

Desenvolvimento organizacional no contexto brasileiro*

EURICO CARVALHO DA CUNHA**

1. A aplicação de DO no Brasil: fatores que favorecem e desfavorecem; 2. Concepções de DO mais utilizadas na realidade brasileira; 3. Em busca de uma concepção de DO adequada à realidade brasileira; 4. Algumas conclusões sobre o DO na realidade brasileira.

1. A aplicação de DO no Brasil: fatores que favorecem e fatores que desfavorecem

Na realidade brasileira, múltiplos são os aspectos que propiciam, e mesmo exigem, intervenções segundo as concepções pregadas pelo que se convencionou chamar de desenvolvimento organizacional, como, também, são inúmeras as razões que dificultam, consideravelmente, a sua aplicação.

Para facilitar a reflexão, buscaremos a seguir comentar separadamente esses vários aspectos.

1.1 Fatores que propiciam a aplicação de DO

Nos países desenvolvidos, o DO surgiu como uma resposta natural e mais integradora, por parte das organizações, às novas características do con-

* Material extraído do manual da disciplina desenvolvimento organizacional do Curso Intensivo de Pós-Graduação em Administração Pública (Cipad), da Escola Brasileira de Administração Pública.

** Professor da EBAP e consultor em desenvolvimento organizacional.

texto (especialmente às mudanças mais complexas e rápidas do meio ambiente).

Embora este tipo de transformações não seja inerente apenas ao contexto desses países, nessas sociedades a teoria de administração acompanhou naturalmente essas modificações:

a) após a Revolução Industrial, a teoria de organização ofereceu, como resposta à maior complexidade ambiental, a busca de racionalização de tarefas e a correlação entre produção e remuneração;

b) em face do crescente nível de conscientização e aspiração dos empregados, surgiu o Movimento de Relações Humanas, destinado a estabelecer melhor relacionamento intergrupal;

c) como resposta integrada à crescente complexidade ambiental e às aspirações, cada vez maiores, por parte dos empregados, surgiu a teoria de sistemas e, conseqüentemente, o DO, buscando estabelecer maior compatibilidade entre aspectos estruturais e comportamentais, no âmbito das organizações.

No Brasil, porém, em função das grandes diferenças nos estágios de desenvolvimento empresarial, inerentes à nossa realidade, há empresas que, poder-se-ia dizer, ainda não superaram a *fase racionalizadora* (ênfase em métodos e processos), enquanto que outras, em face da grande complexidade de que se revestem, demandam abordagens gerenciais com maior grau de sofisticação. Embora estas diferenças entre os estágios de desenvolvimento empresarial brasileiro sejam marcantes, não cremos que se possa admitir uma evolução gradativa das organizações que estão em estágios mais embrionários, fundamentalmente porque existe um profundo relacionamento com os países desenvolvidos, o qual gera uma forte competição no mercado nacional (em face do modelo econômico que adotamos, de ampla participação do capital estrangeiro), bem como no mercado internacional (em razão de nossa economia se ter voltado para o aproveitamento mais intensivo dos mercados externos). Em nossa opinião, este fato nos obriga a queimar etapas no estágio evolutivo de nossas empresas, preparando-as para competir, em melhores condições, com o elevado nível de desenvolvimento gerencial e tecnológico das chamadas multinacionais.

Aqui vale, no entanto, ressaltar que há, basicamente, duas visões acerca da aplicabilidade do DO na realidade brasileira; enquanto uns o julgam sofisticado demais para nossas dificuldades empresariais, sendo aplicável apenas a umas poucas organizações que já atingiram um maior nível de complexidade, outros, como nós, o consideram como uma abordagem válida para as empresas brasileiras de modo geral, porque pode, inclusive, abreviar o processo evolutivo dessas organizações, que necessitam obter capacitação crescente para poder competir, interna e externamente, com as grandes empresas internacionais.

Ao lado desses fatores, essencialmente ambientais, que favorecem a adoção de DO, há, no âmbito organizacional propriamente dito, outros aspectos a considerar.

A despeito da diversidade existente de empresa para empresa, há, na realidade brasileira, três grandes problemas comuns à maioria das organizações, que parecem requerer intervenções típicas de DO:

A rapidez e complexidade das transformações ambientais (citadas anteriormente) impossibilitam, cada vez mais, que as organizações administrem com base na tradição, porque isto implica uma visão internalista e, conseqüentemente, impeditiva da sobrevivência empresarial.

