

Desenvolvimento organizacional: alguns aspectos voltados à realidade brasileira

ROBERTO BOETGER*

1. Introdução; 2. A mudança e o executivo; 3. O executivo e o consultor: a mudança planejada; 4. Mudanças planejadas e recursos humanos; 5. Conclusões.

1. Introdução

Abundante literatura de procedência estrangeira se confronta com a enorme escassez de pesquisas e relatos de experiências brasileiras no campo do desenvolvimento organizacional. Essa escassez, no entanto, poderá diminuir em virtude do grande interesse que essa área vem despertando nos últimos cinco anos em nossas organizações e universidades. É correto pensar que esse movimento decorre da procura, pelas empresas de maior porte, de novas alternativas para lidar com os complexos problemas que as afetam, em consequência da velocidade de nosso desenvolvimento. Essa necessidade vem incentivando a criação de um mercado florescente para um produto nobre, aparentemente útil e certamente caro, e a oportunidade traz novas perspectivas para o profissional das ciências sociais — especialmente o psicólogo — que procura ampliar o campo de aplicação de seus conhecimentos na indústria, antes restrito às tradicionais áreas de orientação, treinamento, recrutamento e seleção.

* Bacharel em Administração pela Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getulio Vargas. Gerente de recursos humanos da Shell Brasil SA (Petróleo).

Esse conjunto de fatores vem provocando um movimento mais estruturado, embora ainda composto de iniciativas esparsas. Não penso que seja prematuro, porém, que aquelas pessoas que, de alguma forma, reuniram experiência no assunto, comecem a efetuar uma análise crítica dos últimos anos, para orientar esforços futuros. É nesse contexto que este artigo se situa. Acredito não ser necessário tecer grandes considerações conceituais sobre definições, objetivos, modelos, estratégias ou intervenções de DO. Para as pessoas que se interessam, vários livros — alguns dos quais já traduzidos para o português — contêm esses aspectos em detalhe.

Pode ser de alguma utilidade, porém, colocar perguntas, explorar novas possibilidades e questionar direções, não evidentemente como contribuição teórica, mas como resultado de experiências vividas, tanto como consultor quanto como cliente, e portanto passíveis de reflexão para aqueles que praticam ou pretendem praticar profissionalmente a metodologia, ou que venham a se beneficiar dela.

Essas indagações são dirigidas essencialmente a três pontos focais que desempenham, em minha opinião, papel importante em iniciativas de DO no momento brasileiro: o *executivo*, que tem a responsabilidade final pelo sucesso ou fracasso de sua organização, e que se vê confrontado com a necessidade ou seduzido com a perspectiva de utilizar DO; o *consultor*, que conhece a metodologia e que terá parte da monitoria de qualquer processo de mudança; e o responsável por *recursos humanos*, a quem compete um papel relevante na utilização, pela empresa, de um dos recursos mais escassos, caros e difíceis de administrar.

2. A mudança e o executivo

No presente contexto refiro-me a executivo no sentido de identificar aquele que, independente de idade, formação ou título, está numa posição de tomar decisões de caráter fundamental para sua organização e que, basicamente, deve responder pela empresa junto aos acionistas, Governo, mercado e empregados.

Todos os executivos sabem muito bem — embora nem sempre tenham essa percepção teórica — que vivemos em meio à mudança. Ela os afeta diariamente, quando buscam no meio externo os recursos de que necessitam (humanos, financeiros, tecnológicos, informacionais etc.), quando alteram estratégias em função de novos instrumentos reguladores do Estado, quando traçam novas políticas para a colocação de seus produtos em mercados instáveis. Essas mudanças — eles também percebem — afetam de maneiras múltiplas sua organização: disputa entre departamentos por recursos limitados, necessidade de maior controle ou delegação de autoridade, criação de unidades de assessoria especializadas, aumentos de custos ou queda de produtividade, moral de empregados ou novas técnicas de planejamento e controle financeiro.

A responsabilidade do executivo é tomar decisões, e seu dilema reside no fato de que elas parecem, a cada dia, mais difíceis pela carência de

informações externas e internas, de qualidade e fornecidas no momento apropriado, e tanto mais penosas porque nunca se dispõe de um panorama muito claro de suas conseqüências e das áreas que irão afetar. Em outras palavras, o mundo tornou-se tão complexo, instável e dinâmico que ninguém possui, em determinado momento, uma visão completa do sistema a que pertence, em pleno funcionamento.

A teoria de administração tem contribuído para a compreensão de partes desse quadro, e somente a partir da aplicação da teoria de sistemas às organizações foi que se conseguiu uma percepção mais completa. Não obstante, ainda não se dispõe de uma metodologia ou de um instrumento de análise global, que permita uma aplicação prática para ajudar o executivo. É o caso de planejamento estratégico, por exemplo, que evoluiu muito como concepção, mas pouco ajudou a responder às perguntas que seus próprios métodos formulam. Em outras palavras, modelos de planejamento colocam perguntas de forma racional e lógica que, se respondidas, permitirão um diagnóstico lógico e alternativas de ação mais claras. A questão é que não se pode ajudar o executivo a buscar as respostas: ou ele tem a informação ou não tem, e somente ele conhece — ou não — a forma de consegui-las.

E como esse, existem muitos outros exemplos, ou de metodologias parciais que dão respostas — quando dão — parciais, ou de metodologias pretensamente globais — que não dão respostas satisfatórias. Algum progresso tem sido conseguido ao se proporcionar, ao executivo, perspectivas acadêmicas sobre teoria de sistemas ou de mudanças. Mas, se ele nem sempre tem a percepção teórica, quase sempre tem a vivência, e sem instrumentos que canalizem e reenfoquem essa vivência poucos resultados serão conseguidos. É claro que em muito ajuda a assistência de especialistas mas, em algum momento, alguém tem que formar o quadro completo e decidir, e esse alguém é o executivo.

