

Revisão Crítica de D.O.

FERNANDA ACHILLES DE FARIA MELLO*

1. Definição e conceituação; 2. Há novidades em D.O.? 3. Ciclo de mudanças em sistemas abertos concêntricos; 4. Dilemas e contravérsias em D.O. 5. Mecanismo x comportamentalismo; 6. Fracassos em D.O. — causas comuns; 7. Dinâmica de poder; 8. D.O. — algumas conclusões.

1. Definição e conceituação

Para fazer uma revisão crítica de D.O. há, de início, que clarificar o que se entende por desenvolvimento organizacional, ou desenvolvimento de organizações, pois D.O. tem diferentes significados para diferentes pessoas. Não há uma definição única, que agrade a todos.

Diversos autores e profissionais têm apresentado diferentes definições, algumas idênticas, outras bem distintas. Boa parte dessas diferenças se deve ao fato de serem incluídos, na "definição", conceitos operacionais sobre como fazer D.O. E assim essas "definições" refletem mais a filosofia de trabalho de seus autores do que propriamente a sua essência definidora.

Beckhard¹, por exemplo, inclui na sua definição o esforço *organization-wide*, administrado do *topo*, usando conhecimentos das *ciências comportamentais*. Mas, pergunto: se não se tratar de esforço que abranja toda a organização, se não for administrado pelo topo, e se, em determinado programa, não se utilizarem diretamente conhecimentos das ciências compor-

* Consultor da Shell Brasil S.A. para assuntos de desenvolvimento organizacional. Coordenador de laboratórios de sensibilidade e de grupos de encontro. Pós-graduado pela Universidade da Califórnia, Los Angeles.

¹ Beckhard, R. *Organization development*. Addison-Wesley, 1969.

tamentais — por exemplo, se introduzirmos ApO num departamento, ou se modificarmos a estrutura de uma divisão, ou se melhorarmos o sistema de informações para a diretoria, apenas — não estaremos desenvolvendo a organização, fazendo D.O.?

Já Hornstein e seus co-editores² adotam uma "definição" que procura ser abrangente, e colocam D.O. como um processo em que se muda a cultura da instituição. Mas, só se pode fazer D.O. modificando a cultura, as normas informais, os valores, crenças e atitudes prevaescentes na organização? Deixaria de ser D.O. um programa de *team-building* onde não se cogitasse de mexer na cultura da empresa?

Tenho para mim, como definição, que *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*. Observe-se que nesta definição não incluo conceitos operacionais sobre o "como fazer D.O.", nem opiniões pessoais oriundas de uma filosofia ou ideologia de trabalho. Assim, quaisquer intervenções ou instrumentos para aperfeiçoar e renovar a organização, visando o "sócio" ou o "técnico" ou ambos, estão em sintonia com esta definição.

Os conceitos operacionais ou a filosofia de trabalho que me parecem mais adequados como desdobramento da definição acima estão expressos na conceituação a seguir, que contém inclusive certas premissas e valores que refletem meu posicionamento pessoal. Assim, entendo que:

1.1 *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 técnico-econômico-administrativo-comportamentais/meio exterior (TEAC/M),
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;

1.2 *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.

² Hornstein, H. A. et alii. *Social intervention*. New York, The Free Press, 1971.

desenvolvimento de potencialidades de pessoas, grupos, subsistemas e suas relações (internas e externas),
institucionalização do processo e auto-sustentação das mudanças;

1.3 *D.O. implica*

...valores realisticamente humanísticos (a empresa para o homem e o homem para a empresa),
adaptação, evolução e/ou renovação — isto é,
mudanças que mesmo se tecnológicas, econômicas, administrativas ou estruturais implicarão, em última análise, modificações de hábitos ou comportamentos;

1.4 *D.O. não é (não deve ser)*

...um curso ou treinamento (embora isto seja freqüentemente 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.

2. **Há novidades em D.O.?**

É relativamente freqüente alguns executivos dizerem (após ter lido ou ouvido falar sobre conceitos de D.O., sobre sua flexível metodologia e sobre sua eclética instrumentação) que “D.O. não tem novidades”. Que seria apenas “vinho velho em garrafa nova” ou, no máximo, rótulo novo para a mesma garrafa, com o mesmo conteúdo.

Ora, D.O. não é uma ciência nova, pois não se apóia predominantemente em recentes descobertas ou invenções. Embora baseada em muita coisa que já se encontrava no cabedal das ciências humanas, sociais e administrativas, trata-se de uma arte diferente. A grande e nova contribuição da nova arte do D.O. está no uso sistêmico, integrado e flexível do que de certo modo já existia, mas que existia de modo disperso, fragmen-

tado ou estaque ou que apenas começava a surgir desconectadamente dentro daquelas ciências, nos anos 40, 50 e 60.

Creio que as *principais novidades do D.O.* são:

2.1 Atenção ao *enfoque comportamental adequado*, considerando-se que os aspectos humanos ou psicossociais estão sempre afetando ou sendo afetados em qualquer situação, ainda mais quando se trata de situações-problema ou situações de mudança. Afetando-as ora como variável independente (causa), ora como variável interveniente (condicionante positivo ou negativo), ora como variável dependente (efeito), mas sempre presentes, pois ainda que surjam inicialmente como efeito, eles tendem rapidamente a se instalar como agravante dentro da mesma situação ou já mesmo como causa de novas dificuldades.

Aqui, o princípio da "profundidade das intervenções", de Roger Harrison,³ que abordaremos mais adiante, proporciona uma orientação segura a respeito.

2.2 *Utilização sistemática de agentes de mudança*, que usualmente são consultores de D.O., externos e ou internos mas que, se adequadamente capacitados, podem ser gerentes ou executivos atuando dentro do sistema ou subsistema-alvo.

2.3 Intenção de *integrar três tipos de práticas*, comumente utilizadas dissociadamente pelas consultorias tradicionais e tratadas por alguns especialistas e pelos clientes leigos como se fossem ou pudessem ser independentes: as *práticas tecnológicas*; as *práticas administrativas*; as *práticas comportamentais*.

