

1. Introdução;
2. DO nos EUA: algumas reflexões;
3. A abordagem dos consultores suecos;
4. DO no Brasil: algumas reflexões;
5. Implicações para a consultoria de DO.

Carlos César da Silva Souza**

*As idéias descritas neste artigo são provenientes de observações feitas pelo autor durante a realização de um trabalho conjunto com o Scandinavian Institute for Administrative Research — SIAR, organização sueca de consultoria e pesquisa. Naquela oportunidade, o autor manteve contatos com os consultores suecos nos escritórios de Estocolmo, Paris, Londres e Boston, e participou de reuniões com mais de uma dezena de representantes de diversas organizações do setor de papel e celulose na Europa.

**Assessor de planejamento e desenvolvimento da Organização Odebrecht; consultor de diversas organizações no Brasil; ex-coordenador de consultoria organizacional do Cendro; master in management pela Vanderblit University; curso de especialização em DO no NTL; cursos na Universidade de Michigan e no MIT.

NOVAS PERSPECTIVAS EM DO: UMA ANÁLISE COMPARADA*

1. INTRODUÇÃO

Ao completar 30 anos de pesquisa, teoria e prática, desenvolvimento organizacional (DO) permanece como rótulo utilizado para uma grande variedade de atividades, sem estar cientificamente definido como um ramo específico do conhecimento sobre a vida organizacional.

O objetivo deste artigo é a abordagem de DO que está sendo empregada por alguns consultores suecos, através de uma breve análise comparada com a prática norte-americana e a brasileira.

A abordagem dos consultores suecos apresenta a peculiaridade de enfatizar os *fatores críticos do negócio* das organizações, o que a distingue, atualmente, da típica abordagem norte-americana, cuja maioria dos programas e atividades destacam a *variável comportamental* como o principal alvo de mudança.

2. DO NOS EUA: ALGUMAS REFLEXÕES

Nos EUA, DO é, geralmente, mencionado como uma abordagem educacional, cujo objetivo é aumentar a capacidade dos membros das organizações de lidar com os desafios e problemas que os afligem. Na maioria das vezes, DO é percebido e utilizado como um conjunto de atividades que enfatizam e buscam provocar mudanças na *variável comportamental* das organizações, utilizando inclusive uma tecnologia oriunda das ciências comportamentais aplicadas, com a preocupação de incorporar valores humanísticos à cultura das organizações.

Historicamente,¹ a prática de DO tem evoluído através de diferentes estágios, desde o início da década de 50, período caracterizado pela alta ortodoxia e advocacia dos métodos de terapia de grupo, passando, a seguir — na década de 60 e início dos anos 70 —, a caracterizar-se pela concepção de *pacotes estruturados*, tecnologia sofisticada, avaliação e questionamentos. Atualmente, DO encontra-se em um estágio no qual diversos dos seus autores explicitam a necessidade de *reconceptualização* de sua prática.

A simples análise da vasta literatura disponível sugere que a prática americana de DO tem apresentado alguns problemas críticos. Kahn (1974), por exemplo, baseado em diversos sumários da literatura de DO (Friedlander e Brow, 1974; Alderfer, 1974 e Franklin, 1973), apresenta algumas conclusões, entre as quais se destacam:

- a) poucas proposições teóricas têm sido feitas;
- b) as poucas proposições existentes são apresentadas de muitas maneiras diferentes, sem dados complementares ou desenvolvidos, a partir de dados originais, com muitas redundâncias e omissões (Kahn, 1974, p. 487);
- c) a literatura é mais autobiográfica do que organizacional, além de muito concentrada em episódios de treinamento, muitas vezes avaliados apenas com base nas relações dos participantes.

Adicionalmente, Culbert e Lavoie (1976) salientam, com base em esforços relatados, que, enquanto os pro-

cessos intra-organizacionais *mudam* e se tornam mais eficientes, isto não significa, necessariamente, que a organização está amadurecendo e se desenvolvendo.