Suponhamos que ele consiga perceber as várias mudanças que estão ocorrendo no meio ambiente e que afetarão o *seu* negócio (a distinção é importante). Suponhamos ainda que consiga interpretá-las de forma adequada, medindo o seu impacto e quando irão atingi-lo. Suponhamos até que ele consiga distinguir a forma mais adequada de responder a essas mudanças. Ainda assim, como conseguir que sua organização se adapte? O que mudar, como e quando?

Confrontado com essas indagações, ele começa a procurar soluções novas, e por esperança, curiosidade ou absoluta premência, é possível que seja introduzido na área de desenvolvimento organizacional.

3. O executivo e o consultor: a mudança planejada

No Brasil, atualmente, o executivo que se vir nessa situação terá muitas dificuldades. Em primeiro lugar, não é comum o entendimento e a aceitação de que as organizações devem mudar para atender ao padrão de mudança do ambiente que as cerca; de que, se tiverem flexibilidade e

adaptabilidade internas, estarão mais bem preparadas para atender a essas mudanças e que, finalmente, qualquer modificação interna afeta o sistema social onde as pessoas vivem e trabalham. Em segundo lugar, quando essa percepção se forma, aparece a necessidade de ajuda externa, e a dúvida consistirá em saber a quem procurar, já que não existem muitas opções. O terceiro problema diz respeito à credibilidade: as experiências brasileiras não são abundantes, e poucos podem apresentar credenciais de serviços e resultados que propiciem alguma tranqüilidade ao cliente. E por que tão poucas experiências? A verdade é que só agora os indivíduos estão começando a aprender como iniciar um processo de mudança e a se desenvolver junto com a própria organização; além disso, DO é uma metodologia muito complexa, requer muito tempo para atingir toda a empresa e nem sempre tem sido um sucesso.

Essas são algumas das dificuldades iniciais, sem que seja necessário examinar com profundidade objetivos ou conceitos de desenvolvimento organizacional. A partir desse momento essas dificuldades se multiplicam. Procurarei examinar as mais interessantes.

3.1 *Abordagens*

Simplificativamente, há dois tipos de abordagem ou modelos de DO: estruturados e não-estruturados. Por abordagem estruturada entende-se um modelo que pode ser aplicado a qualquer tipo de organização, e que implica seguir determinados passos preestabelecidos (entre esses o Grid e a administração por objetivos). Abordagens não-estruturadas são aquelas que, partindo da concepção de que todas as organizações são diferentes, prevêem que seu desenvolvimento dependerá da situação específica de cada empresa (por exemplo o chamado *action-research — feedback*).

Se o consultor trabalha dentro de uma abordagem estruturada e a oferece ao executivo, ele o faz na crença de que aquele modelo atenderá às necessidades da empresa. Ocorre que: a) isso não pode ser verdadeiro; b) o julgamento da adequação ou inadequação do modelo não é, quase sempre, do executivo, mas do consultor que o oferece.

Por outro lado, se a abordagem é não-estruturada, a organização é solicitada a começar um processo de mudanças num nebuloso mundo de alternativas, possibilidades e conseqüências. Por essa razão, executivos são às vezes tão cautelosos em iniciar atividades de DO: temem que não contribuam para resultados e reagem à idéia de deflagrar um processo que, aparentemente, não podem controlar.

Mesmo que todas as precauções sejam tomadas, não se pode esquecer que as mudanças serão, de uma ou de outra forma, introduzidas artificialmente no sistema e que a organização e os indivíduos estarão nela envolvidos, mas o executivo será sempre o responsável final pelo processo.

Assim, uma das primeiras e principais preocupações que devem cercar o cliente nessa fase é o mais profundo conhecimento possível do que significa a abordagem do consultor e de suas implicações a curto, médio

e longo termos; das experiências anteriores no uso daquela abordagem (que, na maioria das vezes, terão origem em outro país) e, especialmente, em que condições e organizações aquela abordagem foi utilizada anteriormente e com que propósitos e resultados. Uma dúvida bastante saudável é se aquele modelo é exatamente o que se necessita, e que conseqüências ele poderá trazer.

Essas informações devem ser discutidas com colegas e subordinados, e devem ser expostas também ao consultor. E, de qualquer forma, não é ilógico recorrer a outras consultorias existentes no país, no sentido de se ter uma visão mais ampla das alternativas existentes.

3.2 *Contratos*

Chama-se normalmente contrato ao compromisso firmado entre quem solicita a consultoria e quem a presta. Não é um compromisso formal de pagamento, prazos ou resultados, mas um compromisso de papéis, expectativas e responsabilidades mútuas. Esse contrato é novidade para o executivo e a grande dificuldade nessa área é que, por formação, crença ou até mesmo — como exceção, felizmente — por conveniência, o contrato pressupõe uma série de aspectos que colocam o consultor numa posição muitas vezes confortável ante a perspectiva de resultados pobres. Com isso quero dizer que o consultor assume, como pré-condição para as intervenções, que o cliente tem recursos para resolver os problemas, que o sistema tem competência técnica suficiente, que o cliente investirá todo o tempo necessário etc. Ora, isso nem sempre é verdadeiro, mas ao discutir o contrato inicial, o executivo não pode saber que tipos de situações vai enfrentar, ou desconhece parte de seus reais problemas. Muitos fracassos e decepções relacionam-se a contratos insuficientemente discutidos, inadequadamente interpretados ou erroneamente aceitos. É nessa fase que o executivo também pode dividir com o consultor parte dos riscos do processo, responsabilizando-o, por exemplo, pela redução, o mais cedo possível, da dependência do cliente, por provar sua competência com um diagnóstico global (envolvendo aspectos do negócio), pelo desenvolvimento, em conjunto, de um plano realista de aplicação de tempo, ou até mesmo arranjan-do meios de engajar executivos de outros níveis no processo de mudança.