Se, no passado, as normas podiam ter maior longevidade, tendo em vista a maior lentidão do ritmo de mudanças, e o êxito do desenvolvimento da empresa estava ligado, quase que exclusivamente, à introdução de métodos mais racionais de trabalho, hoje seu sucesso está ligado, diretamente, à capacidade de detectar e se antecipar ao impacto das transformações de nossos dias.

Esta constatação deverá nos levar à necessidade de examinar continuamente o mundo que rodeia a organização e, sistematicamente, definir os objetivos da empresa, em face das mudanças em curso ou a ocorrerem no futuro. Não basta exercer esta tarefa vez por outra, como se os objetivos hoje definidos fossem válidos sem constantes reavaliações.

Aos que duvidam da importância de se considerar, continuamente, o exame e revisão de objetivos organizacionais, pois o futuro, segundo essa perspectiva, é imprevisível demais para que se possa formular planos adequados, pode-se afirmar que é melhor ter objetivos razoavelmente definidos, com uma certa visão do que se pretende no futuro, do que *ir ao sabor da maré*.

No prisma individual, esta atitude significa aceitar a posição fatalista de que não devemos moldar nosso destino, formulando objetivos a curto, médio e longo prazos, pois pouco podemos fazer em face da intangibilidade que cerca nossas vidas.

Em síntese, nossas organizações precisam, cada vez mais, ter consciência do impacto das transformações ambientais sobre sua realidade interna, não perpetuando normas, como se elas tivessem longevidade, e subordinando métodos a objetivos cuidadosamente definidos.

As organizações não podem mais definir objetivos de forma assistemática. É, portanto, necessário que sejam adotadas estratégias que permitam fixá-los e revisá-los continuamente, com o amplo envolvimento dos responsáveis, nos diversos níveis, pela sua concretização.

O contínuo crescimento de nossas empresas tem imposto a criação constante de novas áreas, com o estabelecimento de atribuições cada vez mais específicas.

A expansão de atividades leva ao desdobramento de setores sem que, em contrapartida, se desenvolva um esforço, absolutamente indispensável, de coordenar essa rápida ampliação de áreas de atividade.

O esforço de coordenação requerido por um conjunto musical é profundamente mais simples do que aquele que se exige em relação a uma orquestra sinfônica.

A despeito da magnitude crescente, nossas organizações não têm desenvolvido, sistematicamente, processos que minimizem os efeitos do crescimento. Em consequência, assiste-se, hoje em dia, a uma grande estanqueidade entre setores. Cada área está preocupada em atingir seus objetivos específicos, sem ter uma perspectiva do quadro geral de objetivos globais da empresa e sem conhecer, adequadamente, os objetivos e atividades dos demais setores da organização. Atuam como se fossem empresas isoladas, ao invés de somar produtivamente seus esforços.

Se, no prisma individual, se reconhece que, na complexa sociedade moderna, cada grupo social depende, cada vez mais, dos demais grupos com que interage, esta assertiva talvez seja mais válida ainda se aplicada às organizações.

O que se vê, por exemplo, nas grandes organizações, é o divórcio entre a área operacional e a área administrativa, em que a primeira formula seus objetivos mas não interage, suficientemente, com a segunda, para que esta se prepare para o fornecimento do apoio necessário à concretização das metas formuladas pela área operacional.

Por seu turno, em face do divórcio anteriormente apontado, a área administrativa se apegua a normas, regulamentos e processos que prejudicam, sensivelmente, os objetivos da organização, pois não têm uma consciência clara daquilo que, efetivamente, pretendem.

O quadro aqui descrito (estanqueidade e conflitos intersetoriais) aplica-se, igualmente, a inúmeras outras áreas de uma empresa.

Este quadro, além das disfunções já citadas, tem provocado desequilíbrios setoriais, pois enquanto algumas áreas se desenvolvem rapidamente, outras permanecem quase que estáticas, propiciando, ainda, o desenvolvimento de concepções e linguagens gerenciais diferentes, o que dificulta, sensivelmente, o melhor relacionamento entre as várias áreas.

É indispensável, portanto, desenvolver modelos que favoreçam uma melhor coordenação de objetivos intersetoriais e uma interação mais aberta dos vários grupos que compõem a organização.

À medida que as organizações crescem, o dirigente deve conscientizar-se da necessidade de redefinir, continuamente, suas funções gerenciais, pois gerenciar significa delegar atividades já programadas para níveis inferiores e assumir novos desafios.

