

Desenvolvimento organizacional intercultural: aplicação na América Latina*

ROGÉRIO F. PINTO**

1. Introdução; 2. Normas e valores subjacentes de DO; 3. Indivíduos no trabalho; 4. Grupos de trabalho; 5. Ambiente organizacional.

1. Introdução

Em sua expressão tecnológica corrente, o desenvolvimento organizacional — DO — está primordialmente orientado no sentido da mudança no comportamento organizacional manifesto.

Conforme já ficou caracterizado em outros esforços ligados à construção da teoria comparativa do desenvolvimento organizacional, a práxis organizacional não é o mais importante na modesta base teórica de DO. Sugeriu-se também que o desenvolvimento organizacional, na sua forma atual, é grandemente insensível às diferenças nos padrões primários e secundários de socialização, considerados entre e nas diferentes sociedades. Estas deficiências do DO colocam um obstáculo crítico à sua aplicabilidade intercultural.

A transposição intercultural de DO pode, inadvertida, se não intencionalmente, ser insensível às implicações culturais de sua intervenção.

* Documento apresentado no painel do Latin American Development Administration Committee (Ladac) na Conferência Nacional da Sociedade Americana de Administração Pública (Aspa), abril, 1977.

** Presidente do Latin American Development Administration Committee (Ladac) da Sociedade Americana de Administração Pública (Aspa).

Já é fato estabelecido que as transformações sociais buscadas por DO (mudança organizacional) devem começar pelo reconhecimento tanto da dialética contextual do conhecimento social quanto da interpretação da realidade social. Se tal for admitido, como parece ser o caso nas transposições culturais correntes, DO torna-se inseparavelmente ligado à cultura e, portanto, interculturalmente ineficaz.

As transformações comportamentais buscadas por fortes intervenções de DO como, por exemplo, os Grupos *T* seguidos de formação de equipes, requerem uma tecnologia capaz de socializar indivíduos, o que implica, antes de tudo, a ruptura da socialização primária e secundária anteriores.

A consecução de uma ressocialização intercultural requer, no mínimo, uma compreensão integral dos padrões de socialização, primários e secundários, que afetam *todas* as partes envolvidas.

Uma transposição descuidada da tecnologia de DO pode conduzir a uma substituição cultural, manifestada por um comportamento deliberadamente complacente, por arremedo institucional e por formalismo, os quais se manifestam sob a forma de mudança cultural, prevista por DO. Isto pode ser o que ocorre quando DO é aplicado, em nome da modernização, a sociedades tradicionais. As disfunções desse tipo de resposta à aplicação descuidada de DO estão ainda por ser avaliadas. No entanto, é razoável supor que podem ser uma fonte de dualismo e de perturbadoras desordens culturais, que conspiram contra a consolidação cultural, na qual a mudança e o desenvolvimento necessitam estar baseados.

Para que uma aplicação intercultural de DO seja significativa é necessário que haja, pelo menos, os rudimentos de uma teoria comparativa melhor do que a atualmente existente.

O ponto de partida para a construção de tal teoria é o reconhecimento do potencial de DO, que é sua vocação para atingir a mudança mediante a utilização do conhecimento sociológico e da alteração experimental deste conhecimento. Este pressuposto básico foi explorado e *conduziu* à formulação de dois paradigmas alternativos de DO, um deles focado no comportamento manifesto, enquanto o outro na práxis organizacional. O conhecimento da práxis organizacional em contextos sociais variados é crucial no tocante à aplicabilidade intercultural de DO.

Paralelamente a este esforço de construção teórica, o presente estudo propõe-se a caracterizar os pontos de congruência ou incongruência entre a tecnologia convencional de DO e um contexto social diverso daquele onde o DO inicialmente surgiu e foi aplicado. Este trabalho tenta chegar a tal caracterização, na medida que isto seja pertinente à aplicação de DO na América Latina.

Esta caracterização é estruturada a partir de um paralelo que contrasta certos pressupostos de DO com dimensões culturais equivalentes ou opostas das sociedades latino-americanas, expressas através de características perce-

bidas de idiossincrasias sociais e organizacionais. As dimensões confrontadas são:

1. Normas e valores subjacentes de DO.
2. Indivíduos no trabalho.
3. Processos de grupo.
4. Ambiente organizacional.

Os pressupostos de DO são extraídos da literatura atual, enquanto as dimensões culturais correspondentes e opostas são extraídas de trabalhos teóricos sobre administração comparada, desenvolvimento e política, relativos à América Latina.

As afirmações contidas no quadro 1, de pressupostos de DO, referem-se à presença do valor ou potencial das condições normativas a obter ou a serem desenvolvidas. Tais pressupostos são compartilhados intensivamente pelos consultores de DO e pelo sistema-cliente.

No mesmo quadro, a coluna de pesquisa comparativa e observações reflete valores e condições considerados predominantes nas sociedades latino-americanas e que proporcionam os parâmetros para avaliar aquilo que Warren Bennis designa como “preparo cultural” para DO. Uma vez que tais características são apresentadas como generalizações, podem ser não-representativas de alguma cultura latino-americana em particular.

Os esforços subseqüentes no sentido de construir uma teoria comparativa de DO, visando facilitar as aplicações interculturais, devem ser orientados no sentido de verificar os resultados da prática de DO na América Latina. Esta verificação deve tornar possível testar a validade da confrontação, bem como investigar as inovações e adaptações da tecnologia de DO, o que pode ser mais eficaz para a transformação contextual das organizações.

2. Normas e valores subjacentes de DO

Procura-se aqui estabelecer até que ponto os valores primários e normas subjacentes de DO estão presentes e são adotados por organizações das sociedades latino-americanas, conforme o que é expresso na teoria de pesquisa comparativa e em observações de pessoas autorizadas.

Identificar e definir valores é matéria controversa. Os valores podem ser definidos como sistemas hierárquicos de atitudes dotadas de cargas emocionais que os tornam centrados na personalidade e algo permanentes. Os valores podem também ser encarados como pressupostos relativos à natureza humana em geral, e à natureza e controle da motivação em particular. Outro conceito, ainda, os considera como normas sociais internalizadas que requerem apoio social sendo, por conseguinte, situacionalmente modificáveis.

Independentemente da definição escolhida, parece existir suficiente consenso profissional entre os técnicos em DO, no tocante aos seus valores fundamentais. O mesmo parece aplicável à percepção das sociedades latino-americanas, com relação aos valores predominantes subjacentes à sua cultura.

A adoção de liberdade de escolha e a promoção da democracia participativa talvez constituam os valores subjacentes mais penetrantes de DO. A preservação da dignidade humana no trabalho e um reconhecimento geral do valor e do potencial humanos são aspectos relevantes, no tocante àqueles valores.

