

## **Pesquisa de ação em desenvolvimento organizacional na América Latina pelo método de levantamento de feedback**

D. ANTHONY BUTTERFIELD \*

*1. Formação; 2. As organizações e os questionários; 3. Resultados do profile; 4. Feedback; 5. Mudança.*

### **1. Formação**

Em 1967, a Fundação Ford concedeu auxílio financeiro ao Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico (BNDE) e ao Massachusetts Institute of Technology (MIT) para a realização de um programa-conjunto de treinamento e pesquisa no desenvolvimento bancário no Brasil. Um dos principais objetivos do programa foi dar assistência técnica às instituições financeiras de desenvolvimento estaduais e regionais, agentes do BNDE. O BNDE desejava elevar a capacidade de seu sistema de fundos para pequenas e médias empresas (FIPEME). MIT e BNDE desejavam tentar uma experiência com a introdução de técnicas modernas de administração, usando o sistema de desenvolvimento financeiro como um canal educativo.

O projeto foi dirigido por um grupo de trabalho misto, composto de professores do MIT e gerentes do BNDE. O MIT contratou dois especia-

\* Professor da Sloan School of Management do Massachusetts Institute of Technology.

listas para trabalharem no Rio de Janeiro como seus representantes no BNDE. Um deles era especialista em desenvolvimento financeiro do World Bank (Banco Mundial); o outro, psicólogo organizacional do Instituto de Pesquisa Social da Universidade de Michigan. Seus esforços foram assistidos por trabalhos feitos em Cambridge e esporádicas visitas daquele pessoal ao Brasil.

A princípio, os esforços foram concentrados na realização de um curso de treinamento de dois meses, para o pessoal encarregado da seção de empréstimos dos bancos estaduais e regionais. Ambos, MIT e BNDE, dedicaram-se muito à elaboração de material de ensino para o curso. O curso tem sido oferecido pelo BNDE todos os anos.

Os dois representantes do MIT, enquanto trabalhavam juntos dia a dia elaboraram programas individuais em seus próprios campos: por um lado, o esquema e teste de um sistema de informações gerenciais para atender às necessidades de pequenas e médias empresas brasileiras e os bancos de desenvolvimento que as suportam; por outro lado, a necessidade de um programa de desenvolvimento organizacional e pesquisa para os próprios bancos de desenvolvimento. É nesse último programa que utilizamos levantamento organizacional e *feedback* de resultados, o qual passo a descrever com maiores detalhes.

## 2. As organizações e os questionários

As organizações em nosso projeto eram instituições financeiras que recebiam os fundos FIPEME do BNDE, para empréstimo às pequenas e médias firmas mutuárias. Na maioria eram bancos estaduais ou regionais de desenvolvimento, ou bancos estaduais comerciais com uma seção de desenvolvimento financeiro. Um banco particular de investimento foi incluído no exemplo. Temos dados de 14 instituições financeiras, colhidos principalmente de pessoal técnico e supervisor, envolvidos nas operações FIPEME. Os Ns se estendem de quatro a trinta e sete por organização, com um total de 248 respondentes em nossa amostra de dados.

Usamos dois questionários. Um questionário "básico" avaliou, além de motivações individuais, características do sistema FIPEME, como por exemplo relações entre os bancos agentes e o BNDE, relativa influência nos processos de empréstimos, e o conceito do bancário sobre desenvolvimento. Este questionário básico foi usado primeiramente para fins de pesquisa e necessitou processamento de dados por computador no MIT.

O questionário usado para *feedback* foi o Likert Profile of Organizational Characteristics.<sup>1</sup> Esse questionário avaliou as características organizacionais internas dos agentes do BNDE como vistas pelo pessoal de trabalho nas instituições agentes. O Likert Profile tem sido usado em estudos organizacionais nos Estados Unidos, Europa e Japão. É composto de uma série de perguntas sobre liderança, motivação, co-

<sup>1</sup> Likert, Rensis. *The human organization: its management and value*. New York, McGraw-Hill, 1967.

municação, tomada de decisões, plano de metas e controle interno. Essas perguntas são apresentadas de uma forma que retrate facilmente, numa escala de 20 graus, o estilo de administração usado pela organização nos termos da teoria de Likert, dos quatro sistemas de administração.