A integração desses três tipos de prática especializada é feita através da ação catalisadora do consultor de D.O., se necessário coordenando os recursos interdisciplinares das três áreas de atuação mencionadas e sempre buscando o adequado tratamento dos fatores comportamentais pelo *fato* de serem variáveis influentes em qualquer esforço de mudança.

2.4 *Criação de novos métodos e instrumentos próprios*, que, juntando-se a alguns já existentes, constituem-se na nova "tecnologia de D.O."

2.5 *Uso sistemático das metodologias de "laboratório"* (aprendizagem ativa, por processo experiencial de vivência direta com dados reais e busca de soluções pelos participantes na situação "aqui-agora") e de *action-research-feedback* (levantamento e *feedback* de dados sobre uma situação real, visando a solução de problemas inerentes a esta situação e a realização das correspondentes ações práticas).

2.6 *Consultoria de processo e conteúdo*. A consultoria tradicional normalmente se fazia a nível de conteúdo e tarefa, ou então a nível de processo e comportamento, mas não simultaneamente nos dois níveis.

2.7 *Caracterização de uma nova filosofia de gerência*: a de conseguir eficácia e saúde em sistemas abertos TEAC/M (técnico-econômico-adminis-

³ Harrison, Roger. Choosing the depth of organizational intervention. *Journal of Applied Behavioral Science*, v. 6, p. 181-202, Apr./Jun. 1970.

trativo-comportamental/meio exterior). Nesta composição TEAC/M poderemos situar outros subsistemas ou dimensões, tais como "metas" e "recursos", dentro do subsistema econômico; "estrutura", no subsistema administrativo; e "valores", no subsistema comportamental.

Em síntese, a novidade trazida por D.O. consiste em ir além dos habituais objetivos de maior eficiência e produtividade. Ir além de maximização dos lucros ou otimização de serviços. Ir além da busca de eficácia: assegurar também a saúde organizacional. Resumindo, compatibilizar eficácia e saúde, maximizando-as e integrando-as.

3. Ciclo de mudanças em sistemas abertos concêntricos

A partir das colocações de George Homans⁴ a respeito da interdependência entre tarefas, atividades, interações e sentimentos e dos conceitos relativos a sistemas sociotécnicos abertos, entendo que a estratégia e as ações táticas de D.O. devem ter dois pontos essenciais de referência:

3.1 *Ciclo de mudanças no processo organizacional*, como é mostrado no esquema da figura 1. As mudanças no processo organizacional acontecem numa sequência de modificações sucessivas, em cadeia, e que podem ocorrer também em sentido inverso numa parte do ciclo, criando uma resistência à mudança pelo efeito de modificação (informal) das atividades.

É irreal pretender que modificações no grande subsistema técnico (objetivos, metas, tecnologia, estrutura, organização, planejamento, tarefas, recursos, atribuições, controles, etc.) não afetem o grande subsistema sócio ou comportamental (valores, atitudes, expectativas, necessidades, estímulos, percepções, interações, relacionamentos, motivação, reações emocionais, comportamentos, etc.).

Seria mecanicamente utópico, por isto, pretender que modificações técnicas assegurem de modo direto, lógico e racional um aumento de produtividade, eficiência e/ou saúde na organização, como se pudesse ser feito um curto-circuito ou *by pass* no ciclo mostrado na figura 1.

Igualmente seria ingênuo supor que modificações no grande subsistema sócio ou comportamental não refluissem sobre o sistema técnico e não afetassem desempenhos, produção, produtividade, eficácia; e que até não criassem uma organização informal, na medida em que a organização formal deixasse de perceber e assimilar aquelas modificações sociocomportamentais.

3.2 *Sistemas abertos concêntricos*, mostrados adiante na figura 2. Do indivíduo à sociedade e vice-versa, da pessoa ao povo, passando por círculos de *intermediação sucessiva*, temos uma visão de *encadeamentos concêntricos*, desde o microssistema aberto indivíduo/pessoa ao microssistema aberto das comunidades nacionais e vice-versa.

⁴ Homans, G. *The human group*. New York, Harcourt, Brace & World, 1950.

Figura 1

Ciclo de mudanças no processo organizacional (psicotécnico)