Nas sociedades latino-americanas contemporâneas, as tradições democráticas parecem ser menos vigorosamente praticadas do que nos EUA, segundo observou Hopkins.¹

As incertezas que cercam a construção das nações ao longo da América Latina, e a emergência de fortes regimes políticos autoritários sugeriria a fragilidade desses valores e explicaria a prevalência do autoritarismo e a acentuada distribuição hierárquica de poder o que, por sua vez, pode ter reflexos nos padrões de liderança das organizações, consideradas em conjunto.

A extensão em que a liberdade e a dignidade humana no trabalho são valorizadas pelas sociedades latino-americanas é apenas objeto de especulação. Enquanto as sociedades política e socialmente desenvolvidas consideram o trabalho como um direito inalienável dos indivíduos, algumas sociedades tradicionais socialmente estratificadas o encaram como privilégio concedido, pouco ou nada contribuindo para sua dignificação.

A difusão de poder e os princípios democráticos estão também associados a valores ligados à liberdade, contrastando com a tradição de concentração de poder existente nas organizações pertencentes às sociedades menos modernas. DO, por sua vez, tem como atributo uma razoável difusão ou distribuição de poder.² Está também implícito na ideologia de DO o reconhecimento do impulso irreversível das sociedades no sentido da mudança e da inovação, estruturado em torno da adaptabilidade inovativa das organizações ao ambiente a que pertencem. A maioria das teorias sociais comparativas irá concordar que a resistência à mudança e inovação, paralelamente à preservação dos valores tradicionalmente respeitados, caracteriza a vida organizacional nas sociedades tradicionais como as da América Latina. Além disso, enquanto o DO pressupõe que as organizações são receptivas à mudança através da exploração e experimentação comportamentais, a experiência de algumas instituições latino-americanas na área de treinamento de sensibilidade, conforme registros de Mark Cannon,³ deixa poucas dúvidas

¹ Hopkins, Jack. Dialectical organizations in developing societies-barriers in the latin american case. *Journal of Comparative Administration*, (3):357, Nov. 1971.

² Rudi Braatz argumenta que a concentração do poder conspira contra a administração participativa, na medida que inibe a circulação de informações. Veja Braatz, Rudi. A validade da gerência participativa na cultura latina. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, FGV, 7(4):71-96, out./dez., 1973.

³ Algumas observações a este respeito são: um senso de *status* elevado acompanhando uma posição de autoridade; uma desconfiança com relação a colegas e subordinados que estejam fora do círculo de influência pessoal; um sentido de inviolabilidade da dignidade pessoal; uma facilidade em ofender-se; um pluralismo enfatizador de aparências — tudo isso contribui para respeitar e tratar com polidez autoridades, o que inibe a comunicação aberta dos sentimentos reais.

quanto à resistência daquelas organizações à experimentação comportamental, e a sua falta de boa vontade, pelo menos com relação a tal tipo de intervenção comportamental.⁴

Associado à noção de receptividade ao aprendizado experimental está o pressuposto de que os indivíduos reconhecem o papel do aperfeiçoamento dos processos de grupo e das aptidões coletivas no desenvolvimento das organizações (formação de equipes). Formula-se a hipótese de que nas sociedades tradicionais/transicionais o desenvolvimento organizacional é visto mais como resultado dos esforços educacionais individuais, principalmente em matéria de conteúdo. A tradição educacional da maioria das sociedades latino-americanas, especialmente no ensino de administração, atesta tal hipótese.⁵ Além disso, a educação nas sociedades latinas é vista essencialmente como um processo nobre e intelectual, enquanto o treinamento e as técnicas de DO, que requerem outro tipo de arregimentação dos participantes, têm sido considerados ofensivos e ridículos.

As atividades de DO são dispendiosas e os recursos para tal fim serão provavelmente acessíveis apenas num contexto de abundância e superávit. Não é de causar surpresa que a prática de DO nos EUA tenha florescido nos tempos de prosperidade, estando em decadência neste período de recessão econômica. Desse modo, em sociedades tradicionais menos ricas os recursos destinados a propiciar melhorias na área comportamental são relativamente escassos, ficando as atividades de DO, portanto, com menor probabilidade de receberem fundos.

Nos EUA, as atividades de DO têm sido postas em prática principalmente em grandes corporações do setor privado, e freqüentemente iniciadas devido à constatação de que os problemas organizacionais estavam afetando a lucratividade. Com efeito, o sucesso de DO tem sido medido em geral pelas mudanças na lucratividade das empresas. Além disso, a tecnologia instrumental utilizada por DO é ilustrada, principalmente, com material de estudo de casos relativos a corporações industriais privadas, o que implicitamente sugere uma concordância quanto à prevalência, se não supremacia, da empresa privada. Tais circunstâncias parecem implicar que os objetivos finais de melhoria dos padrões de atitude e comportamento — tais como no Grid Gerencial — são o aumento das vendas e dos lucros.

⁴ Warren Bennis estabeleceu o conceito de *aptidão cultural* para a mudança organizacional, que coincide com a noção relativa aos pré-requisitos de atitude, com vistas a DO.

⁵ Carlos Lagos, em um estudo empírico realizado pela Divisão de Administração do Desenvolvimento da Organização dos Estados Americanos — OEA, relativo ao papel do treinamento e desenvolvimento na América Latina, conclui que o impulso do treinamento organizacional está mais no desenvolvimento do indivíduo do que no do grupo. Veja Lagos, Carlos. *El rol de la capacitación en Latinoamérica*, 1973. Manuscrito com a OEA.

Tem-se sugerido, também, que o impulso motivacional do lucro no capitalismo moderno é de tal porte que a tecnologia de DO proporciona a tentação de ser usada de forma inescrupulosa, como instrumento de manipulação de pessoas.⁶ A pressão diretiva do Governo, com seus poderes de alocação, como é o caso na maioria dos países latino-americanos, e a vulnerabilidade da empresa privada frente às flutuações governamentais estabelecem um contraste destinado a ter implicações de DO inexploradas e de longo alcance.

A aptidão para a sinceridade, a confiança e a exteriorização racional de sentimentos constituem pré-requisitos para a iniciação em DO, sendo implicitamente adotados e valorizados pelos profissionais. As tradições educacionais das sociedades anglo-saxônicas enfatizam as virtudes de sinceridade e franqueza, as quais, de maneira geral, estão potencialmente presentes no comportamento dos indivíduos pertencentes àquelas sociedades.

Diversas comparações têm sido feitas em relação ao tipo de personalidade de latinos e de norte-americanos. Conquanto tais estudos sejam essencialmente subjetivos e superficiais há, todavia, um consenso de que os latino-americanos, embora calorosos, são mais propensos à reserva de sentimentos, que somente são externados em explosões emocionais, em contraposição à verbalização racional. O criticismo construtivo direto é raro, enquanto o apoio aberto expresso emocionalmente é muito comum nas relações interpessoais dos latino-americanos. Os sentimentos negativos, ao contrário, são expressos em particular e sempre de forma indireta, o que dificulta a criação de oportunidade de reações.