Em nosso projeto, traduzimos e adaptamos os 18 itens da versão resumida do "Profile". Adicionamos duas novas perguntas e pedimos aos respondentes que descrevessem suas organizações atualmente, e como achavam que deveria ser o ideal. A versão em português está em anexo. Essas novas perguntas eram 1a). Confiança nos superiores, demonstrada pelos subordinados, e 10a). Conhecimento dos subordinados sobre as operações políticas do banco.

Os respondentes levaram de 10 a 15 minutos para preencher o formulário. As respostas foram anônimas. Houve alguns pequenos problemas com a tradução em português, mas esses problemas de idioma também foram encontrados na própria versão em inglês. Os dados foram tabulados à mão no Brasil.

### 3. Resultados do profile

Os resultados combinados de nove bancos em setembro de 1969 estão apresentados no quadro 1. O total individual  $N$  aqui é 160. A linha espessa representa a contagem do sistema de direção *atual* e a linha pontilhada representa o que o pessoal do banco acredita que seria o *ideal*. Essa contagem total indica que as instituições financeiras de desenvolvimento na nossa amostra estão na realidade usando sistema de direção número 2 e 3; na terminologia de Likert, sistemas autoritários e consultores. O ideal seria usar o sistema 4, grupo participante. Geralmente falando, os resultados são iguais aos encontrados em outros lugares. Note-se que o espaço entre as contagens *atuais* e *ideais* é maior nas áreas de tomada de decisões e plano de metas.

Houve uma grande variação nas contagens *atuais* entre os vários bancos. O quadro 2 mostra um banco bem situado no sistema 1-2 da escala autocrática-autoritária, usando um sistema de direção bem diferente do que seria o ideal. O quadro 3 mostra um caso bem diferente, um banco usando um método consultivo e participativo dos sistemas 3 e 4, bem próximo do seu ideal.

Em contraste aos perfis *atuais*, os *ideais* foram bem semelhantes para todos os bancos. Parece haver uma grande preferência pelo sistema de direção de grupo participativo nas instituições financeiras de desenvolvimento brasileiras, como em outras organizações em outros países.

### 4. Feedback

Resultados do perfil organizacional foram apresentados a cada banco em visitas pessoais, expostos da mesma forma em que estão aqui. Cada banco recebeu suas próprias contagens de médias, além das médias ge-

rais para comparação. Um guia de interpretação dos perfis, sugerindo medidas de ação, também foi fornecido.

Reuniões de *feedback* geralmente começaram com o presidente da instituição ou outro diretor de alto nível, dependendo do banco e circunstâncias atuais, às vezes abrangendo seções de *feedback* com todo o pessoal que preencheu os formulários. Os resultados foram quase sempre recebidos com grande interesse, entendimento e aceitação, mesmo quando os dados não eram muito favoráveis. As informações foram vistas como relevantes e importantes para a organização. (Estas observações são baseadas nas avaliações objetivas das reuniões de *feedback* bem como nas impressões do psicólogo organizacional.) Os perfis fizeram um trabalho excelente em estimular interesse em atender aos problemas de gerência, o que os gerentes não fizeram por estarem muito ocupados com outros afazeres, ou por não saberem como fazer. Repetidos pedidos para estender o levantamento em outras partes da organização, participação no processo de auto-análise e resolução de problemas dos bancos, e reavaliação depois da ação tomada, demonstram o êxito do levantamento de *feedback* usado.

Importantes características do processo parecem ser: 1) a extensão e brevidade do perfil; 2) objetividade e equidade dos dados; 3) a comparação intra-organizacional entre os perfis *atuais* e *ideais*; e 4) a comparação com organizações similares no mesmo país. O terceiro e quarto fatores parecem ser de especial importância na perspectiva de assistência técnica internacional do projeto. A assistência dada foi no uso de uma metodologia que permitia comparações relevantes para as organizações. A técnica foi importada, os resultados não. O sistema Likert das quatro teorias de gerência não foi discutido até que relações de trabalho mais íntimas foram estabelecidas.