Realmente, a literatura de DO é abundante em relatos de casos, que apresentam o seguinte desenvolvimento *estereotipado*²: um dos membros-chaves de uma organização, ao enfrentar problemas como aumento de custos, conflito entre dois setores, etc., resolve chamar um consultor de DO para ajudá-lo. Os dois conversam algum tempo e, finalmente, chegam à conclusão que deverão analisar a dinâmica da situação, incluindo o processo decisório e o próprio comportamento do executivo. Fica, então, acertado que uma boa maneira de começar é realizar um seminário de dois ou três dias, fora da organização, com o executivo e sua equipe. Antes, porém, de iniciar o seminário, o consultor de DO deverá entrevistar cada membro da equipe, durante aproximadamente uma hora. No início do seminário, o consultor devolve ao grupo, de forma classificada, os dados que coletou. O grupo determina a prioridade dos problemas e começa a discuti-los. De vez em quando, o consultor interrompe e faz uma minipalestra sobre algum tópico, como planejamento, ou faz algum exercício prático sobre a dinâmica das comunicações, principalmente quando aparece algum conflito entre os membros. No dia seguinte, o grupo lista algumas linhas de ação sobre os itens discutidos, define responsáveis por atividades e marca datas para a realização dessas atividades, decidindo, no final, reunir-se outra vez com o consultor dentro de um ou dois meses, durante algumas horas, a fim de avaliar a implantação das decisões. Em um encontro posterior com o executivo, este informa ao consultor que o moral do grupo está mais alto, as coisas melhoraram, mas que ainda existe um longo caminho a percorrer...

No meu modo de ver, ao circunscrever o escopo de sua atuação às atividades aqui descritas, a abordagem de DO, de influência tipicamente norte-americana, corre dois grandes riscos:

- a) concentrar-se no *microcosmo do mundo comportamental*, deixando de ajudar os executivos em alguns problemas estratégicos de suas organizações;
- b) produzir apenas *pacotes de processos* baseados em uma abordagem meramente tecnicista-pragmática, onde é aplicado um conjunto de técnicas com a pretensão de equipar a organização, de forma a resolver os seus problemas, independentemente de sua individualidade. Isto tem levado a aplicações do tipo: "Finalmente! Compre uma cópia de um exercício a ser usado em grupo de trabalho e estará apto a fazer um completo diagnóstico da sua organização em termos de objetivos, estrutura, relações interpessoais, etc. e tal"³, ou ainda anúncios de onde um executivo pode aprender a *fortalecer sua equipe*, utilizando a tecnologia de DO em instrução programada.

3. A ABORDAGEM DOS CONSULTORES SUECOS

A peculiaridade da abordagem dos consultores suecos, a que me referi na introdução do artigo, é caracteriza-

da por uma ênfase substancial em alguns aspectos da vida organizacional⁴, tais como:

- estratégia empresarial das organizações
- relação estratégia-estrutura
- Força de trabalho na linha de montagem
- Tecnologia das organizações

3.1 Estratégia empresarial das organizações

A mais distinta característica da abordagem dos consultores suecos é a combinação de uma abordagem *organizacional* (isto é, interna, da cultura da organização — estrutura, valores, problemas interpessoais) com uma orientação "negocial", onde uma ênfase muito grande é colocada no conhecimento profundo dos *fatores críticos do negócio*, que é a razão de ser da organização. Isto significa um conhecimento das características do composto produto-mercado, da *equação econômica* da organização, identificação dos atores-chaves, dos fatores críticos do negócio e dos problemas centrais com que os atores-chaves têm-se confrontado.

