

DO nas organizações brasileiras: aceitação real ou fictícia?

PAULO C. DA COSTA MOURA*

1. Introdução; 2. DO: mais fácil falar do que fazer; 3. Consultor: um aprendiz de DO; 4. Cliente: um consumidor ambíguo; 5. Níveis de aceitação. Realidade e ficção; 6. O futuro brasileiro do DO.

1. Introdução

Parece fora de dúvida que os tempos atuais assinalam uma era de crises. Das mais variadas correntes do pensamento humano, de todos os setores de atividades, de todos os povos e de todas as culturas, a palavra-chave neste fim de século é, sem dúvida, a palavra crise.

Da teologia à política, da psicologia à economia, da educação à ciência política, da ecologia à educação do lazer, as vozes mais categorizadas denunciam um momento de crise, no qual, parece, toda a humanidade está

* Diretor da SA Jornal do Brasil. Psicólogo e consultor em DO, especializado na UCLA, NTL Institute e Boston University. Ex-professor da PUC/RJ, UERJ, Fundação João Pinheiro, Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, AMAN. Autor de diversos artigos, monografias e textos avulsos. Autor de *O benefício das crises* (no prelo).

Realizou trabalhos para: NTL Institute of Applied Behavioral Sciences (Estados Unidos, Canadá, Paraguai e Brasil); USAID; LASPAU-The Latin America Scholarship Program in American Universities; Instituto Panameño de Entrenamiento; Loyola University; SA Jornal do Brasil; Laboratórios Sintofarma S.A.; EMATER/MG; Grupo Ipiranga de Petróleo; Furnas-Centrals Elétricas S.A.; Cia Brasileira de Energia Elétrica S.A.; Serpro; Petrobrás S.A.

imersa e pelo qual se sente desafiada. Modelos teóricos, como o do Clube de Roma, para só citar um, constroem-se e reformulam-se seguidamente. Declarações candentes, como a de Arnold Toynbee, pouco antes de sua morte, aguçam a sensibilidade e aprofundam a consciência social. O Papa, repetidas vezes, denuncia o fenômeno, os governantes apelam à coesão de esforços. Planos são feitos, medidas são tomadas, mas a ansiedade básica gerada pelo estado de crise continua a agir.

Pode-se dizer que houve progressos: o tema dominante já não é o da constatação da crise, mas sim o da procura de soluções. E isso já é um avanço, não sem importância.

Neste quadro, os empresários e líderes de organizações tomam consciência crescente de suas imensas responsabilidades, já que ninguém, qualquer que seja o seu setor de atividades, está imune aos efeitos da crise. O que ainda poucos aprenderam é a tirar partido do lado benéfico das crises, porque ele existe, de fato.

Sente-se que vivemos o limiar de uma nova era, mas que ainda estamos presos aos padrões anteriores, que já não satisfazem, mas que, por outro lado, estão arraigados, como se fossem indispensáveis.

Surge daí a ânsia pela mudança, sinal de uma forte motivação para atingir novos padrões, mais eficientes e mais condizentes com as exigências de uma situação nova, ainda mal definida, mas já seguramente detectada.

A procura de novos caminhos despertou nesses líderes organizacionais uma como que redescoberta dos fatores humanos. Não mais como sinônimo de "boas relações humanas", nem como receituário de falaciosos "princípios de liderança", e menos ainda como simpáticas, porém quase sempre inócuas, "cartas de boas intenções". A redescoberta está em outra linha de pensamento e de atividades.

Os procedimentos tradicionais no campo dos recursos humanos mostraram-se com um valor muito limitado. Tentou-se otimizar esses recursos mediante o simples apelo de melhores técnicas seletivas, de treinamento mais abundante, de análises ocupacionais mais precisas, de administração salarial mais eficiente. E, por outro lado, na mesma linha limitada, tentou-se racionalizar melhor o trabalho, reformular as estruturas com mais propriedade e, com muita ênfase, agilizou-se o processo decisório e criaram-se novos e potentes instrumentos de trabalho, onde o computador tem quase o valor místico de um símbolo de *status* e de uma pretendida eficiência operacional.

Mas a redescoberta foi mais significativa do que as melhorias anteriormente citadas. Aos poucos, redescobriu-se a primazia do fator humano (e dizemos redescobriu-se porque nunca foi, de fato, ignorada). Mas não mais em termos de novos conhecimentos, ou apenas de novas técnicas para o trabalho gerencial. O que despontou, realmente, foi a constatação de que o verdadeiro segredo está no plano das *atitudes*, pois o problema maior dos administradores não é tanto o de conhecer, como o de ser capaz; menos saber do que fazer. E, no terreno organizacional puro, menos nas formas de estrutura e mais no comportamento organizacional; menos

na pretensa perfeição dos organogramas e mais na flexibilidade, que torna efetiva a capacidade de responder aos problemas.

É evidente que tudo isso é um processo complexo, nem sempre muito claro nas suas origens. De qualquer modo, foram fontes primordiais as grandes contribuições, mais ou menos contemporâneas, advindas das novas teorias de administração (McGregor é um exemplo claro dos avanços da psicologia clínica e social; Rogers é um outro exemplo) e, muito especialmente, da chamada dinâmica de grupo (sobretudo a partir dos laboratórios de Bethel, dando origem ao atual NTL — National Training Laboratory — Institute of Applied Behavioral Sciences).