Nos bancos onde o interesse e a necessidade eram especialmente altos, as atividades foram prosseguidas. Sempre que possível, tentamos conseguir recursos locais para o trabalho com a organização na ausência do pessoal do MIT. As atividades incluíram um dia de retiro de todo o grupo gerencial de um banco, para identificarem e discutirem a resolução de problemas, com base nos resultados do perfil para aquele banco; uma semana de entrevistas com os grupos supervisores de um banco cujo perfil demonstrou alguns problemas organizacionais bastante difíceis, e sucessivo *feedback* — discussões sobre resolução de problemas com a alta direção de um banco cuja organização *formal* estava causando efeitos inesperados e indesejáveis na organização *humana*.

Em uma outra organização relativamente saudável, a apresentação de *feedback* foi colaborada sem a presença do diretor que estava viajando na época. Um contato subsequente com o mesmo, a fim de explicar os dados pessoalmente, resultou em um convite para voltar à organização e tomar uma outra medida. O diretor e seus subordinados não somente discutiram sobre os dados por si mesmos, como também tomaram ações e esperavam obter alguma mudança nos dados.

# QUADRO 1. TOTAIS – 9 BANCOS, 9/69

Favor indique o nível do seu cargo:

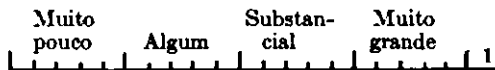
— Administração Superior — Supervisão — Técnico

## PERFIL DE CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS

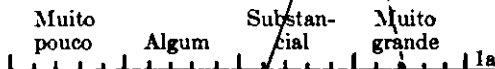
———— ATUAL  
 - - - - - IDEAL

### Variável Organizacional

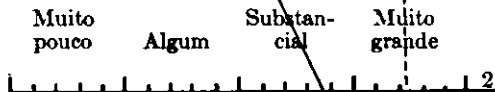
Qual é o grau de confiança nos funcionários demonstrado pelos superiores?



Qual é o grau de confiança nos superiores demonstrado pelos funcionários?



Que grau de liberdade de falar com os seus superiores a respeito do trabalho sentem os funcionários?

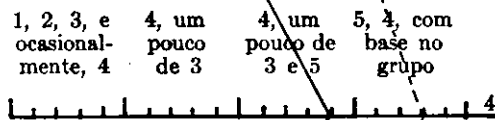


As idéias dos subordinados são solicitadas e aplicadas?

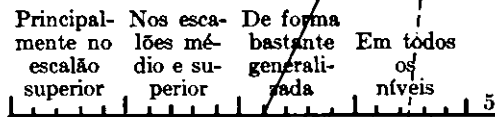


\*\*\*

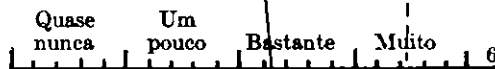
Os principais processos de motivação usados na organização são: 1 medo, 2 ameaças, 3 punição, 4 recompensas, 5 participação



A responsabilidade por atingir as metas da organização é sentida principalmente:

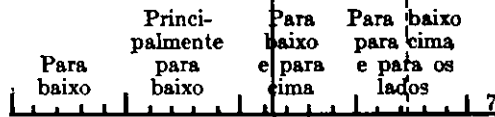


O trabalho é feito, realmente, em equipe, com a cooperação de todos os participantes?

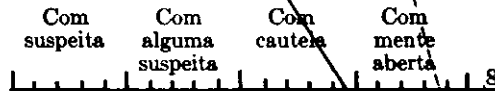


\*\*\*

Qual a direção usual do fluxo de informações?



Como são encaradas as comunicações vindas de cima?