Esta concepção é mais relevante se considerarmos os níveis mais elevados da organização, em que a preocupação com o futuro é sumamente mais importante do que a preocupação com o presente.

Por outro lado, nas complexas e gigantescas organizações de hoje, o gerente não pode mais ser o *faz-tudo* do passado; ele deve, acima de tudo, atingir metas por meio da ação de seus subordinados.

Este é o novo estilo gerencial, que deve caracterizar as organizações a partir de agora, pois do contrário ocorrerão disfunções tais como o não-aproveitamento do potencial dos subordinados e frustração de suas expectativas em termos de crescimento profissional.

A não-delegação de atribuições faz que, freqüentemente, o subordinado recorra ao superior para a obtenção de novas orientações, o que reduz, sensivelmente, o tempo do dirigente para o desenvolvimento de atividades relevantes. Freqüentemente, ele se concentra mais nas tarefas de seus subordinados do que naquelas atinentes a seu cargo. Assim, deixa de assumir os aspectos mais relevantes da gerência, tais como a formulação de objetivos, decisões que encerram maior grau de criatividade, pleno exercício da coordenação dos esforços dos grupos e pessoas que lhe estão afetos, desenvolvimento de novas estratégias de ação, etc.

A ausência de delegação gera, ainda, o afastamento entre o ponto em que ocorre a ação e o ponto em que se toma a decisão, pois, freqüentemente, uma ação ocorrida num nível intermediário sobe aos escalões mais altos para, posteriormente, descer ao nível em que ocorreu. Desta forma, muitas vezes a decisão atinge tardiamente seu destino, em face da excessiva concentração do poder decisório.

O DO, em face do seu caráter integrador, pode ser considerado como alternativa válida para a superação dos problemas acima relacionados.

1.2 Fatores que dificultam a aplicação de DO

Talvez o fator mais impeditivo de DO, em nossa realidade, seja o autoritarismo, nas diversas formas (impositivo ou paternalista), tão característico das múltiplas estruturas de poder de nossa sociedade. Por exemplo, tanto no âmbito da família quanto no da escola, as imagens do pai e do professor eram, até muito recentemente, percebidas com temor, verificando-se, somente nos últimos anos, maior diálogo entre pais e filhos e professores e alunos.

É natural que a empresa, como um subsistema dessa sociedade, sofra os reflexos desse relacionamento. Em que pese o fato de a estrutura de poder das empresas tornar-se mais aberta, na medida em que também ocorrem mudanças nos demais subsistemas da sociedade brasileira, ainda é freqüente, na nossa realidade empresarial, o elevado grau de centralismo decisório e preservação da hierarquia, acima de quaisquer outras considerações.

Por não haver, em muitos casos, uma efetiva consciência acerca do fato de que a eficácia organizacional exige uma ampla participação dos componentes da empresa, as estruturas de poder ainda não são muito permeáveis. Se considerarmos que o DO, dentre outros aspectos, visa a redistribuição do poder, tornando a organização mais eficaz, poder-se-á facilmente compreender as dificuldades daí decorrentes.

Outros fatores que prejudicam a adoção mais generalizada de abordagens de DO são decorrentes, a nosso ver, da forma inadequada como o DO tem sido aplicado.

Neste sentido, vale destacar o caráter prescritivo com que valores gerenciais típicos de outras culturas, mas de difícil aplicação à nossa rea-

lidade (em face dos padrões sociais anteriormente apontados), têm fundamentado grande número de intervenções de DO; e também o fato de os consultores de DO, no Brasil, usualmente darem grande ênfase aos processos interativos, muitas vezes invertendo fins e meios ao relegarem para segundo plano as visões do contexto (social, econômico, político, etc.) e da organização (planejamento, estrutura de organização, sistemas de informação, etc.). Note-se que a escolha de metodologias que objetivem o desenvolvimento da competência interpessoal é de extrema importância, mas ele deveria ser utilizado como instrumento a serviço de uma perspectiva mais abrangente da organização.

Estes aspectos (relativos às formas de aplicação de DO) serão, paralelamente a outros pontos, descritos a seguir com maior profundidade.

2. Concepções de DO mais utilizadas na realidade brasileira

2.1 Abordagens específicas, com ênfase predominantemente social

Cabe destacar, nesta abordagem, dois enfoques típicos: o primeiro representado por *programas enlatados* de desenvolvimento gerencial (impropriamente considerados como programas de DO) e o segundo caracterizado por intervenções do tipo laboratório de sensibilidade, *team building*, etc.