Minha experiência com contratos é que eles são fundamentais, e devem ser feitos, mas uma análise criteriosa de suas implicações futuras deve ser realizada por ambas as partes, as revisões devem ser periódicas, não só para acompanhamento, mas principalmente para a rediscussão de expectativas e papéis.

3.3 *Diagnóstico*

Uma das afirmações mais ouvidas em DO é que “cada caso é um caso”. Assim é, verdadeiramente. Isso implica que, antes de poder prestar qualquer ajuda concreta ao executivo, na formulação de alternativas, o consultor precisa obter informações sobre o que é a organização, sua história, obje-

tivos, planos, necessidades e problemas. Assim, perguntas terão que ser colocadas a vários níveis, por meio de entrevistas, questionários etc., o que, por si só, já significa uma "intervenção" no sistema. Em outras palavras, as pessoas desejarão saber por que e para que aquelas perguntas estão sendo feitas; talvez se sintam ameaçadas e tenham dúvidas quanto às intenções e, especialmente, às conseqüências. Várias precauções podem ser tomadas, mas não impedirão que as pessoas percebam que "algo está acontecendo", isso antes de alguma coisa *realmente acontecer*.

A teoria e a prática indicam que diagnósticos são essenciais. Há, no entanto, diversas formas de obter informações, em diversos níveis da organização. A experiência demonstra que essa fase deve ser conduzida com cautela: antes de envolver toda a empresa na solicitação de informações que nem sempre serão utilizadas, antes de despertar expectativas que posteriormente possam gerar frustrações, é melhor empreender uma aproximação cautelosa e controlada, por meio de diagnósticos sucessivos. Para tanto podem ser iniciados, com executivos selecionados, debates sobre sua percepção dos problemas da empresa, pequenos diagnósticos em situação de treinamento (usando, por exemplo, Likert), exploração de problemas mais amplos em reuniões de programas de trabalho. Essas aproximações ajudam muito a identificar mais claramente aquelas áreas que devem ser exploradas com profundidade, e com que prioridade.

3.4 *Estratégias*

É nessa fase que, em minha opinião, encontram-se as maiores contradições da experiência brasileira, seja pela inexistência de estratégias de mudança claramente definidas, seja pela adoção de alternativas incompatíveis com o estágio, as necessidades ou as realidades dos clientes, seja pelo não-aproveitamento sistemático das potencialidades existentes nas empresas. Isso porque, no momento em que se traçam as estratégias de mudança, é que as armadilhas aparecem sob as mais variadas formas, e onde, normalmente, se originam os principais fracassos.

Em primeiro lugar vamos examinar a *influência do consultor*. Aceitemos como realidade que qualquer organização tem e terá problemas no seu relacionamento com o meio-ambiente, na melhor definição de seus objetivos, no desenvolvimento da estratégia correta, no mais adequado desenho de estruturas, na melhor utilização do potencial de seus recursos. Ocorre que boa parte dos consultores disponíveis no Brasil tem: uma formação comportamental, um trabalho predominantemente universitário, ou ambos. Ora, um consultor com forte formação em ciências sociais e sem grande vivência em empresas, certamente tenderá a ver o "lado humano das organizações". Nem sempre poderá perceber a real influência do meio-ambiente ou da estrutura e, quando o faz, dificilmente terá instrumentos para auxiliar o executivo a lidar com tais problemas. Assim, poderá não avaliar corretamente o "negócio" ou não propor as prioridades adequadas, e terá dificuldade de se colocar no lugar do executivo. Cairá, quase certamente,

na análise do comportamento humano, e na parte “sócio” do sistema “sociotécnico”. É a área que ele entende, e não sei se por razões históricas (origens da metodologia) ou por dificuldades técnicas, a verdade é que o grande paradoxo de DO é que, embora proponha uma aproximação global e sistêmica, quanto mais o problema se aproxima do indivíduo, mais instrumentos de diagnóstico e solução existem; quanto mais se aproxima do “macrossistema”, menos esses instrumentos são disponíveis ou compreensíveis.

Por outro lado, o sistema humano é a área em que os executivos, de maneira geral, se sentem menos à vontade. Estabelece-se, então, uma espécie de cláusula informal, adicional ao contrato, aparentemente vantajosa para ambas as partes. O executivo permite ao consultor agir junto ao que ele não entende e este passa a desenvolver atividades de dinâmica de grupo, laboratório de sensibilidade e construção de equipes. Essa é uma situação cômoda para o executivo, que pensa estar desenvolvendo a organização sem que ninguém o questione sobre estratégias ou estruturas (áreas em que o consultor não é forte). Por outro lado, é conveniente para o consultor, que justifica sua presença enquanto ajuda aos indivíduos, já que, de qualquer forma, não teria condições para tocar em aspectos mais fundamentais, como poder, estratégia, estrutura ou políticas (áreas mais sensíveis, e que poderiam implicar mudanças significativas para a organização).

Não é por outra razão, parece-me, que muitos executivos apenas “consentem” em exercício de DO, sem se envolverem fundamentalmente. Além de não conhecerem bem as conseqüências do que não dominam (teoria e processo), preferem dar aos consultores permissão para melhorar as relações humanas ou treinar executivos, o que, aliás, precisaria ser feito sempre. A tentativa de mudar o comportamento de pessoas, porém, muitas vezes apenas as alerta para a necessidade de mudanças no ambiente em que vivem. E quando tentam influenciar mudanças nessa direção, a resistência aumenta assustadoramente e aparecem necessidades que dificilmente serão atendidas.

