

UMA AVALIAÇÃO DAS BASES TEÓRICAS DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL INTERCULTURAL*

LARRY KIRKHART**
MILTON CAVALHEIRO MENDES***

1. Introdução; 2. Delimitação dos problemas e potencialidades do desenvolvimento organizacional intercultural; 5. Dois paradigmas alternativos para o desenvolvimento organizacional.

Precisamos aprender continuamente a desaprender muito daquilo que aprendemos e aprender a aprender aquilo que não nos foi ensinado (R. D. Laing).

1. Introdução

Há algo de novo, hoje, no horizonte do Desenvolvimento Organizacional (DO). Em nome da modernização, DO começou a ser aplicado em outras sociedades além dos EUA, Canadá e países da Europa Ocidental. Uma vez que as teorias de DO e as metodologias de intervenção foram criadas e estruturadas no seio de sociedades altamente industrializadas, principalmente nos EUA, as indagações sobre sua eficácia intercultural parecem relevantes.

Quando aplicado a sociedades menos industrializadas, até que ponto DO é capaz de atingir seu objetivo de alterar significativamente as organizações sociais? Até que ponto podem as teorias e práticas de DO ser interpretadas como um corpo de conhecimentos capaz de modificação específica do contexto? Ainda mais importante, *o que DO faz, e como o faz.*

A segunda questão deve ser examinada em primeiro lugar, se quisermos tratar das outras duas. Assim, devemos começar pela abordagem dos problemas envolvidos na criação e sustentação de um cabedal de teoria e prática que seja contextualmente alterável. As questões eminentemente práticas, relativas *ao que DO requer, e como funciona*, especialmente no contexto da América Latina, já foram tratadas por Rogério Pinto em artigo específico, publicado nesta revista.¹

* Documento apresentado ao painel do Latin American Development Administration Committee (Ladac), na Conferência Nacional da Sociedade Americana de Administração Pública (ASPA), abril, 1977.

** Professor adjunto do Washington Public Affairs Center da University of Southern California, Washington, D.C. (Endereço do autor: Washington Public Affairs Center — 512 Tenth Street, N.W. Washington, D.C. 20.004 — USA.)

*** Diretor da Divisão de Avaliação e Produtividade da Secretaria de Coordenação e Planejamento do Estado do Rio Grande do Sul, tradutor do original em inglês.

¹ O artigo de Rogério Pinto foi publicado no v. 13, n. 3, jul./set. 1979, p. 47-68, com o título Desenvolvimento organizacional intercultural: aplicação na América Latina. Originalmente escrito em inglês, foi traduzido e adaptado por Milton Cavalheiro Mendes a partir das bases teóricas deste artigo.

2. Delimitação dos problemas e potencialidades do desenvolvimento organizacional intercultural

A literatura atual de DO revela a ausência de um paradigma unificado, consensualmente aceito, que oriente a teoria e a prática.² Ao mesmo tempo, é possível indicar um aspecto que nos parece dizer muito a respeito do trabalho feito em nome de DO: a valorização e o interesse, caracteristicamente fortes, na aplicação do acervo de conhecimentos, bem como em sua alteração através da experiência vivida. Um pressuposto básico de DO é que o “conhecimento é um produto social e um fator na mudança social”.³ Ironicamente, é essa crença, precisamente, que engloba tanto os problemas como as potencialidades de DO.

Seria um erro supor que a manutenção de interesse na aplicação e na alteração do conhecimento através da experiência vivida pudesse ser considerada ou vista como algo natural, simples e direto. Defender tal posição requer a sustentação de uma perspectiva contrária a muitas das tradições nas ciências sociais.

Seria muito fácil para o desenvolvimento organizacional sucumbir à tentação fatal de enfatizar, unilateralmente, a aplicação do conhecimento (técnica) e minimizar o interesse em relação à alteração do conhecimento através da experiência vivida. Esse problema não é novo, nem é peculiar a DO. Karl Mannheim tratou desse assunto em 1940, quando formulou os conceitos de racionalidade funcional e racionalidade substantiva. Definiu racionalidade funcional como: “Uma série de ações... organizadas de tal forma que conduzam a um objetivo previamente definido, recebendo cada elemento, nessa série de ações, uma posição funcional e um papel. Tal organização funcional de uma série de ações, além disso, terá o seu rendimento máximo quando, para atingir o objetivo, coordenar os meios mais eficientemente”.⁴

A qualidade da racionalidade funcional é atestada pela condução da ação de modo que a preocupação maior recaia sobre os meios de realização e a eficiência; a finalidade é aceita como ponto pacífico. Como base exclusiva para a ação social, essa forma de racionalidade conduz ao *predomínio da técnica* e a uma extrema reificação do mundo social.

“A reificação consiste em considerar que o homem é capaz de esquecer sua própria condição de autor do mundo que o cerca e, mais ainda, que a dialética entre o ser produtor e seu produto não está conscientizada.”⁵

² Como amostra de posições assumidas no campo de DO, citamos: Argyris, Chris. *Management and organizational development*. New York, McGraw-Hill Book, 1971. p. IX-X; Ben- nis, Warren. *Organization development*. Reading, Massachusetts, Addison-Wesley Publishing, 1969. p. 10-6; Blake, Robert & Mouton, Jane. *Building a dynamic corporation through grid organization development*. Reading, Mass., Addison-Wesley Publishing, 1969. p. 10-21; Her- man, Stanley. A Gestalt approach to organization development. In: Burke, W. Warner, ed. *Contemporary organization development*. Washington, D.C., NTL Institute for Applied Behavioral Research, 1972. p. 69-89; Golembiewski, Robert. *Renewing organizations*. Ithaca, Illinois, F.E. Peacock Publishers, 1972. p. 117-40; Huse, Edgar. *Organization development and change*. New York, West Publishing, 1975. p. 12-24; Lippitt, Gordon. Implementing the organization renewal process (Itorp)... situational approach to OD. In: Burke, W. Warner, ed. *Contemporary organization development*, p. 90-108.

³ Berger, Peter & Luckman, Thomas. *The Social construction of reality*. Garden City, New York, Doubleday and Company, 1966. p. 87.

⁴ Mannheim, Karl. *Man and society in an age of reconstruction*. New York, Harcourt. Brace and World, 1940. p. 53.

⁵ Berger, Peter & Luckman, Thomas. op. cit. p. 89.

Contrastando com a racionalidade funcional, Mannheim define *racionalidade substantiva* como: "Um ato de reflexão que revela uma percepção inteligente das inter-relações dos eventos em uma dada situação."⁶

A racionalidade substantiva exige que se dê atenção às finalidades do ato bem como a seu cabedal, de conhecimentos, o qual vai afetar a maneira como ele compreende e constrói os eventos. Em outras palavras, a racionalidade substantiva envolve uma relativa desreificação da consciência (*consciousness*),* considerando o mundo social como produto da atividade humana, sujeito a modificações quanto ao significado e à forma.

