e das Conclusões. O diagnóstico foi composto pelos resultados da percepção, da análise de documentos gerenciais, dos questionários aplicados e da reunião de feedback. Durante esta fase houve grande interação entre consultor e cliente, culminando com uma síntese de seis itens, obtido na reunião de feedback realizada com a "masa crítica".

Nas conclusões, foi apresentado balanço das potencialidades e dos problemas, bem como sugerimos as etapas seguintes a serem desenvolvidas pela empresa, para que a mesma possa obter o melhor resultado da energia empregada.

S U M M A R Y

This dissertation, emphasizing diagnosis aims to explain a practical case of intervention in one Telecommunication Company. The main objective is the identification of the company's problems and potencialites.

The presentation is begin divided in two parts. Part one, made up by four introductory chapters, has some basic theoretical foundations necessary to understand contemporary administration. A bibliographic summary was developed to obtain the meaning and importance that some authors give to diagnosis. Here, it is also presented some basic techniques in order to obtain the diagnosis, and skills that diagnostian must have or develop.

Part two, where it is established action and planing in Organization Development, presents company's environment and characteristics. In this chapter are presented some of the company's cultural aspects, estrategias and results of O.D. that was being applied on the company.

Next chapter presents the Action's Planning. The Planing was outlined based on Company's situational characteristics and the theoretical assumption presented in part one. Furthemore, in this chapter, the chosen techniques as well as the Action Plan, are justified.

Diagnosis and conclusions, based upon results obtained from perception, analysis of management's documents, applied questionnaires and feedback meeting, are presented in the last chapter. A great interaction developed, during this stage between client and consultant, reaching the highest point in a synthesis made up by six items obtained during the feedback meeting with the company's leading people.

Finally, a balance between problems and potencialiteis were presented as well as suggestions to the following steps to be devoloped by the company in order to achieve better results.

X. - BIBLIOGRAFIA

BECKHARD, Richard - Desenvolvimento organizacional: estratégias e modelos. Série Desenvolvimento Organizacional. Edgard Blücher, São Paulo, 1972

BENNIS, Warren G. - Desenvolvimento Organizacional: Sua estrutura, origens e perspectiva - São Paulo, Edgard Blücher, 1972.

BERNDSSEN, Cecílio A.F. - Desenvolvimento organizacional no Brasil: aplicações e implicações, Rap, Rio, 11(2); 141 -158 abr/jun. 1977

BLAKE, Robert R. e MOUTON, Jane S. - A estruturação de uma empresa dinâmica através do Desenvolvimento Organizacional do Tipo Grid. Série Desenvolvimento Organizacional, Edgard BLÜCHER, São Paulo, 1972.

BRAATZ, Rudi - A validade da gerência participativa na cultura latina. Rev. Adm. Públ., 7(4): 71-96, out/dez. 1973.

BRATZ, Valmor A. - Sistemas de informações gerenciais, Rev. Adm. Rio de Janeiro, 11(3): 21-29, jul/set - 1971.

BRITANNICA, Encyclopaedia - William Benton Publisher, Chicago, 24(7): 352 a 357 - 1968.

BUTTERFIELD, D. Antony e FARRIS, George F. - O perfil organizacional de Likert: análise metodológica e teste da teoria do sistema 4 no Brasil. Rev. Adm. Públ., Rio, 7(3): 19-31, jul set/.

GARAVANTES, Geraldo Ronchetti, A administração sistêmica por objetivos e resultados (ASPOR) - instrumento de desenvolvimento organizacional, REV. Adm. Públ. Rio, 11(2): 61-109, abril/jun/1977.

DELTA LARROUSSE, Enciclopédia- Delta, Rio, 15(5):1905-2384, 1971.

DRUCKER, Peter - Administração tarefas, responsabilidades ,
práticas: tradução Carlos Afonso Malferrosi, São Paulo, Pioneira,
1975.

_____ - o que os administradores japoneses tem
a nos ensinar. HARVARD Business Review, 1972.

_____ - A eficiência na gestão de empresas, HARVARD
Business Review.

FARRIS, G.F. BURRERFIELD, A. Congruência de objetivos em or
ganizações brasileiras, Revista de Administração Pública ;
6(4) : 73-82, out/dez, 1972.

FRIEDLANDER, Frank - Uma estrutura de congruência para diag
nóstico e mudanças organizacionais. Trad. Fernando L. Pereira
de Souza. Porto Alegre, CEP/UFGRS, 1972 (Mimeo).

GALBRAITH, Joy, Designing - Complex Organizations, Adison '
Wesley, 1973.

GREINER, Larry - Evolução e revolução no desenvolvimento das
organizações - Harvard Business Review, jul/ago/ - 1972.

_____ - O que os executivos pensam da liderança '
participativa - Harvard Business Review, abr/mai/ 1973.

_____ - Pode o desenvolvimento organizacional a
justar-se bem às burocracias, 1976.

_____ - Os "sinais de alerta" responsáveis pelo '
sucesso de um processo de desenvolvimento organizacional.
CEPA/UFGRS, 1977 (mimeo).

HERBERT, A. Shepard - Regras de bolso para agentes de mudan
ça, P. Alegre, CEP/UFGRS, 1975 (mimeo).