Qual é a precisão das informações prestadas para cima?	Normalmente erradas	Às vezes erradas	Acuradas mas incompletas	Muito precisas	9
Os superiores conhecem os problemas dos subordinados?	Muito pouco	Pouco	Bem	Muito bem	10
Os subordinados conhecem a política operacional da organização?	Muito pouco	Pouco	Bem	Muito bem	10a
***					
A que níveis são tomadas as decisões?	Principalmente no escalão superior	Decisões de política no alto; há certa delegação de poderes	Linhas gerais de política no alto; há mais delegação	Em todos os níveis mas bem integradas	11
Os subordinados participam de decisões relativas a seu trabalho?	Não ocasionalmente	São ocasionalmente consultados	São geralmente consultados	Participam, integralmente	12
O processo de decisão contribui para a motivação?	Não, ao contrário	Pouco	Bastante	Muito	13
***					
Como são estabelecidas as metas de Entidade?	A Administração Superior	Ordens e alguns comite mentários	Depois de debate, emitem-se ordens	Em grupo, usualmente	14
Que grau de resistência existe para alcançar as metas estabelecidas para a Entidade?	Grande	Moderado	Algum, às vezes	Pouco ou nenhum	15
***					
Como se distribuem as funções de controle interno da Entidade?	Concentradas no alto	Relativamente concentradas no alto	Moderada delegação aos níveis inferiores	São largamente distribuídas	16
Existe alguma organização informal resistindo à formal?..	Sim	Normalmente, sim	Às vezes sim	Não	17
Para que são usados os dados de controle interno?	Para vigiar e punir	Para punir e recompensar	Para recompensar e orientar	Para orientação e solução de problemas	18

## QUADRO 2 BANCO 5 - 2/69

Favor indique o nível do seu cargo:

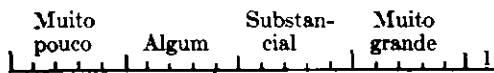
— Administração Superior — Supervisão — Técnico

### PERFIL DE CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS

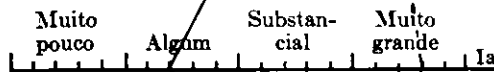
———— ATUAL  
----- IDEAL

*Variável Organizacional*

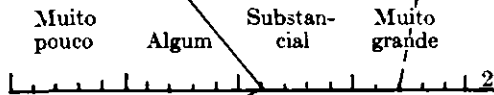
Qual é o grau de confiança nos funcionários demonstrado pelos superiores?



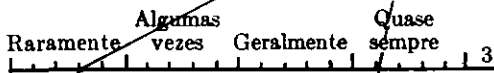
Qual é o grau de confiança nos superiores demonstrado pelos funcionários?



Que grau de liberdade de falar com os seus superiores a respeito do trabalho sentem os funcionários?

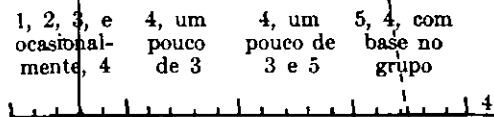


As idéias dos subordinados são solicitadas e aplicadas?

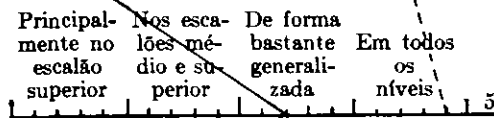


\*\*\*

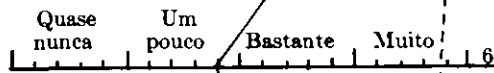
Os principais processos de motivação usados na organização são: 1 medo, 2 ameaças, 3 punição, 4 recompensas, 5 participação



A responsabilidade por atingir as metas da organização é sentida principalmente:

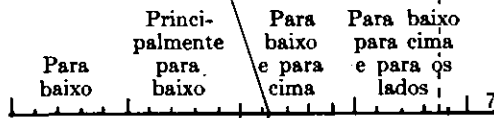


O trabalho é feito, realmente, em equipe, com a cooperação de todos o participantes?