Grande parte da análise macrosociológica da sociedade industrial feita por Mannheim está baseada nesses conceitos e procura mostrar muitos dos problemas que surgem quando a racionalidade funcional desempenha um papel preeminente. Uma afirmação mais recente, muito relacionada com essa mesma tradição, pode ser observada no trabalho de Jacques Ellul; tanto em *The Technological society* como em *The Political illusion*,⁷ esse autor desenvolve a proposição de que a racionalidade funcional, chamada por ele de "domínio da técnica", tornou-se o motivo central da sociedade industrial.

Muito embora a ação social baseada no domínio da racionalidade funcional possa ser mais ou menos admitida nas sociedades altamente industrializadas que legitimam essa orientação, é possível que isso não se dê de forma generalizada. Usada ingenuamente em outros ambientes culturais, as disfuncionalidades e os limites dessa orientação transparecem de modo mais claro. Técnicas ou práticas tomadas isoladamente do contexto cognitivo onde foram geradas levam rapidamente à perplexidade quanto aos aspectos de "implementação" e ética. Sem a consciência (*consciousness*) do sistema de conhecimentos e dos seus elementos éticos, que proporcionam a definição de técnica (prática), inexistem maneiras claras de modificar a prática ou o sistema de conhecimentos.

O predomínio da racionalidade funcional pode explicar parcialmente a crise atual no campo da Administração Comparada e da Administração do Desenvolvimento. Durante pelo menos 20 anos esse campo tem sido enfocado na modernização e desenvolvimento.

"O modelo que influenciou o processo de desenvolvimento no passado entendia que esse era um problema dos países em desenvolvimento, e atribuía muito valor aos fatores econômicos. Presumia que o crescimento econômico rápido poderia ocorrer de cima para baixo, desde que houvesse planejamento central e controle da economia e fossem enfatizadas a industrialização, a modernização e a urbanização. . .

⁶ Mannheim, Karl. op. cit. p. 53.

* N. da R.: Os termos *consciousness* e *awareness*, do original, mesmo em inglês corrente são usados como sinônimos. No contexto deste trabalho, o termo *consciousness* foi empregado no seu sentido fenomenológico (*Bewusstsein*, em alemão) para indicar um processo contínuo e dialético de contato do indivíduo com sua realidade. A *consciousness* a que se referem os fenomenologistas não é a função psíquica a que se referem os psicólogos experimentais. "Consciousness" é sempre intencional e dirigida a um objeto, que pode ser parte do mundo físico externo ou um elemento da realidade subjetiva interna do indivíduo. *Awareness* seria a mobilização da *consciousness* do indivíduo num determinado momento sobre as suas sensações físicas e sobre as suas emoções. Por essa razão, toda vez que esses termos aparecem traduzidos no texto, qualquer que seja o significado que lhes tenha sido atribuído pelo tradutor, serão seguidos pelo termo em inglês, entre parênteses.

⁷ Ellul, Jacques. *The Technological society*. New York, Vintage Books, 1972. Argumentação paralela é apresentada por Mouzelis, Nicos. *Organization and bureaucracy*. Chicago, Aldine Publishing, 1968. p. 18-21.

Uma burocracia fragmentada e tecnocratas altamente treinados, nos países em desenvolvimento contemplados com assistência técnica vinda da comunidade internacional, tentaram fazer com que o modelo funcionasse de forma eficiente, sem pôr em dúvida sua relevância para os países em desenvolvimento ou sem questionar se as soluções burocráticas e tecnocráticas não estariam, por si mesmas, apenas ajudando a atingir mais rapidamente os objetivos errados.”⁸

Mais especificamente, o núcleo de idéias relativo às teorias de desenvolvimento e modernização tem sido criticado de forma devastadora. A teoria dos “pré-requisitos” perdeu muito de sua legitimidade;⁹ a “teoria linear da industrialização e variáveis-padrão”, de Talcott Parsons, foi completamente desacreditada.¹⁰ Entrou virtualmente em colapso a crença geral de que as partes menos industrializadas do mundo devem seguir, necessariamente, o mesmo caminho de mudança trilhado pelas nações ora industrializadas.¹¹

Voltando-se para um nível menos macro de análise, pouca ajuda será encontrada na teoria das organizações. Os eventos organizacionais e os problemas de execução nas sociedades industriais foram e são, sem dúvida, considerados com excepcional consistência como *perplexidades técnicas*, problemas de técnica. O movimento POSDCORB, que atingiu o apogeu nos anos 30, a abordagem de Relações Humanas nos anos 40 e 50, as escolas da Ciência da Administração/Políticas Públicas dos anos 60 e 70, todos podem ser acusados da mesma tendenciosidade.

⁸ Wignaraja, Ponna. A New Strategy for development. *International Development Review*, 14(3):3, 1976. Dentro dessa mesma linha, cf. Tapia-Videla, Jorge J. Understanding organizations and environments: a comparative perspective. *Public Administration Review*, 36(6): 631-6, Nov./Dec. 1976; e Savage, Peter. Optimism and pessimism. In: Comparative administration. *Public Administration Review*, 36(4):415-23, July/Aug. 1976, espec. p. 421.

⁹ Cf. Hirschman, Albert. *The Strategy of development*. New Haven, Yale University Press, 1966; e Sjöberg, Gideon. Contradictory functional requirements and social systems. *Journal of Conflict Resolution*, 4(2):128-208, 1960.

¹⁰ Guerreiro Ramos, Alberto. Modernization: Towards a possibility model. In: Deling, Willard & Totten, George, ed. *Developing nations: quest for a model*. New York, Von Nostrand, Ronehold, 1970. p. 21-59.

¹¹ Muito embora os “pré-requisitos”, “variáveis-padrão”, e teorias “lineares” de mudança e desenvolvimento tenham sido sujeitos a uma devastadora crítica intelectual e considerados errados, não concluímos que não haja partidários desses pontos de vista. Tentamos mostrar que, dentro do número estatisticamente diminuto de intelectuais que ajudam a conceber as teorias que os demais vão adotar e seguir, um número significativo de posições teóricas até agora consideradas essenciais tem sido substancialmente destruído. O comentário de John Maynard Keynes, escrito há aproximadamente 40 anos, é aplicável ao contexto que estamos descrevendo: “No momento, as pessoas estão inusitadamente impacientes em relação a um diagnóstico de caráter mais fundamental; mais particularmente dispostas a recebê-lo; impacientes para experimentá-lo, ainda que ele seja apenas plausível. No entanto, fora essa disposição atual, as idéias de economistas e filósofos políticos, mesmo quando erradas, têm mais força do que se pensa. De fato, o mundo é regulado por algo mais. Homens práticos, que pensam estar completamente isentos de quaisquer influências intelectuais, são normalmente escravos de alguns economistas já ultrapassados. Loucos em posições de autoridade, que ouvem vozes no ar, estão destilando sua loucura através de alguns acadêmicos do passado. Estou certo que o poder dos interesses arraigados é muito exagerado em comparação com a gradual posse ilegal das idéias. Na verdade, não de forma imediata, mas após um certo intervalo porque, no campo da filosofia política e econômica, não há muitos que sejam influenciados por novas teorias após atingirem a idade de 25 ou 30 anos de modo que as idéias, adotadas pelos funcionários públicos, políticos e até agitadores, em relação aos fatos que ocorrem hoje não são, provavelmente, as mais recentes. Cedo ou tarde, porém, são as idéias, e não os interesses arrojados, que são perigosos para o bem ou para o mal”. In: Keynes, John Maynard. *The General theory of employment, interest and money*. New York, Harcourt, Brace & World, 1936. p. 383-4.