Clarence Thurber equipara o tipo modal de personalidade latina àquele descrito por Cervantes em Dom Quixote, que destaca o caráter temperamental, desconfiado e orgulhoso dos latinos, considerado inerente às culturas ibéricas.⁷

Quanto à reserva, o paralelo tem sido colocado em termos anedóticos: nos EUA, quando em dúvida sobre os sentimentos de alguém, pergunte; na América Latina, quando em dúvida, suponha!

As implicações para DO ocorrem no sentido de que, com relação às sociedades anglo-saxônicas modernas, as sociedades tradicionais/transicionais, especialmente na América Latina, mostram menor aptidão e valorização quanto à franqueza, confiança e expressão racional de sentimentos.

Tentar atingir, em sociedades latinas, um nível de confiança e franqueza semelhante àquele encontrado em empresas dos EUA é o mesmo que buscar a substituição cultural e o comportamento deliberadamente complacente.

⁶ Morgan Jr., Freeman. *Organization Development in a Troubled Economy. Training and Development Journal*, April, 1975.

⁷ Thurber, Clarence. *Islands of development: a political and social approach to development administration in Latin America*. Documento suplementar do Grupo de Administração Comparada. American Society for Public Administration, 1966.

Um pré-requisito fundamental para DO é a habilidade organizacional para a transigência e para a administração de conflitos, efetiva ou potencial.

A natureza contratual da sociedade norte-americana, na tradição lockeana, estruturou no seu *ethos* cultural a habilidade para negociar em situação de conflito e desenvolver o acordo. Nas sociedades tradicionais/transicionais, especialmente nas latino-americanas, a administração de conflitos na busca de acordo é prejudicada pela propensão à postura absolutista e pela tendência à confrontação emocional.

O conceito e o termo *negociação*, traduzido de forma literal, tanto em português quanto em espanhol, se usado com referência a diferenças de opinião e processos interpessoais no trabalho, fica totalmente fora de seu contexto semântico. Negociação, no sentido latino, somente tem lugar no mercado, entre um comprador e um vendedor.

Em um ambiente organizacional com potencial de DO, o *status* é geralmente adquirido e reconhecido através da competência e da capacidade de realizar. É dentro deste quadro de referência que o *status* e outras recompensas são concedidas, proporcionando a base para a socialização nas organizações modernas. Nas sociedades tradicionais/transicionais, a tendência é adquirir e reconhecer o *status* mais por sagração, como privilégio inerente a um desempenho de papel, aceito pela tradição. Robert Daland, num estudo de perfil de atitudes relativo a executivos latino-americanos do setor público descobriu que, embora os entrevistados estivessem de acordo quanto à concessão de recompensas econômicas a pessoas com altos níveis de desempenho e competência, promoveriam os subordinados que fossem de sua confiança ou estivessem altamente recomendados por pessoas gradas.⁸

DO pressupõe também que, em qualquer organização, juntamente com os objetivos pessoais, os indivíduos compartilham um nível razoável de compromisso com os objetivos organizacionais. Além disso, há também a pressuposição de que o nível de compromisso deve ser suficiente para motivar as pessoas a buscar formas de melhorar o seu desempenho. Em ambiente em que o nível de compromisso com os objetivos organizacionais é baixo, devido à predominância dos objetivos pessoais, DO simplesmente não é utilizável.

Finalmente, a flexibilidade cultural e as normas e valores dinâmicos das sociedades modernas seculares contrastam com a rigidez cultural das sociedades tradicionais, à qual estão rigorosamente presos seus valores e normas.

Se for reconhecido que DO defende a criação de uma cultura que apóie a institucionalização e o uso de técnicas sociológicas para facilitar o diagnóstico e a mudança nos processos interpessoais e intergrupais, a rigidez cultural coloca um real obstáculo à aplicação efetiva de DO.

⁸ Daland, Robert. *Bureaucracy in Brazil: attitudes of civilian top executives toward change*. American Society for Public Administration (Aspa) Conference, 1974. Trabalho publicado na *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, FGV, 7(4): 5-34, out/dez., 1973.

O paralelo entre os valores subjacentes pode ser resumido segundo o quadro 1.

Quadro 1

Paralelo entre valores subjacentes

Presumidos pela teoria e prática de DO	Revelados pela pesquisa comparativa e observação de culturas latino-americanas
1. Liberdade; democracia participativa	1. Opressão; autoritarismo político
2. Dignidade humana no trabalho; reconhecimento do valor	2. Trabalho como um privilégio
3. Difusão de poder	3. Concentração de poder
4. Mudança; adaptatividade; inovação organizacional; modernização	4. Resistência à mudança e inovação; preservação da tradição
5. Receptividade ao aprendizado experimental	5. Resistência ao aprendizado experimental
6. Desenvolvimento organizacional através do aperfeiçoamento dos processos de grupo; dinâmica de normas e valores	6. Desenvolvimento organizacional através da educação individual em assuntos de conteúdo
7. Afluência e alocação de recursos excedentes para o aperfeiçoamento comportamental	7. Escassez de recursos para o aperfeiçoamento comportamental
8. Supremacia do mercado e da empresa privada	8. Supremacia do Governo e alocação autoritária de recursos
9. Clima de abertura e confiança	9. Clima de reserva, suspeita e discrição de sentimentos
10. Administração de conflitos e acordo	10. Confrontação emocional; decisão pela luta
11. Predominância de <i>status</i> por competência e por realização; secularidade	11. <i>Status</i> atribuído ao papel tradicional; inviolabilidade
12. Nível razoável de comprometimento com as metas organizacionais e consistência com as metas pessoais	12. Baixo nível de comprometimento com as metas organizacionais, devido ao predomínio das metas pessoais
13. Flexibilidade cultural	13. Rigidez cultural; preservação de normas e valores

4. Indivíduos no trabalho

Ao contrário do item 2, relativo aos valores presumidos e subjacentes, os pressupostos a respeito dos indivíduos no trabalho são baseados em características de personalidade usualmente manifestas, que conduzem à sua percepção como constantes no seu comportamento, e que são suscetíveis de desenvolvimento.