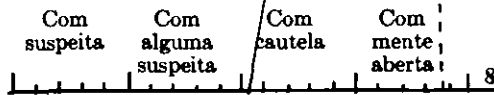


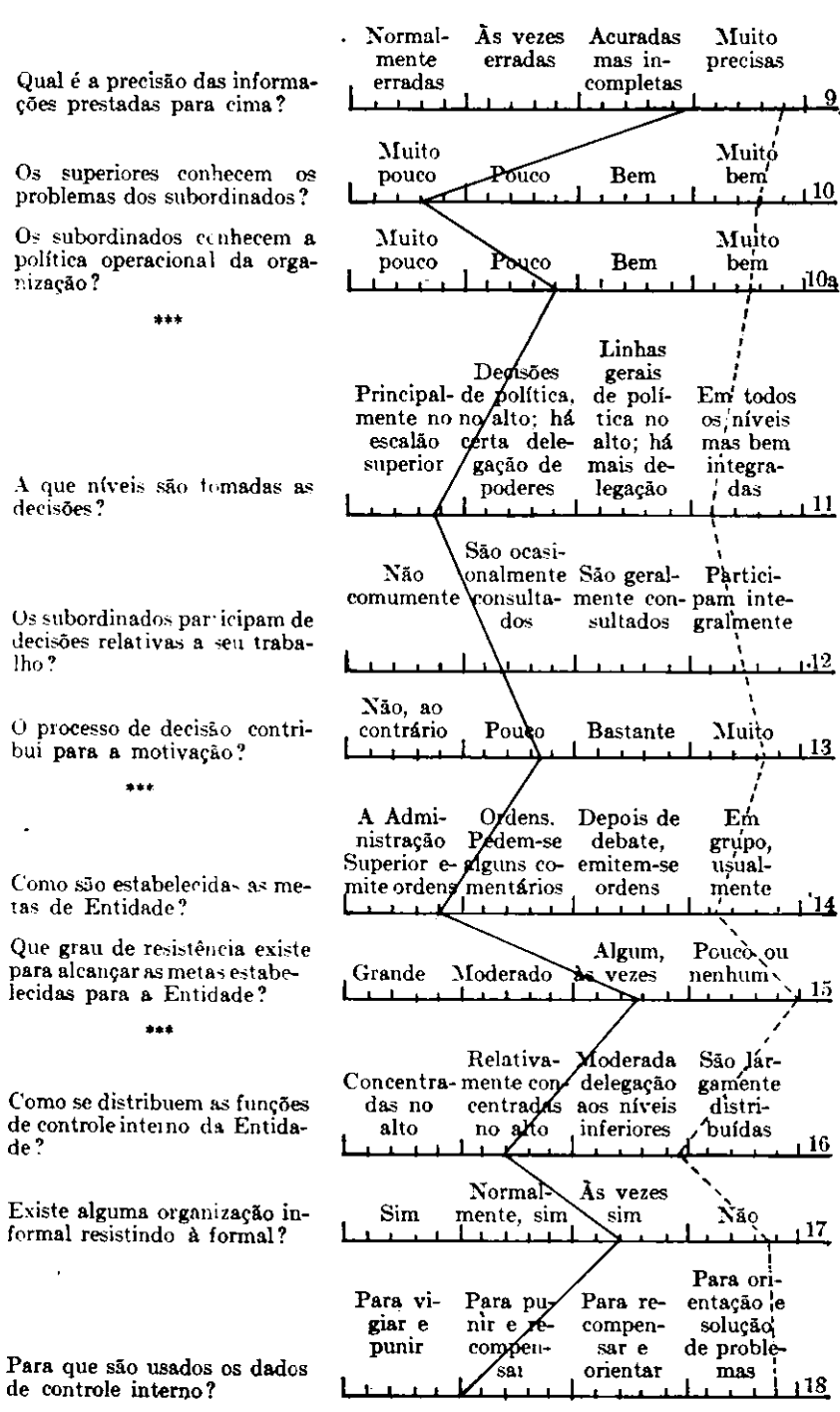
\*\*\*

Qual a direção usual do fluxo de informações?



Como são encaradas as comunicações vindas de cima?





Qual é a precisão das informações prestadas para cima?

Os superiores conhecem os problemas dos subordinados?

Os subordinados conhecem a política operacional da organização?

\*\*\*

A que níveis são tomadas as decisões?

Os subordinados participam de decisões relativas a seu trabalho?

O processo de decisão contribui para a motivação?

\*\*\*

Como são estabelecidas as metas de Entidade?

Que grau de resistência existe para alcançar as metas estabelecidas para a Entidade?

\*\*\*

Como se distribuem as funções de controle interno da Entidade?

Existe alguma organização informal resistindo à formal?

Para que são usados os dados de controle interno?



## QUADRO 3. BANCO 15 — 2/69

Favor indique o nível do seu cargo:

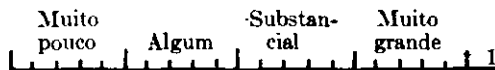
— Administração Superior — Supervisão — Técnico

### PERFIL DE CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS

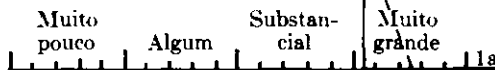
———— ATUAL  
----- IDEAL

*Variável Organizacional*

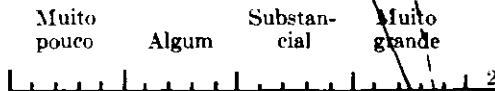
Qual é o grau de confiança nos funcionários demonstrado pelos superiores?