2.1 Desenvolvimento organizacional e a sociologia do conhecimento

Tentamos, até aqui, discorrer sobre o problema potencial enfrentado por DO ao sustentar uma perspectiva que considera "o conhecimento como um produto social e um fator na mudança social". Voltemo-nos, agora, para a outra face dessa proposição, e tentemos construir um modelo capaz de ajudar a compreensão do *potencial* desse ponto de vista.

Dado que DO, atualmente, está sendo empregado de forma intercultural, é importante dispor de um caminho inteligente para a compreensão de *como* a cultura, a realidade vivida de uma sociedade, é criada, mantida e alterada. Este é um ponto mais de convergência do que de divergência. Afirma-se que DO muda a cultura organizacional.¹² Todavia, *o que* significa essa afirmação, ou *como* DO altera a cultura, permanecem como enigmas.

A recente atividade na área da Sociologia do Conhecimento pode ser útil para explicar essa dificuldade. Não é nosso propósito apresentar pormenorizadamente a Teoria da Cultura derivada da Sociologia do Conhecimento; pelo contrário, deveremos resumir e, *em muitos aspectos*, supersimplificar uma teoria tremendamente complexa e sofisticada. A formulação que iremos apresentar está contida no livro de Berger e Luckman *The Social construction of reality*.¹³ Essa formulação é especialmente interessante porque se dirige à dinâmica tanto da manutenção quanto da mudança cultural (o que chamamos *realidade social*).

Tendo essa teoria como pano de fundo, apresentaremos um modelo para entender DO como práxis *organizacional*.¹⁴ Esse modelo será então usado para avaliar a teoria de DO tanto em sociedades altamente industrializadas quanto em contextos interculturais. Em termos otimistas, desejamos criar uma pedra angular, no sentido de um DO *comparativo*.

2.2 A construção social da realidade, com ênfase especial nas realidades institucionais

Como parte do dia-a-dia, considerando o mundo social, um ser humano adulto vivencia duas características proeminentes da sociedade; uma delas é a "realidade objetiva" dos padrões sociais de conduta e de estrutura social, e a outra é o "conhecimento", constituído por teorias mais ou menos sistematizadas *sobre* a ordem física e social.¹⁵

A "realidade objetiva" é notável devido ao fato de parecer ter *status* independente e separado do indivíduo. Ela tem uma importância especial, extremamente

¹² Bennis, Warren. op. cit. p. V; Hornstein, Harvey; Bunker, Barbara; W. Warner; Gindes, Marion & Lewicki, Roy, ed. *Social intervention*. New York, The Free Press, 1971. p. 343-60.

¹³ Os principais antepassados intelectuais da teoria apresentada nesse livro são: Karl Mannheim, George Herbert Mead, Max Scheler, Alfred Schutz e Max Weber; cf. Berger, Peter & Luckman, Thomas. op. cit.

¹⁴ Entendemos práxis como uma forma integrada de racionalidade, embasada tanto na racionalidade funcional quanto na racionalidade substantiva, e não uma forma de racionalidade puramente dominada pela "técnica" (racionalidade funcional). Com vistas ao histórico da idéia de *práxis*, cf. Richard Berstein, *Praxis and action*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 1971.

¹⁵ Cf. Berger, Peter & Luckman, Thomas. op. cit. partes II e III.

difícil de ser alterada. De fato, essa “carga” está baseada em um complexo processo de socialização primária e secundária, através do qual a pessoa foi introduzida e é mantida no contexto social particular em que vive sua vida e constrói sua biografia. Tal processo não apenas acontece ao indivíduo; pelo contrário, a pessoa é um participante ativo, que intervém no processo durante toda sua vida.

A socialização primária envolve a *internalização* dos códigos e significados básicos, maneiras de interpretar subjetivamente, eventos, padrões e símbolos, os quais fazem com que a existência social tenha uma qualidade solidificada. A socialização primária termina no momento em que a pessoa adquiriu a noção de uma outra pessoa e construiu um modelo que permite a interpretação da essência e das causas da ação do homem na sociedade.

A socialização secundária começa onde termina a primária. O papel da socialização secundária é incorporar a pessoa à ordem institucional, e proporcionar-lhe o acesso a quaisquer subpartes do acervo de conhecimentos que sejam relevantes ao papel das pessoas.

Esse processo global prossegue em graus variados através da vida, ajudando a propiciar a estrutura de crenças e significados, esquemas interpretativos e prioridades de atenção, que são as bases para a definição da realidade. Dado que a percepção (*awareness*) de como isso aconteceu, ou está acontecendo, retrocede na consciência (*consciousness*), o mundo exterior assume um *status* cada vez mais objetivo e independente.

Generalizando mais, a realidade social é criada, mantida e alterada através de uma dialética tríplice que contém os três momentos de *externalização*, *objetivação* e *internalização*.

“No que diz respeito ao fenômeno social, esses momentos não devem ser vistos como ocorrendo em uma seqüência temporal. Pelo contrário, a sociedade e cada uma das suas partes são simultaneamente caracterizadas por esses três momentos, de forma que qualquer análise em termos de apenas um ou dois deles é falha.”¹⁶

Essa dialética proporciona um meio de entender que a sociedade existe como uma realidade *tanto* objetiva *quanto* subjetiva, um paradoxo que normalmente não é considerado pela maioria das teorias da sociedade.

Nenhum daqueles momentos da tríplice dialética é fechado ou indubitável; sempre há ambigüidade e incerteza em qualquer dos três momentos. O fator humano sempre tem a possibilidade objetiva de contribuir criativamente para a estruturação da ordem social à qual pertence, e essa possibilidade está sempre dentro das restrições que surgem e são mantidas de forma específica com relação ao contexto.

A nível de indivíduo, o início da dialética é a *internalização*. A internalização envolve a percepção de que um evento objetivo exprime significado, “ou seja, como manifestação dos processos subjetivos de outrem, que assim se tornam subjetivamente significativos para mim”.¹⁷ Isso não implica em que a outra pessoa seja inteiramente compreendida. Em vez disso, a implicação é no sentido de que o significado é vinculado por uma pessoa à sua experiência subjetiva no tocante à outra.

A externalização requer a extrapolação de significados previamente internalizados, através da linguagem e do comportamento manifesto ao mundo exterior. Quando essas externalizações são, de algum modo, compartilhadas e legitimadas

¹⁶ Id. *ibid.* p. 129.

¹⁷ Id. *ibid.*

coletivamente, ocorre a objetivação, ou seja, é criada a realidade social. O ato de objetivação cria a edificação,* que é então internalizada, tendo continuidade a dialética.