DO tem maior possibilidade de firmar-se em um ambiente povoado de indivíduos que se ajustem ou se aproximem do perfil de atitudes contido na Teoria Y. Onde não houver interesse inerente pelo trabalho, bem como alegria em realizá-lo — e uma quantidade razoável de auto-iniciativa e boa vontade — DO não terá efeito. A Teoria Y pode ser considerada como adequada à ética de trabalho protestante, baseada no valor segundo o qual o trabalho é nobre e redime o homem perante Deus. A ética de trabalho católica, no entanto, considera o trabalho como um fardo necessário, que deve ser suportado. Por implicação, supõe-se que o homem não considere o trabalho inerentemente agradável e, por conseguinte, busque evitá-lo ou minimizá-lo. Essas noções, por sua vez, estão associadas à Teoria X, e podem ser ligadas às culturas tradicionais/transicionais latino-americanas.

Na tradição da ética protestante, e em conformidade com a Teoria Y, o trabalho não apenas redime no campo moral, mas constitui elemento de recompensa material e social. A competência e o trabalho concluído com êxito, nas modernas sociedades anglo-saxônicas, são, por exemplo, fatores que levam à concessão de *status*. Nas sociedades tradicionais/transicionais, especialmente nas latinas, o *status* é adquirido mais através de atribuição (reconhecimento inerente) vinculada à tradição e ao papel desempenhado. Um dos objetivos principais do DO é realizar a substituição do *status* por papel desempenhado pelo *status* por competência. Nas sociedades latino-americanas, aceita-se que DO somente possa ter sucesso à medida que as inflexibilidades sociais se rendam a uma mudança no critério de concessão de *status*.

O DO presume, também, que os indivíduos procurem no trabalho não apenas a satisfação das necessidades básicas, mas também de necessidades maiores, tais como a estima, a auto-realização e a efetivação de potencial.

Nas sociedades tradicionais/transicionais, os indivíduos provavelmente buscam a satisfação das suas necessidades básicas no trabalho, mas as necessidades maiores são encontradas dentro dos limites da família e das relações sociais.

O cenário de trabalho, nessas sociedades, torna-se estéril como fonte de motivação para a realização e desenvolvimento de potencial e os processos interpessoais não são fortalecidos pela busca de competência e superioridade profissional.

Hopkins, no seu estudo sobre *organizações dialéticas*, conclui que, devido ao papel da família na socialização primitiva da América Latina, as pessoas na idade adulta tornam-se relutantes quanto ao envolvimento de membros

não-familiares num modo de relacionamento baseado em apoio mútuo, confiança e colaboração, tal como o exigido por DO.⁹

A propensão a inovar, a assumir riscos e a mudar é característica individual essencial para um clima organizacional que estabeleça a exploração comportamental, tal como o proposto por DO. Nas sociedades tradicionais/transicionais, onde as organizações são estruturadas em termos hierárquicos, aos quais estão ligadas as expectativas quanto à autoridade do papel, a inovação e a aceitação de riscos provavelmente não serão adotadas. Hopkins, no seu estudo das burocracias latino-americanas, conclui que as tradições de administração pública na região contribuem para a inflexibilidade, a não inovação e a relutância em experimentar novos métodos.¹⁰

Daland e Steward, em estudos empíricos sobre os burocratas brasileiros e venezuelanos, descobriram condições essencialmente similares em relação à falta de inovação.¹¹

Constituem importantes pré-requisitos para o sucesso de DO um nível razoável de compromisso individual com os objetivos organizacionais e uma orientação de tarefas consistente com os objetivos pessoais e preferências de trabalho.

Contrastando com essas características individuais, encontram-se o compromisso exclusivo com objetivos pessoais e uma orientação papel/*status* oposta àquela relativa à tarefa.

Numa pesquisa realizada por Kleber Nascimento, no Brasil,¹² a proteção do *status* e a orientação para a posição demonstradas por executivos latino-americanos em comparação com os norte-americanos, foram marcadamente mais profundas.

O sucesso de DO depende, de maneira geral, da inculcação de uma cultura que permita uma razoável exteriorização e confrontação de sentimentos e emoções, de modo que o conflito inerente aos choques emocionais possa ser administrado de forma criativa.

Quem estiver familiarizado com a dinâmica interpessoal nas organizações latino-americanas deverá concordar que os sentimentos e as emoções raramente são articulados de forma racional e contida, mas sim de maneira temperamental e exuberante, o que torna a administração de conflitos um desafio. A partir das suas observações sobre os burocratas latino-americanos, Mary Cannon observa que “essas características contribuem para a falta de habilidade para supervisão, a qual pode ajudar o desenvolvimento dos empregados e mobilizar suas energias. Em vez disso, os supervisores evitam

⁹ Hopkins, Jack. op. cit.

¹⁰ Hopkins, Jack. op. cit.

¹¹ Daland, Robert. op. cit. e Steward, William. Efficiency, innovation and personal responsibilities. Values of development administration in Venezuela. Dissertação de Ph.D, não publicada. 1972.

¹² Nascimento, Kleber. Change strategy and client system, administrative reform in Brazil. Dissertação de Ph.D, não publicada, University of Northern California, 1966.

a confrontação e se engajam num relacionamento de comando autoritário e unilateral”.

Outras características individuais significativas para aquilo que Bennis chama de disposição cultural para DO são: a) tolerância para a falta de estrutura e para a ambigüidade nas relações de autoridades; b) direcionamento voltado para os demais; c) orientação coletiva; d) busca de objetivos pessoais que sejam compatíveis — ou pelo menos não conflitantes — com os objetivos organizacionais.

Os estudos de atitude relativos a burocratas latino-americanos são coincidentes quanto ao fato de que necessitam de um ambiente organizacional bem estruturado, com linhas de autoridade nítidas. Isto tem sido demonstrado por registros de experiências com laboratórios de sensibilidade na América Latina, que revelam um alto nível de ansiedade por parte de membros do grupo, devido à falta de estrutura e de autoridade formal, características dos laboratórios de treinamento. Fred Riggs, descrevendo ajustes organizacionais em sociedades tradicionais/transicionais, conclui que o direcionamento voltado para si mesmo, no tocante aos padrões de interação, e as orientações temporais regressivas são características de personalidade arraigada. Além disso, tais características são exigidas do burocrata transicional, devido à multiplicidade de papéis funcionalmente específicos que desempenha, demandando lealdades rapidamente mutáveis, o que somente é possível dentro de um padrão de motivação direcionado para si mesmo.¹³ O individualismo, em oposição ao coletivismo, é uma reconhecida característica da personalidade dos latinos, estando intimamente relacionado com o direcionamento voltado para si mesmo.

Finalmente, um requisito importante de DO é a boa vontade individual com relação ao aprendizado e ao esforço de mudança, baseados na experimentação comportamental através do uso de tecnologia de intervenção social. Tal hipótese é estabelecida a partir dos valores educacionais nas sociedades tradicionais/transicionais, especialmente nas latinas, onde o aprendizado é visto como um exercício intelectual, conduzido sob a forte direção do professor e de maneira altamente estruturada. O aprendizado por experiência, com natureza de arregimentação, tal como aquele que é conduzido em sessões de DO, é provavelmente recebido com ressentimento e rejeitado como indigno. Por estranho que pareça, o aprendizado com características pedagógicas, que não reconhece as necessidades dos adultos, é mais provavelmente aceito do que a forma andragógica.¹⁴

¹³ Riggs, Fred. *Administration in developing countries — the theory of prismatic society*. Boston, Houghton Mifflin. 1964.