Penso que a influência dos consultores é uma das razões pelas quais boa parte da experiência brasileira é calcada em treinamento de executivos, dinâmica de grupo e sensibilizações, enfim, todo um trabalho na área comportamental, e muito raramente em aspectos como revisão de objetivos, estratégias ou estruturas organizacionais. Uma das formas de equilibrar essa influência é a formação interna de consultores ou agentes de mudança, que será mais adiante comentada neste artigo.

Vamos examinar, em segundo lugar, outro aspecto de grande relevância: *por onde começar o processo de mudança?* Nessa área — também chamada de “ponto de entrada” — os especialistas em DO têm opiniões divergentes: uns acham que o apoio e a participação do topo da organização são fundamentais; mas outros entendem que, mesmo sem essa participação, é possível obter êxito num processo de mudanças a níveis setoriais ou hierarquicamente inferiores, no pressuposto de que, se essas intervenções forem

bem sucedidas, poder-se-á ampliar a mudança. Ambas as posições, porém, parecem concordar que a escolha do “ponto de entrada” envolve certos riscos, e quanto menos forte ou importante for o setor ou nível escolhido, menos risco se correrá; em compensação, em caso de sucesso, o resultado também tenderá a ser pouco expressivo.

No fundo, o problema se resume, em grande parte, à pergunta: por que é tão difícil envolver o topo em programas de DO? A verdade é que muitos tiveram sucesso em suas carreiras porque aprenderam a conviver com os valores tradicionais da organização, sendo difícil questioná-los de repente; muitos não se envolvem porque são os últimos a ter informações atuais e completas sobre sérios problemas operacionais das empresas que dirigem, razão pela qual os níveis inferiores gastam uma energia enorme aplicando uma incrível sensibilidade para descobrir com que problemas seus chefes não gostam de defrontar-se; muitos não conseguem perceber qualquer relação entre seus próprios estilos e comportamento e problemas identificados níveis abaixo; e, finalmente, não podemos esquecer que executivos são seres humanos, e o fato de estarem no topo não os exime de angústias, preocupações e receios de exposição, bem como incertezas com relação à mudança.

Pessoalmente, tendo a acreditar que o clima organizacional é formado no topo, onde também são estabelecidas as penalidades ou recompensas por assumir riscos, enfrentar conflitos, adotar estilos de administração. Todo o estilo de trabalho de uma organização é certamente influenciado por sua direção e, por isso, o apoio e a participação desse nível são fundamentais. Isso não exclui outras possibilidades ou caminhos alternativos, de caráter tático ou estratégico, mas é certo que dificilmente se conseguirão produzir mudanças significativas sem a participação das lideranças. Mesmo que comecemos por um processo educativo, de divulgação de conceitos, ou por áreas adjetivas, quanto mais nos aproximamos de pontos “sensíveis” da organização, mais teremos necessidade do envolvimento do topo. Se ele não acreditar na mudança, sentir necessidade dela, entendê-la ou dela participar, a maior parte do esforço será perdida e todo o processo tenderá a cair em descrédito.

Em terceiro lugar, cumpre tecer comentários sobre o *subsistema da organização em que será tomada a iniciativa do primeiro passo* — examinar objetivos e metas, tecnologia, tarefas, estrutura ou sistema humano — bem como a *oportunidade* dessa intervenção. Nessa área posições definidas são muito difíceis, pois a escolha vai depender, logicamente, de um diagnóstico, e cada caso deve ser examinado levando em conta suas singularidades. Não obstante, acredito que, dependendo das necessidades de mudança, dos recursos a serem investidos, da situação da empresa e do tempo disponível, é muito mais rápido, menos oneroso e mais contributivo para uma mudança realmente essencial questionar aspectos fundamentais da organização, que irão determinar o restante: seu entendimento e relacionamento com o ambiente em que opera, seus objetivos, sua estratégia, sua estrutura e a contribuição que ela está oferecendo. Concordo com a assertiva de que

resultados no sistema técnico serão limitados se não se levarem em conta os aspectos comportamentais; acredito que, além de mais eficientes, mudanças nos subsistemas técnicos são inclusive mais éticas: cabe à organização mudar primeiro aquilo cuja responsabilidade lhe cabe e que envolve todo o resto, para depois tentar mudar as pessoas que para ela trabalham. O que deve dar conformação e caráter às organizações e que as obriga a efetuar mudanças não são as pessoas que nela trabalham, mas o ambiente no qual prestam serviços e que lhes dá legitimidade, recursos e garantia de sobrevivência.

É claro que não pretendo minimizar a importância do sistema social e muito menos questionar resultados quanto à melhoria das decisões quando pessoas aprendem, por exemplo, a trabalhar em equipe, a administrar conflitos e a desenvolver um clima de abertura e franqueza. Aumentar a competência interpessoal dos executivos, aperfeiçoar seus estilos gerenciais, melhorar as comunicações é e será cada vez mais importante. Sem o atendimento dessas áreas, mudanças no sistema técnico sofrerão resistências, serão distorcidas e poderão diluir-se com o tempo.

Questiono, porém, que seja essa a principal alternativa, já que aparentemente é a mais difundida na experiência brasileira. Penso mesmo que pode não ser a mais eficiente, em termos de modificações substantivas, ou que realmente venha a resultar no “desenvolvimento da organização”. Levanto dúvidas quanto à prioridade e volume de investimento: será que em vez de investirmos pesadamente, dando aos executivos oportunidade de vivenciar situações para melhoria de sua capacidade de relacionamento (correndo o risco de entender DO como “fazer amigos e influenciar pessoas” ou como um esforço na busca de um “clima feliz”), não seria melhor ensiná-los a planejar, controlar e administrar? Não seria mais consentâneo com as necessidades das empresas brasileiras investirmos em treinamento formal, ensinando, por exemplo, finanças, ou simplesmente evitando que os executivos fiquem obsoletos no conhecimento e na administração dos próprios negócios?