O produto da objetivação — as propriedades e características atribuídas ao mundo social e à ordem social — não existe isolado de um complexo processo de manutenção da realidade. Uma das maneiras pelas quais isso se realiza é a *conversação*.

“A maior parte, se não a totalidade, da conversação cotidiana mantém a realidade subjetiva. De fato, sua solidez é conseguida pela acumulação e consistência da conversação informal — conversação que pode permitir-se ser informal precisamente porque é relativa às rotinas de um mundo aceito.”¹⁸

Afirmar que qualquer momento da dialética é, em certa medida, inerentemente ambíguo, implica na possibilidade da manutenção da realidade, descrita acima, e na possibilidade de transformação da realidade social.

Segundo Berger e Luckman, a forma mais completa de transformação da realidade social é denominada *alternação*. Aspecto muito significativo da alternância é que ela requer um processo de ressocialização. A ressocialização é marcadamente diferente da experiência comum do adulto, ou seja, da socialização secundária. “Na socialização secundária, o presente é interpretado como estando continuamente relacionado com o passado, com a tendência de minimizar as transformações que realmente ocorrem.”¹⁹ A base de realidade para a socialização secundária é o *passado*.

*No caso de ressocialização, a base de realidade é o presente.*²⁰

Um segundo aspecto da alternância é que ela envolve *uma forte identificação afetiva com as pessoas envolvidas no processo de socialização*, uma identificação emocional e uma dependência não muito diversas da experiência pela qual uma pessoa passa na infância, durante a socialização primária.

“Uma receita para alternância bem sucedida deve incluir tanto condições conceituais quando sociais, servindo as sociais, evidentemente, como matriz para as conceituais. A condição social mais importante é a disponibilidade de uma efetiva estrutura de plausibilidade, ou seja, uma base social servindo como laboratório de transformação. Essa estrutura de plausibilidade será proporcionada ao indivíduo através de outras pessoas que lhe sejam significativas, com as quais ele deve estabelecer identificação fortemente afetiva, que inevitavelmente repete as experiências infantis de dependência emocional. Essas pessoas significativas se constituem nos guias que introduzem a pessoa na nova realidade. Representa a estrutura de plausibilidade nos papéis que desempenham *vis-à-vis* o indivíduo (papéis que são, tipicamente, definidos de maneira explícita em termos da sua função de ressocialização) e que fazem a ligação entre o mundo e o indivíduo... Isso significa uma intensa concentração de toda a interação significativa dentro do grupo, o qual corporifica a estrutura de plausibilidade, e particularmente sobre as pessoas com atribuição de ressocializar.”²¹

A alternância é a evidência de um maciço exercício de poder; conforme observam Berger e Luckman, “o poder na sociedade inclui o poder de determinar pro-

* N. do T.: *Edifice*, no original, com o sentido de uma grande estrutura abstrata, e não no sentido concreto usual.

¹⁸ Berger, Peter & Luckman, Thomas. op. cit. p. 153.

¹⁹ Id. *ibid.* p. 163.

²⁰ Id. *ibid.*

²¹ Id. *ibid.* p. 157.

cessos decisivos de socialização e, por conseguinte, o poder de *produzir realidade*".²²

Uma transformação de tal magnitude traz profundas conseqüências para o espaço vital da pessoa. Envolve uma quase total redefinição biográfica da pessoa e da significância da interação com outros que foram ou são parte de um espaço vital. A alternância costuma ser acompanhada de mudanças em relação a quem a pessoa se dirige. Alguns antigos companheiros de conversa serão abandonados, outros mantidos — mas considerados de forma diferente — e novos indivíduos serão incorporados ao seu círculo.

Em resumo, a realidade social está sendo constantemente mudada, mantida e criada em todos os níveis de realidade, tanto no objetivo quanto no subjetivo. A mudança não é "introduzida" de fora; é uma característica-padrão da vida, e vai desde as transformações menores, incrementais, até às mais importantes, como a alternância. Quanto de mudança está ocorrendo, e em que velocidade, constitui uma questão situacionalmente específica.

2.3 Instituições sociais

As instituições sociais são também um produto da dialética tríplice. A formação de hábitos é o componente básico da interação humana, que gera uma instituição. Quando as pessoas interagem ao longo do tempo, cada parte estabelece uma consciência aceita das ações e reações repetitivas não apenas suas como das demais partes (emoções, maneiras de pensar, expressões de si mesmas, tornadas patentes através de ações físicas). Esses atributos se enfeixam nos papéis que uma pessoa espera ver desempenhados pela outra. Surge um problema quando novas pessoas são incorporadas à situação: como lhes transmitir aquilo que é considerado importante em relação à compreensão do contexto e à maneira de nele se conduzir. É nesse momento, quando surge o problema da incorporação de novos membros à ordem social em andamento, que é possível, finalmente, referir-se à existência da instituição.

Dialecticamente, é o momento da *objetivação*; a instituição, agora, tem uma *história*; a transmissão dessa história lhe permite colocar-se completamente à parte do indivíduo, com o predicado de entidade social objetiva. Do ponto de vista do novo membro, o que está acontecendo é o momento da dialética chamado *internalização*. A pessoa defronta-se com o problema de tornar relevante para sua própria biografia a realidade da ordem institucional em andamento, de maneira tal que possa definir seu lugar (ou interpretar seu papel) na instituição.

No momento em que a pessoa se torna capaz de iniciar a construção de um entendimento subjetivo do seu papel, e começar a desempenhá-lo, ocorre a *externalização*.

A externalização contínua, empreendida através da interação social, especialmente a conversação, solidifica o conhecimento e os significados sobre as realidades da instituição.

a) Aquisição não-sistematizada de conhecimentos. Diversos aspectos deste processo global merecem atenção especial. Um deles é relativo à maneira pela qual o indivíduo vem a saber que está desempenhando um papel "objetivamente" relevante. Esse conhecimento é veiculado por meio de "receitas" transmitidas em

²² Id. *ibid.* p. 119.

cadeia de uma para outra pessoa, ou seja, é o conhecimento por receituário.* Tal forma de conhecimento raramente é sistematizada; em vez disso, é expressa através de colocações breves, resumidas, que trazem propriedades conceituais e normativas de "como fazer". Colocado de outra forma, o conhecimento por receituário envolve esquemas interpretativos e regras de conduta pré-teóricas. O conhecimento por receituário desempenha um papel *extremamente importante* no processo de dar forma e canalizar a conduta ao longo de linhas institucionalmente adequadas e relevantes.

b) Conhecimento institucional. O conhecimento por receituário, em si, é inadequado para proporcionar um meio de integrar a significância do papel que uma pessoa desempenha com a variedade de papéis desempenhados pelas demais, na situação. Isso requer uma forma de conhecimento mais sistematizada, que possa pôr a descoberto as diferenças dos papéis e oferecer um caminho mais abrangente no sentido do entendimento e legitimação da ação institucional. Em contraste com o conhecimento por receituário, o *conhecimento institucional* é mais abstrato, mais sistematizado, mais concernente com a legitimação da instituição como um todo.