¹⁴ Mark Cannon relata que Joseph C. Bentley, da Universidade de Utah, que tem tido considerável experiência de treinamento em relações humanas, sugere que, devido ao fato de serem os latinos pouco familiarizados com os conceitos e terminologia da ciência comportamental, seja levada em consideração a necessidade de dar prioridade ao trabalho preparatório e conceitual, antes do trabalho de laboratório. Além disso, é esperado do técnico em treinamento o desempenho de um papel de liderança ativa. Se ele fracassar nisso, os participantes lhe transferem suas frustrações anteriores, por não ensiná-los mais.

O paralelo referente às suposições concernentes aos indivíduos no trabalho pode ser resumido no quadro 2.

Quadro 2

Paralelo entre suposições concernentes aos indivíduos no trabalho

Presumidas pela teoria de DO	Reveladas pela pesquisa comparativa e observação de culturas latino-americanas
1. Teoria Y: sensível à ética protestante — o trabalho dignifica e redime. Raízes filosóficas em Santo Agostinho	1. Teoria X: sensível à ética católica — o trabalho é uma necessidade que deve ser tolerada. Raízes em Santo Tomás de Aquino
2. Procura <i>status</i> pela realização e competência	2. Procura <i>status</i> por apropriação e reconhecimento de papel
3. Procura a auto-realização, principalmente no trabalho. Aprecia o trabalho	3. Procura a auto-realização no espaço familiar e em grupos sociais. Tolerar o trabalho para satisfazer necessidades básicas
4. Necessita realizar a potencialidade e crescer no trabalho	4. Necessidade não reconhecida de realizar a potencialidade e crescer no trabalho
5. Inclinado para inovar, explorar, correr riscos e mudar	5. Conservador, cauteloso, evita riscos, desafios e mudança
6. Altamente comprometido com as metas organizacionais e orientado para tarefas; sem consciência de <i>status</i>	6. Altamente comprometido com as metas pessoais e orientado para o papel; consciente e protetor do <i>status</i>
7. Expressa sentimentos e emoções de maneira racional e articulada	7. Expressa sentimentos e emoções de maneira simbólica e dramática
8. Alto nível de tolerância para a falta de estrutura, ambigüidade e autoridade frouxa no trabalho	8. Baixo nível de tolerância para a falta de estrutura, ambigüidade e autoridade frouxa no trabalho
9. Voltado para os demais e orientado para o coletivo	9. Voltado para si mesmo e individualista
10. Suscetível ao aprendizado através da experiência e de forma andragógica	10. Resistente ao aprendizado através da intelectualização do aprendizado pedagógico

4. Grupos de trabalho

A psicologia social da dinâmica do grupo, tal como foi construída por Kurt Lewin, proporciona uma base teórica fundamental para DO. Em essência, as descobertas de Lewin conduzem à conclusão geral de que a qualidade de vida organizacional é função da saúde dos grupos de trabalho. A saúde e a eficácia dos grupos, por sua vez, são principalmente caracterizadas pela adesão psíquica recíproca do indivíduo ao grupo, num relacionamento contratual onde o indivíduo contribui com sua lealdade e, em troca, recebe do grupo a auto-satisfação das suas necessidades maiores, tais como o amor, a estima, o reconhecimento e a auto-realização.

DO procura, portanto, reforçar a posição do indivíduo como membro do grupo de trabalho por meio da ênfase no reforço positivo das oportunidades de trabalho, visando realizar sua potencialidade. Conforme já se constatou, nas sociedades tradicionais/transicionais, como as latino-americanas, a adesão à família e à clientela social conduz à associação multigrupal, o que, por sua vez, condiciona a qualidade da associação do indivíduo ao grupo de trabalho.¹⁵ Este condicionamento é refletido através de baixos níveis de lealdade ao grupo de trabalho e de padrão mecânico — e não orgânico — de relacionamento entre o indivíduo e o grupo. Um relacionamento mecânico é caracterizado por um contrato que consiste na mera troca entre tempo de trabalho *não comprometido* e recompensa material. Num relacionamento orgânico, além da reciprocidade horas de trabalho *versus* recompensa monetária, há um intercâmbio de lealdade, compromisso e conformidade às normas do grupo, para a satisfação das necessidades individuais maiores.

Os grupos, na perspectiva de DO, compartilham e são guiados por um sentido de propósito e orientação cooperativa para a tarefa. Nos grupos tradicionais/transicionais a lealdade é devida aos líderes de grupo, e não aos objetivos grupais, e o individualismo impede uma orientação cooperativa.

Nas sociedades latinas, por exemplo, a tradição do *grande líder* — alguém que é capaz de obter grandeza por si próprio — coloca um valor maior nos feitos individuais do que nas realizações de equipe ou na habilidade dos líderes em conseguir as coisas por meio de outrem. Neste contexto de grupo, o objetivo de DO — atingir a colaboração e um estilo de liderança baseado na participação e realizações grupais através de motivação — fica consideravelmente limitado.

A coesão grupal, numa organização desenvolvida, é proporcionada por alto nível de confiança mútua, por consenso de objetivo e pela administração criativa de conflitos. Nas culturas tradicionais/transicionais, especialmente as latino-americanas, os grupos são mantidos coesos por diferentes mecanismos de integração, principalmente com base na lealdade aos líderes de grupo, na defesa do grupo e no impedimento ou supressão de conflitos.

¹⁵ Para uma análise comparativa da associação em grupo nas organizações latino-americanas e norte-americanas veja Becerra, Ivan. *Transferencia de tecnologia: el administrador público en latinoamérica*. Manuscrito não publicado, Banco Interamericano de Desenvolvimento, Washington, D.C.

Fred Riggs trabalha sobre esta dinâmica, descrevendo os *eleitos* das burocracias transicionais.¹⁶ Lawrence Graham descreve uma dinâmica similar, que é a do sistema de clientela da burocracia brasileira.¹⁷

Maurice Kobayashi e Warner Burke, num estudo sobre o DO no Japão, descrevem uma cultura de grupo similar, que designam como comportamento *tribal*, onde os objetivos pessoais dos membros do grupo são predominantes.¹⁸ Embora tais tipos de grupo sejam ligados por um senso de proteção ao seu *status* e por um processo autoritário de tomada de decisão, o DO esforça-se no sentido de construir equipes unidas por um sentido de propósito compartilhado por todos, pela liderança participativa, pela autodeterminação e pelo senso de propriedade no que se refere à tarefa grupal; tudo isso conspira contra a dinâmica do clientelismo latino.

