

DO — Avaliação empírica de uma experiência

IVAHYR THOMÁS DE AZEVEDO*

1. Introdução; 2. Os antecedentes — a evolução dos negócios e resultados; 3. Desenvolvimento organizacional (DO); 4. A avaliação dos resultados; 5. Conclusões.

1. Introdução

Pretende-se descrever a experiência de desenvolvimento de uma organização, nos últimos 12 anos, por meio das tentativas de utilização de conceitos e técnicas de DO.

Por traduzir a visão de um executivo e não de um especialista em DO, a ótica de observação coloca ênfase nos efeitos práticos e não na fundamentação científico-teórica, embora se pretenda, pelo contraste dos resultados obtidos, uma avaliação empírica da validade de alguns princípios relevantes da teoria e da prática de DO na realidade empresarial brasileira.

2. Os antecedentes — a evolução dos negócios e resultados

2.1 Aspectos positivos

A partir de 1965 a empresa registrou índices significativos de sucesso em suas atividades.

Expandiu-se rapidamente e ganhou mercado em relação à maioria dos seus competidores, mostrando níveis satisfatórios de retorno de investimento.

* Bacharel em Direito. Diretor de administração e relações públicas da Shell Brasil SA (Petróleo).

Sem recursos humanos, principalmente gerenciais, comparavam-se satisfatoriamente com os competidores, em qualidade e motivação, mercê de políticas e práticas relativamente avançadas introduzidas na área tradicional de administração de pessoal.

Processos e técnicas administrativas relativamente modernos foram introduzidos, tais como um sistema integrado¹ de planejamento e controle; um sistema amplo de informação gerencial; técnicas quantitativas de decisão; uma estrutura organizacional com elevado grau de diferenciação,² orientada para os diferentes mercados/clientes, que aumentou o grau de delegação e a velocidade de decisão das diferentes funções e unidades de operação.

Foram adotadas modernas técnicas de vendas e de logística de distribuição, assim como de administração financeira. Elevou-se o nível de competência no relacionamento com os acionistas, facilitado pelos resultados e pelo grau de profissionalismo e credibilidade da empresa.

Todos estes fatores, unidos ao desempenho da economia e, sobretudo, às perspectivas futuras do país, levaram não só a uma estratégia de aumento das atividades principais mas a uma estratégia de diversificação em outras áreas que resultaram em rápida expansão e mudança do perfil de investimento.

2.2 Aspectos negativos

2.2.1 Meio ambiente

Nos últimos três anos ocorreram modificações no desempenho da economia e nas condições básicas de operação do negócio principal da organização.

Os preços das matérias-primas básicas quadruplicaram em um ano, requerendo investimentos substancialmente maiores para manter o volume dos negócios. O ritmo do crescimento do mercado ficou reduzido e as margens de lucro bruto dos produtos declinaram substancialmente.

2.2.2 Estrutura: processos e técnicas

Processos e técnicas administrativas introduzidos em tratamento paralelo dos aspectos comportamentais levaram a algumas disfunções.

¹ Sistema de planejamento estratégico e de controle que abrangeu todas as diferentes funções da empresa principal (vendas, produção, finanças, pessoal etc.), assim como companhias subsidiárias.

² Diferenciação na conceituação de Lawrence e Lorsh significando elevado grau de autonomia das diferentes funções da organização, na fixação dos seus objetivos, na utilização dos seus recursos etc., visando atender as diferentes demandas do meio-ambiente com que se relacionam, o que obrigada à criação de mecanismos de integração mais amplos, além da estrutura hierárquica tradicional (unidades organizacionais integrativas como as de planejamento e controle, processo de fixação de objetivos e padrões de mensuração de resultados globais etc.).

Segundo as pesquisas de Lawrence e Lorsh as organizações complexas mais eficientes foram aquelas que conseguiram otimizar conjuntamente os fatores diferenciação e integração, e não um ou outro, isoladamente.

A concepção de estrutura de organização vertical orientada aos mercados clientes, fundada em conceitos de diferenciação/integração, embora tendo aumentado a velocidade de decisão das unidades de operação — fator positivo importante num período de rápida expansão dos negócios — evidenciou aspectos negativos.

Estendeu-se em demasia internamente o conceito de diferenciação, levando a certa falta de integração funcional. Em consequência, disfunções apareceram no processo de tomada de decisão, resultando em excesso de conflitos e problemas operacionais diários, interfuncionais, levados ao nível da diretoria para solução.

Multiplicaram-se as unidades assessoras integrativas (planejamento, microeconomia, serviços etc.).

Estimulou-se a formação de subculturas funcionais com valores e estilos de gerência muito diferenciados que, ao longo do tempo, diminuíram o grau de delegação inicial, aumentando a centralização de decisões.

Multiplicou-se o esforço custoso de produção de informações gerenciais com certo grau de desperdício aparentemente em razão de: inadequada adaptação paralela à mudança da estrutura (só tentada *a posteriori* e muito gradualmente) que redundou em duplicação excessiva; deficiente definição, pelas funções usuárias, de padrões de mensurações, levando à produção de informações orientadas para atividades em geral e não para áreas-chave de resultados; existência de elementos comportamentais gerando conflito pela errônea percepção, de algumas funções usuárias, de que o sistema de informações se constituía em instrumento de heterocontrole da função assessora que o produzia. Como consequência, o sistema de informações transformou-se indevidamente no principal bode expiatório das eventuais falhas do processo de tomada de decisão.

A rápida expansão, os elementos de desintegração inerentes à concepção da estrutura da organização, as muitas diferenças de estilo e valores das subculturas funcionais levaram, também, a um nível excessivamente baixo de formalização de políticas e normas, como elementos integrativos.