Os programas de treinamento de executivo foram-se transformando e deixaram de ser apenas o instrumento para elevar o nível de competência técnica, passando a cuidar mais da competência interpessoal.¹ Daí se chegou ao conceito de treinamento das equipes de trabalho, como unidades em si mesmas (*group work, team buildings, group effectiveness*). E criou-se a consciência de que o maior problema, para formar ou desenvolver os executivos de uma organização, não está em aumentar os conhecimentos desses executivos, mas em mudar os seus comportamentos, o que pressupõe todo um trabalho ao nível das atitudes.

Nesta linha global, de mudança comportamental, seja dos executivos, seja dos grupos, seja ainda da organização como um todo, é que nasceu e desenvolveu-se o que veio a ser chamado DO — desenvolvimento organizacional.

Como em DO toda abordagem é sistêmica, convém examinar alguns dos seus problemas na realidade brasileira, abordando-se três elos fundamentais: a metodologia, o consultor e o cliente. Não gostaríamos de parecer negativistas aos olhos dos que, eventualmente, estejam ainda num processo de descoberta do valor e potencialidades do DO, sejam eles estudantes, executivos ou administradores-empresários. Mas parece que é honesto desmistificar certos conceitos ilusórios, chamando a atenção para os usos e abusos do DO. E o faremos por dois motivos básicos: primeiro porque os demais artigos já exploraram farta e corretamente o valor, os princípios e a potencialidade do trabalho em DO, e, em segundo lugar, porque uma das maneiras de zelar por algo de valioso e que merece respeito é denunciar os descaminhos e as fraquezas ainda existentes. DO, como pretendemos expor, não é panacéia, mas uma opção válida para assegurar a eficácia organizacional.

2. DO: mais fácil falar do que fazer

Para nós, DO é um processo global de mudança planejada, que visa desenvolver uma organização, tornando-a mais eficiente e eficaz, mais adaptável às mudanças relevantes (principalmente sociais e tecnológicas), e integrando o atendimento às necessidades humanas com as metas e objetivos organizacionais.

¹ Expressão atribuída a Chris Argyris.

Evidentemente, este conceito é muito mais amplo e implica trabalho global, envolvendo pessoas, grupos e a organização total. Não é apenas um trabalho sobre recursos humanos, nem sobre estruturas; é um trabalho global, onde o desenvolvimento procurado é integrado ao nível de pessoas, grupos e organizações. E é, principalmente, um trabalho que, ou envolve o sistema total (embora os subsistemas possam e devam ser trabalhados em momentos oportunos), ou não merece o nome de DO.

Talvez, por isso mesmo, seja muito mais fácil falar sobre DO, do que fazer DO — e isso tanto para os sistemas-clientes, como para os próprios consultores, inclusive os externos.

É que o conceito de DO exige certas condições de trabalho, supõe a aceitação de determinados valores, carece de certos processos e de uma tecnologia específica, de tal modo que se torna bem mais difícil e complexo do que possa parecer à primeira vista.

A começar pelas considerações do item anterior, quando recordamos superficialmente o surgimento do DO, como a opção mais atual e mais promissora de uma nova valorização dos recursos humanos, já é de se questionar se na realidade brasileira, com as honrosas exceções que sempre existem, já atingimos a maturidade que nos leva a redescobrir novos caminhos.

Não estarão as organizações brasileiras, na sua maioria esmagadora, ainda num estágio anterior? Se não estão, como então compreender a verdadeira invasão de “cursos enlatados”, desses pacotes de treinamento, infelizmente incentivados até por leis bem intencionadas, mas fadadas a nada mudar de substancial? Teremos nós chegado à descoberta efetiva de que o grande problema é mudar o comportamento gerencial e organizacional, e não simplesmente aumentar os conhecimentos sobre gerência? Se chegamos, quantas organizações brasileiras tornaram-se efetivamente sistemas mais abertos, mais flexíveis, mais capazes de pôr a estrutura a serviço da função, e não o inverso? Estaremos nós abertos às mudanças planejadas? E se estamos, como entender nossa preocupação maior com o poder e a autoridade, do que com a efetiva capacidade de responder aos desafios? Quantas organizações brasileiras estão enxergando os benefícios das crises,² ao invés de tentar resistir às mudanças, ou apenas se acomodarem a elas?

Se é verdade que o DO no mundo inteiro, e especialmente nos Estados Unidos, onde nasceu, é ainda algo de relativamente novo e, portanto, em construção, no Brasil, onde começou em 1969, parece que só se expandiu realmente há poucos anos, e de forma improvisada.³ E esta improvisação, verdadeira marca do caráter nacional, é certamente a maior responsável

² *O benefício das crises*, livro do autor, no prelo, analisa esse aspecto em maior profundidade.

³ Nosso trabalho em DO, já desligado do aspecto puramente interpessoal (laboratórios de sensibilidade etc., iniciou-se em 1969 quando regressamos da UCLA que, no ano anterior, realizara seu terceiro programa de DO, para formação de especialistas, e do NTL. Possivelmente o primeiro trabalho escrito sobre o assunto, no Brasil, foi uma monografia nossa, *Desenvolvimento de organizações*, editado pelo Serviço de Pessoal da Petrobrás, em agosto de 1969.

pelos descaminhos do DO brasileiro, das ilusões do seu conceito, da sua aceitação mais aparente do que real.