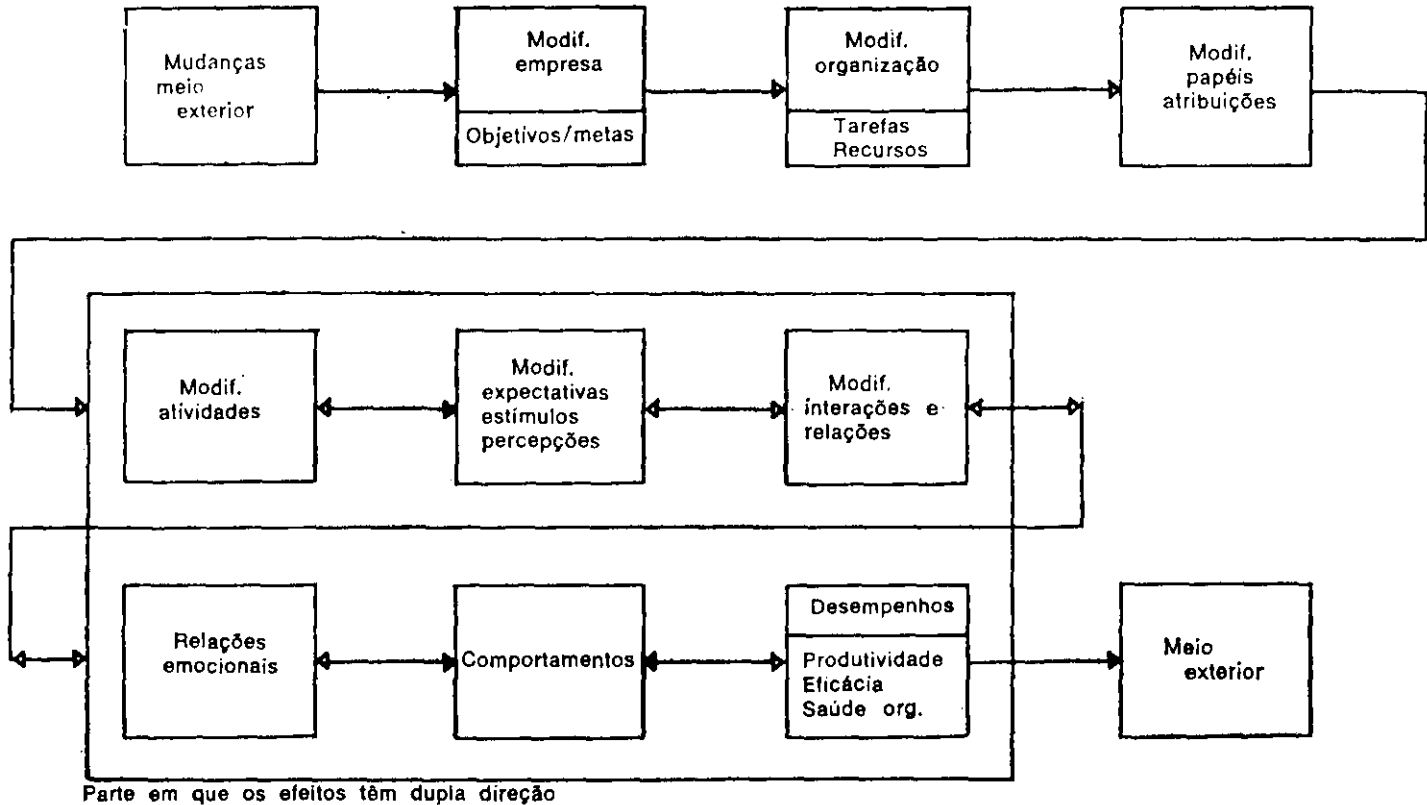
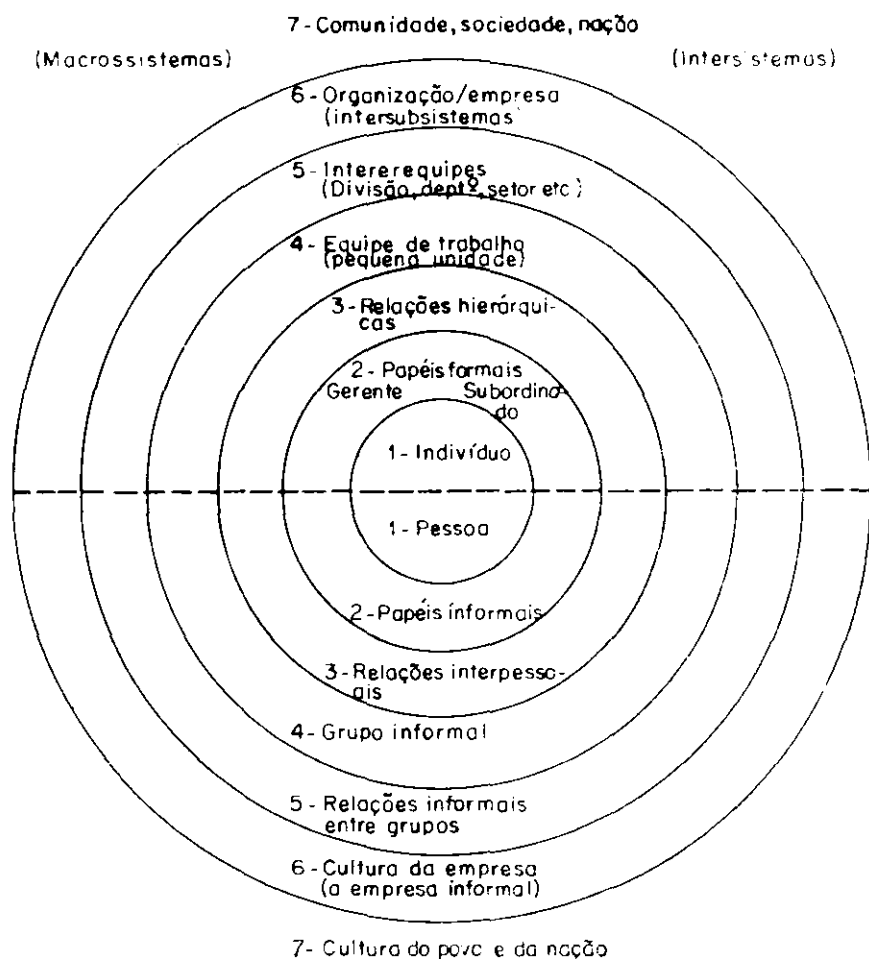


Figura 2
Sistemas abertos concêntricos



Na figura 2, os semicírculos superiores focalizam a organização *formal*, enquanto os inferiores mostram a organização *informal*. Os círculos concêntricos apresentam um modelo de repercussões, por efeito de onda centrífuga ou centrípeta, que se transmite de subsistema para subsistema.

O ciclo de mudanças no processo organizacional, abordado no item anterior, pode ser usado em combinação com o presente esquema.

4. Dilemas e controvérsias em D.O.

Nas atividades de D.O., o consultor ou outro agente de mudança se defronta freqüentemente com o desafio dos dilemas, a polarização entre posições controversas, a responsabilidade do risco calculado na sua decisão sobre tais dilemas e controvérsias. Dentre os dilemas mais comuns com que o agente de D.O. se confronta na prática, desejo mencionar os que considero principais:

4.1 *Quem é o cliente?*

O cliente é o diretor ou o gerente que nos chama, é a unidade por ele dirigida, é a empresa numa perspectiva mais ampla, são os indivíduos que trabalham no sistema e que serão afetados pelo processo de D.O.? Com quem deve ser feito o contrato (informal) de D.O.?

Entendo como "cliente" não apenas a pessoa ou grupo de pessoas que "encomenda" o trabalho de D.O., mas sim *quem faz o contrato informal de D.O. com o agente de mudança*. Se, por exemplo, o consultor não achar conveniente fazer o contrato com apenas uma pessoa (em geral o executivo que tomou a iniciativa de chamá-lo) procurará reunir as pessoas que devem constituir o grupo-cliente e que, como tal, devem assumir o compromisso de engajar-se no processo, gerar dados sobre a realidade sociotécnica, alocar tempo, rever os processos organizacionais, etc. . . .