2.3 Aspectos comportamentais

2.3.1 Cultura da organização

A organização conseguiu construir uma cultura com fortes elementos positivos:

- a) renovação institucionalizada através de plano de aposentadoria, processos de identificação de potencial e de sucessão e carreiras que asseguravam um fluxo de oportunidades aos níveis gerenciais e aos escalões superiores;
- b) políticas e processos de promoções bastante sadios que asseguravam nas decisões o equilíbrio entre potencial, competência técnica, desempenho, experiência e um elevado grau de neutralização do nepotismo;
- c) elevados padrões de desempenho, a despeito de um certo ranço de paternalismo;

- d) estilos de gerência que resultaram num clima de abertura e participação;
- e) um processo interno de comunicações razoavelmente eficiente;
- f) um elevado grau de lealdade, engajamento e motivação, principalmente do grupo gerencial.

Esses elementos bastante positivos da cultura organizacional passaram a ser afetados pelo aparecimento de distorções em subculturas de importantes funções semi-autônomas, oriundas principalmente da referida e excessiva diferenciação interna na concepção da estrutura de organização e de estilos de gerência autocráticos — centralizadores — paternalistas; aumento do atrito interfuncional, assim como do índice de acomodação ou supressão na administração do conflito; deformação na percepção da distribuição de poder e influência nas diferentes funções, principalmente entre o grupo gerencial, ressentido pela utilização de parcelas de poder, objetivando subsistemas funcionais e não visando eficiência e saúde da organização como um todo; aparecimento, em conseqüência, de sentimento de menos-valia em outras funções; surgimento de hiato de comunicações, entre diretoria e grupo gerencial, pela crescente divergência quanto a prioridades e valores das diferentes subculturas funcionais; excessiva especialização funcional e limitação do desenvolvimento gerencial nas subculturas deformadas.

Como se disse, a empresa, nesse período, registrou índices significativos de expansão e retorno sobre investimentos. No balanço dos fatores positivos e negativos até agora salientados, parece correto concluir que esses resultados foram obtidos em grande parte:

- pela *eficiência*, isto é, otimização dos recursos financeiros e humanos à sua disposição, somados a modernização, profissionalismo e excelência dos processos básicos de gerência e dos valores positivos da cultura com que a empresa administrava estes recursos;
- pela *eficácia*, isto é, os resultados significativos que vinham sendo conseguidos pareciam derivar também do volume de investimento financeiro, bastante superior e feito em antecipação à maioria dos competidores e do excelente desempenho da economia do país em anos sucessivos, com conseqüente e significativo crescimento do mercado.

A despeito destes resultados positivos e com alguns meses de antecedência em relação às mudanças radicais que ocorreram no meio ambiente e nas condições básicas do negócio, a empresa decidiu empreender um estudo profundo das estratégias do seu negócio principal e das estratégias de diversificação, contratando a assessoria de um grupo consultor externo especializado em estratégia corporativa, principalmente nas áreas de vendas e de finanças.

O estudo foi levado a efeito com um alto grau de envolvimento e participação dos grupos gerenciais e com ostensivo apoio do presidente e de grande parte da diretoria. Trouxe conclusões mais significativas sobre mudanças nas estratégias do negócio principal do que sobre os planos de diversificação, trazendo, principalmente, uma nova ótica na forma de administrar o negócio.

É importante salientar que tendo um alto grau de especialização nas áreas de vendas e finanças, a assessoria externa não tinha, todavia, conhecimentos especializados na área de comportamento. O estudo de estratégias foi assim completado por um grupo gerencial interno multifuncional e multidisciplinar onde existia um elemento especializado em aspectos de comportamento organizacional. O grupo adicionou aos estudos originais dos assessores externos fatores de comportamento, de modificações na estrutura organizacional e de processos básicos (MIS, sistemas de planejamento estratégico/tático; de delegação; de mensuração de resultados etc.), visando reduzir obstáculos à implementação eficiente das mudanças de estratégia sugeridas.

Significativas mudanças ocorreram então:

1. Na estrutura da organização: reduziu-se o excesso de *diferenciação* funcional interna, embora mantendo-se os aspectos positivos de diferenciação externa orientada aos diferentes mercados clientes.

O processo de tomada de decisões integradas, com a eliminação dos excessos de diferenciação funcional interna, baixou sensivelmente na escala hierárquica. Restaurou-se e ampliou-se, assim, o nível de delegação e a velocidade das decisões.

Eliminou-se a tendência de subida da decisão operacional e da administração do conflito ao nível de diretoria que pôde voltar às suas responsabilidades primordiais de planejamento estratégico, alocação de recursos, controle dos resultados globais das diferentes unidades operacionais, esforços de diversificação e relacionamento externo e com os acionistas.

2. Nos processos básicos: definiu-se muito mais claramente as responsabilidades em relação ao planejamento estratégico/tático, principalmente quanto ao grau de participação das unidades operacionais. Aprimorou-se o controle, definindo-se com muito maior clareza os padrões de mensuração de resultados das áreas-chave das unidades operacionais.

Corrigiu-se desta vez o erro cometido quando da anterior modificação da estrutura da organização, dando-se grande atenção à modificação simultânea do sistema de informações de gerência (MIS), que foi então primordialmente orientado para informar o processo de tomada de decisão, planejamento e controle das áreas-chave de resultados. A tarefa foi facilitada pela maior clareza de alocação de responsabilidades, oriunda das modificações de estrutura e da definição aprimorada de padrões na mensuração de resultados das áreas-chave.