Em relação aos programas de desenvolvimento gerencial (primeiro enfoque acima citado), cabe destacar que os adeptos desta visão partem do pressuposto de que, à medida que os participantes de uma organização vivenciarem processos que visem estabelecer melhor relacionamento interpessoal, terão condições, automaticamente, de resolver problemas no âmbito da organização.

Estes programas poderiam ser encarados como uma vacina, cuja aplicação regular evitaria, conseqüentemente, as doenças organizacionais. No entanto, comumente tais programações permitem, apenas, algum ganho em termos pessoais, mas não só pouco contribuem para mudanças na organização (até porque os executivos dos níveis hierárquicos mais elevados dificilmente se sujeitam a participar destes programas), como também podem gerar reais dificuldades, na medida em que os executivos que deles participam vivenciam situações e incorporam valores que estão, freqüentemente, em profunda dissonância com os valores da cultura organizacional a que pertencem. Isto é ainda mais verdadeiro quando se observa que os valores transmitidos nesses treinamentos são, usualmente, típicos de contextos de países desenvolvidos, sem nenhuma aculturação à realidade brasileira. Os adeptos desta forma afirmam, no entanto, que a natureza humana é universal e que, nesse sentido, não há necessidade desses valores gerenciais serem adaptados à nossa realidade.

Outra inadequação nesses programas é a freqüente falta de flexibilidade na metodologia que adotam. Utilizam processos e aplicam instrumentos

indiferenciadamente, seja qual for o tipo de empresa a que se destinem, sem considerar sua situação presente, suas peculiaridades, etc.

O enfoque aqui descrito tem tido utilização em nosso contexto, talvez em face dos esquemas de comercialização (produção em série) concebidos pelas empresas consultoras. A ampla difusão desses programas pode, provavelmente, ser um fator responsável pelo questionamento que inúmeras organizações têm feito à validade do desenvolvimento gerencial ou organizacional, pois sua contínua repetição, sem a conseqüente obtenção de resultados, tem feito que encarem o desenvolvimento gerencial como uma atividade cujo principal objetivo é a ampliação das relações sociais e, portanto, dissociada da vida organizacional propriamente dita.

Com relação ao segundo enfoque referido, constata-se que as intervenções se têm destinado, fundamentalmente, a resolver problemas intra e intergrupos na organização, por meio do desenvolvimento da competência interpessoal de seus participantes. Os tipos de trabalho que caracterizam este enfoque são os chamados laboratórios de sensibilidade e desenvolvimento de equipes.

Embora freqüentemente úteis para a solução de situações específicas, estas abordagens não propiciam alternativas que visem solucionar dificuldades da organização como um todo. Muitos de seus adeptos, no entanto, acham que esta é uma forma mais viável de se introduzirem mudanças na cultura de uma empresa, já que são gradativas e, conseqüentemente, menos ameaçadoras.

Do nosso ponto de vista, porém, o caráter específico de que se reveste esta abordagem muito dificilmente permite que estas intervenções se transformem em ações mais globais e, mesmo que isso ocorresse, o tempo requerido para tanto seria extremamente longo.

Outra característica usual destas abordagens é a considerável ênfase na metodologia a ser empregada, não havendo, freqüentemente, uma subordinação adequada dos processos a serem utilizados aos objetivos a serem atingidos.

Finalmente, outra dificuldade inerente a este tipo de enfoque refere-se aos desequilíbrios intra ou interáreas que muitas vezes gera; pois, enquanto certos grupos revêem seu comportamento, buscando incorporar novas formas de atuação, outros se mantêm menos permeáveis a essas orientações.

2.2 Abordagens globais com ênfase predominantemente social

Basicamente, a filosofia contida neste tipo de intervenção é a de operar transformações de caráter global, no âmbito da organização, partindo da preparação prévia do indivíduo. Nesta abordagem, só na medida em que os indivíduos tiverem revisto seus valores, objetivando a incorporação de novas práticas gerenciais, é que se inicia a atividade destinada a desenvolver a competência intergruppal, e só na medida em que as pessoas e

grupos estiverem plenamente preparados é que são iniciadas as ações no âmbito da organização como um todo. Portanto, a premissa básica desta concepção é a de que só podem ocorrer ações no plano da organização quando há uma ampla e profunda preparação dos seus participantes.

Uma das dificuldades centrais desta abordagem consiste na distância entre a revisão de valores, no plano individual e grupal, e o desenvolvimento de ações, no plano organizacional.