Um dos valores de DO, subjacente no processo de tomada de decisão participativa, é relativo ao fato de que uma decisão é boa somente na medida das suas chances de implementação. Devido às dificuldades de liderança exigida para obter o acordo na tomada de decisões, o autoritarismo decisório prevalece nas sociedades tradicionais.¹⁹ Além disso, devido à falta de boa vontade por parte dos grupos tradicionais em assumir a tomada de decisões e convertê-la em um processo de grupo, as decisões são delegadas para cima, o que é consistente com a norma de controle a partir do topo, em oposição ao autocontrole.

Finalmente, um pré-requisito do grupo para aplicação de DO é sua receptividade à resolução de conflitos e à formação de equipes, mediante o emprego de tecnologia comportamental, característica que não é compartilhada de forma generalizada pelos grupos pertencentes às sociedades tradicionais/transicionais.

O paralelo entre concepções relativas a grupos no trabalho pode ser resumido no quadro 3.

5. Ambiente organizacional

Devido ao seu compromisso com o sistema fechado de relações interpessoais e intergrupais, poucas são as suposições feitas por DO — se é que existem — com relação ao ambiente organizacional. Ainda que se encontrem referências não elaboradas sobre uma desejabilidade quanto à capacidade de adaptação organizacional, o DO não oferece um conjunto ajustado de alternativas e tecnologias de intervenção que trate a organização, globalmente considerada no seu relacionamento com o ambiente, levando em conside-

¹⁶ Riggs, Fred. op. cit.

¹⁷ Graham, Lawrence. *Clash between formalism and reality in the brazilian civil service*. Dissertação de Ph.D, não publicada. University of Florida, 1965.

¹⁸ Kobayashi, Maurice & Burke, Warner. Organization development in Japan. *Columbia Journal of World Business*, June, 1976.

¹⁹ Para um vivo tratamento de administração do consenso entre grupos, veja Harvey, Jerry B. How to cope with the abilene paradox. *O. D. Practitioner*.

Quadro 3

Paralelo entre concepções sobre grupos

Presumidas pela teoria de DO	Reveladas pela pesquisa comparativa e observação de culturas latino-americanas
1. Grupo constituído por indivíduos cuja associação primária é o grupo de trabalho	1. Grupo constituído por indivíduos com associação multigrupal (família, sociedade, clientela)
2. Relacionamento orgânico entre o indivíduo e o grupo de trabalho	2. Relacionamento mecânico entre o indivíduo e o grupo de trabalho
3. Lealdade principal do indivíduo aos propósitos do grupo de trabalho	3. Lealdade principal do indivíduo ao líder do grupo
4. Orientação voltada para a equipe cooperativa, com base na noção de sinergia	4. Individualismo não-colaborador, baseado na noção de que o sucesso resulta do destaque ao desempenho individual
5. Coesão do grupo através de confiança mútua, consenso de metas e tratamento criativo de conflitos intragrupais	5. Coesão do grupo através do conflito intergrupal. Impedimento e supressão de conflitos intragrupais; busca constante de ameaça externa (síndrome Nós/Eles)
6. Tomada de decisão em grupo, através da participação	6. Autoritarismo decisório exercido pela liderança do grupo
7. Sentido grupal de propriedade do trabalho, autodeterminação e responsabilidade grupal. Controle interno	7. Propriedade do trabalho ligada àqueles que têm autoridade. Baixo nível de responsabilidade grupal. Controle superior
8. Resolução de conflitos e formação de equipes mediante o emprego de tecnologia comportamental	8. Resolução de conflitos pela confrontação emocional e táticas de ganha/perde

ração os imperativos econômicos e sociopolíticos que as rodeiam e lhes proporcionam — ou recusam — o apoio ambiental de que precisam para existir.

A teoria e a prática sobre a formação institucional, tal como o que foi estabelecido por Milton Esman, proporcionam uma estrutura conceitual e

estratégica muito útil, que trata as organizações como sistemas abertos, em interação com o ambiente. Considerações relativas às deficiências apresentadas por DO foram articuladas por Larry Kirkhart e Orion White em um estudo relativo às restrições e perspectivas sociais correntes a ele referentes.²⁰ Essas restrições são observadas pelos autores em termos de certos predicados inerentes a DO, considerado como disciplina e como prática de intervenção social.

Segundo eles, por exemplo, DO não desenvolveu uma filosofia de conhecimento e uma tecnologia de pesquisa e intervenção que permitissem uma visão aberta e livre da realidade organizacional. Os autores intitulam tal abordagem de DO como situacional/emergente, muito mais sensível às circunstâncias ambientais das esferas sociais relevantes e orientada por um senso de legitimidade e sensibilidade social. Tal modelo tem também o predicado de não-compromisso com quaisquer padrões rígidos de qualidade relativos à vida organizacional restrita, especialmente os que estão associados à eficiência e aos sistemas de recompensa inerentes ao paradigma industrial.

Uma inserção orgânica de DO no contexto social das sociedades tradicionais/transicionais requer uma abordagem tecnológica sensível às idiossincrasias culturais expressas em sua ordem social, econômica e política.²¹ Devido ao fato de DO haver surgido nos EUA no período pós-industrial, os imperativos ambientais esperados são os que prevalecem naquele país, e que contrastam, como descrevemos adiante, com aqueles mais provavelmente encontrados nas sociedades tradicionais/transicionais, especialmente as latino-americanas, e que exercem uma influência significativa na natureza dos sistemas organizacionais restritos.

O paradoxo mais notável inserido na filosofia de DO — e que se torna mais evidente na medida em que alguém observa a superposição sistema aberto/fechado — é baseado na contradição das normas organizacionais internas apoiadas na *colaboração*, de forma que a organização possa ser mais *competitiva* como sistema aberto. Os valores que se mantêm no campo do sistema fechado são negados em relação ao sistema aberto. A estrutura conceitual para um clima de colaboração interorganizacional e de apoio mútuo, visando o crescimento institucional, é oferecido pelo modelo de formação institucional.

Contrastando com a economia do período pós-industrial — caracterizada pelo crescimento do mercado, estabilidade, afluência e pouca ou nenhuma tensão redistributiva nas sociedades tradicionais/transicionais da América

²⁰ Kirkhart, Larry & White, Orion F. The future of organization development, *Public Administration Review*, Mar./Apr., 1974.

²¹ Kirkhart & White comentam, quanto a isso, que “tem havido um claro reconhecimento, em algumas áreas da comunidade de DO, de que os modelos de conhecimento convencionais da ciência social não são adequados; muito trabalho tem sido dirigido no sentido de ilegitimar criticamente as abordagens da ciência que sejam restritas, defendendo, ao contrário, a *pesquisa de ação* e outras abordagens mais fenomenológicas”. op. cit. p. 131.