3. No comportamento da organização: como salientado, houve uma grande preocupação de participação dos níveis gerenciais no esforço de mudança. A indicação do grupo multifuncional atendeu a critérios de experiência e conhecimento multidisciplinar, mas também a critérios de elevado potencial, que tornavam os componentes desse grupo, *a priori*, candidatos ostensivos a posições-chave na nova estrutura da organização. Tornaram-se, assim, potentes agentes de mudança.

A existência de processos e técnicas sistemáticas de avaliação de desempenho e potencial possibilitou um elevado nível de informações sobre o

grupo gerencial e de supervisão, que permitiu uma corajosa e total realocação de recursos gerenciais nas novas funções, num extensivo exercício, com total envolvimento da diretoria e dos gerentes de unidades-chave. Esta extensa alocação de novos recursos gerenciais feita com a predominância dos valores positivos da cultura — competência, potencial, experiência — significou importante mensagem de reafirmação desses valores.

A nova estrutura reduziu cargos empobrecidos e aumentou o número de cargos gerenciais e de supervisão enriquecidos, que auxiliarão os processos de desenvolvimento de carreiras. Isto ficou patente e é assim percebido pela cultura.

Um extenso e aprimorado processo de comunicações — internas, verbais e escritas — foi montado, cobrindo particularmente os níveis gerenciais de supervisão e técnico. Em reuniões sucessivas debateram-se intensamente as principais razões das mudanças oriundas dos estudos de estratégia e introduzidas na estrutura, nos processos básicos de planejamento, controle e informações, e nos novos estilos de gerência.

Restaurou-se o equilíbrio de poder/influência das diferentes funções, tentando dirigir-se a sua utilização para a eficiência e saúde da organização como um todo.

Esta descrição sumária da evolução dos negócios e resultados da organização e dos processos de mudança a que se submeteu nos últimos 12 anos foi orientada para salientar os aspectos mais relevantes aos objetivos do artigo, pois procura criar a moldura dentro da qual se tentará fazer a avaliação empírica do esforço de DO que se processou neste período.

3. Desenvolvimento organizacional (DO)

Na descrição que se segue, DO é compreendido no sentido amplo como processo de mudança planejada através de intervenções no sistema socio-técnico, visando aumentar a eficiência e a saúde da organização.

O esforço de adoção de conceitos e técnicas de DO iniciou-se em 1965 de forma tênue e assistemática como parte de uma estratégia global de mudança da organização, previamente definida.

Tentou-se a divulgação, maior compreensão e domínio dos conhecimentos oriundos das ciências sociais que pudessem ser utilizados pela organização para aumento de sua capacidade de adaptação à aceleração das mudanças (derivadas do seu crescimento e do meio-ambiente), e que pudessem constituir-se em auxílio para o aumento da sua eficiência.

O apoio da diretoria ao esforço inicial não era unânime por inúmeras razões, entre as quais:

- a) a organização estava saudável, expandindo-se e mostrando resultados satisfatórios, o que não contribuía para aceitação de esforços de mudança planejada;
- b) crença de alguns diretores de que os conceitos e técnicas de DO não pudessem contribuir para resultados e que não passassem de modismo;
- c) as idéias difundidas por DO eram ameaçadoras aos estilos centralizadores autocrático-paternalísticos de algumas funções semi-autônomas etc.

O esforço inicial, em 1965, foi assim limitado à divulgação das idéias de Maslow, McGregor, Drucker etc., em cursos e seminários básicos e de desenvolvimento gerencial, internos e voltados para supervisores e gerentes, esforço esse substancialmente ampliado a partir de 1967-8, com a utilização de uma série de filmes com versões adaptadas a situações da organização e abrangendo as constatações de pesquisas e teorias de Gellerman, Argyris, McLelland, Herzberg e Likert etc.

Em 1967-8, um esforço mais sistemático de diagnóstico foi empreendido com uma pesquisa de opinião e atitudes abrangendo todo o pessoal. Os resultados indicaram um elevado grau de satisfação com a organização, principalmente aos níveis de supervisão e gerência, especificamente com os *fatores higiênicos* e alguma insatisfação em relação aos *fatores superiores de motivação*, como definidos por Herzberg. As restrições indicavam ainda anseio de maior participação e sentimento de menos-valia em certas funções, em relação ao crédito dos méritos pelos resultados obtidos pela organização.

Em 1970 uma outra pesquisa de atitude foi feita abrangendo todos os níveis gerenciais e de supervisão, baseada no modelo conceptual de distribuição de poder, de Tannembaum, e de análise da eficiência de fatores motivacionais, de Katz e Kahn. Os resultados indicaram, então, principalmente percepções de crescentes desequilíbrios na estrutura de poder, distorções em valores e estilos de subculturas funcionais semi-autônomas e aumento dos problemas de comunicação e integração interfuncional.

No esforço de aumentar as informações sobre a organização, o modelo Likert de diagnóstico foi aplicado nos seminários de estilos de gerência. Os resultados indicaram estilos consistentemente entre os sistemas III (Consultivo) e IV (Participativo).

Os resultados destas pesquisas e planos de ação delas derivados foram comunicados sistematicamente ao pessoal participante.

Ainda em 1970 a diretoria submeteu-se a um extensivo exercício de construção de equipe com o auxílio de um consultor externo, exercício que se repetiu em 1972, ampliado com o auxílio dos modelos de análise de estilos de gerência e exercícios de simulação de rotação de papéis funcionais.

Estes exercícios evidenciavam uma crescente aceitação da diretoria em relação à contribuição de DO para aumento da capacidade de adaptação à mudança e da eficiência da organização.

O presidente, alguns membros da diretoria e do grupo gerencial participavam voluntária e individualmente do treinamento externo de sensibilidade.