O que se verifica é que, mesmo quando um grande número de membros da organização passa, em conjunto, por experiências deste tipo, os resultados do processo, para obtenção de mudanças comportamentais, tendem a ser reduzidos, porque o tempo despendido para a sua realização é tão longo que, quando da sua conclusão, os efeitos da preparação gerencial pretendida já estão significativamente diluídos e não podem ser adequadamente canalizados para ações no plano organizacional. Isto significa uma redução sensível do nível de conscientização necessário aos participantes da empresa para o exame e conseqüente implementação de mudanças organizacionais.

Nas empresas de pequeno porte, a adoção desta concepção nos parece pouco viável, na medida em que a complexidade do processo exigiria uma disponibilidade de recursos consideravelmente elevada para as suas dimensões.

Nas empresas de grande porte, a concepção também nos parece de difícil aplicabilidade, na medida em que essas organizações, crescendo e se modificando internamente, com grande velocidade, teriam, provavelmente, uma nova parcela de pessoas a preparar, cada vez que outra houvesse concluído sua preparação individual e grupal, adiando-se, sistematicamente, o início das intervenções na organização como um todo.

No caso específico das empresas do Setor Público, há uma dificuldade adicional, decorrente das freqüentes mudanças nos seus quadros dirigentes. Na medida em que, em geral, as mudanças pretendidas pelos adeptos desta abordagem se deveriam operar, especificamente, no campo comportamental, sem estreita vinculação com modificações no campo organizacional, as alterações, nos quadros de dirigentes dessas empresas, tenderiam a tornar o processo facilmente reversível.

Outro aspecto que merece reparo nesta abordagem é, a exemplo do que foi dito em relação às concepções anteriormente descritas, o de se fundamentar em valores de países desenvolvidos, sem qualquer aculturação à nossa realidade. Em função disto, a internalização desses valores torna-se extremamente difícil, na medida em que o comportamento real dos membros de uma organização, em nosso contexto, difere consideravelmente do comportamento prescrito. Se somarmos a este fato a impossibilidade de exercitar, de imediato, valores prescritos, pois, como dissemos anteriormente, há uma efetiva distância entre a preparação individual/grupal e a implementação de ações no âmbito da organização, poderemos compreender a extrema dificuldade de se adotar este enfoque em nossa realidade. Por outro lado, estes valores são prescritos por meio de meto-

dologias que não levam em conta as peculiaridades inerentes a cada empresa, sendo absolutamente indiferenciadas seja qual for o tipo de organização ou as características do contexto ao qual se aplicam.

Cabe, ainda, destacar que, nas fases de preparação gerencial (indivíduo/grupo), a única dimensão enfatizada é a comportamental, não sendo dada maior atenção à dimensão cognitiva (técnicas de planejamento, tipos de estrutura de organização, conceitos sobre sistemas de informação, etc.), que seria essencial para a efetiva preparação de indivíduos e grupos para a implementação de mudanças no âmbito da organização.

Esta abordagem, a exemplo dos *programas de desenvolvimento gerencial enlatados*, tem tido ampla divulgação em nossa realidade, em face da intensa comercialização desenvolvida pelas empresas consultoras.

2.3 *Abordagens específicas com ênfase predominantemente técnica*

Em oposição às abordagens anteriormente descritas, cuja ênfase é basicamente social — com a conseqüente minimização dos aspectos ambientais e organizacionais, que não dizem respeito ao comportamento de indivíduos e grupos —, são igualmente comuns duas outras abordagens, ambas com ênfase predominantemente técnica, que comentaremos neste e no próximo item.

A abordagem específica com ênfase predominantemente técnica busca resolver problemas organizacionais particulares/isolados, mediante intervenções essencialmente técnicas (estruturas, sistemas, processos, etc.), em que o comportamento de indivíduos e grupos é considerado como secundário para o êxito de sua implementação. Como exemplos característicos deste tipo de abordagem podem ser citados:

a) reorganizações de caráter estritamente estrutural, sem uma integração mais efetiva da estrutura de organização com objetivos e valores dos indivíduos e grupos que a compõem;

b) elaboração de sistemas (informação, custos, pessoal, material, etc.), sem vinculá-los entre si ou sem os associar aos objetivos e estrutura da organização, bem como sem considerar o comportamento das pessoas e grupos que serão responsáveis por sua implementação.