Esta conceituação não implica deixar de levar na devida conta as necessidades das outras pessoas que funcionam no sistema ou subsistema-alvo. Suas necessidades têm que ser consideradas de algum modo em D.O. (pelo menos no diagnóstico. . .).

4.2 *Qual o papel do topo?*

É obrigatória ou é apenas desejável a participação da cúpula da empresa em D.O.? D.O. deve sempre começar pelo topo? Basta que a cúpula dê o seu apoio consciente? Ou que apenas tolere? Ou não é necessário, e nem mesmo convém envolver os elementos de cúpula (por exemplo, se eles desconhecem o que é D.O. ou se são contra D.O.)? Vejo aí duas questões a distinguir:

4.2.1 *Onde entrar?* Onde realizar o esforço de D.O.? Aqui não há "receita de doce". Entrar no topo ou não, num subsistema ou num setor, *é função de um diagnóstico e de um prognóstico*. De um diagnóstico para caracterizar problemas, objetivos, necessidades, condições favoráveis e desfavorá-

veis, potencial de mudança, etc. E de um prognóstico quanto à relação custos x benefícios, isto é, efeitos prováveis, riscos para pessoas (quem?) ou para a empresa, etc.

4.2.2 *Qual o grau necessário de envolvimento do topo?* É essencial envolver os níveis hierárquicos mais altos quando:

- o problema diagnosticado tiver como causa direta o comportamento do topo, ou
- quando a ação de mudança planejada puder ter efeito sobre o topo.

4.3 *Dar maior importância a intervenções a nível técnico-administrativo ou a nível comportamental?*

Este dilema é tratado a seguir.

5. Mecanismo x comportamentalismo

Este é, na verdade, um falso dilema. Não se trata, portanto, de optar entre dois pólos que se excluem um ao outro, mas sim de escolher a posição adequada dentro de um *continuum* que vai do mecanicismo ao comportamentalismo.

Há que considerar qual a adequada dosagem de aspectos técnico-administrativos e de aspectos sociocomportamentais na mudança a planejar, na solução da situação-problema, no “o quê” e “como” deve ser desenvolvido ou aperfeiçoado, a partir de um diagnóstico de conteúdo (o mecanicismo) e de processo (o comportamentalismo).

As perguntas que se oferecem são: qual a melhor maneira de intervir, que dimensões oferecem maiores potencialidades, onde é necessário tentar obter mudanças? Visando quais modificações de objetivos, metas, estrutura, conteúdo de cargos, métodos administrativos, recursos tecnológicos, sistema de controle, equipamentos, fluxo de trabalho, etc., enfim, atuando sobre o sistema “técnico”? E visando quais modificações de comportamentos, atitudes, valores, percepções, motivações, interesses, aspirações, expectativas, estilos de liderança, dinâmica de grupo, padrões de comunicação, relacionamento entre pessoas e/ou grupos — utilizando como válidos e pertinentes os aspectos emocionais (além dos racionais), o modo como reagem ou se sentem em relação à situação-problema em foco, ou seja, atuando sobre o sistema “sócio” ou “comportamental”?

Freqüentemente a causa real do dilema é uma tendência ideológica do consultor, do agente de mudança ou do executivo. Ele preconceituosamente prefere atuar a nível técnico ou estrutural (mecanicismo), ou a nível sócio ou comportamental (comportamentalismo). E, nesses casos, muitas vezes essa preferência preconceituosa se deve ao fato de o consultor (de D.O.?) ou o executivo ter base mais segura na área de uma tecnologia (sendo engenheiro ou tendo outra especialização tecnológica) ou na área

administrativa (sendo administrador tradicional) ou formado em administração de empresas) ou na área comportamental (por ser psicólogo ou sociólogo).

Este é um dilema irrealista, pois ambos os enfoques são, em tese, importantes. Quanto à escolha de qual lado do *continuum* a dar maior ênfase na prática, depende das circunstâncias, ou seja, é função de contingências que cabe examinar no diagnóstico (que é sempre situacional). E muitas vezes a opção tem que ser a de atuar a nível técnico-estrutural e a nível sociocomportamental, ao mesmo tempo ou na sequência adequada.

Para fazer opções sistematicamente sociotécnicas e adequar as intervenções a serem feitas, é primordial ter em mente dois pontos de referência:

a) Considerar que *toda organização é, antes e depois de tudo, um sistema humano*. Com isso quero dizer que, além de não ser ético (pelo menos da parte do consultor), principalmente *não é realista e pode ser desastroso desprezar as dimensões comportamentais* (psicológicas, emocionais, interpessoais e culturais) nos esforços de mudança e até em esforços para impedir modificações no *status quo*.

Reputo *essencial* considerar o aspecto causal ou condicionante dos fatores comportamentais, no diagnóstico e planejamento de programas de D.O. Considero igualmente primordial levar em conta as conseqüências de quaisquer ações a níveis tecnológico, estrutural, econômico ou administrativo, sobre o sistema humano, vale dizer, sobre os fatores comportamentais que poderão, em seguida, passar da condição de "mero" efeito à condição de fator condicionante (sob a forma de resistências e dificuldades que aparecem sob variadas maneiras ou enganosos sintomas), ou já sob a forma de causa de novas disfunções técnico-administrativas.

b) Considerar o *princípio da "profundidade das intervenções"*, de Roger Harrison.⁶ Assim, para minimizar riscos desnecessários pelo grau de ameaça à organização e aos indivíduos envolvidos na intervenção e, portanto, para evitar a defensividade, resistência ou rejeição, deve-se ter em conta dois critérios:

1. Não intervir em *profundidade* maior do que a que é necessária para obter soluções satisfatórias e duradouras para os problemas identificados e os objetivos contratados. (Eu acrescentaria: nem em profundidade maior nem em profundidade menor do que a necessária)

2. Não intervir em *profundidade* maior do que aquela onde a energia e os recursos do cliente e do sistema-alvo sejam (conscientemente) engajados na solução dos problemas identificados e na mudança decorrente.