Para atingir o objetivo de ajudar os dirigentes das organizações-clientes a definirem melhor a estratégia empresarial, os consultores utilizam uma orientação caracterizada por uma ênfase em três aspectos, que até certo ponto são negligenciados na abordagem mais tradicional de DO:

- a) orientação externa, *de fora para dentro*, que visa abordar os problemas estratégicos das organizações com uma ótica ambiental, colocando na prática o conceito de organizações como sistemas abertos, com uma clara conceituação de como funciona a indústria, qual a sua *lógica* e qual a *idéia negocial (business idea)*;
- b) ênfase na *evolução histórica* da organização e da indústria à qual ela pertence, a fim de entender as causas de muitos problemas enfrentados no presente. O pressuposto inerente é que, sem entender o passado e a fase em que a organização-cliente se encontra, é arriscado ajudar os seus dirigentes na tomada de decisões sobre o futuro;
- c) ênfase no entendimento da *estratégia de crescimento (growth strategy)* da organização.

Essas colocações podem dar a falsa impressão de que esta ênfase nos fatores críticos do negócio pode ser útil apenas no setor privado. Saliento — e este é um fator geralmente relegado a um plano insignificante — que as organizações públicas também têm um *negócio*, embora nem sempre explicitado, e geralmente medido por parâmetros diferentes das empresas no setor privado.

Inclusive, acredito que o problema estratégico principal das organizações brasileiras, tanto no setor privado como no público, na nossa década, é a compatibilização entre os *objetivos do negócio*, os *objetivos sociais* da comunidade na qual elas estão inseridas, e os *objetivos dos indivíduos* que as compõem.⁵

3.2 Relação entre estratégia empresarial e estrutura organizacional

Observei a preocupação dos consultores suecos em ajudar as organizações-clientes a conceberem estru-

ras que reflitam a estratégia empresarial escolhida, dentro do princípio de que *a forma segue a função*.

A consideração pelos aspectos estruturais é também parte da abordagem norte-americana, mas se traduz em alguns conceitos como *integração e diferenciação*, de Lawrence e Lorsch, *organização matricial*, dentre outros, e na aplicação de algumas técnicas e instrumentos como a *matriz de responsabilidades* e exercícios de *definição e negociação de papéis*.

A diferença da abordagem americana para a dos consultores suecos é que estes enfatizam a forma pela qual a estrutura é determinada a partir das características *negociais* e da estratégia escolhida pela organização, as quais buscam entender para conceber a maneira pela qual o trabalho deve ser dividido.

3.3 Força de trabalho na linha de montagem

Um dos comentários mais freqüentes que tenho ouvido de executivos e de colegas é que a tecnologia e as intervenções de DO têm sido quase que exclusivas do nível gerencial, quando não apenas do topo das organizações, deixando de considerar a força de trabalho da linha de montagem, principalmente nas fábricas. Isto, inclusive, é percebido como uma abordagem elitista da tecnologia de DO.

Na Suécia, estão sendo feitos, atualmente, inúmeros experimentos buscando mudar o próprio processo de trabalho na linha de produção, como é o caso da Saab-Scania, Volvo e da Granges Weda⁶.

Nos EUA, um dos poucos exemplos disponíveis de aplicação de DO, na linha de montagem, é a Rushton Mining Co., na Pensilvânia, que está empregando um certo tipo de *organização colateral*, conduzido pelo Institute for Social Research, e que conta com a participação do Prof. Eric Trist, do Tavistock Institute of London, atualmente na Universidade da Pensilvânia. Existem outras experiências na Califórnia, que ainda não estão divulgadas.

3.4 Tecnologia das organizações

Relacionado com o item anterior, os consultores suecos dedicam grande atenção à variável *tecnologia* das organizações, consubstanciada tanto nos estudos sobre o processo produtivo como, principalmente, nos casos em que o domínio da tecnologia se torna fator crítico de desenvolvimento da empresa-cliente.

4. DO NO BRASIL: ALGUMAS REFLEXÕES⁷

São escassos os resultados de pesquisas e relatos de experiências resultantes da aplicação de DO nas organizações brasileiras⁸. Contudo, parece ser ponto pacífico que a abordagem de DO utilizada no Brasil, que começou a se expandir a partir de 1969, de forma improvisada,⁹ é fundamentalmente baseada nos moldes norte-americanos. Desta forma, a maioria dos programas de intervenções nas organizações brasileiras, dos programas de treinamento em DO e das aplicações

de instrumentos avulsos também têm enfatizado a variável comportamental da vida das organizações.