De certo modo, poder-se-ia dizer que este enfoque, a exemplo das intervenções com ênfase predominantemente social, tem um caráter universalista, na medida em que os agentes de mudança buscam, fundamentalmente, prescrever orientações que julgam válidas, ao invés de levar os participantes da organização a analisarem, mais profundamente, a adequação dessas orientações à sua realidade.

Outra inadequação desta concepção consiste em não se estabelecer uma precedência lógica entre as diversas ações a serem desencadeadas para a efetivação de mudanças organizacionais. Por exemplo, o treinamento de pessoal sem o adequado estabelecimento de políticas (carreiras, salários, etc.), o que, por seu turno, dependeria da estrutura organizacional, pode

ser ineficaz na medida em que o pessoal mais qualificado não encontre possibilidades de desenvolvimento na organização.

Finalmente, outra dificuldade inerente a este tipo de enfoque refere-se aos desequilíbrios intra ou interáreas que pode gerar, pois, enquanto grupos adotam novas técnicas, outros se mantêm atuando de formas tradicionais.

2.4 Abordagem global com ênfase predominantemente técnica

Nesta abordagem, objetiva-se atuar sobre a organização como um todo sem, no entanto, se atribuir importância decisiva a processos participativos que visem dotar os membros da organização de uma consciência efetiva para a implementação de mudança.

Como exemplo desta concepção podemos citar a adoção de modelos de planejamento empresarial ou estratégico ou de administração por objetivos que partem da premissa de que o domínio adequado de técnicas para definição e avaliação de objetivos é suficiente para que a organização os incorpore efetivamente. Porém, na realidade, tão importante quanto um conhecimento adequado dessas técnicas é a conscientização dos membros da organização acerca da importância desses objetivos, obtida através da adoção de processos participativos. Na medida em que isto não acontecer, os planos, como ocorre usualmente, são meros registros de intenções, não se transformando num efetivo instrumento de gerência. Em resumo, a principal inadequação desta abordagem se traduz no caráter prescritivo que adota.

Enquanto as abordagens com ênfase social prescrevem valores, a concepção em exame prescreve, basicamente, técnicas com um caráter eminentemente universalista.

2.5 Abordagem sociotécnica específica

Visa atuar sobre dificuldades organizacionais específicas, por meio do desenvolvimento da competência interpessoal e da resolução de problemas. Embora neste campo se registre uma certa integração entre as duas dimensões (sociotécnica), ainda persistem problemas semelhantes aos já analisados com relação às concepções anteriores.

Assim, por exemplo, não se constata uma precedência lógica nas ações desenvolvidas na organização. Como já dissemos em relação à abordagem específica com ênfase técnica, também aqui são atacados problemas específicos sem que outros aspectos, de caráter mais geral, tenham sido equacionados. Isto, como já vimos, gera ações desintegradas: alguns grupos atuam isoladamente sobre problemas particulares que têm, no entanto, uma vinculação natural com outros problemas e sobre a atuação de outros grupos que, por sua vez, não participam dessas análises e, em alguns casos,

estão envolvidos na busca de solução para outros problemas específicos. Não há, em consequência, uma coordenação integrada de esforços que leve a se considerar a organização como um todo.

3. Em busca de uma concepção de DO adequada à realidade brasileira

Tentaremos, a seguir, esboçar as orientações gerais que julgamos relevantes para a obtenção de resultados em processos de DO.

Previamente, porém, julgamos oportuno definir como entendemos DO dentro da concepção que iremos analisar.

Desenvolvimento Organizacional é uma abordagem que visa dar às organizações a capacidade de mudança planejada, tendo em vista a complexidade e o ritmo das transformações ambientais. É um esforço global que atinge, direta ou indiretamente, toda a organização através do desenvolvimento de seus recursos humanos, capacitando-os, por meio da redefinição de suas atitudes, valores e práticas gerenciais, a atuar como equipe na definição e avaliação de objetivos organizacionais.

A concepção que passamos a analisar é uma posição pessoal e, provavelmente, sob alguns aspectos, tão questionável quanto as abordagens até aqui analisadas. No entanto, julgamos importante transmitir nossa experiência própria na implementação de processos de mudança organizacional planejada, esperando contribuir, de algum modo, para uma maior reflexão dos leitores sobre o assunto.

As orientações apresentadas a seguir consubstanciam-se em uma abordagem que nós denominaremos de *sociotécnica global*.