O conhecimento deste tipo é sempre articulado pelos interlocutores; não tem existência própria, independe das pessoas que agem no sentido de assegurar que ele seja mantido. Isto, no entanto, não ocorre de forma direta. A manutenção do conhecimento institucional é quase sempre precária, e constantemente ameaçada pela expectativa do caos, ou seja, pela perda da sua significância como forma de compreender, explicar e legitimar a conduta social.

2.4 Cobertura simbólica

Um terceiro nível de conhecimento, o universo simbólico, ou cobertura simbólica, desempenha papel crucial na construção da realidade social.

Ainda mais abstrata, e tirada do mundo da experiência e da conduta do dia-a-dia, a cobertura simbólica legitima a ordem institucional como um todo. Ela é o meio pelo qual a legitimação é outorgada ao total da sociedade, e o todo é constituído de forma a mostrar-se subjetiva e objetivamente significativo para os indivíduos que dele fazem parte.

"À medida que o homem se externaliza, constrói o mundo dentro do qual ele se externaliza.

No processo de externalização, projeta na realidade seus próprios significados. Os universos simbólicos, que proclamam *toda* a realidade como humanamente significativa e invocam o cosmos *inteiro* para significar a validade da existência humana, constituem as extensões mais longínquas dessa projeção."²³

A adaptação e transferência da teoria que vimos discutindo ao contexto das organizações formais requerem, como ponto de partida, muitas suposições subjacentes às teorias de organização e ao desenvolvimento organizacional contemporâneos. Muito embora tal ponto de partida possa ser interpretado como estabelecimento de uma polêmica do tipo "ou isto ou aquilo", não acreditamos que isto seja uma consequência necessária ou desejável.

* N. do T.: *Recipe knowledge*, no original em inglês.

²³ Berger, Peter & Luckman, Thomas. op. cit. p. 104.

3. Dois paradigmas alternativos para o desenvolvimento organizacional

A literatura disponível sobre Teoria de Organização e Desenvolvimento Organizacional atualmente contém perspectivas que em alguns pontos se sobrepõem parcial ou totalmente. Isso acontece tanto em obras de uma mesma corrente de pensamento como de escolas diferentes.

Assim, afirmar que todas as incertezas na literatura podem ser associadas a uma ou duas teorias em particular constitui uma supersimplificação grosseira e distorcida.

O que desejamos conseguir, com o material a seguir apresentado, é focalizar os assuntos com maior clareza, e começar a estabelecer um quadro de referências para o diálogo, que poderá mostrar-se frutífero na formulação de um desenvolvimento organizacional comparativo. Tendo em vista tais propósitos, parece importante *iniciar com as suposições* que reforçam as abordagens para o estudo das organizações e do desenvolvimento organizacional. É possível articular, nesse nível de análise, dois conjuntos de idéias inter-relacionadas e internamente consistentes. Chamaremos tais conjuntos de idéias de *paradigmas*. Dentro de cada paradigma as suposições são apresentadas de um modo seqüencial, que mostra como as idéias se superpõem e fluem umas para as outras.

Além disso, os dois conjuntos de idéias são apresentados paralelamente, para facilitar a comparação.

Em parte por questão de conveniência, e em parte porque as palavras transmitem as conotações desejadas, os dois paradigmas foram denominados:

- a) Desenvolvimento Organizacional como comportamento organizacional;
- b) Desenvolvimento Organizacional como práxis organizacional.

Suposições relativas a abordagens para desenvolvimento organizacional

| DO como mudança | DO como práxis organizacional |
|--|---|
| A) Organizações e ambientes | |
| 1. A sociedade e as organizações são realidades objetivas, separadas e distintas do homem; o homem não tem escolha, exceto ir ao encontro das suas exigências | 1. Mediante a formulação de significados — e a maneira pela qual os sinais e símbolos são usados — o homem, internamente, interpreta a sociedade e as organizações como entidades separadas e distintas; usa essa construção para orientar a ação e vive, então, com as conseqüências da sociedade e das organizações assim criadas |
| 2. As concepções das ciências sociais podem ser usadas para explicar o comportamento organizacional num sentido genérico, ou seja, independentemente do contexto | 2. O contexto no qual são criadas as concepções das ciências sociais influencia a natureza das idéias, aquilo que é incluído ou excluído, etc. O poder explicativo das idéias e sua utilização legítima são limitados a contextos tão similares quanto possível |

3. Um problema comum das organizações é a adaptação às mudanças do ambiente

4. As organizações são sistemas com objetivos e/ou necessidades de sobrevivência

5. Uma vez que as organizações têm necessidades de integração, é importante estudar as consequências do comportamento, e desenvolver uma teoria sobre a dinâmica organizacional interna

6. A unidade básica da análise organizacional é o comportamento observável

7. Os fatos sociais podem ser determinados a partir do comportamento observado

3. O ambiente é uma fonte de significados para os membros de uma organização. Os problemas da ação organizacional não são as mudanças no ambiente, mas sim a maneira pela qual o acervo de conhecimentos numa sociedade colide com a ação organizacional e é modificado por ela. A ação organizacional deriva, principalmente, das estruturas de significado típicas da sociedade²⁴

4. As organizações são construções mentais e, como tal, não têm capacidade de pensar, agir ou sentir necessidades. Não é legítimo conceber uma organização como tendo objetivos, exceto quando existe, entre seus membros, um acordo em vigor, implícito ou explícito, relativo aos propósitos da sua interação²⁵

5. Uma vez que as organizações são construções mentais, e, portanto, não podem ter "necessidades" no sentido de inter-relacionar "suas" partes, nenhuma teoria sobre dinâmica organizacional pode ser inferida através do estudo das consequências da ação. Um ponto de partida mais adequado seria estudar os motivos "a fim de" e "porque" dos membros²⁶ e as consequências da ação. Estudar somente as consequências da ação conduzirá, necessariamente, à objetivação prematura dos agentes, criando distanciamento maior com relação à realidade organizacional e levando à subjetividade do participante/observador.

6. A unidade básica de análise é a propensão à ação, que surge a partir do emprego pelos agentes de significados para definir a realidade organizacional

7. Os fatos sociais são determinados pelos significados compartilhados, os quais são institucionalizados numa organização e agem sobre ela. As ações observáveis constituem, no máximo, manifestação parcial dos fatos sociais

²⁴ Adaptado de David Silverman. *The Theory of organizations*. New York, Basic Books, 1971.

²⁵ Silverman, David. op. cit. p. 9.

²⁶ Id. ibid. p. 139-40.