Essas dúvidas não invalidam a idéia de que trabalhar o sistema social e as pessoas seja importante. É preciso, porém, que esse trabalho faça parte de uma estratégia acordada, na qual o sistema humano tem um papel a cumprir, influenciando o processo de mudanças. Em outras palavras, pode ser legítimo tentar influenciar valores e comportamentos, num sentido educacional, preparando pessoas para mudanças, desde que depois lhes seja permitido assumir um papel ativo na promoção das mudanças, cuja necessidade também ajudaram a identificar.

Trabalhar muito tempo uma unidade, tentando induzi-la a adotar valores mais consentâneos, pode, porém, ser um caminho muito demorado, custoso e desgastante.

Tenho visto situações em que tentar transformar a cultura de uma unidade resulta, finalmente, na identificação e afastamento de lideranças inadequadas. Talvez fosse melhor evitar um processo doloroso para ambas as partes e substituir essas lideranças, de saída, por outras que já trou-

xessem, por estilo, crença ou aproximação, aqueles valores que se desajussem introduzir.

O quarto ponto refere-se aos *desequilíbrios provocados na organização por intervenções de DO*, sejam elas de maior ou menor profundidade. Por tal expressão, geralmente, entende-se que os fatores novos (modelos, valores, crenças) vão provocar algumas mudanças no “ponto de entrada” escolhido. Quanto maior o sucesso da intervenção, maiores serão essas mudanças e assim, conseqüentemente, maiores tenderão a ser as diferenças entre o novo estágio do “ponto de entrada” e outras áreas da organização, em termos de desenvolvimento. Esse fenômeno vai gerar conflitos, e a energia liberada tanto pode servir para ampliar as possibilidades de mudança, quanto pode significar uma reação dos demais subsistemas e o “isolamento” da unidade, com fortes pressões para retorno ao estado anterior.

Um exemplo clássico é representado pelos *desequilíbrios provocados por situações de treinamento gerencial*. Reunimos gerentes de nível médio ou jovens promissores e os submetemos a experiências vivenciais de abertura e *feedback*. Se tais valores forem internalizados, aquelas pessoas encontrarão diariamente situações em que poderão adotar novos comportamentos de abertura e franqueza (entrevistas de avaliação de desempenho, reuniões decisórias com outros departamentos etc.). Se outros supervisores ou colegas não receberem o mesmo tipo de treinamento, ou não partilharem de tais valores, sérias dificuldades poderão ocorrer para ambas as partes. Há casos em que tais valores não só são incompatíveis, como vão frontalmente contra a cultura da organização. Assim, o treinamento recebido pode ter sido muito útil ao indivíduo, mas se não fizer parte de uma estratégia global pode deixá-lo, e à organização, em dificuldades. O *desequilíbrio* que se gera com intervenções é difícil de ser controlado, já que a empresa é muito complexa e ninguém tem, a cada momento, informação e controle sobre a dinâmica de todos os subsistemas.

Um quinto ponto diz respeito aos *objetivos desejados para a mudança*. A discussão e fixação de objetivos está intimamente relacionada à mensuração de resultados, de importância fundamental para avaliação periódica do custo e benefício do investimento. Quanto mais clara e exatamente se definir *o que se deseja mudar, em que direção, de que forma e em que prazo*, mais facilmente se terá controle do processo e se poderá acompanhá-lo a intervalos periódicos. Objetivos de mudança que se expressam por “melhoria de clima”, “maior abertura” ou “desbloqueio de comunicações” são apenas desejos ou intenções, difíceis de serem operacionalizados e quase que impossíveis de serem avaliados quanto a resultados.

Finalmente, concluindo os aspectos relacionados à estratégia, é importante mencionar que certamente há diferenças significativas entre a metodologia de DO e o processo de mudanças no passado: a preocupação com os efeitos ou causas do comportamento humano nos problemas organizacionais, a intenção de integrar os subsistemas técnico-administrativo-comportamentais, a utilização sistemática de processo vivencial e de agentes de mudança, e sobretudo uma abordagem sistêmica, global, do problema de mudança nas organizações.

Mas aí se encontra, por outro lado, um dos pontos fracos da metodologia: a abordagem é global, mas os instrumentos não. Como já dissemos anteriormente, quanto mais nos aproximamos do indivíduo, maior a riqueza de instrumentos, que se rarefazem quando desejamos examinar a empresa como um todo. Em decorrência, podemos ter uma estratégia que até identifique, mas não consiga lidar globalmente com os problemas organizacionais. Podemos, então, fazer mudanças aqui e ali, sem desenvolvermos a organização. Elas poderão até ser planejadas: a história do homem mostra que muitas, no passado, o foram, mas nem por isso acarretaram resultados melhores.

No momento, portanto, em que um executivo defrontar-se com a mudança, deve saber que, apesar da ajuda com que puder contar — em termos de consultores ou especialistas, da teoria de sistemas ou de mudanças, de metodologias de DO —, a ele cumprirá um papel fundamental em todo o processo: deve formular um diagnóstico tão completo quanto possível, que abranja aspectos técnicos e comportamentais. Todos os livros dizem que DO é um sistema interligado, interdependente, mas somente o executivo poderá ter a visão global — e, portanto, o julgamento de alternativas e responsabilidades pelas estratégias de mudança.

3.5 Dilemas

São considerados dilemas, em desenvolvimento organizacional, determinados aspectos-chave onde normalmente há posições controversas, justificáveis e possíveis de ocorrer no processo de mudança, e cuja decisão demandará ação de caráter fundamental para todo o processo. É claro que a estratégia é, por si só, o maior e fundamental dilema de DO com todos os aspectos que examinamos anteriormente. Dilemas são importantes porque, na maioria das vezes, o sucesso ou fracasso depende do entendimento desses dilemas e de uma adequada decisão nessa área.