Não queremos polemizar nem tornar o assunto privativo de um reduzido grupo de profissionais com formação adequada. A verdade é que um grande número de pessoas, mais ou menos curiosas, bem intencionadas, autodidatas, ou informadas, menos formadas e muito lidas, sem nunca terem tido uma experiência pessoal significativa, sem nunca se terem submetido a um processo de DO, nem trabalhado com uma organização global, com pouca técnica de conteúdo e quase nenhuma de processo, essas pessoas se intitulam “especialistas de DO” e oferecem ao mercado seus serviços profissionais. E as organizações, quase sempre mais pelo gosto irresistível da novidade do que pela necessidade, comprem, mais ou menos impensadamente, esses serviços; mais ou menos imaturamente iniciam esses processos; mais ou menos de boa-fé pulverizam seus parques recursos e, inevitavelmente, desiludem-se a respeito do que, realmente, nunca praticaram e nunca viram.

E não contentes com o péssimo resultado, esses “especialistas” forçam a venda de cursinhos de DO e de instrumentos avulsos (traduzidos dos originais americanos, que nem sempre têm algo a ver com nossas realidades). Só nos meses de outubro a dezembro de 1976, pudemos anotar nada menos de 37 oferecimentos, em mala direta ou anúncios públicos, de “enlatados” de DO, onde se vislumbra a magia de transformar uma organização, num máximo de cinco dias, de um padrão ineficiente para um outro de alto nível de desempenho. . . Hoje, parece, vende-se tudo na área de DO, só que há mais vendedores do que compradores. . . Fala-se muito sobre DO, mas faz-se muito pouco. E ainda se assiste à invasão de profissionais estrangeiros que, a julgar pelas aparências, descobriram aqui um mercado aberto e mais ingênuo.

E o que dizer de diferentes organizações que, sem sequer saberem o que pode e quais os limites do DO, criam seus “Departamentos de DO” e lhes atribuem tarefas como as de controlar efetivos de pessoal, ministrar treinamento operacional, planejar investimentos ou cuidar de O&M?

O pior de tudo isso é, a nosso ver, a conotação pejorativa que o conceito de DO pode sofrer, pois, para quem DO é apenas mais uma novidade, muito cedo esta sigla vai significar algo de utópico, sem qualquer valor prático real.

Felizmente, se há tantos exemplos negativos, como os citados, também há alguns exemplos positivos, de profissionais corretos, cujo trabalho tem sido o instrumento pelo qual várias organizações prosperam e vencem seus desafios nesta era de crises.

Por que, ao invés de propor cursos, não se propõe uma experiência concreta, controlada, mensurada nos seus efeitos, mediante a utilização objetiva do DO? Por que não oferecer aos executivos e às organizações a oportunidade de uma experiência vivencial com DO, a partir de uma diagnose dos problemas, de intervenções eficazes, de avaliação objetiva dos

resultados, do início da institucionalização da metodologia como uma nova maneira de resolver problemas, e não como um conhecimento a mais?

A resposta é simples, a não ser nos casos em que tal vivência é impossível, a partir da incompetência do próprio consultor. Mas, nos demais casos, parte da resposta estará nos consultores e parte estará nos próprios clientes. Ambos têm muito a aprender, isoladamente e em conjunto, na sua interação com a metodologia.

3. Consultor: um aprendiz de DO

Nós, consultores de DO, temos muito a aprender. E teremos sempre, se quisermos ser eficientes.

Como já há um artigo sobre a consultoria em DO, permito-me apenas ressaltar alguns aspectos que julgo necessários.

Sem *blague*, creio que o que mais nos atrapalha é a própria designação de consultor, pois, de imediato, o termo se associa à atividade de dar consultas. É a conhecida estória do modelo médico-paciente, em que o médico ouve sintomas, pesquisa outros, realiza exames, para chegar a um diagnóstico. O segredo de sua eficiência está no diagnóstico, já que a terapia é uma consequência lógica da qualidade do seu diagnóstico.

Em DO, o modelo médico-paciente é equívoco. Nada se deve fazer pelo cliente, mas com o cliente. O diagnóstico melhor é o autodiagnóstico, aquele que brota de onde o problema existe e é assumido pelos que vivem o problema e que serão os únicos diretamente afetados pela implementação das futuras soluções. O papel do consultor será, metaforicamente, muito mais próximo do psicoterapeuta do que do radiologista. O consultor é, antes de tudo, um facilitador e não um sábio que tem todas as soluções previamente arquivadas no seu cérebro treinado. Melhor do que dizer qual é o problema do cliente será perguntar-lhe se tem problemas, como os descreveria, como os percebe, a que os atribui, e assim por diante. O consultor é um perguntador e não um respondedor.