8. As condições éticas e morais não constituem parte adequada do estudo do comportamento organizacional. O cientista social, como observador, deve eliminar seus valores pessoais quando estuda os fenômenos humanos. Evita-se melhor a contaminação por meio da minimização do envolvimento

8. As considerações éticas e morais constituem componente inevitável de todas as ações humanas. O estudo da práxis organizacional deve necessariamente reconhecer as considerações morais e éticas, as quais ajudam a obter informações e dar forma à ação em uma dada situação. Isto se aplica a todos os agentes no contexto, incluindo o cientista social/participante/observador. Se isso não ocorrer, as considerações morais e éticas do observador irão predominar na "explicação" da situação

9. A consideração mais importante com vistas à integridade organizacional é a estruturação de comportamentos visando intensificar a eficiência das operações

9. As ações organizacionais não podem ser consideradas completamente distintas de outros arranjos sociais na sociedade. Os padrões de ação raramente são acidentais, e ainda mais raramente são *exclusivamente* "causados" pelas organizações²⁷

10. O mundo do comportamento organizacional é real e rotineiro. Isto constitui a base para a formulação de teorias relativas à dinâmica do comportamento organizacional

10. O estudo de *como* o mundo das organizações se torna real e rotineiro nas sociedades é uma condição prévia necessária para a formulação de teorias sobre a dinâmica organizacional²⁸

11. As organizações são concebidas como realidades unidimensionais centradas na organização funcional do comportamento para otimizar a eficiência

11. As organizações são realidades múltiplas, e não podem ser compreendidas ou administradas quando definidas como multidimensionais. Um problema básico no processo de concepção das organizações consiste em evitar a *projeção de dimensão* (acréscimo de dimensões injustificadas) e a *redução de dimensão*²⁹ (reduções injustificadas nas dimensões) das organizações

B) Indivíduos e grupos

12. Uma meta importante é ajudar os indivíduos a aprenderem a ser interdependentes com relação aos demais

12. Uma meta importante é ajudar os indivíduos a intensificarem sua autonomia, competência e capacidade de escolher entre ações independentes, interdependentes e competitivas³⁰

²⁷ Id. *ibid.* p. 148.

²⁸ Id. *ibid.* p. 6.

²⁹ Adaptado de Maruyama, Magoroh. Communication Epistemology (II). *British Journal of the Philosophy of Science*, 11(45):58-62, May 1961.

³⁰ Adaptado de Herman, Stanley. The Shadow of Organization Development. In: Hatcher, Chris & Himelstein, Philip, ed. *Handbook of gestalt therapy*. New York, Hason Aronson, 1976. p. 593.

| DO como mudança | DO como práxis organizacional |
|--|---|
| 13. É importante para o indivíduo estar "aberto" em relação aos demais | 13. É importante para os indivíduos confrontar-se com os demais, mesmo quando isso signifique estar "fechado" ³¹ |
| 14. A melhor maneira de aprender é solicitar e processar o <i>feedback</i> de terceiros ³² | 14. A melhor maneira de aprender é avaliar meticulosamente o próprio <i>feedback</i> interno, antes de solicitá-lo a terceiros |
| 15. Os grupos são as peças básicas na construção do comportamento organizacional | 15. Os grupos representam a efetivação de um considerável volume de poder, por terem um propósito coletivo coerente. No entanto, os indivíduos constituem a unidade básica da ação organizacional. Quando os indivíduos acreditam que seus motivos são compartilhados pelos outros; acreditam ainda que sem os outros não conseguirão alcançar seus propósitos, e vêem-se a si mesmos como membros de um grupo, agem como um grupo. Somente é possível conceber um grupo quando essas condições estão presentes |
| 16. Os grupos são importantes porque apresentam uma base estável para a predição do comportamento organizacional | 16. Um grupo é um empreendimento precário com maior probabilidade de dissolver-se do que de subsistir. A crença em um motivo comum e a necessidade de interdependência não tem duração prolongada |

C) Mudando uma organização

| | |
|--|---|
| 17. <i>Teoria Estrutural de Mudança</i> : as pessoas mudam através da identificação do que devem fazer e da adoção de medidas apropriadas no sentido desse ideal. A possibilidade de mudança é intensificada mediante a conversão de processos em estruturas | 17. <i>Teoria Paradoxal de Transformação</i> : a transformação ocorre quando as pessoas se tornam o que são, e não quando tentam tornar-se o que não são. A transformação ocorre quando as estruturas se transformam em processos ³³ |
| 18. A mudança é um problema transcendente, e episódico | 18. A transformação é uma oportunidade imanente; é uma possibilidade constante da vida normal |

³¹ Herman, Stanley. *The Shadow of Organization Development*. op. cit. p. 594.

³² Id. *ibid.* p. 591.

³³ Para uma explicação sobre a "teoria paradoxal", cf. Beisser, Arnold. *The Paradoxical Theory of Change*. In: Fagan, Joan & Shepard, Irma, ed. *Gestalt therapy now*. Palo Alto: *science and behavior books*. 1970. p. 77-80. Para um exemplo de "teoria estrutural", cf. Blake, Robert & Mouton, Jane. *Building a dynamic corporation through grid organization development*. Reading, Massachusetts, Addison-Wesley Publishing, 1969. p. 3; ou Blake & Mouton. A behavioral science design for the development of society. *Journal of Applied Behavioral Science*, 7(2):155-8, Mar./Apr. 1971.

19. O exame dos problemas de comportamento organizacional é mais bem realizado quando feito em termos de consistência ou inconsistência em relação aos propósitos organizacionais, especialmente no tocante à função exercida pela organização na sociedade como um todo

20. Os grupos se formam naturalmente nas organizações. Essa tendência pode ser facilmente fundamentada quando do processo de mudança de uma organização. Os grupos podem ser formados em todos os níveis ou setores do sistema organizacional

19. Os problemas relativos à ação organizacional podem ser proveitosamente examinados a partir dos pontos favoráveis dos "sistemas competitivos de interpretação", o que proporcionará indícios importantes com relação a *como* surgiu o problema, *como* está em sua forma atual, e *que* circunstâncias podem fazê-lo mudar³⁴

20. Redes de interação de duas, três ou quatro pessoas se formam nas organizações tão naturalmente como nos grupos. Essas redes de interação são baseadas, caracteristicamente, em três crenças mutuamente partilhadas: a) respeito pelo conhecimento e habilidade técnicos seus e dos outros; b) preocupação de que um problema relativamente complexo seja compartilhado pelos outros; c) consideração pelo outro como intrinsecamente significativo para sua interação. A menos que essas condições estejam presentes, usualmente não é possível "formar um grupo". Quanto maior for a rede de interação, mais curto será seu ciclo de vida.

D) Papel do consultor

21. Existe uma hierarquia de conscientização (*consciousness*) que corresponde, legitimamente, a uma hierarquia de papéis na definição dos comportamentos organizacionais adequados. Os consultores têm um alto nível de conhecimento, e, portanto, podem, de maneira legítima, desempenhar papel muito influente na definição dos comportamentos organizacionais apropriados

22. As sociedades, e particularmente as organizações, definem o homem

21. Há diferentes níveis de conscientização (*consciousness*), mas não é possível estabelecer hierarquia. Toda conscientização (*consciousness*) é, de certa forma, deficiente.³⁵ Uma vez que os consultores têm muito pouca experiência na vivência com os acontecimentos e experiências da organização, seu papel na definição das ações adequadas necessita ser completa e criticamente avaliado

22. A sociedade e as organizações são definidas pela ação das pessoas, no processo de transmitir crenças umas às outras; o homem define a sociedade e as organizações através da aceitação, modificação e criação de crenças relativas à realidade social

³⁴ Silverman, David. op. cit. p. 138.