Latina — encontramos a luta da transição de uma base econômica agrícola para industrial, uma considerável instabilidade e condições de mercado imprevisíveis, juntamente com escassez de recursos e tensão redistributiva.

As implicações da aplicação intercultural de DO em organizações inseridas em tal contexto ambiental não são apenas abundantes como também significativas. Podemos iniciar pela verdadeira natureza da motivação no trabalho, inequivocamente condicionada pela mobilidade ocupacional. Além disso, os padrões interativos de uma economia com base rural são fundamentalmente diversos dos daqueles entre indivíduos em uma fábrica ou em uma indústria de serviços com base urbana. A mera escassez de recursos para investimentos em atividades *leves*, como melhoria organizacional, constitui outra restrição óbvia. Finalmente, uma economia presa ao *stress* e à controvérsia da distribuição de renda e riquezas terá provavelmente a maior parte de sua criatividade organizacional e de seus recursos envolvida no planejamento de formas de recompensa material corretiva, e no tratamento da agitação social resultante.

DO supõe uma existência organizacional totalmente livre de intromissões e instabilidade de caráter político. Associada a isso está a suposição de que os objetivos perseguidos pela organização são considerados legítimos pelo ambiente. As pessoas familiarizadas com as sociedades politicamente tradicionais/transicionais reconhecerão facilmente as óbvias implicações organizacionais da instabilidade política inerente ao *stress* presente no processo de construir um país e enfrentar as crises de legitimidade. Mais uma vez, a atenção e a energia organizacional, num ambiente instável, são endereçadas primeiramente a questões de sobrevivência ambiental.

As considerações relativas a sistemas fechados somente merecem atenção se relacionadas com a sobrevivência das organizações nesse ambiente politicamente inóspito. A neutralidade de objetivos, característica de DO, se aplicada às instituições públicas latino-americanas, pode incorrer na disfuncionalidade de reforçar a perpetuação organizacional, a partir do fortalecimento da eficiência e efetividade dos sistemas fechados, às custas de uma responsabilidade organizacional muito mais necessária à equidade social.

Uma clara distribuição dos recursos governamentais entre uma clientela politicamente relevante constitui um objetivo maior na modernização das administrações públicas na América Latina, para o que uma orientação restrita do sistema para DO provavelmente não irá contribuir muito. Paulo Roberto Motta, proeminente professor de administração pública no Brasil, sustenta que a introdução de um estilo de administração participativa politicamente orientado nas burocracias governamentais das sociedades em desenvolvimento constitui um caminho promissor no sentido da energização dos fechados sistemas administrativos governamentais, desempenhando ao mesmo tempo uma valiosa função política.²²

²² Motta, Paulo Roberto. Recruitment for the higher bureaucracy as a dimension of participation development administration. Documento apresentado no painel do Latin American Development Administration Committee (Ladac), na Conferência da Aspa, Nova Iorque, 1972.

Em seu estudo, Kirkhart e White encaram a evolução de DO como um processo paralelo *brando* que acompanhou a *dura* evolução tecnológica na qual se baseou a industrialização. De acordo com este enfoque, DO tem sido uma outra manifestação da capacidade técnica de uma moderna sociedade tecnológica anglo-saxônica. No contexto de uma estagnação tecnológica relativamente *dura*, tal como na maioria das sociedades tradicionais/transicionais da América Latina, o progresso tecnológico não constitui provavelmente uma fonte de apoio para DO, o qual deve manter-se por si mesmo.

É difícil negar que as forças da competitividade do mercado, associadas a pressões do consumismo, não contribuam para o impulso que DO experimentou nos EUA. Como disse um experimentado profissional de DO, “os executivos decidem recorrer a DO somente quando a coisa começa a pesar nos lucros da companhia”.

Outra fonte de pressão que pede a intervenção de DO tem sido o crescente interesse, por parte do público norte-americano e dos sindicatos, pela qualidade de vida no trabalho. Parece óbvio que é onde existe pouca competitividade de mercado, consumismo e ativismo sindical, visando melhoria da qualidade de vida no trabalho, que o DO pode ficar privado dessas importantes fontes de apoio e influência sobre a sua evolução tecnológica. Pode ser objeto de especulação a circunstância de que, em tais ambientes, podem-se desenvolver fontes alternativas de apoio como, por exemplo, o patrocínio governamental e oficial das atividades de DO.²³

Devido à natureza corporativa altamente articulada do movimento de DO nos EUA, tornado possível pelo surgimento de instituições como os Laboratórios de Treinamento e sua rede de consultoria, e a Sociedade Nacional de Treinamento e Desenvolvimento, a tecnologia tem sido adotada de maneira mais ou menos uniforme, e sua aplicação claramente padronizada. Como resultado, há um contingente substancial de organizações que tem aplicado DO com sucesso suficiente para incorporar um eleitorado favorável a esta tecnologia.²⁴ Nas sociedades tradicionais/transicionais, especialmente as latino-americanas, as aplicações de DO parecem ter sido restritas, em sua maior parte, às subsidiárias locais de corporações multinacionais. Isso pode ter contribuído para a geração de ilhas de subculturas organizacionais, tornadas possíveis pela aplicação da tecnologia de DO e pela socialização planejada dos membros das organizações.

²³ O governo federal do Brasil, por exemplo, patrocinou um programa substancial de desenvolvimento de executivos, em escala nacional, baseado em práticas gerenciais e conceitos modernos. Um decreto-lei foi aprovado, recentemente, proporcionando incentivos tributários às companhias, com vistas a investimentos no treinamento e desenvolvimento do seu *staff*, o que é outra indicação do apoio governamental aos esforços de desenvolvimento organizacional e de recursos humanos.

²⁴ Warner Burke registra que, entre os 1.300 metros do NTL DO, Network, 60% trabalham para organizações de comércio ou indústria e 26% para organizações não-lucrativas, incluindo organizações federais, estaduais e municipais, bem como universidades.

Este tipo de dualismo cultural das organizações nas sociedades tradicionais/transicionais — rotulado de *dualismo prismático* — é vividamente descrito por Fred Riggs.²⁵

Muito embora diversos técnicos norte-americanos de DO afirmem que o campo enfrenta problemas em relação às instituições acadêmicas, devido aos seus fracos fundamentos teóricos e filosóficos, os valores subjacentes à tecnologia não são conflitantes com aqueles sobre os quais repousam as disciplinas sociais e psicológicas bem desenvolvidas. Existe alguma fricção construtiva entre os acadêmicos das ciências do comportamento e os profissionais de DO, mas a desunião está ainda muito remota. Além disso, as tradições educacionais dos EUA são profundamente consistentes com os valores normativos de abertura e colaboração orgânica apresentados por DO. Além disso, o ambiente acadêmico nas sociedades tradicionais/transicionais, especialmente nas latino-americanas, é radicalmente diferente. Não só as ciências comportamentais aplicadas constituem um campo empobrecido nas universidades, mas existe também pouca familiaridade com sua natureza e potencial, com vistas à aplicação social. Associado à ignorância com relação a DO, encontra-se o conflito entre a tradição intelectual dos processos educacionais nas universidades latinas, que correm em oposição às técnicas educativas mais práticas, dominantes em DO.