Nesta fase inicial alguns modelos de intervenção foram utilizados exclusivamente voltados ao aumento da competência de integração individual e de grupos.

De 1965 a 1970 os esforços foram, assim, principalmente de divulgação de conceitos teóricos de DO e de diagnóstico. Embora não obedecessem a uma estratégia claramente formulada, correspondiam a uma forma

de fertilização do solo e de preparação da cultura organizacional para intervenções mais profundas. As vantagens ou desvantagens desta abordagem serão objeto de análise quando forem avaliados os resultados obtidos.

A partir de 1971 projetos de intervenção mais abrangentes foram elaborados para três funções semi-autônomas. Optou-se então por um modelo de intervenção flexível, adaptável às necessidades diagnosticadas e peculiares a cada função, mas que mantinha certas características comuns em sua estruturação, isto é, metodologia conjunta de construção de equipe, unida a processo de administração por objetivos (ApO), que permitia aprimorar simultaneamente aspectos da competência de interação individual e de grupo, aplicados nas situações concretas de trabalho, de imediato.

O modelo previa um esforço prévio de coleta de dados pelo consultor, cobrindo áreas de percepção pela equipe, tais como: interação entre os seus membros; o impacto do estilo do gerente/supervisor e suas relações com os subordinados; segurança, motivação e perspectivas de desenvolvimento dos membros da equipe; eficiência passada e presente e objetivos-programa futuros da função; *input* conceitual-teórico de DO/ApO.

A mudança do modelo foi assim no sentido de torná-lo pragmaticamente voltado aos resultados dos negócios, respondendo a uma certa expectativa/ansiedade dos membros da organização após os anos iniciais dos esforços de DO.

Pretendeu-se que o modelo apresentasse algumas vantagens:

- a) flexibilidade na estruturação, adaptando-a às reais necessidades da função-cliente;
- b) segurança em relação aos riscos psicológicos, mantendo as confrontações individuais em níveis razoáveis de profundidade e controle, embora oferecendo o risco oposto de não eliminar os obstáculos emocionais realmente impeditivos da sinergia;
- c) união ao processo de administração por objetivos, com a finalidade de estabelecer uma ligação imediata dos aspectos comportamentais com as áreas-chave de resultados da função-cliente, assim como o aprimoramento paralelo dos processos técnico-administrativos essenciais;
- d) tentativa de evitar um processo longo e abrangente de intervenção sem mensuração palpável de resultados parciais, importantes para motivação e engajamento da equipe no esforço de DO;
- e) tentativa de evitar o que a teoria e experiência indicam de forma abundante: que DO não deve ser intervenção isolada e descontínua em situações de crise e emergência; criação de clima funcional de relações interpessoais agradáveis, mas divorciado de resultados; processo manipulativo de aumento de poder, em detrimento de indivíduos e grupos; aumento da informação e diagnóstico sem ações e resultados.

4. A avaliação dos resultados

Como salientamos, a sumária descrição da evolução, expansão e resultados da organização e do esforço de DO nestes últimos 12 anos tenta criar a moldura contra a qual se poderá fazer uma avaliação empírica da contri-

buição deste esforço que, embora nem sempre sistemático, foi, no entanto, suficientemente constante e amplo para ter tido um impacto significativo.

A avaliação carece de uma abordagem científica mais sistemática e pode, em consequência, conter distorções.

4.1 *Alguns dos principais dilemas de DO*

É aconselhável que essa avaliação se faça em relação a alguns dos dilemas usualmente salientados na vasta literatura das teorias e experiências de DO.

Os dilemas aparecem nas situações em que nos defrontamos com opções de premissas sobre diferentes rumos a adotar para a mudança ou desenvolvimento das organizações cujas vantagens-desvantagens não são claras.

4.1.1 Evolução, revolução ou desenvolvimento sistêmico?

A consciente escolha estratégica entre evolução, revolução ou desenvolvimento sistêmico é dilema básico que se apresenta nas opções de desenvolvimento das organizações.

Evolução — compreendida como intervenções parciais que visam pequenas mudanças. Embora resultem em algum progresso real, estes se dão sem modificações significativas no *status quo*, não modificando a cultura nas suas tradições, práticas, normas e valores, nem atitudes e comportamento do seu sistema social. Raramente promovem entusiasmo, levantam grandes resistências ou obtêm grandes resultados. É a opção consciente ou inconsciente de desenvolvimento organizacional mais largamente utilizada.

Revolução — compreendida como rejeição, supressão e mudança ampla da organização pela utilização do mecanismo autoridade-obediência (em geral somente usado nas situações crônicas e intoleráveis em que a abordagem de evolução se mostra ineficaz). As mudanças revolucionárias podem trazer resultados positivos ou negativos. Normalmente produzem resistência, ressentimentos, ao invés de engajamento, entusiasmo.

Desenvolvimento sistêmico — pressupõe entendimento amplo de conceitos da teoria de sistemas e tratamento das organizações como *sistemas socio-técnicos abertos*, capazes de criar interação eficiente com o meio ambiente, reagindo ou antecipando-se proativamente às mudanças de toda ordem. Por outro lado, subentende a compreensão de que o tratamento das organizações como *sistemas fechados* é a causa principal do alto índice de mortalidade nelas registrado em todos os setores de atividades. Compreende uma abordagem estratégico-tática, fundada em um modelo teórico-lógico *ideal* de desenvolvimento, contra o qual se contrasta a realidade atual da organização após abundante diagnóstico como levantamento de fatos empíricos e dados operacionais. Desenvolvimento sistêmico requer, ainda, o entendimento de que a cultura da organização é uma das causas principais de doenças nas organizações.