Mas, entre consultores, quantos de nós estamos emocionalmente preparados para resistir às glórias de oferecer respostas? O que, efetivamente, sabemos a respeito de diagnóstico? O que significa, na prática, ser um agente facilitador? E será que nos damos conta efetiva de que nosso principal e insubstituível instrumento de trabalho somos nós mesmos, nossa abertura pessoal, nossa maturidade para dizer “não sei”, nossa competência interpessoal, nossa acuidade para perceber obstáculos e barreiras à comunicação? E quanto vale nossa capacidade de confrontar percepções conflituosas, sentimentos não revelados, opiniões divergentes, valores incongruentes?

E, por outro lado, será que já não é tempo de olhar com mais seriedade para o conteúdo, e não só para o processo? Quantos consultores não existem para quem os aspectos formais do conteúdo não merecem 1% de sua atenção, tão maravilhados estão com sua atividade paraterapêutica? Será que não precisamos aprender mais sobre planejamento estratégico, sobre economia e finanças, sobre *marketing*, sobre todos esses outros assun-

tos que, afinal, constituem o ganha-pão dos executivos clientes? E será, principalmente, que já sabemos balancear conteúdo e processo sem descuidar de um ou de outro, mas observando os dois e ao mesmo tempo?

Muitos de nós talvez achem que se usarem uma técnica, como a “análise do campo de forças”, terão cumprido seu objetivo de ajudar o cliente. Mas é preciso olhar para a qualidade das forças apontadas. Ou para a exequibilidade dos planos que daí decorrem. E isso supõe conteúdo, não apenas processo.

Outro ponto de vista é o das avaliações. Será que, ao menos em parte, a avaliação de resultados não é a área mais fraca, exatamente porque não estamos muito seguros sobre o que seriam os resultados esperados? E o que dizer da formação de agentes internos que, pouco a pouco, poderiam prevalecer sobre os agentes externos, embora estes continuem sempre necessários? Não haveria uma certa resistência para a formação adequada desses agentes internos, negando um dos princípios de DO? Mais importante ainda, será que sabemos bem como formar esses agentes internos?

E que dizer de consultoria individualizada, isto é, daquela que não é prestada em reuniões de grupo, mas diretamente aos executivos-chave da organização? Usaremos os mesmos instrumentos, ou temos a capacidade de gerar novos procedimentos que mantenham a atmosfera e as técnicas de DO, mas aplicadas individualmente?

E a respeito do início e fim do processo? As referências externas e a reputação profissional são vitais para a entrada numa organização, mas não são suficientes para iniciar e manter o processo. Qual é a dinâmica de credibilidade do consultor? Falamos muito sobre “contrato”, tanto o formal como o psicológico. Mas até onde somos livres para questionar esses contratos no decorrer do trabalho? E, mesmo para os aspectos formais, será que não aceitamos empreitadas demasiadamente curtas ou limitadas para produzir efeitos significativos? E, em termos de encerramento, qual a nossa disponibilidade para trazer à discussão aberta a conveniência de encerrar um processo de DO?

Será que muitos de nós não se deixam aprisionar pelos modelos pré-fabricados, usando sempre uma valiosa bagagem instrumental, mas que se repete em todas as situações? Sei que não é fácil atuar num processo mais livremente, sem mesmo usar algum instrumento, tipo Grid, ou questionários, tipo LIFO etc., para agir apenas com sua própria personalidade e debater os problemas concretos, de conteúdo, do sistema-cliente. Aqui, parece, falta-nos uma melhor visão sistêmica do complexo organizacional, o que nos levaria, por defesa, a nos atermos somente a determinado tipo de problema. É como se os clientes só tivessem problemas de comunicação, para apenas citar um exemplo do que me parece uma visão preconceituosa.

4. Cliente: um consumidor ambíguo

Não são apenas os consultores que precisam aprender. Também o cliente, se deseja um bom retorno do seu investimento em DO.

As mesmas críticas feitas para os consultores são igualmente válidas para os clientes. E até com mais rigor, já que é o cliente quem paga, quem investe tempo e energia, quem decide pela aceitação do processo e quem, finalmente, sairá beneficiado ou prejudicado pelo trabalho.

Mas cliente e consultor são ambos parte de um processo onde, não raro, o gosto pela novidade e o interesse se misturam e suplantam a aferição da validade.

Pelo menos, ao longo da minha experiência pessoal, creio que, com raras exceções, os clientes nunca tinham uma clara noção do que era efetivamente DO, quais os seus limites e potencialidades, quais os seus riscos e, principalmente, qual o seu custo humano e organizacional.

Por isso, cedo aprendi que não devia crer no entusiasmo inicial manifestados pelos executivos mais altos, e que um tal entusiasmo era constantemente ilusório e frustrante para ambas as partes. Daí ter adotado a regra básica de jamais negociar um contrato sem que, antes, tivesse a oportunidade de explicar, pormenorizadamente, todos esses aspectos. E, felizmente, não poucas vezes o contrato não foi feito, não obstante o aparente desejo e aceitação do cliente.

Com muita frequência, presidentes e diretores de organizações procuravam-me a respeito de DO, quando o que desejavam era, de fato, um simples programa de treinamento de executivos. Ou, uma vez explicado o caráter necessariamente global de mudança planejada, aceitavam o processo “desde que do nível X para baixo”. . . Ou ainda, queriam encontrar uma consultoria que lhes resolvesse os problemas sob forma de relatório contendo sugestões, mas não queriam, eles mesmos, assumir a administração do processo. Isso, sem falar nos casos, ainda muito mais frequentes, dos gerentes das áreas de recursos humanos, ou dos diretores administrativos, que eram os únicos interessados em DO, ficando o restante da organização à parte, como se nada tivesse a ver com o processo.