No setor público, o autor participou como um dos consultores do Programa de Modernização do Ministério da Agricultura¹⁰ e do Programa de Modernização da Legião Brasileira de Assistência,¹¹ que desenvolveram *modelos de ação*, contemplando uma visão das organizações como sistemas compostos de diversas variáveis. Contudo, ao desenvolver-se na prática, a ação dos referidos programas enfatizou a variável comportamental das organizações, exceto em momentos específicos.

Mais próximos da abordagem sueca, existem três casos de que o autor participou como membro da equipe de consultoria — uma empresa de laticínios em fase de expansão, uma média empresa na indústria de transformação da indústria petroquímica e uma firma imobiliária, de porte médio — cuja abordagem de mudança utilizou, em diversos graus, um enfoque voltado simultaneamente para a estratégia “negocial”, estrutura organizacional e tecnologia, além das intervenções comportamentais que se fizeram necessárias.

Como exemplo, cito o programa de intervenção na empresa de laticínios. O caso apresentou o desafio muito peculiar de desenvolvê-la para um patamar de atividades muito superior àquele em que se encontrava no início do programa: a empresa transformava-se de pequena em média, com seus indicadores de produção, faturamento, rentabilidade e contingente humano multiplicados várias vezes.

A consultoria externa dedicou sua atenção simultaneamente, de um lado, aos aspectos relacionados com o processo decisório, padrões de comunicação e normas de relacionamento do primeiro e segundo escalões da empresa e, de outro lado, aos aspectos relacionados com a escolha da linha de produtos, estudo do mercado, negociação de tecnologia, aquisição e utilização de equipamentos, controles contábeis-financeiros, vendas e distribuição dos produtos.

Adicionalmente, uma empresa não identificada, que foi objeto de um programa de DO durante 12 anos, utilizou uma abordagem mais ampla, obtendo mudanças não só a nível comportamental, mas também na estrutura e nos processos básicos da organização.¹²

5. IMPLICAÇÕES PARA A CONSULTORIA DE DO

Uma nova perspectiva em DO é ilustrada pela orientação dos consultores suecos, voltada para os fatores críticos de desenvolvimento das organizações, que é bastante diferente, e até certo ponto oposta, da orientação comportamental utilizada pela maioria dos consultores norte-americanos e brasileiros.

Em contrapartida, percebi nos consultores suecos um grau de consciência muito menor, em comparação com os norte-americanos e brasileiros, da natureza do relacionamento consultor-cliente e do impacto que o

próprio comportamento dos consultores causa nos clientes.

As comparações entre a abordagem sueca e a norte-americana e as reflexões sobre a experiência brasileira em DO trouxeram-me à lembrança os clássicos dilemas entre a chamada *consultoria de conteúdo* e a *consultoria de processo* e entre a *orientação para o subsistema social* e a *orientação para o subsistema tecnoestrutural* das organizações.

Desta vez, porém, os dilemas aparecem revestidos de uma nova dimensão, já que a consultoria de DO, normalmente conhecida como sendo *de processo*, apresenta a versão sueca da consultoria de *conteúdo*: de um lado, consultores tentam intervir nos problemas de fundo estratégico, e que fazem parte do *conteúdo* da vida organizacional, esforçando-se para, metodologicamente, não perderem a perspectiva do processo de mudança em si; de outro lado, consultores procuram intervir apenas no *processo*, na forma de perceber, diagnosticar e planejar a solução de problemas, focalizando, principalmente, os problemas de natureza comportamental — que também são, às vezes, estratégicos. Utilizam, porém, uma abordagem até certo ponto radical, quando alguns afirmam que não precisam e até mesmo preferem não conhecer o conteúdo dos problemas dos clientes, a fim de poder ajudá-los melhor.