Pretende, assim, a avaliação e modificação do *status quo* em suas tradições, valores, normas e práticas e subentende mudança de comportamento e atitudes do sistema social.

Não pretendendo que a mudança se faça pelo mecanismo autoridade-poder, subentende um extenso esforço de aumento da competência de interação de indivíduos e grupos, com conseqüente ampliação da capacidade de autocrítica e de administração dos conflitos da organização, pré-requisitos essenciais para envolvimento, redução das resistências à mudança e criatividade essenciais à construção de um modelo estratégico-tático operacional eficiente.

Processos e técnicas de planejamento ou administração por objetivos, por exemplo, só seriam úteis após prolongado esforço de tratamento da cultura.

Outro pré-requisito essencial à mudança da cultura é o envolvimento da organização inteira, ou uma massa crítica quantitativa representando uma minoria significativa, sendo fundamental o apoio ostensivo da diretoria. É pré-requisito também essencial, a dimensão qualitativa da massa envolvida, entendida esta como ampla competência técnico-gerencial-interpessoal.

4.1.1.1 Dilema x avaliação da experiência de DO

Em que a experiência descrita de desenvolvimento organizacional na realidade brasileira parece confirmar ou negar as premissas e princípios salientados nos dilemas.

Nos primeiros anos ela nada mais foi que intervenções assistemáticas parciais de sentido puramente evolutivo. Parece, no entanto, ter criado condições de amadurecimento e aceitação pela cultura da organização para uma abordagem mais sistêmica, a partir de 1971, que culminou com amplo processo de mudança por volta de 1974. A mudança da estrutura de poder-influência nesta última fase parece conter uns poucos elementos de abordagem revolucionária, com alguma utilização de mecanismos de autoridade-obediência.

A experiência parece confirmar que idealmente deve-se ter o apoio e o envolvimento da diretoria e, se não a totalidade, pelo menos u'a massa crítica significativa, dos pontos de vista quantitativo e qualitativo, envolvida na mudança — mas parece também evidenciar que mesmo não existindo inicialmente as abordagens parciais a funções ou sistemas semi-autônomos, criam-se condições de aceitação e engajamento das cúpulas e de crescente parcela da organização. Contraditoriamente, as próprias disfunções e confrontos entre os subsistemas que adotam e que não adotam a abordagem de DO — que a curto prazo aumentam o conflito e reduzem a eficiência organizacional — a médio e longo prazos podem mostrar-se férteis elementos de mudança, se administrados como passos táticos (sob controle) de um processo estratégico de mudança planejada de mais longo termo. A tentativa de considerar o apoio da cúpula e a abordagem global da organização como pré-requisitos essenciais do desenvolvimento organizacional, pode mostrar-se utópica nas grandes organizações, ou em muitas das organizações pequenas e médias de formação familiar, em geral de culturas rígidas.

A crença nesta abordagem única poderá eliminar estratégias de abordagens parciais a sistemas semi-autônomos, que, embora dêem resultados mais lentos e eventualmente menos profundos, podem representar desenvolvimento significativo para essas organizações.

A dimensão qualitativa dos agentes envolvidos na mudança mostra-se fator essencial. Os executivos têm em geral competência técnico-profissional específica em suas áreas de atuação, mas pequena competência gerencial e interpessoal, que necessita ser paralelamente aprimorada.

Evidenciou-se na experiência uma crescente compreensão da importância da cultura organizacional como elemento inibidor do desenvolvimento e excelência do desempenho organizacional.

4.1.2 Aprimoramento do comportamento organizacional ou das estruturas, processos e técnicas operacionais?

Uma vez mais a ênfase em uma ou outra dessas premissas pode levar a opções substancialmente diferentes para o desenvolvimento das organizações.

Uma premissa sugere que os aspectos comportamentais são a chave para a eficiência organizacional. Sugere mais que só uma cultura com valores e interações individuais e grupais saudáveis e uma apropriada administração do conflito sejam suficientes para produzir tratamento eficiente dos problemas e excelência de resultados operacionais.

Algumas escolas comportamentalistas sugerem mesmo que o desenvolvimento da cultura e do sistema humano tem que se fazer prévia e não paralelamente ao aprimoramento de técnicas e processos.

A premissa da escola científica sugere contrariamente que só estruturas, processos e técnicas apropriadas produzem resultados operacionais eficientes.

As constatações das pesquisas parecem evidenciar que os esforços limitados ao desenvolvimento do sistema humano produzem resultados operacionais também limitados. Mas o oposto também se evidencia — os esforços de aprimoramento de estruturas, processos e técnicas operacionais sem desenvolvimento dos aspectos de comportamento organizacional redundam não só em resultados limitados, mas pouco duradouros.

4.1.2.1 Dilema x avaliação da experiência

A experiência parece confirmar que idealmente deve-se almejar abordagem ampla para modificação da cultura, suas tradições, valores, comportamento e atitudes, através do aumento da competência de interação de indivíduos e grupos; do aumento da capacidade de administração do conflito e da autocrítica organizacional — antes de se tentar aumento da eficiência de suas técnicas e processos operacionais — como base de mudanças mais profundas e duradouras.

Mas a experiência parece também evidenciar que quando este processo é longo e demorado, cria ansiedades e expectativas de soluções e de resultados operacionais mais imediatos.

Parece também correto concluir que na situação brasileira a expectativa de aprimoramento de técnicas e processos operacionais seja bem maior quer pela lacuna, ainda existente, de modernização destas técnicas, quer pela pressão de um meio ambiente em grande evolução e pleno de oportunidades de expansão e resultados. Parece ser assim aconselhável o desenho de modelos de intervenção que obviem este dilema, pela abordagem de ambos os aspectos.