HERSEY, Paul e BLANCHARD, Kenneth H. - Psicologia para administradores de empresas - S.Paulo, EPU, 1974.

HESKETH, José Luiz - Motivação e Clima Organizacional - Brasília, Seminário de Comportamento da Administração Pública, 1975.

KATZ, Daniel e KAHN R. - Psicologia social das organizações- São Paulo, Atlas, Brasília, INL, 1973 (2ª ed.).

KATZ, Robert - As habilidades de um administrador eficiente, Expansão, fev/mar, 1975.

KOLB, David; RUBIN, Irwine e McINTYRE, James - Organizational psychology: as experiention approach, Englewood Cliffs, Prentice Holl, 1971.

LAWRENCE, Paul R.. e LORSCH, Jay W. - O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação. Série Desenvolvimento Organi zacional, Edgard Blücher, São Paulo, 1972.

_____ - As empresas e o ambiente, Vozes, Petrópolis, 1973.

LEVINSON, Harry - Organizational Diagnosis - Cambridge, Harvard University Press, 1976.

_____ - A administração pelos objetivos de quem ? Havard Busines Review.

LIKERT, RENSIS - Novos padrões de administração. Trad. Albertino Pinheiro Júnior e Ernesto D'Orsini. São Paulo, Pioneira 1971.

MARCHESI, Alberto - Problemas em uma organização administrativa

MARCHESI, Alberto - Técnica de diagnose e avaliação de mudança, P.Alegre, CEPA/UFRGS, (mimeo).

MARTINS, Rubens M. - Papel das empresas de consultoria, R. Adm. Públ. Rio de Janeiro, 8(1): 69-81, jan/mar. 1974.

MELLO, Fernando A. de Faria - Mudança sistemática planejada: alguns conceitos básicos, P.Alegre, CEPA/UFRGS, 1974 (mimeo).

_____ - Revisão crítica de D.O., Rev. Adm. Públ., Rio de Janeiro, 11(2) : 7-9, abr/jun/ 1977.

MOSCOVICI, Fela - O consultor de desenvolvimento organizacional, Rev. Adm. Pública, Rio 11(2): 31-60, abr/jun. 1977.

NASCIMENTO, Kleber - A revolução Conceptual da Administração: implicações para a formulação dos papéis e funções essenciais de um executivo - Rev. Adm. Públ. Rio de Janeiro, 6(2):, 5-52, abr/jun-1972.

_____ - Implicações do moderno conceito de administração para a formulação de uma estratégia de reforma administrativa - Rev. Adm. Públ. Rio, 6(1): 5-31, Jan/mar-1972 1975 (mimeo)

PEREIRA, Ettore da Costa - Teoria administrativa; sua contribuição para o desenvolvimento organizacional, Rev. Telebrás, Brasília , 3(1): 18-22, jul/1977.

PORTER, Lawner III e HECKMAN - Behavior in organizations, New York, McGraw Hill - 1975.

REDDIN, Willian - Eficácia gerencial, S. Paulo, Atlas, 1976.

ROGERS, Carl R. - Tornar-se pessoa, Martins Fontes Edit., São Paulo, 1961.

SAYLES, Leonard R. e STRAUSS, George - Comportamento humano nas organizações, Atlas, S. Paulo, 1969.

SCHEIN, EDGAR H. - Consultoria de procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional - São Paulo, Edgard Blücher 1972.

SHEPARD, Herbert e Blake, Robert - Modificando o comportamento através de mudança cognitiva. P.Alegre, CEPA/UFRGS, 1974, (mimeo).

SOUZA, Edela L.Pereira de - Clima e Cultura Organizacionais: como se manifestam e como se manejam, PUC, P.Alegre, 1976.

_____ - Diagnóstico de Clima Organizacional, RAP, Rio, 11(2): 141-158, abr/jun/1977.

_____ - Desenvolvimento Organizacional, Casos e instrumentos brasileiros, São Paulo, Edgard Blücher P.Alegre, FDRH - 1975.

SOUZA, Francisco P.E.Pereira de - Aspectos sócio-psicológicos da inovação administrativa, Vol. XXV, nº 4, dez-1963 - p.297-317.

TANNENBAUM, Robert, SCHMDT - Como escolher um padrão de liderança - Harvard Business Review, mar/abr/1973.

_____ - Management of differences, Harvard, Busines Review.

THOMPSON, James - Organization in action, New York, McGraw Hell, 1967.

TOFFLER, Alvim - O choque do futuro, Rio - Artenova, 1973.

TRIST, Eric - Uma crítica sócio-técnica de administração científica, Porto Alegre, CEPA/UFRGS, 1972 (mimeo)

VENOSA, Roberto - Organização é a panacéia administrativa ou a participação e a panacéia organizacional, Rev. Adm. Públ., Rio de Janeiro, 8(4): 80-102, out/dez - 1974.

WALTON, Richard E. - Pacificação interpessoal: confrontações e consultoria de uma terceira parte. Série Desenvolvimento Organizacional, Edgard Blücher, São Paulo, 1972.

WEISBORD, Marvim, NTL - Algumas notas sobre diagnóstico organizacional, P.Alegre, CEPA/UFRGS - 1972 (mimeo)

WILSON, J. Q. - Innovation in organizations: notes toward a Theory, University of Pittsburg Press - 1966.