Harrison reconhece que o agente de mudança está diante do dilema "liderar e empurrar" versus "acompanhar e ajudar". Parece-me que a solução deste outro "falso dilema" é ousar com prudência, ousar calculando o risco, catalizar através da influência mútua consultor x cliente.

⁵ Veja, em relação a esse aspecto, os itens 2.1, 3.1 e 6.6, deste artigo.

⁶ Harrison, Roger. op. cit.

6. Fracassos em D.O. — causas comuns

Os casos de fracasso ou de pouco sucesso em D.O. têm como causas mais comuns, entre outras, as seguintes:

6.1 *Discrepâncias entre valores propalados ou estilos idealizados x comportamentos reais*

Não é raro que os executivos saibam qual deveria ser o estilo ideal, quais os valores e atitudes mais perfeitos, e a partir daí os proclamem como se fossem uma realidade em torno deles. Isso cai logo em descrédito e, o que é pior, acarreta descrença ou desconfiança sobre outras “verdades” que venham a comunicar.

Às vezes o executivo faz isto até com o desejo sincero de disseminar bons modelos, embora esteja insensibilizado para o fato de que o seu comportamento pessoal não corresponde a isso. E alguns estão cômicos de que essa linguagem sofisticada serve apenas para manipulação.

6.2 *Programas de D.O. sem objetivos claros*

É o caso de ações de D.O. a serviço de um ativismo que confunde “movimento” com ação eficaz. É o “fazer qualquer coisa de D.O.”, porque isso está na moda, porque cheira a modernização e a eficiência. Mas sem objetivos definidos, metas claras, resultados delineados. E por isso mesmo sem maior comprometimento ou engajamento consciente, sem esforços dirigidos para alvos nítidos, sem possibilidade de adequado acompanhamento e avaliação de resultados.

6.3 *Contrato de D.O. pouco claro e unilateral*

Como o contrato de D.O. é informal e usualmente não escrito, suas premissas e seus pressupostos, possíveis objetivos e agendas ocultas, resultados desejados ou esperado não são “postos sobre a mesa”. São insuficientemente esclarecidos e insuficientemente acordados. Cliente e consultor têm visões e posições unilaterais e se iludem quanto ao consenso contratual. O consultor não alcança o adequado grau de legitimação pelo cliente, e este tende “a agir apesar” do consultor (ou até tentando manipulá-lo): em ambos os casos, a atividade de D.O. tem pouca probabilidade de ser bem sucedida.

6.4 *Potencial insuficiente para mudanças*

A insuficiência de potencial para mudanças, principalmente as que se estabilizem, se auto-sustentam e se institucionalizem, pode ser quantitativa ou qualitativa.

Insuficiência *quantitativa* de potencial diz respeito a não haver número suficiente de pessoas com potencial de motivação, competência ou poder para iniciar, executar e estabilizar a mudança. É o que se chama comumente de "massa crítica" para a mudança.

Insuficiência *qualitativa* de potencial refere-se à falta de condições pessoais necessárias à mudança desejada por parte de seus protagonistas. Às vezes o consultor e o cliente têm um contrato aparentemente ótimo, trazem excelentes planos de mudança, elaboram engenhosos programas de intervenções, e, no entanto, o esforço de D.O. fracassa porque o cliente e demais participantes são pobres quanto ao grau de motivação, capacidade técnico-profissional, competência interpessoal, etc.

É conveniente que existam, em cada subsistema da empresa, executivos que sejam agentes de mudança, gerentes com embasamento sólido em D.O., capazes de identificar problemas e necessidades sociotécnicas, fazer diagnósticos de situações em sistemas abertos, sentir a conveniência de chamar o consultor, ou agir diretamente dentro de seu subsistema como um agente de D.O.

6.5 *Resistências não-trabalhadas*

O executivo-cliente autocrático, manipulativo, poderoso — e por isso de estilo pouco consultativo ou não-participativo — tende a buscar mudanças coagindo e pressionando com maior ou menor gentileza, manipulando estímulos e punições. Despreza ou esquece as possíveis resistências. E o consultor pode incorrer na mesma falha, pelo desejo de ajudar o cliente, pela pressa em obter resultados, pelas suas necessidades pessoais de poder e influência, ou até por ser demasiado teórico, pouco prático.

6.6 *Intervenções comportamentais desvinculadas de resultados: ou intervenções técnico-administrativas sem tratamento comportamental*

No primeiro caso, o consultor ou o cliente com uma tendência pró-comportamento às vezes espera ingenuamente que toda intervenção comportamental resulte necessariamente em aumento de produtividade, eficiência ou eficácia. No segundo caso, o executivo-cliente ou o consultor tradicional pretende, com idêntica ingenuidade, que se o importante para a empresa é alcançar resultados "práticos", o lógico é fazer coisas lógicas, modificações técnicas (tecnológicas, estruturais, administrativas, informáticas, econômico-financeiras, etc.) e obter melhoras que "logicamente" deverão acontecer.

6.7 *Desigualdade de condições entre subsistemas e negligência quanto a efeitos sistêmicos*

Refiro-me aqui ao impasse ou conflito que pode resultar de esforços de D.O. quando há grandes diferenças (por exemplo, quanto a objetivos,

informações, estilos, subcultura, etc.) entre a unidade ou subsistema onde se faz a intervenção de D.O., e outra unidade ou subsistema interdependente. A ação de D.O. pode gerar desequilíbrios inesperados como consequência dos aspectos de subsistemas abertos que possuem os indivíduos, subgrupos, grupos, setores, departamentos, divisões, diretorias, etc., em qualquer instituição.

6.8 *Estilos de gerência incompatíveis com D.O.*

Não há contrato bem feito, gabarito de consultor, intenções excelentes de cliente, nem participantes com alto nível nas "três competências" (técnica, administrativa ou gerencial e interpessoal), que possam anular ou mesmo contrabalançar um estilo de gerência incompatível com os valores e objetivos gerais de D.O.