Processo tão abrangente quanto a administração por objetivos, mostrou-se técnica de efeitos puramente mecanicistas e de grande desperdício de tempo em subculturas onde os aspectos comportamentais não tiveram tratamento adequado. Ao contrário, mostrou-se um processo grandemente contributivo para resultados eficientes nas subculturas onde os aspectos comportamentais foram adequadamente cuidados. Igualmente, processos modernos de planejamento e de informações gerenciais perderam a eficiência e apresentaram graduais deformações sem elementos de comportamento organizacional eficientes.

Estruturas e processos que visavam um alto grau de delegação — descentralização de decisões — visavam a gradual distorção desses propósitos por estilos autocrático-centralizadores.

Por outro lado, esforços de desenvolvimento do sistema humano esbarram em estruturas desintegradoras, de funções empobrecidas.

A experiência é, neste sentido, rica e ilustrada fartamente à necessidade de abordagem simultânea de ambos os aspectos para solução do dilema posto.

A compreensão do dilema é também relevante para evitarem-se os malefícios usualmente causados pela aplicação de soluções comportamentais a problemas estruturais ou de tarefas.

4.1.3 Desenvolvimento individual, desenvolvimento de grupos ou desenvolvimento organizacional?

Uma vez mais, diferentes ênfases nessas premissas levam a diferentes esforços de desenvolvimento das organizações.

Desenvolvimento individual é a premissa que traz implícita a crença de que o aumento do potencial individual dos membros da organização é suficiente para desenvolver e produzir excelência no desempenho das organizações. É a opção mais comum através dos esforços isolados de treinamento e desenvolvimento gerencial.

Desenvolvimento de grupos enfatiza e sugere que o aumento de competência interpessoal intra e intergrupos cria condições ótimas para o desenvolvimento individual e também das organizações.

Desenvolvimento organizacional sistêmico: além de enfatizar a necessidade das premissas anteriores, coloca-as na moldura mais ampla da cultura

organizacional que, como salientamos, pode constituir-se ou em estímulo ou, o que é mais comum, em obstáculo inibidor do desenvolvimento individual e de grupos, com enormes efeitos sobre o desenvolvimento e excelência do desempenho das organizações.

4.1.3.1 Dilema x avaliação da experiência

A experiência parece não deixar dúvidas quanto à essencialidade da abordagem sistêmica do desenvolvimento organizacional para maior impacto sobre a otimização e aperfeiçoamento do desempenho da organização. Deixa ainda evidente a grande dependência do desenvolvimento individual em relação a um esforço adequado de DO.

Para igual esforço de desenvolvimento individual, constatou-se, ao longo destes anos, que as subculturas, submetidas a abordagens sistemáticas de DO, desenvolveram os potenciais individuais mais ampla e rapidamente. Contrariamente, as funções semi-autônomas que evitaram abordagens de DO e apresentaram distorções em suas culturas não os desenvolveram na mesma amplitude e com a mesma velocidade.

O aprimoramento da competência do grupo mostrou-se também forte instrumento de estímulo à otimização do potencial individual. A interdependência entre desenvolvimento individual, desenvolvimento de grupos e desenvolvimento organizacional é mais bem ilustrada na figura 1.

A experiência foi rica ao evidenciar as variáveis mais importantes para o desenvolvimento mais amplo e rápido dos potenciais individuais. Processos tradicionais da área de administração de recursos humanos como treinamento, avaliação de desempenho e potencial, planos de sucessão e carreiras etc., se aplicados isoladamente, mostram-se instrumentos insuficientes para o desenvolvimento individual e, conseqüentemente para o desenvolvimento organizacional. Para que se tornem eficientes, são altamente dependentes de outras variáveis que relacionamos a seguir:

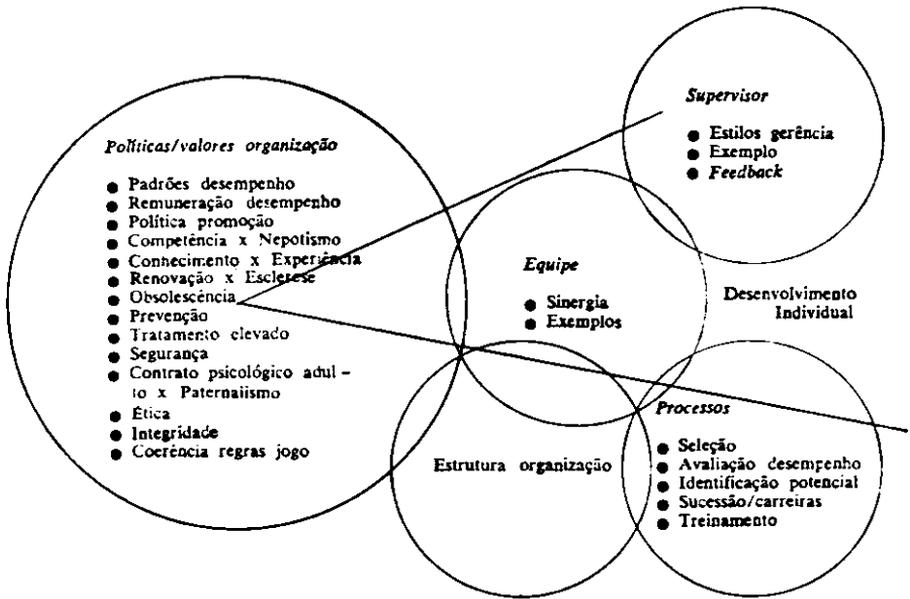
a) *O supervisor* — o estilo de gerência do supervisor, seu exemplo inspirador, sua capacidade de orientar e fornecer *feedback* ao subordinado é variável essencial capaz de inibir, esterilizar ou, ao contrário, acelerar o desenvolvimento individual;