Um dos poucos tratamentos dados às implicações de DO é oferecido por Lawrence e Lorsch, sob o rótulo de teoria contingencial. De acordo com essa teoria, a capacidade adaptativa de uma organização é função da sua habilidade em responder às exigências variáveis do ambiente,²⁶ que são consistentes com os imperativos das modernas sociedades diferenciadas e pluralistas e requerem adaptação constante das suas organizações. O ambiente de tarefa nas sociedades tradicionais/transicionais é menos diferenciado em suas demandas às organizações, embora menos seletivo em seu apoio às instituições, por motivos já discutidos, de instabilidade e fraca articulação de demanda. As organizações, por conseguinte, são lançadas em um esforço de manutenção/sobrevivência, o qual não enfatiza as forças centrífugas da capacidade de adaptação, mas as forças centrípetas da integração.²⁷

As pressões profissionais e a competitividade do campo administrativo nos EUA têm tido o efeito salutar de gerar um arsenal sempre crescente de teorias e tecnologias administrativas. À medida que o mercado norte-americano se retrai, com a recessão econômica, a indústria de exportação de tecnologia administrativa se expande. Paralelamente a tal expansão, encontra-se a internacionalização dos negócios e a conseqüente universalização

²⁵ Riggs, Fred. op. cit.

²⁶ Lawrence, Paul & Lorsch, Jay. *Developing organizations: diagnosis and action*. A.W. Publishing, 1969. (Addison Wesley Series on O.D.)

²⁷ Para uma descrição da dinâmica das forças de integração e fragmentação na formação de instituições em uma organização brasileira, veja Rogério Pinto. *The political ecology of the BNDE. A study of politics, development and public administration*. OEA, 1969.

Quadro 4

Paralelo entre concepções sobre ambiente organizacional

Presumidas pela teoria de DO	Reveladas pela pesquisa comparativa e observação de culturas tradicionais e em transição
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estabilidade econômica pós-industrial e abundância. Pequena ênfase redistributiva 2. Estabilidade sociopolítica. Diferenciação: a m p l a legitimidade institucional 3. Rápidas mudanças tecnológicas 4. Competitividade do mercado. Consumismo. Interesse pela qualidade de vida no trabalho 5. Aplicação generalizada da tecnologia de DO, oferecendo apoio mútuo e certa uniformidade na modernização de organizações 6. Ambiente acadêmico e tradições educacionais não-ameaçadoras. DO reconhecido pelas universidades 7. Ambiente diferenciado de tarefa, exigindo respostas organizacionais diversificadas. (Capacidade de adaptação) 8. Geração e exportação de tecnologia organizacional e gerencial. Universalização de tecnologia através da internacionalização de negócios e educação 9. Alto nível de profissionalização de DO 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rural, ou em fase de industrialização. Instabilidade econômica. Escassez de recursos e ênfase redistributiva 2. Ênfase na edificação da nação. Indiferenciação sociopolítica. Crise de legitimidade 3. Relativa estagnação tecnológica 4. M o n o p ó l i o s governamentais. Pouco interesse pela qualidade de vida no trabalho 5. Aplicação-enclave de DO gerando focos ou ilhas de subcultura organizacional moderna, através da socialização intensiva e artificial dos membros. Dualismo organizacional moderno/tradicional 6. Ambiente acadêmico e tradições educacionais ameaçadoras. DO não reconhecido pelas universidades 7. Ambiente de tarefas não-diferenciadas, não exigindo respostas organizacionais diferenciadas. (Manutenção) 8. Importação de tecnologia organizacional e gerencial. Incorporação de tecnologia através da aceitação dos negócios e da educação internacionais 9. Ausência de profissionalização de cientistas de Comportamento Aplicado

das práticas empresariais. Isso, todavia, não é extensivo à universalização das culturas organizacionais. O que ocorre, como resultado, é um nível mais alto de transigência e tolerância no tocante às tecnologias administrativas exportadas, por parte das organizações pertencentes às sociedades tradicionais/transicionais.

A perspectiva para essas sociedades consiste então em importar tecnologia administrativa estrangeira, a qual, devido às interligações dos negócios internacionais, tem que ser incorporada. A capacidade de articulação e o alto nível de profissionalização dos exportadores norte-americanos de tecnologia administrativa comportamental, combinados com a necessidade premente de inovação administrativa e com a ausência de especialistas locais, levaram à adoção indiscriminada dessa tecnologia por parte dos países em desenvolvimento, sem uma adaptação e internalização adequadas. Esse fluxo exportação/importação de tecnologia pode ter desencorajado a criação de tecnologia comportamental endógena. Visando corrigir tal tendência, o que deve ser feito não consiste em interromper o tráfego tecnológico, mas sim administrá-lo por meio da avaliação da tecnologia importada e de sua adaptação às condições culturais locais.

O paralelo entre concepções sobre ambiente organizacional é resumido no quadro 4.

Summary

Cross-culturally transposed, OD can be inadvertently if not overtly insensitive to the cultural implications of its interventions.

Inadvertent transposal of OD technology may evoke cultural displacement in the form of contrived compliance behavior, institutional mimicry and formalism which appears as the culture change predicted by OD.

Meaningful cross-cultural application of OD requires at least the rudiments of a comparative theory of a caliber higher than presently available.

The starting point for building this comparative theory is the recognition of the potential of OD, which is its vocation to achieve change through utilization of social knowledge and experiential alteration of that knowledge.

Following up on this theory building effort, this study proposes to characterize the points of congruency or incongruency between conventional OD technology and social context other than the one in which OD has evolved and initially applied. With this study the author tries to get such characterization as it pertains to the application of OD to Latin America.

This characterization is designed around a parallel that contrasts certain OD assumptions with equivalent or counterpart cultural dimensions of Latin American societies expressed through notable traits of social and organizational idiosyncrasies.

The OD assumptions were extracted from current OD literature while equivalent counterpart cultural dimensions were drawn from empirical and

theoretical writings on comparative administration, development and politics concerning Latin America.

In the author's point of view, further efforts towards building a comparative OD theory to inform cross-cultural application should be oriented towards the verification of results of OD practice in Latin America. This verification should enable validity testing of the parallel as well as prove to be more effective in bringing about contextual transformation of organizations.