Um executivo autocrático, autoritário-paternalista, manipulativo, cínico, ou sequioso de poder a qualquer preço, porá a perder em poucos dias ou poucos meses o pouco que se consiga "contra ele" ou "apesar dele". A solução nesses casos é: ou não aceitar o contrato de D.O. ou aceitar uma posição de confrontação, se neste último caso houver razoáveis condições de o consultor ou os subordinados daquele executivo ganharem tal "luta" (e assim mesmo sempre com grande desgaste para os indivíduos e a organização). Esta última, aliás, é a posição adotada por Max Pagés, como aludiremos mais adiante na parte sobre dinâmica de poder.

6.9 *Ausência ou falha de diagnóstico*

É um mal que resulta dos programas pré-fabricados ou "pacotes" de consultoria pré-programada por incapacidade técnica ou por excesso de interesse comercial. Ou que resulta de diagnósticos apressados, superficiais, unilaterais ou incompletos.

6.10 *Consultoria de panacéia*

Quero mencionar a consultoria que pretende resolver quase que todo e qualquer problema usando sempre o mesmo método ou instrumento. Em si, cada método ou instrumento tem o seu valor e utilidade, que ficam comprometidos quando utilizados de modo indiscriminado, mágico, superficial ou rígido, como se fossem remédio para todos os males.

6.11 *Instrumentação inadequada*

Pode ocorrer devido a: ausência ou falha de diagnóstico, preferência ou direcionismo do cliente, *bias* ou limitação técnica do consultor (só conhece ou só sabe lidar com certas metodologias e técnicas), *timing* inadequado, resistências não trabalhadas previamente, etc.

7. Dinâmica de poder

Conceituemos antes o significado da palavra "poder". Uma definição usual é: "poder é a capacidade de influenciar comportamentos de outra pessoa". Ou "é a capacidade de ampliar ou restringir, em quantidade ou qualidade, as escolhas que outra pessoa possa fazer". Considero que o aspecto do poder é fundamental para o especialista em D.O. por três razões.

7.1 A "dinâmica do poder" ou do "sucesso pessoal" pode sobrepor-se à "dinâmica da eficácia" e à "dinâmica da saúde" organizacional

É um fato que, mais freqüentemente do que em geral se supõe, a luta pelo poder (luta para obter ou preservar sucesso, *status*, posição, autoridade, etc.) é colocada, por muitos executivos, acima e à frente dos esforços para obter eficácia e das preocupações com a saúde e o clima da organização. Dificilmente tais executivos reconhecerão ou admitirão isso de modo franco e aberto, no que se refere ao seu comportamento pessoal.

O consultor ou agente de D.O. precisa ser suficientemente realista quanto a esta possibilidade para não ser manipulado e usado como instrumento de poder do executivo ambicioso ou que se sente vulnerável em sua posição, e para melhor discernir essa "dinâmica do poder" como um possível fator causal ou interveniente nas situações sociotécnicas que tem de diagnosticar, prognosticar e ajudar a otimizar. Isso é tanto mais verdadeiro, delicado e difícil quanto mais o consultor quiser ou tiver de atuar junto às cúpulas das empresas.

7.2 O próprio consultor ou agente de D.O. necessita obter um grau ótimo de poder

O poder como capacidade de influenciar outras pessoas é intrinsecamente relacional ou transacional, entre o influenciador e o(s) influenciado(s). Toda forma de influência é transacional na sua essência e no seu processo. O exercício de qualquer tipo de poder pressupõe ou requer uma relação de interdependência.

Ora, a ação do consultor ou agente de D.O. se faz por um processo de influência mútua entre ele e o cliente. Segue-se, portanto, que necessita assegurar (pelo menos num grau mínimo, e desejavelmente num grau ótimo) a sua capacidade de influenciar, ou seja, um certo grau de poder, muito embora o tipo de poder do consultor seja em geral de natureza diferente do cliente, como veremos a seguir.

A posição e o poder do consultor de D.O. usualmente estão vinculados à função de pessoal nas organizações, e "nisto reside um grande dilema e problema para D.O. como área de ação", como nos lembra Michael

Beer.⁷ Beer refere-se ainda ao fato apontado por Burke⁸ de que “D.O. tem falhado em não desenvolver modelos, abordagens e estratégias para obter poder nas organizações (...)” “Não está claro para os agentes internos de D.O. se o poder vem do sucesso ou se vem de outras fontes”. E Beer⁹ continua com importantes perguntas e colocações: “Nós não desenvolvemos estratégias, tecnologias e idéias que aumentem o poder no seu papel renovador e na ação de seus representantes (gerentes ou consultores de D.O.). O que D.O. deve fazer a respeito do poder e da política (*politics*) da mudança? Como podemos fazer um trabalho melhor, selecionando clientes na organização não apenas pelo seu desejo de fazer D.O., mas também pelo seu poder atual ou potencial? Como pode o consultor de D.O. identificar pessoas potencialmente poderosas e buscá-las como clientes, de tal modo que a orientação para renovação organizacional e a compreensão sobre D.O. estejam presentes quando eles atingirem o topo?”

7.3 Poder e dinâmica do poder são assuntos relativamente pouco estudados, conhecidos ou divulgados

Poder e dinâmica do poder são mais tratados a nível das ciências políticas e sociais, mas pouco mencionados ou aprofundados na área organizacional. Uma tipologia do poder permite ao consultor identificar os fatores presentes na dinâmica de poder do sistema-alvo. E permite também que ele, consultor, possa escolher o tipo de poder que melhor se coadune com sua personalidade e estilo profissional, e com as características psicossociais da situação em relação à qual necessita atuar.

Marvin Weisbord,¹⁰ um dos professores do Programa para Especialistas em D.O., do National Training Laboratory (NTL), afirma que a maioria dos consultores por ele conhecidos “*trabalha para que se dê, (e freqüentemente contribui para isso) uma redistribuição do poder organizacional, embora somente com clientes que não se sintam ameaçados por esta redistribuição do poder*” (o grifo é meu). Este é, muitas vezes, um impasse: D.O. sofre resistência porque ameaça a dinâmica do poder, ameaça chefes ou subordinados. E é exatamente aí que D.O. seria mais útil e necessário à dinâmica da eficácia e saúde organizacionais.