b) *O grupo* — o esforço para aumentar a competência interpessoal intra-grupo, principalmente por meio da técnica de construção de equipe, constitui-se em importante fator de estímulo ao desenvolvimento individual. Quando submetido a situações estruturadas de construção e aprimoramento, o grupo prova ser altamente capaz de impor-se padrões elevados de desempenho e valores e atitudes que se constituem em estímulo potente ao desenvolvimento individual dos seus membros e de funcionar como forte elemento de intolerância e exclusão de membros medíocres e não-engajados com valores e atitudes dúbias, e de lideranças frágeis e incompetentes;

c) *A cultura da organização* — valores, políticas, normas e práticas — as variáveis anteriormente citadas são grandemente dependentes e só se poten-

Figura 1

*Interdependência Desenvolvimento Individual
de Grupo e Organizacional*



cializam se apoiadas por valores, políticas e práticas de uma cultura organizacional sadia e coerente.

Não há processos de desenvolvimento individual, ou esforços de desenvolvimento organizacional que resistam às incoerências de uma política de remuneração e de promoções que permita ao nepotismo sobrepor-se à competência ou que reconheça só a antigüidade e a experiência, em detrimento do conhecimento.

Os aspectos éticos são também sobremodo importantes quer na dimensão interna da organização (na coerência de suas normas e atitudes), quer na dimensão externa do seu comportamento (contribuição à sociedade x valores). Comportamentos éticos distorcidos são fortes elementos inibidores do desenvolvimento individual e organizacional;

d) *A estrutura da organização* — alguns princípios organizacionais mínimos essenciais têm que ser seguidos se se pretende que essa variável importante enriqueça o desenvolvimento individual e contribua para o desenvolvimento organizacional. Entre eles, por exemplo:

- **Relacionamento com o meio ambiente**

Deve existir um grau de diferenciação adequado dos seus subsistemas e funções componentes que lhes permita reagir ou mesmo proagir com relação às diferentes demandas presentes e futuras do meio ambiente com que se relacionam especificamente.

- **Orientação para resultados**

A organização deve orientar-se para resultados qualitativa ou quantitativa-mente mensuráveis e não para as atividades.

- **Gerência e controle**

Os estilos de gerência devem ser orientados para obter a máxima sinergia dos grupos; devem objetivar a máxima autonomia possível dos indivíduos e grupos aos quais se deve ensinar o máximo de autocontrole compatível com suas responsabilidades.

- **Autoridade e tomada de decisão**

Deve-se objetivar delegação máxima da decisão para onde está a informação e o conhecimento e não para a autoridade da hierarquia formal. A delegação deve ainda ser encarada como importante elemento de treinamento e motivação.

- **As necessidades individuais**

A descrição das funções e responsabilidades deve satisfazer, tanto quanto possível, à necessidade individual de trabalho desafiante e gratificante; à necessidade de aprendizado; à necessidade de tomar decisões; à necessidade de ver coerência entre a sua função e seu desenvolvimento futuro.

As estruturas organizacionais que não respondem a esses princípios mínimos não auxiliam, mas ao contrário, podem se constituir em elementos esterilizadores do desenvolvimento individual e inibidores do desenvolvimento organizacional.

4.2 Outras constatações da experiência

O esforço de divulgação conceptual-teórico isolado, para fertilização prévia de cultura e aumento da aceitação de DO não deve ser longo e pode ser mesmo substituído pelo *input* conceptual durante as intervenções específicas nos subsistemas funcionais e objetivamente voltado para elas. Nestas situações de intervenções vivencialmente ricas a absorção dos aspectos teóricos é ampliada.

Identicamente um esforço prévio, demasiadamente longo e muito abrangente, de diagnóstico (pesquisas de opinião-atitude etc.), embora importante, pode, nas intervenções, ser encurtado por processos de diagnóstico mais objetivamente voltados às necessidades específicas dos subsistemas usuários.

A teoria administrativa, para obter credibilidade, necessita não só de conteúdo, mas de instrumentação aceita como prática pelos usuários. Neste

aspecto, DO é aprovado no teste de credibilidade. A sua instrumentação é rica, de aplicação relativamente simples (pesquisa-ação, construção de equipes, confrontação de grupos, espelho organizacional etc.) e ganha rapidamente a aceitação dos participantes. Há, todavia, que cuidar da escolha apropriada do instrumento segundo a necessidade específica diagnosticada. A tendência de aplicação indiscriminada de instrumentos a quaisquer situações leva a resultados negativos.

O esforço continuado de DO evidencia ter contribuído para o aprimoramento de aspectos positivos relevantes da cultura organizacional. Reduziu a resistência à mudança, aumentado a capacidade de experimentação e de autocrítica da organização. O esforço sistêmico amplo de mudança levado a efeito em 1974, quando o desempenho da organização mostrava resultados bastante positivos, parece retificar esta observação, pois é fenômeno reconhecido que o engajamento das organizações em mudança planejada só se dá, em geral, forçado pela pressão de resultados negativos, ou nas crises.

Aprimorou-se o mecanismo de administração do conflito, reduzindo-se os índices de acomodação e supressão.

Ampliou-se a compreensão da importância do aumento da capacidade de diagnóstico dos efeitos dos diferentes estilos de gerência aumentando o entendimento dos benefícios de estilos — participativos autênticos, aumentando também a compreensão dos malefícios a médio e longo termos, dos estilos paternalistas e manipulativos.