Essa dicotomia, apesar de praticada pelos consultores que usam essas diferentes abordagens, não corresponde à realidade da vida organizacional, cujos problemas não são dicotômicos, mas complementares, inter-relacionados e de mútua influência e causação.

Acredito que os consultores de DO precisam abandonar a pseudodicotomia *processo-conteúdo*, ao conceber estratégias de intervenção em organizações, da mesma forma que, ao pensarmos sobre a conduta humana, tem sido proveitoso abandonar a dicotomia mente-corpo.

O que distingue a consultoria de DO de outras mais tradicionais é a *estratégia educacional*, baseada em um certo conjunto de valores que visa desenvolver habilidades e uma postura de constante aprendizagem nos membros da organização. Esta estratégia tem como finalidade perpetuar a capacidade de auto-renovação da organização, com vistas a produzir mudança organizacional, por meio da resolução de problemas atuais e potenciais, quer sejam de natureza “negocial”, estrutural, tecnológica, quer comportamental. Para tanto, a consultoria de DO não deve se cristalizar em posições dicotômicas, quer seja perdendo-se no âmbito de um problema específico, mesmo estratégico, quer deixando de entender os problemas de fundo das organizações e opinar sobre eles, apenas por não serem de natureza comportamental ou de *processo*.

Acredito que um equilíbrio é necessário. Mas, felizmente, não existe uma fórmula mágica que permita chegar a ele.

¹Greiner, Larry. Reflections on OD American style. 1977. Não-publicado.

²Veja, por exemplo, French, W.L. & Bell, C.H. *Organization development*, Prentice-Hall, 1973, p.4.

³Veja revista *Training and Development*, publicada pela American Society for Training and Development, Oct. 1977, p.18.

⁴Veja Greiner, L.E. *Conceptions of organization development in Sweden*, 26, Scandinavian Institute for Administrative Research, 1973.

⁵Foguel, S.; Souza, C.C. & Costa, E.J. Desenvolvimento da administração pública: algumas reflexões. Texto não-publicado.

⁶Veja Edgren, Jan. *With varying success — a Swedish experiment in wage systems and shop floor organization*. Swedish Employers Confederation, Technical Dept., 1974.

⁷O autor não pretendeu apresentar um levantamento exaustivo da experiência de DO no Brasil. Neste item são citados apenas alguns casos que servem como ilustração ao propósito do artigo.

⁸Veja edição especial da *RAP*, 12 (1), jan./mar. 1978 e Berndsen, Cecilio. *Organization development in Brazilian public agencies*. FGV, 1977.

⁹Moura Costa, P. DO nas organizações brasileiras. *RAP*, 12 (1), jan./mar. 1978.

¹⁰Veja Foguel, Sergio & Costa, Eustáquio José. Mudança planejada em um sistema complexo: Ministério da Agricultura e o setor público agrícola. *RAP*, 11 (2), abr./jun. 1977.

¹¹Os leitores interessados em uma detalhada descrição da experiência-piloto em três subsistemas da LBA poderão consultar Souza, Carlos César da S. & Silva, Luis Carlos M. Mudança organizacional planejada: o caso LBA. *RAP*, 12(1), jan./mar. 1978.

¹²Azevedo. I. T. DO — avaliação empírica de uma experiência, *RAP*, 12 (1), jan./mar. 1978.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Kahn, Robert. Organization development. Some problems and proposals. *Journal of Applied Psychology*, v. 10, 1974.

Friedlander, Frank & Brown L. Organization development. *Annual Review of Psychology*, v. 25, 1974.

Franklin, Jerome. *Organization development: an annotated bibliography*. Universidade de Michigan, 1973.

Alderfer, Clayton. Documento de trabalho não-publicado fornecido pelo autor, 1974.

Culbert, Samuel & Lavoie D. Stages of organization development. *Human relations*. Tavistock, 1976.