³⁵ Berger, Peter. *The Pyramids of sacrifice*. Garden City, New York, Anchor Press, 1976. p. 128-9.

23. O comportamento pode ser explicado, de modo geral, como uma resposta a um estímulo, cujas características objetivas são percebidas pelo cientista social/observador

24. A estrutura da interação social é baseada naquilo que as pessoas fazem, e não naquilo que dizem

25. Antes de realizar uma intervenção, o papel preferido é o de observador

26. As interpretações relacionadas com o comportamento observável são adequadas para a compreensão e predição do comportamento

27. Presume-se que os fatores organizacionais objetivos detectados pelo consultor/cientista social exerçam uma influência direta sobre o comportamento humano. Aquilo que for definido pelo consultor é usado para explicar o comportamento e a motivação das pessoas expostas a ele

23. As ações dos seres humanos organizam-se a partir de uma rede de significados, por eles constituída e da qual estão relativamente conscientes. *Assim, as pessoas respondem diferentemente ao mesmo estímulo.* A ação ocorre como produto de uma rede de expectativas surgida a partir da experiência anterior do agente, a qual ajuda a definir as percepções das prováveis reações dos demais aos seus próprios atos. Partindo dessa rede de significados, são identificados e recolhidos cursos de ação alternativos³⁶

24. A estrutura da interação social é baseada na *conversação* interna e externa (que sustenta significados aceitos e continua no sentido de legitimar certas ações) e naquilo que as pessoas fazem³⁷

25. "Antes" de realizar uma intervenção, o papel preferido é o de participante/observador

26. As interpretações devem ser adequadas a nível de significado e ao ato objeto de estudo. Elas devem fazer uso daquilo que for conhecido sobre a definição de situação por parte do agente, bem como sobre seus fins. Devem mostrar que a ação a ser explicada está, na prática, relacionada com aqueles significados. Em outras palavras, quando está presente a ação, presente deve estar o significado³⁸

27. Os fatores organizacionais objetivos são artefatos sociais.³⁹ A capacidade do observador participante de reconhecer "objetivamente" uma situação depende da extensão em que ele e os agentes utilizam a mesma estrutura de crenças para explicar as ações naquela situação. Estabelecer, *a priori*, significados independentes para as situações sociais, e, então, reagir à situação como se ela estivesse assim definida, contribui muito pouco para o avanço do conhecimento

³⁶ Silverman, David. op. cit. p. 129-30.

³⁷ Berger, Peter & Luckman, Thomas. *The Social construction of reality*. Garden City, New York, Doubleday, 1966. p. 152-5.

³⁸ Silverman, David. op. cit. p. 139-40.

³⁹ Id. ibid. p. 14.

28. Antes de realizar uma intervenção, o consultor observa o comportamento e formula razões pelas quais o mesmo ocorre; essa formulação orienta a escolha do tipo de intervenção

29. O diagnóstico do comportamento organizacional envolve:

- a) escutar as queixas e problemas;
- b) coletar dados adicionais (caso seja necessário);
- c) fazer um diagnóstico (definir qual é o problema);
- d) formular uma estimativa da probabilidade de minimizar o problema;
- e) prescrever uma intervenção para treinar as pessoas, com vistas a atuar mais eficazmente.

Realizado adequadamente, antes do momento em que é introduzida a intervenção, o processo não afeta essencialmente a situação

30. As teorias e hipóteses extraídas da literatura de ciências sociais podem ser usadas de maneira direta para avaliar os padrões de interação social e *planejar* a mudança

31. As pessoas resistem à mudança; as intervenções efetivas devem incluir estratégias visando superar a resistência à mudança; uma forma particularmente boa de vencer a resistência é permitir que as pessoas participem e se envolvam na mudança

28. Começa-se a trabalhar com indivíduos, para estimular a consciência do *que* fazem e *como* fazem.⁴⁰ A escolha da intervenção é feita juntamente com as pessoas daquele contexto, e a intervenção é realizada porque as pessoas a encaram como uma maneira legítima de penetrar mais a fundo nos paradoxos e acordos que experimentam, tanto consigo mesmas como entre elas, em uma dada situação

29. Há uma situação definida em primeiro lugar por pessoas que nela se encontram e/ou por agentes em outras situações. Tão logo alguém se depara com uma situação, está interagindo com seus elementos, e, portanto — quer queira, quer não — intervindo de alguma forma. Assim que alguém intervém, a situação sofre alguma mudança, mesmo pequena. Além disso, nossa intervenção já está começando a provocar mudanças em *nós mesmos*, bem como na situação. *Teve início uma relação, recíproca.* O diagnóstico tem início tão logo alguém se envolve em uma situação, e nunca termina. Nossa definição da situação é um ato de intervenção que muda a situação, a qual, por sua vez, requer uma redefinição⁴¹

30. A interação social quase sempre tem consequências encobertas pelos participantes e não são pretendidas por eles. Um estudo completo das consequências, pretendidas ou não, é o centro em torno do qual será estabelecida a identificação da possibilidade objetiva de tornar possível a mudança⁴²

31. As pessoas não resistem à mudança; aquilo a que elas resistem é a uma mudança que não considerem legítima, especialmente quando os propósitos e os resultados potenciais são desconhecidos ou podem ter consequências negativas para o papel que desempenham ou para o seu espaço vital. A participação e o envolvimento são importantes na formulação de uma intervenção devido ao fato de que serão trazidas mais perspectivas para conduzir a situação e aumentar a probabilidade de dar realce a um curso de ação mais inteligente. Através desse processo, não poderá surgir maior complexidade, além da já existente

⁴⁰ Herman, Stanley. op. cit. p. 587.

⁴¹ Laing, R.D. *The Politics of the family and other essays*. New York, Pantheon Books, 1969. p. 39-41.

⁴² Silverman, David. op. cit. p. 154.