Aprendemos então o quanto é verdadeira a estratégia de um Chris Argyris, entre outros, que não dispensa uma reunião longa para expor o conceito de DO, para explicitar os seus objetivos e confrontá-los com os da organização, para exemplificar diversos tipos de atividades que ocorrerão etc. E, pessoalmente, acho indispensável dar toda ênfase ao capítulo dos valores assumidos e dos riscos inevitáveis. Sim, porque há valores sem os quais o DO nada consegue e só pode atrapalhar; e porque há riscos inevitáveis que é mais prudente conhecer e assumir antecipadamente, do que, desconhecendo, recusá-los quando eles aparecerem.

Isso é semelhante ao que ocorre em psicoterapia. O cliente terá que vencer suas próprias resistências internas, antes que a terapia gere algum resultado. E muitas vezes essas resistências precisam ser explicitadas pelo terapeuta, o que nunca é muito agradável ao paciente.

É muito fácil aceitar racionalmente determinados valores intrínsecos ao processo de DO, como por exemplo estilo participativo, comunicação fidedigna, delegação de autoridade, empatia, reconhecimento de conflitos existentes etc. Entretanto, é bem mais difícil aceitar as implicações, não

racionais, que esses e outros princípios exigem dos nossos comportamentos. E, especialmente, a abertura pessoal do executivo principal da organização, cujo comportamento se propaga por verdadeiras ondas, penetrando toda a organização.

O cliente precisa ter uma nítida consciência dos motivos particulares que o levaram à decisão de um contrato de DO. Não é tão importante já ter uma diagnose, mais ou menos exata, dos seus problemas capitais, mas é muito importante aceitar sua existência e assumir, de fato, a necessidade de resolvê-los. Argumentos do tipo "todos têm seus problemas, inclusive nós" quase sempre demonstram que há consciência do problema, mas que não se assumiu a necessidade de trabalhá-los.

Outro ponto significativo seria o relativo aos resultados esperados, tanto em termos de novos comportamentos, atitudes etc., como em termos de tempo para obtenção desses resultados. Esta é, sem dúvida, uma das coisas ingratas em DO: o fato de que ninguém pode, conscientemente, comprometer-se, num tempo fixo, para obtenção de resultados palpáveis e importantes para a organização. DO é um caminho cujo início tem data certa, mas de que ninguém pode prever o fim. Por isso mesmo é importante negociar e renegociar o contrato a intervalos regulares, quando se poderá fazer uma avaliação do que já foi obtido, do que ainda resta por fazer e do que deveria ter sido obtido e não foi (discutindo-se as causas ou fatores que perturbaram o processo).

Na prática, ainda que empiricamente, o melhor procedimento talvez seja obter uma concordância prévia (contrato inicial) sobre o que se pretende fazer, atuando através de quem, alocando blocos de tempo para as intervenções, antevendo resultados possíveis e desejáveis e, naturalmente, comprometendo os recursos financeiros necessários ao empreendimento. É claro que o contrato envolve mais do que isso, mas esses pontos são indispensáveis. A idéia da alocação do tempo, dividido por períodos, e não simplesmente estimado por homens/hora, e menos ainda encarado globalmente, é permitir uma certa flexibilidade, de parte a parte, assegurando-se, porém, um comprometimento físico e mental da disponibilidade das pessoas que serão afetadas pelo processo.

Outro aspecto, mais prático que teórico, ensinado pela experiência, diz respeito à sustentação do processo. Quase sempre o processo se inicia pelos mais altos escalões, e isso é sempre recomendável. Mas, ao longo do tempo, como outros escalões vão sendo atingidos, parece importante que o nível de direção (presidente e diretores) se mantenha permanentemente informado sobre o andamento do processo e mais, que de tempos em tempos haja alguma forma de reunir direção e gerência para uma avaliação conjunta dos esforços, resultados e dificuldades encontradas. A marginalização de alguém, mesmo que justificada por uma questão de oportunidade, quase sempre redundará no surgimento de resistências que perturbam o processo.

Como o consultor é alguém que, por definição, merece a confiança do cliente, e como seu trabalho tem sempre o aspecto interpessoal, rapida-

mente o consultor passa a conhecer a intimidade da organização, passa a ter ciência de muitos assuntos sigilosos, capta a estrutura informal, gera processos de identificação etc. Por isso é importante não só ter um elevado padrão ético, como assegurar formalmente ao seu cliente que reconhece sua situação privilegiada, mas que se compromete a resguardar os interesses do cliente. E se isso é válido da organização para o meio exterior, também o é internamente. Ou seja, aspectos mais delicados ouvidos e vividos num dado setor não devem transpirar para outros setores sem o prévio consentimento das pessoas envolvidas. Em compensação, este clima de confiança pode e deve ser utilizado no dia-a-dia, permitindo ao consultor tomar parte nas reuniões ordinárias de trabalho, qualquer que seja o assunto, pois aí a realidade dos fatos lhe permitirá melhor ajudar aos seus clientes.