Um dos primeiros dilemas diz respeito ao executivo: *utilizar consultores internos, externos ou ambos?* O consultor externo traz muitas vantagens: ele é imparcial, tem uma visão não comprometida e mais experiência em situações de mudança vivenciadas em empresas e situações diversas. Teoricamente não pertence ao esquema de poder e tem mais liberdade de ação. Tem, porém, a desvantagem de não conhecer a cultura da organização e, dependendo de sua formação, pode também não conhecer bem o “mundo dos negócios” e sua realidade. O consultor interno, por outro lado, conhece a organização e pode receber treinamento específico em várias áreas; no entanto, sempre é visto como pertencente a algum esquema de poder, e portador de uma visão parcial dos fatos. A experiência parece demonstrar a conveniência de se adotar um modelo misto, em que consultor externo e interno trabalham juntos, evitando desvantagens e capitalizando as vantagens e pontos fortes de ambos. Por ser um trabalho muito desgastante, o modelo também beneficia os próprios consultores, que podem apoiar-se mutuamente e trocar *feedback*. Uma alternativa mais

avançada é o trio, em que trabalham consultor externo, interno e um agente de mudança com preparo em DO e que, sem ser especialista ou trabalhar exclusivamente nessa área, ajudará na monitoria do processo de mudanças.

Outro dilema muito importante — que afeta executivo e consultor, embora mais a este que àquele — é o *dilema curto x longo prazo*. Sua colocação é simples: toda mudança voltada para o futuro, especialmente quando se trabalha o subsistema comportamental, tem resultados a médio e longo termos, mas os problemas de hoje são importantes: é preciso contribuir para sua solução. Em termos práticos, o dilema se resume ao fato de saber o consultor que resultados importantes demandam tempo, mas se resultados a curto prazo não aparecerem, possivelmente ele perderá o cliente, e DO tenderá a ser visto como “mais uma novidade”. Isso é normal em organizações orientadas para objetivos e resultados, com o pragmatismo característico do mundo dos negócios. Nesse particular, o equilíbrio é fundamental: um modelo que permita analisar comportamento e negócios tende a ser mais efetivo do que aquele predominantemente orientado para um ou outro aspecto. Isso também dependerá da empresa, sua cultura e seus problemas. Há, na experiência brasileira, situações de extensos programas de divulgação conceitual junto a supervisores, ou de demoradas experiências de dinâmica de grupo com vários níveis da hierarquia. Talvez fosse mais apropriado um esforço concentrado de divulgação teórica, seguido de experiências vivenciais com grupos constituídos natural e voluntariamente, aliadas ao diagnóstico do “aqui e agora” daquela unidade, com alternativas de solução para os problemas identificados, dentro de uma perspectiva de curto, médio e longo prazos, e definição de projetos de melhoria com responsabilidades definidas dentro daquela unidade.

Outra situação com a qual o executivo e o consultor se defrontam normalmente consiste em saber se devem ou não ser realizadas intervenções em subsistemas considerados como tecnicamente “fracos”. Em outras palavras, compensa planejar mudanças nos aspectos comportamentais quando o grupo não tem potencial técnico-administrativo suficiente para resolver problemas em outras áreas? Não será melhor dar àquele sistema oportunidade de adquirir as pré-condições necessárias às mudanças como, por exemplo, a formação de “massa crítica” em quantidade e qualidade suficientes para tornar o processo auto-sustentável?

Finalmente, um interessante dilema — que muitas vezes tem conotações éticas — está ligado à pergunta: *quem realmente é o cliente?* Que interesses são determinantes no processo de mudança? Da organização, do executivo que contratou o consultor, ou dos indivíduos envolvidos no processo? Não poucas vezes o consultor defrontar-se-á com interesses conflitivos e esse dilema pode ter reflexos em áreas de escolha e decisão. Interesses da organização e dos indivíduos podem até ser compatíveis em certo momento, mas jamais os mesmos. Quando o dilema aparece, que interesses prevalecem? Como em tantas outras áreas, a melhor resposta, felizmente, não existe.

3.6 *Sucessos e fracassos*

Em desenvolvimento organizacional, como de resto em qualquer metodologia complexa, não se tem uma linha de ação única que, seguida, assegure automaticamente resultados positivos. Há, porém, experiências acumuladas que, de alguma forma, podem contribuir para orientar ou, pelo menos, informar os que se interessam pelo assunto. No que se refere ao processo de mudanças, a literatura indica a necessidade da existência de algumas pré-condições para que elas possam tornar-se efetivas: o executivo deve estar realmente insatisfeito com a situação presente, e ter alguma idéia de “como as coisas deveriam ser ou acontecer”. Essa insatisfação, se partilhada com outros níveis ou pessoas-chave da organização, pode ajudar a formação de “massa crítica”, elemento importante em todo o processo. Por outro lado a mudança deve, necessariamente, estar relacionada aos objetivos da organização e ser, de alguma forma, conseqüência de mudanças no meio-ambiente.

Caso se venha a utilizar a metodologia de DO, também algumas condições podem ajudar a obtenção de resultados positivos, ou a minimização de riscos e frustrações:

- a) o executivo deve estar bem informado sobre as implicações, riscos e investimentos, ao decidir iniciar um processo de DO;
- b) um contrato deve ser discutido entre consultor e executivo, no sentido de clarificar responsabilidades, expectativas, desejos, intenções e motivações mútuas;
- c) um diagnóstico — cauteloso, sem ser superficial, mas tanto quanto possível abrangente — deve ser feito, incluindo aspectos técnicos, administrativos e comportamentais, ou seja, percebendo a organização e seu negócio como um todo;
- d) é fundamental a existência de uma estratégia qualquer, definindo o quê, como e quando mudar, e rumos alternativos. Isso não significa, necessariamente, um programa intenso e completo — possivelmente utópico —, mas um plano por etapas, em que exista um relacionamento lógico e realista entre essas fases, os objetivos de mudança e os subsistemas envolvidos;
- e) o uso adequado dos instrumentos disponíveis — sejam de diagnóstico, sejam de ajuda — para a solução de problemas, evitando-se, quando viável, a adoção de produtos prontos para uso, mesmo que de excelente apresentação ou suposta credibilidade;
- f) a formação de agentes internos de mudança, tão cedo quanto possível, venham eles a trabalhar em DO em tempo integral, ou sejam apenas gerentes de outras áreas, com algum treinamento. Além de diminuir o grau de dependência de consultores externos, essa medida ajuda a formação do que usualmente se chama de “massa crítica”, ou seja, um conjunto de pessoas que ajudem a impulsionar a mudança e a institucionalizá-la.