| DO como mudança | DO como práxis organizacional |
|---|--|
| <p>32. As três principais preocupações do consultor são: a) minimizar a dependência por parte do cliente; b) usar o conhecimento e habilidades profissionais para criar interdependência entre as pessoas na organização; c) procurar o fim do relacionamento com o cliente sem causar danos à sua capacidade de agir</p> <p>33. A efetividade organizacional é melhorada através de mudança na cultura de uma organização, no sentido de maior abertura, interdependência e democratização</p> | <p>32. As pessoas tornam-se dependentes quando dão seu próprio poder a outrem. Interdependência, interdependência e dependência são processos normais da existência. Se o consultor puder aceitá-los como processos normais, internalizando-os, existirá então uma chance de agir ele de forma tal que não venha a bloquear esses processos nas demais pessoas</p> <p>33. A preocupação relativa à cultura organizacional é imprópria. É mais adequado concentrar-se em:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) o que as pessoas querem; b) como elas se auto-obstruem em relação à obtenção daquilo que querem; c) quais as alternativas disponíveis para elas⁴³ |
| <p>34. Existe apenas uma forma de poder social/poder coercitivo: a capacidade de uma pessoa fazer com que outra se comporte da forma como a primeira quer, independentemente das intenções da segunda. As intervenções de DO, normalmente, não envolvem poder coercitivo; o exercício de poder não é adequado às intervenções de DO</p> | <p>34. O poder tem, pelo menos, três formas:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) <i>Poder de Dominação</i>, que vem a ser a capacidade de fazer com que alguém faça o que se quer, não obstante suas intenções. Costuma ser baseado na competência atribuída à pessoa (devido ao acesso a um corpo de conhecimentos restrito) ou na posição na hierarquia (controle de recursos considerados importantes); b) <i>Poder Colaborativo</i>, ou seja, uma forma de socialização mútua, compartilhada, na qual o poder e a capacidade de agir derivam do aprendizado das estruturas de crença de cada um. Esse tipo de poder acarreta enorme influência sobre a outra parte; ao contrário do poder de dominação, há influência nos dois sentidos; c) <i>Poder Catalítico</i>, ação que precipita a realização de uma possibilidade não reconhecida, embora latente em dada situação.⁴⁴ Todas as intervenções de DO envolvem o uso de poder — quase sempre alguma combinação ou mistura de poder de dominação e poder colaborativo |

⁴³ Herman, Thomas. op. cit. p. 596-7.

⁴⁴ Estamos em débito com Herbert Shepard, por estas idéias. Elas representam a *nossa versão* de uma apresentação feita por ele no contexto de um programa de treinamento em pesquisa de ação, realizado em Ludsen, Minnesota, no verão de 1974.

55. O tempo demonstra que as intervenções de DO são melhores especialmente quando foram bem sucedidas em outras situações, e podem ser feitas com um mínimo de esforço (especialmente de preparação)

55. As intervenções já utilizadas, especialmente aquelas "bem sucedidas", devem ser avaliadas judiciosamente, no sentido de verificar:

a) se a teoria em que se baseiam está em consonância com a situação atual, em estudo (ou seja, se será transferida diretamente); b) se a intervenção tem chance de criar possibilidades na situação, através da dramatização das circunstâncias.

As melhores intervenções são aquelas que ajudam a retardar as ações e intensificar a atenção para o pormenor⁴⁵

O Desenvolvimento Organizacional como comportamento organizacional envolve suposições que são expressão do arranjo da racionalidade funcional ao nível de análise organizacional. Como tal, esse conjunto de suposições representa a base para um sistema fechado de conhecimentos, que somente estaria sujeito a alterações quando ocorresse uma crise de grandes proporções, e que assim colocasse em questão o sistema de conhecimentos como um todo, bem como seus pressupostos subjacentes. Um sistema fechado de conhecimentos, por definição, é aquele que estaria limitado, mesmo sob condições ótimas, ao contexto social dentro do qual foi criado, ou a um outro que se aproximasse do mesmo em forma e conteúdo. Um sistema fechado de conhecimentos não pode, absolutamente, proporcionar a base para uma teoria comparativa da organização e do desenvolvimento organizacional. As teorias embasadas nas suposições descritas são pouco auspiciosas no tocante ao seu avanço, tanto em termos de conhecimento quanto de prática, especialmente quando aplicadas interculturalmente.

Quando empregadas interculturalmente, os "recebedores" da teoria e prática provavelmente responderão com uma *postura de tolerância*. Queremos com isso dizer que os recebedores, provavelmente dotados de um acervo de conhecimentos menos estritamente limitado, serão capazes de ver os conteúdos e limites daquilo que encontram, em relação ao seu contexto,⁴⁶ adaptando talvez alguma coisa, antecipando-se em relação a outras, respondendo publicamente com uma concordância formalista — que pode, inadvertidamente, criar divisões e tensões na estruturação de conhecimentos relativos às ações em curso.

Por outro lado, o conjunto de suposições que chamamos Desenvolvimento Organizacional como práxis organizacional, quando tomado globalmente, requer uma mudança drástica em termos de pensamento e orientação. Presentemente, a

⁴⁵ *Grosso modo*, este é um princípio de operação básica da teoria Gestalt de DO. Cf. Herman, Stanley. The Gestalt orientation to organization development. In: Burke, W. Werner, ed. *Contemporary organization development*. Washington, D.C., NTL Institute for Applied Behavioral Science, 1972. p. 68-89.

⁴⁶ Esta posição é inteiramente desenvolvida em Maruyama, Magoroh. Communication epistemology (III). *British Journal of the Philosophy of Science*, 12(46):117-31, Aug., 1961.

construção da teoria e a análise comparativa, baseadas nessas suposições, estão seguramente na infância. Realizar a transição, de uma forma plena, no sentido da práxis organizacional, será um evento complexo e rico em controvérsias.

Afortunadamente, como já dissemos, a situação não é remediável mediante a indicação de uma ou duas teorias em particular e a proclamação de seus proponentes como “culpados”. O problema, inerentemente, é mais complexo. Quase sem exceção, quando qualquer uma das atuais teorias e práticas é submetida a uma análise minuciosa, torna-se claro que contém algumas *suposições* alinhadas com o comportamento organizacional, e algumas outras com a práxis organizacional. *A clássica solução de meio-termo* — tomar um pouquinho de cada teoria — *não irá funcionar*. A adoção de tal posição, simplesmente, introduzirá maiores dificuldades. O problema está embasado *dentro* das várias teorias e práticas que empregamos; não é simplesmente uma questão de diferenças entre elas.

Summary

Since OD theories and intervention methodologies were framed and created in the setting of highly industrialized society, primarily the United States, curiosity about its cross-cultural efficacy seems in order to the Author.

This article tries to answer the following questions: When utilized in societies less highly industrialized, to what extent is OD capable of fulfilling its promise to meaningfully alter social organizations? To what degree can OD theories and practices be construed as a body of knowledge capable of contextually specific modification? Even more importantly, how can the knowledge already available turn into a social product and a factor in social change?

Using Berger and Luckman's formulation about culture change and maintenance as a backdrop, the Author develops a framework to present OD as *organizational praxis*. He used that framework also to assess OD theory within highly industrialized society and in cross-cultural settings, in order to create a corner-stone towards a *comparative OD*.

It is the Author's hope to focus more clearly on the issues and to set up a frame for dialogue which could prove fruitful in the formulation of a comparative organization development. At this level of analysis he articulates *two paradigms*: Organization Development as Organizational Behavior and Organization Development as Organizational Praxis.

Organization development as organizational behavior involves assumptions which are an expression of functional rationality cast at the level of organizational analysis. As such, this set of assumptions represents the basis for a closed system of knowledge, one which would be subject to alteration only when a crisis of great magnitude occurs and calls into question the entire knowledge system and its underlying assumptions.

According to the Author, theories rooted in those assumptions would be unlikely to advance either knowledge or practice, specially when applied cross-culturally.

Organization development as organizational praxis, when taken as a whole, calls for a rather sharp departure in thinking and orientation. At the present time, theory building and comparative analysis grounded in these assumptions is largely in its infancy. The full transition towards organizational praxis will be complicated and full of controversy.