5. Níveis de aceitação. Realidade e ficção

Existe um momento crucial que precede o início dos processos de DO e que, por sua importância, quase que condiciona o êxito ou fracasso dos mesmos. Este momento ocorre quando se decide aceitar a idéia de se envolver no processo de mudança, assumindo com esta decisão todas as implicações que um tal esforço virá a exigir.

Na verdade, há vários níveis de aceitação. Como não há uniformidade de procedimento e há diferentes graus de resposta, que variam com o nível de autoridade-responsabilidade das pessoas, com a percepção que essas pessoas tenham sobre o que é DO, e ainda com a expectativa de possíveis resultados a obter, verifica-se que a decisão tomada às vezes é ilusória. Em outras palavras, nem sempre a aceitação é real. Muitas vezes aceita-se sem saber, exatamente, o que se está aceitando e, por outro lado, muitas vezes se resiste também sem saber quanto ao que se está resistindo.

Há vários anos temos tido a preocupação de colher dados e observações que permitissem, no futuro, uma pesquisa mais abrangente sobre o fenômeno "aceitação". Esta pesquisa ainda está em curso, e talvez nunca chegue ao final. É que, do ponto de vista puramente metodológico, as conclusões ficam prejudicadas pela heterogeneidade das variáveis verificadas. O que apresentaremos, portanto, não é o resultado da pesquisa, no sentido estrito da palavra. Nem por isso essas conclusões parciais deixam de ter valor referencial, pois pelo menos são indicadores de uma tendência.

Além disso, ela tem outra vantagem. Esses resultados são concretos, obtidos com executivos brasileiros, em instituições brasileiras, que, em diferentes estágios de adiantamento, viveram ou vivem os processos de DO. Logo, são dados produzidos na cultura nacional. O aspecto mais negativo refere-se ao fato de que as observações e/ou entrevistas é que geraram os dados, em lugar de instrumentos mais objetivos e independentes de distorções perceptivas do observador. E ainda o fato de que as organizações (cerca de 19) diferem muito quanto ao tamanho, atividade-fim, tipo de problemas fundamentais, estágio e tempo de evolução. Contudo,

sem o rigor metodológico desejável, ainda assim as observações são suficientes para salientar que, a despeito de finalidade, tempo ou tamanho, toda a organização tem algo a aprender e a contribuir quanto às possibilidades e dificuldades dos processos de DO.

Os dados obtidos até o presente estão indicados na tabela a seguir. Nesta tabela, tomaram-se por base os seguintes fatores:

1. Nível do executivo:

- diretores e presidentes;
- gerentes e assessores.

2. Estágio ou fases:

- antes de iniciar o programa;
- depois de iniciar o programa.

3. Níveis de aceitação:

- aceitam e querem (adesão plena);
- aceitam com restrições (quase sempre, exigindo maiores esclarecimentos);
- arrastados (indecisos ou omissos, mas aderem à maioria).

REAÇÕES PESSOAIS À MUDANÇA
(Pesquisa Não concluída N > 1000)

NÍVEL	ANTES %				DEPOIS %			
	QUER E ADERE	ACEITA C/RESTR	RESISTE	ARRASTADO	QUER E ADERE	ACEITA C/RESTR	RESISTE	ARRASTADO
DIRETOR	9,0 34,0	25,0	39,0 66,0	27,0	6,0 44,0	38,0	35,5 56,0	20,5
GERENTE	38,0 80,0	42,0	15,0 20,0	5,0	2,5 28,5	26,0	33,5 71,5	38,0
MÉDIA	23,5 57,0	33,5	27,0 43,0	16,0	4,25 36,25	32,0	34,5 63,75	29,25

O que mais nos chama a atenção é a diferença de comportamento entre as duas fases, antes e depois do início do processo, tanto entre diretores como entre gerentes. Isso nos mostra que a entrada do processo em atividade é um fator importante, que se reflete de alguma forma sintomática.

A princípio, segundo os dados disponíveis, o gerente é muito mais permeável à mudança do que o diretor. Talvez a razão principal esteja no fato de que o diretor, ou empresário, tende a ser mais conservador, mais prudente e mais alerta quanto aos possíveis impactos acarretados pelas mudanças. O gerente, porém, tenderia a se perceber como uma espécie de vítima da direção superior, sentindo-se frustrado em relação aos planos de mudança, solução proposta para corrigir as coisas que não andam bem. Tudo isso, porém, pode ser muito mais superficial do que os gerentes e diretores costumam admitir. A categoria "antes do processo" representa o conjunto desses dados.

Iniciando o processo, os fatos mais reais começam a suceder, os impactos começam a se verificar e as alterações começam a surgir. Então, o que antes era simples expectativa transforma-se em realidade, ou mostra-se como uma outra realidade, até então não esperada, mas agora revelada. Existirá, portanto, a ratificação ou a retificação das expectativas existentes. E, muito possivelmente, quem esperava demasiado, ou quem pouco esperava, será surpreendido. De outro lado, diversas fantasias e receios imaginários vão sendo desfeitos, ao mesmo tempo em que os ganhos iniciais e outras vantagens começam a surtir efeito. Daí, possivelmente, a evolução positiva dos resultados entre diretores. É que estes, mais do que ninguém, são os mais imediatamente beneficiados pelo processo. Enquanto isso, ao nível dos gerentes, as mudanças logo começam a pressionar os estilos pessoais, tornando-se incômodo pôr a culpa sobre a direção e menos fácil manter a imagem de líderes da renovação, perante superiores e subordinados. Isso, possivelmente, explicará a evolução negativa entre os resultados dos gerentes, o que redundará no aumento dos níveis de resistência.