Finalmente, é necessário ressaltar que, em minha opinião pessoal, duas condições são *realmente* básicas para a obtenção de resultados positivos, ambas já discutidas neste artigo: o apoio, entendimento e participação

do topo da organização, sem o qual as mudanças serão secundárias ou meramente paliativas, e a existência de pontos fortes na organização, no sentido de que existam bases em que o desenvolvimento possa apoiar-se. Empresas não saudáveis financeiramente ou em crises muito grandes terão muito mais dificuldades em se beneficiar com a metodologia.

4. Mudanças planejadas e recursos humanos

O meio-ambiente encontra várias formas de influenciar as organizações. Uma das maneiras mais diretas, e que recentemente se desenvolve com rapidez, diz respeito à renovação de valores, motivada pela entrada de jovens nas organizações. A maioria dos executivos começa a perceber que pessoas de gerações mais novas não estão dispostas a trabalhar para organizações paternalistas e autoritárias. Elas, cada vez mais, desejam influenciar a organização, por estarem dispostas a contribuir, e essas contribuições devem fazer sentido para elas como indivíduos. Isto é ao mesmo tempo um desafio, porque questiona a maneira tradicional de se fazer as coisas; uma oportunidade para que a organização possa cada vez mais recolher das pessoas uma contribuição significativa, a um nível pelo menos compatível com o que as pessoas realmente podem dar na situação de trabalho; e é, finalmente, uma advertência séria, pois as empresas que falham em se adaptar às necessidades e potencialidades das gerações mais novas podem desaparecer.

Esses comentários fundamentam minha impressão pessoal de que, no contexto da experiência e necessidades brasileiras, um processo de mudança planejada pode ser acelerado se algumas prioridades forem alteradas.

Já vimos que DO é, basicamente, *desenvolvimento*, e isso pressupõe a existência de condições fundamentais, sobre as quais esse desenvolvimento vai ser construído e apoiado. No tratamento desses aspectos básicos é que a experiência brasileira pode e deve ser melhorada. Não temos ainda condições de trabalhar com grandes refinamentos, razão pela qual defendo uma abordagem estrutural, em que mudanças técnicas (estruturas, políticas) são mais econômicas e rápidas do que mudanças em indivíduos ou grupos. Tentativas nesse sentido são demoradas, caras, desgastantes, de difícil êxito e, sobretudo, têm limitações *decorrentes da própria organização*.

Sou tentado, assim, a defender a tese de que o enorme potencial humano que existe nas empresas, hoje bloqueado, pode ser mais bem aproveitado por um tratamento mais direto de aspectos tais como políticas de recompensas, desempenho de cargos e estruturas desafiantes, políticas adequadas de desenvolvimento de pessoal, sistema de comunicações internas, isso tudo sem que se utilize muito tempo dos supervisores, sem que se penetre na intimidade dos indivíduos e com muito mais coerência entre o que se diz que deve praticar (valores de DO) e o que realmente se pratica (políticas da organização).

Há duas ligações muito importantes entre DO e administração de pessoal. A primeira é a aceitação de que o clima organizacional é responsabilidade dessa função, porque é de sua responsabilidade planejar e desenvol-

ver recursos humanos e é ingênuo pensar que recursos dessa natureza possam ser desenvolvidos sem que o clima da empresa seja adequado. A segunda diz respeito às políticas: de nada adianta consultores internos ou externos ajudarem indivíduos a vivenciar valores, a administrar conflitos e adotar novos comportamentos, se a própria organização não os adota em suas políticas oficiais, quando administra seus próprios recursos. É incoerente — para dizer o mínimo — que determinadas empresas tenham amplos programas de treinamento de executivos, mas um péssimo sistema de avaliação de desempenho; que desenvolvam programas de criatividade e sensibilização em laboratório, mas que as promoções sejam feitas por critérios de antiguidade ou nepotismo; que divulguem valores de abertura em seminários sobre as idéias de McGregor, mas não criem canais formais e estruturados de diálogo entre supervisores e a diretoria, porque esta acredita que “é sempre a mais bem informada”.

Nesse contexto, a contribuição dos profissionais de recursos humanos para o desenvolvimento organizacional pode ser enorme, por ser uma das mais sólidas ligações entre a *intenção teórica* de que as mudanças devem levar em conta o “comportamento” dos indivíduos e a realidade prática de fazer com que as *políticas permitam que esse comportamento seja praticado*.

Essa contribuição, na experiência brasileira, infelizmente tem sido pobre, parte por obsolescência, parte por falta de percepção, e parte pelo não-entendimento de que o poder, para um profissional dessa área, é decorrente de sua contribuição efetiva à organização. Muitos perdem tanto tempo tentando encontrar meios e modos de conseguir algum poder na organização, que não encontram tempo de apresentar resultados quando, então, como simples consequência, ganhariam o poder de que tanto necessitam.