Weisbord¹¹ prossegue: “Eu continuarei a pressionar, sempre que possa, para conseguir sistemas mais abertos”. Um simples aumento da abertura dos sistemas concêntricos a que me referi antes (da empresa até o indivíduo e vice-versa), por si só favorece uma revisão na dinâmica de poder, embora não necessariamente sua redistribuição, que pode ou não ser de-

⁷ Beer, Michael. An gaining influence and power for OD. *Journal of Applied Behavioral Science*, v. 12, n. 1, p. 44-58, Jan./Mar. 1976.

⁸ Burke, W. W. Organization development in transition. *Journal of Applied Behavioral Science*, v. 12, n. 1, p. 22-43, Jan./Mar. 1976.

⁹ Beer, Michael. op. cit.

¹⁰ Weisbord, Marvin. The gap between OD practice and theory. *Journal of Applied Behavioral Science*, v. 10, n. 4, p. 476-84, Oct./Dec. 1974.

¹¹ Idem.

sejável, e pode até ser inconveniente pelos riscos para a sobrevivência de pessoas e até da empresa (em certos graus extremos).

E aqui estamos nós na fronteira de ação entre o consultor de D.O. e o que se poderia chamar de agente de mudanças sociais. De um lado da fronteira fica a posição que Weisbord¹² advoga: "...a maioria dos consultores leva as classes sociais em séria consideração; os bem sucedidos sintonizam com o estilo e a história da organização. Eles mostram sensibilidade às diferenças de valores, vocabulário, roupas e ambições pessoais que encontram. Como consultor de D.O. estou limitado aos aspectos relacionados com o trabalho. Como agente de mudança estou confinado dentro do sistema socioeconômico que limita-o para quem eu trabalho, o que eu faço e que amplitude de mudanças eu advogo". Do outro lado da fronteira está a posição de Max Pagés, relatada por Tichy:¹³ "Eu não quero mais trabalhar para organizações. Quero trabalhar para pessoas. Acredito que posso ser mais útil se ajudar as pessoas a destruírem as formas organizacionais das quais são prisioneiras. Quero trabalhar mais em mobilizar as vontades das pessoas".

Minha filosofia de trabalho está expressa na definição e na conceituação de D.O. colocadas no início deste trabalho. Há que não apenas harmonizar, mas integrar as necessidades dos indivíduos e as necessidades da organização. Eis o desafio e a arte.

Estamos também numa fronteira de valores e, conseqüentemente, numa linha de passagem para uma nova filosofia gerencial. A propósito, Bernárd Taylor,¹⁴ professor de Business Policy no Administrative Staff College, em Henley, Inglaterra, afirma que o problema central da estratégia das empresas no mundo de hoje não é mais o já clássico "qual é o nosso negócio?", de Peter Drucker, mas sim o "para que existe o nosso negócio?". O conflito, ou melhor, a integração entre os objetivos do negócio (e as empresas públicas também têm um "negócio", embora medido por parâmetros diferentes), os objetivos dos indivíduos que nela trabalham e os objetivos sociais de sua comunidade tornaram-se o problema estratégico principal da empresa no mundo de hoje. Na conjuntura de interdependências que caracteriza nosso espaço-tempo, a pergunta que desafia o estrategista prático é: "Qual é o papel da nossa empresa na nossa sociedade?".

8. D.O. — algumas conclusões

Repensando sobre minha experiência com o D.O., chego a algumas conclusões, além daquelas já incorporadas à conceituação que apresento no início deste texto:

¹² Idem.

¹³ Tichy, N. An interview with Max Pagés. *Journal of Applied Behavioral Science*, v. 10, n. 1, p. 8-26, Jan./Mar. 1974.

¹⁴ Taylor, B. Conflict of values — the central strategy problem. *Shell Personnel Management Review*, n. 32, Oct. 1976.

1. D.O. é a arte de viabilizar o ideal possível, para o que é condição *sine qua non* que o cliente se disponha a alocar tempo para sair de suas atividades usuais e questionar seus hábitos, reconhecendo e enfrentando criativamente as verdades organizacionais.
2. Como os problemas nos sistemas sociotécnicos abertos surgem numa conjuntura de causalidades e efeitos múltiplos, sua solução requer a otimização conjunta de fatores TEAC/M interdependentes, de modo a assegurar um efeito integrado, convergente e global.
3. D.O. mexe em campos de forças: a favor, contrárias ou duvidosas quanto à direção das mudanças desejadas. Essas forças têm sempre um certo grau de inércia no que se refere à sua ação e direção.
4. Se há problemas ou dificuldades, alguma força os mantém, ou impede sua solução "espontânea".
5. D.O. tem que adequar-se à cultura e ao estágio de desenvolvimento (ou subdesenvolvimento) do sistema ou subsistema-alvo, e ter programação em etapas taticamente delineadas, seguindo um plano estratégico.
6. D.O. pode gerar desequilíbrio ou acelerar choques entre subsistemas ou subculturas da empresa.
7. Esforços de D.O. devem ser precedidos, acompanhados ou seguidos de esclarecimentos a nível conceitual e esses conceitos só são realmente assimilados através de vivência direta na experiência do processo de fazer D.O.
8. No processo de D.O. sempre há resistências e "bodes expiatórios".
9. Os valores e processos de D.O. devem incorporar-se ao processo gerencial para que possam auto-sustentar-se e ser assim institucionalizados.
- 10 Sem potencialidades não pode haver efeitos.
11. Sem as três competências (técnica, administrativa ou gerencial, e interpessoal) por parte dos executivos-chave, não se faz mágica nem milagre. Comumente os executivos têm boa competência técnica mas falham nas competências administrativa e interpessoal.
12. D.O. deve ligar-se a treinamento e desenvolvimento de executivos.
13. Para fazer o D.O. não é obrigatório, sempre mudar a cultura como mediação essencial. Mas isso será tão mais necessário quanto os valores, atitudes, clima e normas informais se chocarem com (ou forem resistentes a) valores implícitos ao processo de D.O.: comunicação de dados objetivos e subjetivos válidos e relevantes, *feedback* sobre os resultados e as reações comportamentais, clima de confiança e colaboração, etc. A ação em relação à cultura será tão mais necessária quanto mais autoritário ou mais manipulativo, menos consultativo e menos participativo for o estilo predominante dos executivos que detêm o poder decisório.
14. O Peter's Principle é uma realidade endêmica, o que demanda prevenção e tratamento da obsolescência.
15. Em geral, D.O. como tecnologia de aperfeiçoamento sociotécnico das instituições ainda não alcançou o desejável grau de compreensão, aceitação e legitimação por parte da grande maioria dos executivos, na grande maioria das organizações.