Resta o grupo dos "arrastados". Esse grupo, que numericamente continua expressivo, sofre alterações na sua composição. Muitos elementos (tanto entre diretores, como entre gerentes) passam da condição de "resistentes" para a de "arrastados"; outros, que apenas "aceitavam com restrições", ou se transferem para o grupo dos que "aderem", ou passam a integrar o dos que "resistem" e ainda dos que são "arrastados". E, sem dúvida, alguns eram e continuarão dependentes da maioria.

Finalmente, a observação mais importante. Dividindo-se as quatro categorias em apenas dois grupos, um de "resposta positiva" e outro de "resposta negativa", verifica-se que o primeiro é sensivelmente menor do que o segundo. Ou seja, as pessoas, os grupos e as organizações, mesmo quando aceitam racionalmente a idéia de mudança, emocionalmente costumam a assumir suas conseqüências. Ou, ainda mais simplesmente, é difícil mudar.

Se os administradores, de qualquer nível, tivessem melhor consciência destas dificuldades, há muito tempo deveriam ter buscado tecnologias, como

o DO e outras que, se não oferecem milagres, abrem, pelo menos, melhor perspectiva para os processos de mudança.

6. O futuro brasileiro do DO

Haverá futuro sólido para o DO nas organizações brasileiras? Creio que esta questão nos atinge a todos, profissionais, estudantes, clientes e organizações. E não é simples respondê-la, já que são muitas as variáveis envolvidas.

No exterior, e apenas baseado em contatos pessoais com colegas americanos e europeus, quase todos formados e ainda ligados ao NTL Institute, creio que é discernível certa tendência básica para o futuro do DO. E esta tendência pode ser resumida nos seguintes pontos capitais:

- a) o desenvolvimento organizacional tende, cada vez mais, a se transformar num desenvolvimento transorganizacional;
- b) há muito a eliminar, a reconstruir e a construir em termos de conhecimento sobre a dinâmica específica da metodologia. Toda uma teoria de apoio está por ser sistematizada;
- c) à medida que esta teoria for surgindo (e já está sendo esboçada), a tecnologia própria do DO também irá sendo alterada. Os instrumentos práticos tendem a se simplificar e os modelos de atuação tendem a se diversificar;
- d) a formação dos especialistas tende a ser mais cuidadosa, supondo-se um melhor lastro de conhecimentos básicos, mais ênfase no conteúdo e melhor capacidade interpessoal;
- e) definitivamente, parece afastada a hipótese de transformar DO numa área privativa de qualquer profissional. DO será mais uma ponte entre as ciências comportamentais e as técnicas gerenciais, com enfoque técnico, político e econômico.

No Brasil é muito mais difícil discernir qualquer tendência, a começar pelo fato de que ainda hoje não existe nada que represente um centro de formação adequado, uma instituição que credencie profissionais (mesmo sem força legal) e, principalmente, um centro de pesquisas. Falta-nos algo semelhante ao papel histórico desempenhado pelo NTL Institute. A tentativa mais promissora, ao que saiba, foi a da criação de um Centro de Desenvolvimento e Recursos Organizacionais — Cendro, entidade sem fins lucrativos, que seria criada sob o patrocínio conjunto da USAID, do então Ministério do Planejamento, e da Confederação Nacional da Indústria. Mas esses planos, que se arrastaram por dois anos, nunca chegaram a se concretizar e, hoje, a idéia é morta por falta absoluta de apoio. Resta a esperança, sem muita base, das instituições universitárias e das entidades do tipo Fundação Getulio Vargas, Fundação João Pinheiro etc. Há alguns cursos, dados em universidades e instituições idôneas, mas não

existe uma formação regular e continuada para futuros profissionais do campo e para o aperfeiçoamento dos já militantes.

Sem esse apoio institucional, a tendência mais provável é que DO continue uma “terra de ninguém”, onde, para cada profissional capacitado, existam, pelo menos, 10 ou mais desqualificados.

Nesses termos, DO continuará, por muito tempo, a ser uma forma mais sofisticada de treinamento gerencial e talvez até menos efetiva. Ou se reduzirá, por outro lado, aos laboratórios de sensibilidade, muito úteis e válidos quando bem coordenados, o que nem sempre acontece, mas sempre limitados na sua capacidade de gerar mudanças organizacionais.

Existe, sem dúvida, uma espécie de avidez pelo assunto. Mas esta procura, suspeito, indica uma aceitação muito mais fictícia do que real e, se assim for, tende a passar como vários modismos anteriores.

O futuro do DO brasileiro vai depender, acima de tudo, da qualidade dos resultados que for capaz de obter. Esta qualidade, por sua vez, dependerá muito do nível, da formação e da conduta dos profissionais que se identificarem com o campo. Note-se que não é uma simples questão de seleção natural de valores, onde alguns profissionais têm melhor reputação do que outros. É muito antes uma questão global, que diz respeito à própria identidade profissional. Neste sentido, pretensas soluções legais, como uma tentativa de “regulamentação da profissão”, parecem-nos inteiramente absurdas e destituídas de qualquer valor prático. E é bem típico que esta tentativa já exista em alguns setores.