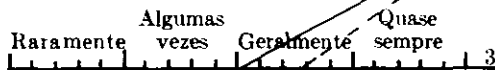
Qual é o grau de confiança nos superiores demonstrado pelos funcionários?



Que grau de liberdade de falar com os seus superiores a respeito do trabalho sentem os funcionários?

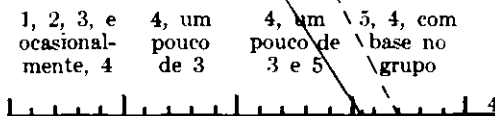


As idéias dos subordinados são solicitadas e aplicadas?

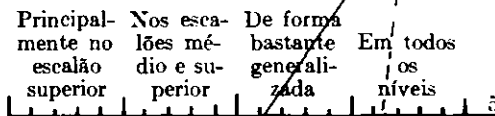


\*\*\*

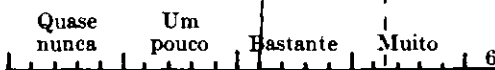
Os principais processos de motivação usados na organização são: 1 medo, 2 ameaças, 3 punição, 4 recompensas, 5 participação



A responsabilidade por atingir as metas da organização é sentida principalmente:

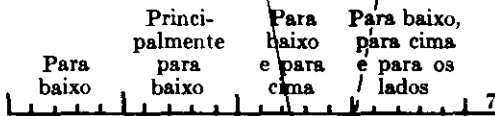


O trabalho é feito, realmente, em equipe, com a cooperação de todos os participantes?

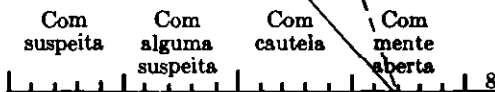


\*\*\*

Qual a direção usual do fluxo de informações?



Como são encaradas as comunicações vindas de cima?



Qual é a precisão das informações prestadas para cima?	Normalmente erradas	As vezes erradas	Acuradas mas incompletas	Muito precisas	9
Os superiores conhecem os problemas dos subordinados?	Muito pouco	Pouco	Bem	Muito bem	10
Os subordinados conhecem a política operacional da organização?	Muito pouco	Pouco	Bem	Muito bem	10a
***					
A que níveis são tomadas as decisões?	Principalmente no escalão superior	Decisões de política certa delegação de poderes	Linhas gerais de política no alto; há mais delegação	Em todos os níveis mas bem integradas	11
Os subordinados participam de decisões relativas a seu trabalho?	Não ocasionalmente	São ocasionalmente consultados	São geralmente consultados	Participam integralmente	12
O processo de decisão contribui para a motivação?	Não, ao contrário	Pouco	Bastante	Muito	13
***					
Como são estabelecidas as metas de Entidade?	A Administração Superior emite ordens	Ordens. Pedem-se alguns comentários	Depois de debate, emitem-se ordens	Em grupo usualmente	14
Que grau de resistência existe para alcançar as metas estabelecidas para a Entidade?	Grande	Moderado	Algum, às vezes	Pouco ou nenhum	15
***					
Como se distribuem as funções de controle interno da Entidade?	Concentradas no alto	Relativamente concentradas no alto	Moderada delegação aos níveis inferiores	São largamente distribuídas	16
Existe alguma organização informal resistindo à formal?	Sim	Normalmente, sim	Às vezes sim	Não	17
Para que são usados os dados de controle interno?	Para vigiar e punir	Para punir e recompensar	Para recompensar e orientar	Para orientação e solução de problemas	18

## 5. Mudança

Estamos agora em processo de readministração dos questionários em todos os bancos, com o fim de verificar se houve alguma mudança. Não esperamos mudanças drásticas pelo fato de que insuficientes recursos e tempo impediram esforços intensivos para mudança. Esperamos mudanças nos bancos onde nosso *input* foi maior, mas devemos esperar os resultados finais.