Esta abordagem apóia-se, essencialmente, nos três campos em que julgamos que o DO deve estar fundamentado: a teoria de sistemas, que mostra que a organização deve redefinir, continuamente, sua atuação em face das mudanças ambientais; o planejamento empresarial/administração por objetivos, que coloca em destaque a necessidade de as organizações definirem e avaliarem, permanentemente, seus objetivos; e o desenvolvimento de recursos humanos, que evidencia que as mudanças, no plano organizacional, efetivam-se na medida em que seus participantes revêem seus valores e práticas gerenciais.

Este enfoque procura estabelecer um nível de estreita correlação entre a definição de objetivos e a interação mais adequada de pessoas e de grupos. Neste sentido, o reexame de valores e práticas gerenciais, a ser efetuado segundo esta concepção, deve ser acompanhado de uma análise ampla das variáveis organizacionais, de modo que ocorra uma simultaneidade nas mudanças sobre os planos individual e organizacional. Na medida em que se obtiver esta simultaneidade, as transformações organizacionais tenderão a se acelerar, superando, em grande medida, problemas como o de renovação dos quadros de dirigentes, analisado na abordagem anteriormente descrita.

Esta concepção propõe-se a atuar sobre a organização como um todo, não atribuindo ênfase especial ao desenvolvimento de determinadas áreas da organização em detrimento de outras.

Nesta abordagem, pretende-se levar os participantes da organização a examinarem os valores gerenciais adotados em países desenvolvidos apenas como um referencial, e não com o caráter prescritivo que, do nosso ponto de vista, caracteriza as concepções descritas anteriormente. Isto pode possibilitar uma efetiva revisão dos valores e práticas gerenciais, em termos compatíveis com a realidade das empresas brasileiras.

A metodologia e os instrumentos utilizados nesta abordagem variam de acordo com os propósitos gerais da organização, seu estágio evolutivo, as peculiaridades do contexto em que atua, etc.

Finalmente, outra característica básica desta abordagem é a busca de equilíbrio adequado entre conteúdo e processo, assegurando uma adequada integração entre as visões de fenômenos socioeconômicos e organizacionais (conteúdo) e os processos comportamentais de grupos e indivíduos.

Alguns outros aspectos que consideramos básicos para que se atinjam resultados adequados no processo de mudança planejada, e que temos levado em conta ao longo de nossa experiência utilizando esta abordagem, são:

A importância de se analisar, detidamente, por onde se deve iniciar o processo.

A participação inicial dos níveis hierárquicos mais elevados no processo seria condição ideal para a intervenção de DO. Não sendo possível, é necessário, pelo menos, que os dirigentes da empresa tenham o conhecimento efetivo dos propósitos pretendidos com o processo, antes de seu início. Neste sentido, a intervenção pode até ser iniciada nos níveis intermediários, na medida em que estes podem assegurar uma massa crítica suficientemente significativa para possibilitar, aos níveis superiores, a tomada de consciência plena dos problemas da organização, criando-se, a partir daí, condições para a adoção de medidas globais que venham a solucionar os problemas detectados. Este processo, sobretudo se iniciado pelos níveis intermediários, tem que ser conduzido com real habilidade, pois, como vimos anteriormente, as intervenções de DO buscam, dentre outras coisas, redistribuir o poder nas organizações, mediante processos mais participativos que assegurem maior eficácia às organizações.

A importância da capacitação gerencial dos participantes da organização.

Este ponto é relevante porque os executivos das organizações brasileiras, freqüentemente, carecem muito de uma efetiva preparação gerencial. Muitas vezes eles ascendem a altas posições a partir de sua elevada competência técnica, e não em função de pré-requisitos fundamentais para o desempenho de funções gerenciais. É necessário, portanto, que as intervenções de DO levem em conta a necessidade desse desenvolvimento gerencial, tanto na dimensão comportamental quando cognitiva.

A importância da formação dos agentes de mudança ou, como são denominados usualmente, consultores de DO.

É necessário, como ficou evidenciado pelas considerações tecidas anteriormente, que esses profissionais tenham uma formação interdisciplinar que lhes permita uma adequada integração da visão dos fenômenos socioeconômicos do contexto; dos processos organizacionais (planejamento, estrutura, sistemas de informação, etc.); e dos processos comportamentais de grupos e de indivíduos. A integração balanceada dessas visões é relevante porque a ênfase excessiva em qualquer um destes aspectos é, usualmente, causadora de inadequações sérias em intervenções de mudança planejada.

A importância de se utilizar metodologias que permitam um efetivo grau de flexibilidade organizacional.