No Brasil, antes de mais nada, deveremos batalhar por conseguir dois marcos fundamentais, dos quais a qualidade será uma decorrência quase natural:

1. Criação de uma instituição central (não necessariamente uma associação de classe) que represente o pensamento nacional sobre DO e que tenha prestígio suficiente para falar em nome dos profissionais de DO, e que poderá, ou não, estar vinculada a alguma entidade de ensino e pesquisa.
2. Apoio das instituições universitárias para a formação regular de profissionais e para o aperfeiçoamento e pesquisas relacionadas a DO. Neste caso, DO seria ministrado em nível de pós-graduação, tomando-se por base uma formação sólida (já existente ou a complementar), pelo menos, nas seguintes áreas: psicologia, administração, teoria e técnicas de DO. A formação teórica seria completada por formação prática, mediante participação em trabalhos já correntes.

Por fim, não deixa de ser procedente a afirmação, ouvida de um professor de Stanford, de que a maior oportunidade para o DO não reside tanto na sua força intrínseca, como na fraqueza das opções mais tradicionais. Esta oportunidade, no caso brasileiro, ainda parece mal definida. Ela dependerá em grande parte de nós mesmos: podemos reforçá-la ou enfraquecê-la. Estamos desafiados em nossa capacidade de planejar a mudança nos rumos do DO brasileiro.

Summary

The author says OD is a global process of planned change, which aims at developing organizations in such a way as to make them more efficient and more adaptable to social and technological changes, as well as to allow the fulfillment of human needs to become part of the organization goals and objectives. This concept assumes the existence of certain working conditions, the acceptance of certain values, the adoption of specific processes and technology, thus becoming a lot more difficult and complex than it may seem at first sight.

According to the author, OD's acceptance, procedures and degrees of response differ according to the authority-responsibility level of the people involved and their perception of OD. Therefore, its acceptance is not always real — or conscious — and sometimes the people who resist to OD do not know what they are resisting to.

In Brazil, it is somewhat difficult to foresee OD's future, since there is no adequate training and research center, not even an institution which may formally recognize the professionals already working in OD.

This way OD will for a long time continue to be a more sophisticated — while maybe less effective — way of management training. Or it will be restricted to sensitivity laboratories, very useful and valid when well coordinated, but always limited in their capacity of generating organization changes.

The author thinks OD's future in Brazil will depend on its practical results.

COMUNICAÇÃO EM PROSA MODERNA

Othon M. Garcia

5.^a edição

Obra revolucionária no campo da expressão em língua portuguesa, ensina não apenas a escrever, mas principalmente a pensar com eficácia e objetividade e a escrever sem a obsessão do purismo gramatical, mas com a clareza e a coerência indispensável a fazer da linguagem, oral ou escrita, um veículo de comunicação e não de escamoteação de idéias.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

Credenciamento n.º 35/CFMO
Sua Empresa Beneficiada pela Lei 6.297

Com o registro da FGV no Conselho Federal de Mão-de-Obra (Credenciamento nº 035), sua empresa vai poder deduzir em dobro, do Lucro Tributável, todas as despesas realizadas com os cursos, seminários, simpósios e demais atividades de formação profissional realizadas em convênio com a Fundação Getulio Vargas.

Para conceder o Credenciamento nº 035, o Governo Federal levou em conta ser a FGV entidade de caráter técnico-científico, educativo e filantrópico, instituída em 20 de dezembro de 1944, como "pessoa jurídica de direito privado, visando ao estudo dos problemas da organização racional do trabalho, especialmente nos seus aspectos administrativo e social, e à conformidade de seus métodos às condições do meio brasileiro", como determinam seus Estatutos.

As atividades de ensino na Fundação Getulio Vargas estão voltadas para o objetivo de formação, especialização e aperfeiçoamento de pessoal. Para perseguir a realização desse objetivo, a Fundação Getulio Vargas conta, como condição fundamental, com sua reconhecida capacidade no campo da formação profissional e a perfeita compatibilidade dos seus cursos e programas de treinamento com a realidade e as necessidades da empresa brasileira. A diversificação de cursos demonstra, também, que a FGV tem visão global dos problemas de treinamento e oferece condições amplas e diferenciadas para os níveis de Diretoria, Gerência e Supervisão em todas as áreas. A par de todas essas vantagens, a FGV está em condições de enviar especialistas a sua empresa para orientar, preparar e executar programas de treinamento adequados a cada caso específico.

A Fundação Getulio Vargas é um centro de excelência para formação e aperfeiçoamento de pessoal nas seguintes áreas:

ADMINISTRAÇÃO

MERCADO FINANCEIRO E DE CAPITAIS

COMERCIALIZAÇÃO

ERGONOMIA

TÉCNICAS DE INFORMAÇÃO

FINANÇAS

CONTABILIDADE

AUDITORIA

PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

ECONOMIA

ORGANIZAÇÃO DO TREINAMENTO NA EMPRESA