16. ApO e clima são interdependentes, o que é confirmado pela recente pesquisa de Srinivas e Long.¹⁵ Unidades organizacionais caracterizadas por um clima de *n-achievement* tiveram programas de ApO mais eficazes do que onde havia clima de *n-affiliation* e *n-power*, este último o mais desfavorável para ApO.

17. No mundo de hoje as empresas precisam incorporar as variáveis de "valor social" às suas cogitações estratégicas e táticas, inclusive para assegurar sua sobrevivência, permanência e progresso estável dentro da comunidade ou sociedade em que estão inseridas.

18. A longo prazo certamente, e a médio prazo possivelmente, a saúde da organização é tão importante quanto sua eficácia. Nestas duas áreas é sumamente importante conhecer os valores, crenças e estilos dos executivos-chave (sua filosofia prática sobre comportamentos na organização) para entender por que certas coisas acontecem ou deixam de acontecer.

19. D.O. é um poderoso instrumento de intervenção e ação, o qual frequentemente os executivos espertos tentam utilizar manipulativamente, em seu jogo de cartas marcadas e agendas ocultas.

20. Todo sistema humano e organizacional, aberto ou supostamente fechado, tem perdas, desgastes ou desperdícios que precisam ser compensados por meio de reservas, renovação ou novos *inputs*.

21. Como nas engrenagens de um sistema mecânico, os pontos de contato (transação, interação, ou relação) são pontos de atrito e possível desgaste, que precisam ser "lubrificados", ter sua "folga" medida e seu encaixe reajustado.

22. Toda e qualquer mudança implica alguma modificação de comportamentos ou hábitos comportamentais. E toda mudança depende sempre da percepção que as pessoas têm de sua realidade interna ou externa, e de sua motivação para modificar ou não tais realidades.

23. Mudar é um processo que envolve aspectos não apenas racionais e volitivos, mas também fatores emocionais. Afinal, o "homem é um animal racional": antes de ser racional, é um "animal", isto é, tem mecanismos inconscientes e reações emocionais que nunca devem ser desprezadas, sem o que um preço será pago, por ele ou pela organização.

24. A dinâmica do poder e do sucesso pessoal frequentemente recebe dos executivos atenção e dedicação maiores do que a dinâmica da eficácia e certamente maiores do que a dinâmica da saúde organizacional que, por isso, podem ser seriamente afetadas.

25. D.O. veio para ficar: não é um modismo criado para consumo passageiro, embora em certos aspectos ainda possa ser aperfeiçoado. É o melhor recurso de que os executivos ou administradores dispõem para o desenvolvimento integrado das organizações. E certamente é o único recurso realmente integrador dos inúmeros e variáveis fatores técnicos e

¹⁵ Srinivas, K.M. & Long, R.J. Organizational climate and effectiveness of MBO. *Interpersonal Development Journal*, v. 6, n. 1, p. 8-24, 1975-6.

comportamentais que influem sobre o rendimento, eficácia e saúde dos sistemas e subsistemas abertos que compõem a organização.

26. Uma organização é um multissistema de pessoas. A estrutura da organização é mera abstração, um esquema que não retrata a realidade da vida na empresa. O sistema humano é a parte viva da organização; na verdade, o sistema psicossocial é a organização. O sistema técnico é matéria inerte, que se torna morta se pessoas e comportamentos humanos não lhe derem vida e energia.

Summary

A critical review of OD

The author presents a critical analysis of organization development.

He begins by showing that many of OD's definitions either emphasize aspects not exclusively OD's or include operational concepts on how to do OD, thus reflecting the working philosophy of each author rather than their defining essence.

To him, OD, while based on many notions already in Human, Social and Administrative Sciences, is a different art, and its great contribution is the systemic, integrated and flexible use of what already existed in a disperse, fragmentary and unrelated way since the 40's.

According to the author, OD's main innovations are: adequate focus on behavior; systematic use of change agents; integration of technological, administrative and behavioral procedures; development of its own methods and instruments; systematic use of laboratory methodology; process and content consultation; characterization of a new management philosophy.

The author says that OD's strategy and tactics should have two basic reference points: 1) each and every change in the technical subsystem affects the behavioral subsystem; 2) open systems act as concentric chains, passing through successive intermediate circles.

After referring to OD's dilemmas and controversies, he analyses the commonest causes of failure in organization development consultation, and ends the article with a series of conclusions drawn from his professional experience in the field.

In his opinion, OD is the best resource available to administrators for the integrated development of organizations.

INFORMAÇÃO É INVESTIMENTO

O empresário bem informado tem maiores oportunidades de aumentar a rentabilidade de seus negócios.

Mantenha-se bem informado sem os ônus de pesquisas demoradas e custosas. A Fundação Getulio Vargas poupa-lhe esse trabalho publicando em seus periódicos estudos de especialistas consagrados e bem informados. Evite as soluções precipitadas. O planejamento é vital na continuidade de seus negócios. Os subsídios para as suas decisões são encontrados em **Conjuntura Econômica** e **Revista de Administração de Empresas**, da Fundação Getulio Vargas. Economistas, pesquisadores, estudiosos e técnicos em administração oferecem nessas publicações informações atualizadas.

E todo esse complexo de trabalho fica à sua disposição mediante uma simples assinatura.

Pedidos para a **Editora da Fundação Getulio Vargas**,
Praia de Botafogo, 188 — CP 9.052 — ZC-02
Rio de Janeiro, RJ.