É necessária a utilização de metodologias que permitam um efetivo grau de flexibilidade, passíveis, portanto, de serem ajustadas às peculiaridades de cada organização. O que temos visto é que, de um modo geral, as abordagens de DO não têm conseguido apresentar tal flexibilidade, quando ela seria de extrema relevância para assegurar o êxito das intervenções.

4. Algumas conclusões sobre o DO na realidade brasileira

Ao contrário do que alguns autores têm expressado, o DO não se destina à implementação de mudanças na sociedade como um todo, embora o fato de pregar a participação como elemento fundamental da eficácia organizacional possa ter algum impacto na sociedade de um modo geral, já que as organizações são subsistemas importantes do contexto.

Como vimos, o que DO busca é, essencialmente, produzir mudanças que tornem as organizações mais flexíveis diante das transformações ambientais, e lhes permitam uma integração adequada entre a definição de objetivos e a interação de pessoas e grupos, gerando, conseqüentemente, uma maior eficácia organizacional.

Neste sentido, o DO parece oferecer respostas mais completas do que as abordagens que o antecederam, inclusive porque seus adeptos buscam sintetizar os múltiplos enfoques até então existentes nas teorias de organização.

Considerando, portanto, sua finalidade, sua perspectiva integradora e a multiplicidade de metodologias e instrumentos de que se vale, o DO parece, numa primeira análise, uma alternativa adequada com que podem contar as organizações para uma atuação mais efetiva na nova realidade empresarial em que vivemos.

No entanto, algumas dúvidas relevantes ainda podem ser colocadas como questionamento ao DO. Por exemplo, embora o DO advogue uma participação mais ampla nas organizações, muitos dos seus críticos

ainda o consideram uma abordagem elitista, na medida em que essa participação se restringiria, de um modo geral, apenas aos quadros gerenciais. Essa assertiva, se bem que tenha certa validade, pois os esforços de DO ainda não conseguiram ampliar a participação para muito além destes quadros, não pode ser considerada como inteiramente válida, pois o DO, de algum modo, ainda é o enfoque que trata da questão, buscando estabelecer o maior grau de articulação possível entre a participação nos diversos níveis e a formulação dos objetivos nas organizações.

Em resumo, considerado em termos de países desenvolvidos, o DO tem-se apresentado sob concepções e metodologias muito variadas, e, em geral, adequadas às suas realidades (algumas com resultados bastante positivos, outras com resultados discutíveis), o que nos leva a crer, pelo menos tanto quanto as rápidas transformações ambientais nos permitem vislumbrar, que terá uma considerável longevidade.

Em termos de realidade brasileira, o DO é uma interrogação, havendo, como dissemos no início desta parte do trabalho, fatores que favorecem a sua aplicação generalizada e fatores que a impedem.

Como fator central para a sua utilização, destacamos a premente necessidade de as organizações se tornarem mais eficazes, e o papel que, para tanto, o DO pode desempenhar.

Como principal fator impeditivo, destacamos as inúmeras inadequações que têm caracterizado as concepções e intervenções de DO em nossa realidade. Este fator impeditivo, no entanto, não é inerente ao próprio desenvolvimento organizacional. Como dissemos, o problema reside no fato de a maioria das intervenções realizadas no Brasil se caracterizarem pela prescrição de valores e a inflexibilidade de metodologia. Em verdade, as premissas básicas de DO possibilitam uma ampla adaptação de valores e metodologia ao contexto brasileiro, não sendo, portanto, incompatíveis com a nossa realidade.

Summary

The author shows that OD essentially seeks to produce changes which will make organizations more flexible in face of environmental transformations and will allow them to adequately integrate objectives with people and/or group interaction. As a result, this will generate higher organizational efficiency.

As far as developed countries are concerned, OD has been performed according to varied conceptions and methodologies, usually adequate to those countries' realities. However, the author points out that OD still is in question for Brazilian reality, some factors favor its generalized application, while others impede it. As the central factor favoring OD's use, he points out the organizations' pressing need to become more effective. As

an inhibiting factor he discusses the countless inadequacies which have characterized OD's conceptions and interventions in this country's reality.

By excessively worrying about mass production and commercialization, OD consultants do not take into consideration the fact that conceptions and methodologies have to be adapted to the Brazilian reality. This discredits OD among the great majority of organization managers.

The problem is most OD interventions carried out in Brazil have been characterized by imposed values and an inflexible methodology. However, OD's basic premises permits a complete adoption of values and methodologies to the Brazilian context; therefore, such premises are not incompatible with Brazilian reality.