Na administração do esforço de DO, a experiência evidencia a maior conveniência de se optar pela união de um consultor externo com um elemento interno com domínio das teorias e práticas de DO. O consultor externo traz a visão imparcial, emocionalmente não-envolvida, e auxilia a atualizar a teoria e prática de DO. As características da competência do agente externo são também parte relevante. Parece conveniente que tenha domínio não só de aspectos comportamentais, mas entendimento suficiente dos processos e técnicas de administração para não influenciar abordagens apenas parcialmente em linha com seus pontos fortes.

Mais importante ainda parece ser a necessidade de ampliar o número de agentes de mudança nos vários subsistemas, com domínio do processo de DO porque DO não obtém resultados pela ação isolada de especialistas, mas sim pela internalização dos subsistemas clientes como uma opção definitiva de forma de administrar. É, em consequência, um processo longo, que requer tempo para se institucionalizar.

A abordagem sistêmica ampliou significativamente a compreensão, já existente, da importância de valores éticos, de responsabilidade social e, em consequência, de integração da organização com o meio ambiente. O desenvolvimento e a ampliação das suas atividades enfatizam a identificação com áreas prioritárias de desenvolvimento do país, para os quais contribuem. Os aspectos éticos e a consciência social permeiam a cultura, o processo decisório, a atitude e o comportamento dos seus executivos.

DO, embora ainda em fase de evolução e aprimoramento de seus conceitos e práticas, não é modismo. Na sua abordagem orgânica de tratamento das organizações como sistemas sociotécnicos abertos é a melhor concepção com que contam os administradores para enfrentar o impacto da velocidade das mudanças, prevenir a entropia, assegurar a sobrevivência e o desenvolvimento eficiente e duradouro de suas organizações.

5. Conclusões

Neste artigo procurou-se contribuir para o registro das experiências brasileiras de DO desenvolvendo-se um caso que, embora certamente com falhas estratégicas, táticas, conceptuais etc., tem na abordagem de DO, pelo menos características de um esforço contínuo, por período relativamente longo, o que possibilita uma razoável mensuração de resultados.

Procurou-se validar os resultados práticos observados na experiência brasileira contra a moldura dos princípios e conceitos da teoria de desenvolvimento organizacional, abundante na pesquisa e na literatura oriundas de experiências alienígenas.

A observação empírica sob a ótica de um executivo e não de um especialista e a inexistência de um processo mais científico de validação da experiência podem ter levado a algumas distorções e imperfeições na avaliação, mas provavelmente não invalidam a propriedade de uma parte significativa das constatações.

Bibliografia

- Ansoff, H. Igor. *Corporate strategy*. London, Pequin Books, 1971.
- Beckhard, Richard. *Desenvolvimento organizacional: estratégias e modelos*. Trad. Meyer Stilman. São Paulo, Edgard Blücher, 1972.
- Bennis, Warren G. et alii. *The planning of change*. New York, Holt Reinhart and Winston, 1969.
- Blake, Robert R. & Mouton, Jane Srygley. *A estruturação de uma empresa dinâmica através do desenvolvimento organizacional do tipo Grid*. São Paulo, Edgard Blücher, 1972.
- Drucker, Peter F. *Administração, tarefas, responsabilidades, práticas*. São Paulo, Pioneira, 1975. 3 v.
- Emery, F. E. *Systems thinking*. London, Pequin Books, 1972.
- Herzberg, Frederick. *The motivation to work*. 2ª ed. New York, John Wilhem & Sons, 1967.
- Humble, John W. *Como melhorar os resultados da empresa*. São Paulo, Management Center do Brasil, 1969.
- Lawrence, Paul Roger & Lorsch, Jayw. *O desenvolvimento de organizações; diagnóstico e ação*. São Paulo, Edgard Blücher, 1972.
- Likert, Rensis. *Novos padrões de administração*. São Paulo, Enio Matheus Guazelli, 1971.

McGregor, Douglas. *Os aspectos humanos da empresa*. Trad. de Daniel Peleteiro. Lisboa, Liv. Clássica, 1960.

Warren & Bennis. *O desenvolvimento organizacional, sua natureza, origens e perspectivas*. São Paulo, Edgard Blücher s.d.

Summary

The author describes an experience in the development of an organization during a 12-year period (1965-77). It consisted of an effort to introduce OD concepts and techniques.

OD is understood in a larger sense, namely as a process of planned change conducted by intervening in the socio-technical system. The final objective is to increase organization efficiency and health.

The author analyzes the evolution of business and the results obtained by the organization. He points out the positive, negative and a behavioral aspects of OD use.

In evaluating results, Ivahyr Azevedo points out some of the main dilemmas which can be caused by the use of OD. He also presents evidences drawn from the experience.

He concludes by saying that this study aims at contributing a continuous-effort, long-term case to the records of Brazilian experiences on OD. He claims this kind of case allows a better understanding of results.



Amedeo Modigliani (40 x 50)

Um bom presente revela sempre a personalidade de quem o envia. Deve ser nobre, de bom-gosto e, antes de tudo, tornar-se inesquecível. Como as nossas telas. Reproduções de quadros dos grandes mestres, importadas da Itália, com textura idêntica aos originais, só reconhecidas por especialistas. Liberte o artista que há em Você.

Vendas com exclusividade:
Livrarias da Fundação Getúlio Vargas
RIO: Praia de Botafogo, 188
Av. Graça Aranha, 26 — Lojas C e H
S. PAULO: Av. Nove de Julho, 2.029
BRÁSILIA: SCLS, 104 — Bloco A, lojas.
27/37

PRESENTEIE COM ARTE