Um fator que já temos notado, entretanto, é que o pessoal das organizações está ainda mais interessado e cooperando ainda mais com a administração deste questionário, do que o primeiro. A legitimidade sentida em todo o processo, e a confiança naqueles envolvidos, tem aumentado tanto que é uma pena estar o projeto terminado. Estamos na verdade apenas começando.

### ÚLTIMOS LANÇAMENTOS DA FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

#### **Os Mercados de Capitais do Brasil**

Banco Interamericano de Desenvolvimento

#### **Programação para o Desenvolvimento**

Jan Tinbergen

#### **Uma Análise das Teorias de Organização**

Beatriz Wahrlich

#### **Em Busca de uma Teoria de Descentralização**

Paulo Reis Vieira

#### **Avaliação de Projetos de Desenvolvimento**

Samuel P. Hayes, Jr.

#### **Custos — Princípios, Cálculo e Contabilização**

(4.ª edição) revista e aumentada

Américo M. Florentino

#### **O Comportamento Humano na Empresa**

(2.ª edição)

Yolanda Ferreira Balcão

Laerte Leite Cordeiro

#### **Introdução à Administração Pública**

(2.ª edição)

Pedro Muñoz Amato

#### **Introdução à Teoria Geral de Administração Pública**

(2.ª edição)

Pedro Muñoz Amato

Visite uma das suas livrarias

#### **Guanabara**

Av. Graça Aranha, 26, lojas C e H — Tel.: 222-4142

Praia de Botafogo, 188 — Tel.: 246-5107

#### **São Paulo**

Av. Nove de Julho, 2 029 — Tel.: 288-3893

#### **Brasília**

Super Quadra 104, Bloco A — Loja 11 — Tel.: 24-3008

É vasto o programa editorial da UNESCO. No Brasil, esse valioso acervo de obras, versando sobre aspectos variados das atividades culturais, educacionais e científicas do homem, encontra-se à sua disposição na Fundação Getúlio Vargas, através de sua Editora, de suas livrarias ou de seus revendedores autorizados em todo o País

Qualquer que seja o seu campo de atividade, solicite o catálogo de obras da UNESCO a qualquer uma das suas livrarias ou a um dos seus agentes de vendas autorizados.

#### LIVRARIAS:

Praia de Botafogo, 188  
Caixa Postal, 21.120  
Rio de Janeiro, GB

Super Quadra 104 — Bloco A  
Loja 11  
Brasília, DF

Avenida Graça Aranha, 26  
Lojas C e H  
Rio de Janeiro, GB

Avenida Nove de Julho, 2 029  
Caixa Postal, 5 534  
São Paulo, SP

#### AGENTES AUTORIZADOS:

Dilertec  
Distribuidora de Livros e Revistas  
Ltda.  
Rua Coelho Rodrigues, 1 244  
Teresina — PI

Centro do Livro Brasileiro  
Rua Rodrigues Sampaio, 30-B  
Lisboa, Portugal

Ceará — Ciência e Cultura  
Rua Edgard Borges, 89  
Fortaleza, CE

Agência Van Damme  
Rua Goitacazes, 103, s/ 1310  
Belo Horizonte, MG

Organização Sulina de Representações  
Av. Borges de Medeiros, 1 030  
Porto Alegre, RS

Livraria Ghignone  
Rua Quinze de Novembro, 423  
Curitiba, PR

Catavento — Distribuidora de Livros  
Ltda.  
Rua Conselheiro Ramalho, 928  
Tel.: 236-5642  
São Paulo, SP

Livraria Civilização  
Brasileira S.A.  
Rua Padre Vieira, 9  
Salvador BA

Fornecedora de Publicações Técnicas  
M. M. de Oliveira Marques  
Av. Ipiranga, 200 — Loja 40  
São Paulo, SP

M. Inojosa  
Av. Dantas Barreto, 564  
Sala 901  
Recife, PE

Livraria Martins  
Av. Campos Sales, 171  
Belém, PA

Livraria J.C.  
Rua Nina Rodrigues, 33-B  
São Luiz, MA

Lunardelli Representações  
Livraria Universitária  
Rua Vítor Meireles, 23-A  
Florianópolis, SC

Praia Grande Distribuidora  
Rua Tiradentes, 71  
Loja 2  
Ingá  
Niterói, RJ