

PREFÁCIO À EDIÇÃO ESPECIAL

Desenvolvimento Organizacional no Brasil: aplicações e implicações

CECÍLIO A. F. BERNDSEN*

A idéia de publicar uma edição especial da *Revista de Administração Pública* sobre desenvolvimento organizacional nasceu da carência de material autenticamente brasileiro sobre o tema. A prática de D.O. tem-se dado em nosso meio com razoável receptividade. As notícias de seminários, cursos e projetos de consultoria utilizando técnicas de D.O., baseadas em sua filosofia, ou de algum modo associados ao movimento, são facilmente encontráveis em publicações especializadas e entre profissionais da área. Grande parte desta experiência tem que utilizar material e basear-se em precedentes de origem americana ou, em poucos casos, inglesa.

A variedade de experiência de D.O. no Brasil e a quantidade de profissionais que se mostram interessados pelo assunto tornam inadiáveis o exame do acervo de experiências, idéias, modelos, e instrumentos e o estímulo ao surgimento do pensamento crítico sobre D.O. no Brasil.

Se o movimento pretende consolidar-se é indispensável que se tenha no Brasil um crescimento da autonomia de pensamento e uma criatividade maior, no sentido de estabelecer soluções próprias para problemas típicos das organizações e da cultura brasileira.

Pode-se argumentar ainda que D.O., por sua própria natureza, exige uma constante renovação de instrumentos e técnicas para a solução dos problemas crescentemente variados e complexos das organizações.

Outro motivo para a abertura de um debate mais amplo sobre D.O. é a análise de seu impacto nas organizações brasileiras. Supondo que seja

* Cecílio A. F. Berndsen é professor adjunto na Escola Brasileira de Administração Pública, chefe do Departamento de Estudos Organizacionais. Doutor (Ph. D.) em administração pública pela Universidade do Sul da Califórnia.

possível avaliar este impacto de maneira satisfatória, qual o alcance e quais as conseqüências de sua aplicação no Brasil? Quais as suas implicações? Tornam-se as organizações mais eficientes, eficazes e melhores lugares para se trabalhar?

Ainda outro motivo, o último desta lista-tentativa, mas não o menos importante: a qualificação profissional dos praticantes de D.O. Quais seriam as credenciais que um praticante de D.O. deveria possuir? Como pode ser este praticante formado, aperfeiçoado? Como podemos estabelecer padrões de desempenho considerados desejáveis?

Naturalmente a lista de razões não se esgota aqui. Ainda assim se poderia criticar uma iniciativa como esta alegando-se que D.O. é apenas mais um modismo, idêntico àqueles que a moderna administração já se acostumou a "sofrer" periodicamente. A esta observação pode-se ponderar que o movimento tem, com altos e baixos, subsistido mais longamente e com maior penetração do que o usual. Além disso, em termos teóricos D.O. representa a confluência de idéias, teorias e pensamentos oriundos de diversas fontes. Na psicologia social, por exemplo, D.O. está associado a psicologia existencialista e psicologia humanista. Da ciência política D.O. retira subsídios das teorias de democracia, e de estudos que visam propiciar a viabilidade participatória em todos os níveis de associação. Das noções de gerência e da teoria das organizações, das quais D.O. é ao mesmo tempo contribuinte e receptor, temos uma variedade de idéias que vêm desde técnicas de gerência por objetivos até considerações mais profundas sobre a natureza social e técnica das organizações.

Tudo isto considerado vamos ao exame do conteúdo deste número da *RAP*.

A sensação do editor ao receber as manifestações dos autores convidados para a empreitada foi das mais gratificantes. Não só a qualidade dos artigos, como também a quantidade e variedade foram notáveis. Criou-se, além disso, um efeito sinérgico, através do qual alguns dos convidados incitaram colegas da área a colaborar também com a revista.

O resultado deste entusiasmo fez que se decidisse publicar dois números sobre o mesmo assunto, uma vez que o volume das contribuições esgotou o número de páginas disponíveis.

Neste primeiro número, Mello apresenta uma revisão crítica de D.O. onde importantes aspectos são analisados e fixada a sua posição indicando direções que o movimento pode tomar.

Moscovici dedica-se ao exame da figura do consultor de D.O. frente às características nacionais brasileiras. O artigo apresenta uma série de aspectos relevantes ao desempenho do consultor de D.O. e discute a satisfação destes requisitos face às possibilidades brasileiras. Propostas concretas são apresentadas.

No trabalho sobre administração sistêmica por objetivos e resultados, Caravantes tenta a apresentação de um modelo bastante abrangente onde busca a combinação da filosofia de D.O. com a técnica de administração por objetivos, e da fusão dos interesses organizacionais com os interesses

individuais. A leitura deste artigo permitirá a visão global de um modelo de desenvolvimento organizacional.

Foguel e Costa nos apresentam os primeiros resultados de uma intervenção de D.O. extremamente ampla: mudança planejada no Ministério da Agricultura e no Setor Público Agrícola do Brasil. O embasamento teórico, a metodologia de ação e a agilização do modelo de consultoria externa combinados com a consultoria interna são apresentados, permitindo uma visão clara do que seja este grande esforço.

Finalmente, o relatório de pesquisa de Souza nos oferece uma amostra significativa do potencial que a pesquisa social representa para a consolidação do D.O. dentro de uma perspectiva verdadeiramente científica. Neste trabalho é analisada a viabilidade do uso de um instrumento de diagnóstico organizacional, e são apresentadas conclusões e hipóteses de pesquisa para futuros estudos tendo como base este instrumento.

No próximo número da *RAP* serão publicados os outros artigos sobre desenvolvimento organizacional. Entre outras contribuições teremos: Carlos Cezar da Silva Souza e Luiz Carlos Moreira da Silva com seu trabalho *Mudança organizacional planejada: o caso da Legião Brasileira de Assistência*. Francisco Gomes de Mattos: *Reciclagem situacional (RS) — uma estratégia de desenvolvimento organizacional para diagnóstico e intervenção*; Paulo C. Costa Moura: *Desenvolvimento organizacional nas organizações brasileiras: aceitação real ou fictícia?*; Gilberto Tristão: *Desenvolvimento organizacional: enfoque tridimensional*; Ivayr Thomaz de Azevedo: *Desenvolvimento organizacional: avaliação empírica de uma experiência*.

Ao iniciar o esforço para a publicação de um número especial da *Revista de Administração Pública* a intenção era propiciar um debate mais substancial sobre os problemas, a evolução, e as implicações da prática de desenvolvimento organizacional no Brasil. Com estes dois números especiais, ao lado da satisfação pela receptividade à idéia, fica a esperança de que o esforço seja continuado aqui e em outras publicações. Também fica aberta a *Revista de Administração Pública* para as reações de seus leitores e de pessoas interessadas no assunto.