5. Conclusões

Do ponto de vista das organizações, torna-se cada vez mais necessário o entendimento objetivo da contribuição das ciências sociais. Deve reconhecer-se que os valores da sociedade estão mudando, com uma tendência irreversível para métodos menos autoritários, maior participação nas decisões e expectativas de um trabalho menos repetitivo e mais desafiante. Nesse ambiente de rápida mudança, um alto grau de adaptabilidade e flexibilidade é essencial para a sobrevivência e sucesso de qualquer organização. Além disso, do ponto de vista do mundo dos negócios, é realista pensar que a escassez e o custo crescente dos recursos humanos obrigarão as organizações a aproveitá-los melhor, para se manterem competitivas.

Quando examinamos DO em perspectiva, percebe-se que efetivamente é uma contribuição enorme das ciências sociais às organizações e à sociedade. No entanto, dentro do contexto brasileiro, algumas áreas merecem ser destacadas:

a) DO é uma metodologia nova, sofisticada, cara, da qual ainda se tem muito o que aprender. Ao se examinar sua aplicação em organizações

brasileiras, deve-se pensar sobre sua adequabilidade/oportunidade em termos realistas: não há áreas menos sofisticadas, mais prioritárias, e em que os resultados sejam mais importantes?

b) Ao se decidir sobre a aplicação da metodologia, não será mais adequado à organização começar a modificar áreas sobre as quais tem responsabilidade e controle (estruturas, objetivos ou políticas) e que, de certa forma, moldam toda a organização, do que trabalhar intensa e demoradamente os indivíduos e grupos?

c) Ao se identificar a necessidade de melhorar a área "sócio" ou comportamental, não será mais adequado rever políticas e estratégias de recursos humanos, tais como políticas de carreiras, de desempenho, de remuneração ou de comunicações, que afetam o clima organizacional em que as pessoas irão ou não se desenvolver?

Para essas perguntas, felizmente, não há respostas definidas, mas a sua formulação pode ser muito útil ao se decidir sobre a aplicação do desenvolvimento organizacional às empresas em nosso País.

Bibliografia

- Ansoff, H. The firm of the future. *Harvard Business Review*, Sept. Oct., 1965.
- Beckhard, R. *Desenvolvimento organizacional*. São Paulo, Edgard Blücher, 1972.
- Bennis, W. *The planning of change*. New York, Holt R. Winston, 1969.
- . *Changing organizations*. New York, McGraw-Hill, 1966.
- Blake, R. & Mouton, J. *A estruturação de uma empresa dinâmica através do desenvolvimento organizacional do tipo Grid*. São Paulo, Edgard Blücher, 1972.
- Burke, W. Organization development: cultural change as a strategy for social interventions. In: *Social Intervention-A Behavioral Science Approach*. Hornstein, H.; Bunker, B.; Burke, W.; Gindes, M. & Lewicki, R. New York, The Free Press of Macmillan, 1971.
- Drucker, P. *Management: tasks, responsibilities, practices*. London, W. Heinemann, 1974.
- Humble, J. *Como melhorar os resultados da empresa*. São Paulo, Management Center do Brasil, 1969.
- Judson, A. *A manager's guide to making changes*. New York, John Wiley & Sons, 1966.
- Lawrence & Lorsch. *O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação*. São Paulo, Edgard Blücher, 1972.
- Likert, R. *Novos padrões de administração*. São Paulo, Enio Matheus Guazelli, 1971.
- McGregor, D. *Os aspectos humanos da empresa*. Lisboa, Liv. Clássica, 1960.
- Randall, L. Common questions and tentative answers regarding organization development. *California Management Review*, v. 13, n. 3, 1971.

Summary

While there is a copious foreign literature on OD, Brazilian researches and experiences on the subject have been scarce. However, such scarcity may diminish due to the great interest raised by OD among our organizations and universities in the last five years.

A more organized movement is taking shape, though still composed by sparse initiatives. However, the author thinks it would not be premature for those who have somehow amassed experience on the subject to start a critical analysis of the latest years, which would guide future efforts. This is the context where this article can be situated.

Robert Boetger thinks it is valid to pose questions, to explore new possibilities and to question divisions.

His queries are essentially directed to three focal points now playing an important role in Brazilian OD initiatives: the executive; the consultant; and the human resource manager.

The author concludes by saying that it becomes increasingly necessary that organizations have a perfect understanding of the social sciences' contributions to them and to society.

When properly studied, OD proves to be one of those contributions.

SE VOCÊ ACHA QUE SABE TUDO SOBRE PSICOLOGIA, NÃO DEVE ASSINAR ABPA.

ABPA* destina-se aos profissionais de psicologia que desejam estar bem informados.

Em suas páginas, o leitor encontra sempre novas questões.

ABPA publica artigos e comentários atuais sobre temas psicológicos e informa sobre tudo que se publica na área da psicologia. Não assine ABPA se você não deseja questionar seus conhecimentos.

***Arquivos Brasileiros de Psicologia Aplicada (diga ABPA)**

O CORREIO DA UNESCO

Uma revista modulada

Que é um módulo?

Que é uma construção modulada?

Uma construção modulada é a que se pode ampliar à vontade com o acréscimo de novas unidades, ou módulos.

O Correio da Unesco é isso — uma **construção cultural modulada**. Cada número é um novo módulo que você pode acrescentar ao seu conhecimento do mundo contemporâneo. Feito por especialistas em educação, ciência e cultura, **O Correio da Unesco** dá a você mês a mês uma visão multilateral das matérias em debate no grande foro onde falam os que estão propondo soluções inteligentes para o mundo em que vivemos.

VOCÊ PODE E DEVE SER LEITOR SISTEMÁTICO DE O CORREIO DA UNESCO.

Pedidos para a Fundação Getulio Vargas. **Editora da FGV.**
Praia de Botafogo, 188 — C. P. 9.052 — ZC-02 — Rio de Janeiro, RJ.