

Fernando C. Prestes Motta \*

## Algumas Considerações sôbre o Desenvolvimento Organizacional

1. Introdução. 2. O conceito de desenvolvimento organizacional. 3. O campo das alterações estruturais. 4. O campo das alterações comportamentais. 5. Considerações finais.

Simon, Smithburg e Thompson, procurando explicar a relação entre duas tendências no estudo da administração, quais sejam, o estudo do comportamento humano nas organizações e das técnicas utilizáveis para torná-las mais eficientes, recorrem a uma analogia com a biologia e a medicina, afirmando que da mesma forma que a prática da medicina só pode progredir à medida que progride o conhecimento científico da biologia, as técnicas da organização eficiente não podem desenvolver-se se não progredir a teoria do comportamento humano na organização.<sup>1</sup>

O interêsse dessa analogia é múltiplo: em primeiro lugar porque procura mostrar o caráter simplista da maioria dos manuais de administração, que apresentam **soluções de bôiso** para todos os problemas administrativos, sugerindo a necessidade prévia do conhecimento científico para a articulação de uma estratégia de atuação sôbre a realidade.

Em segundo lugar, porque não se limita ao pressuposto ingênuo de que basta conhecer a realidade para atuar sôbre ela. Finalmente, porque tem o dom quase profético de imaginar que no momento em que a teoria das organizações atingisse um nível apreciável de formalização, clamaria, ela própria, pela operacionalização de seus conceitos.

É nesse último aspecto que concentraremos nossa atenção. Nossa hipótese básica de trabalho é a de que a teoria das organizações vem atingindo níveis cada vez mais altos de formalização e que a fase das **escolas**, das teses frontalmente contrárias, da inexistência de

\* Professor-assistente do Departamento de Administração-Geral e Relações Industriais da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas.

<sup>1</sup> Simon, Herbert A., Smithburg, Donald W. & Thompson, Victor A. *Administración pública*. San Juan, Ediciones de la Universidad de Puerto Rico, 1956. p. 35.

métodos científicos, já se está tornando um capítulo interessante da história do pensamento administrativo. Com isso não queremos afirmar que não haja lugar para controvérsias no atual estágio da teoria das organizações. Isto significaria a morte de qualquer esforço científico. As controvérsias persistem, mas partem de algumas teses que já são aceitas pelos estudiosos mais respeitados da área.

Isto pôsto, podemos traçar as linhas fundamentais da teoria aplicada das organizações, recorrendo sempre àqueles que em função da posição conquistada na pesquisa, no magistério e na experiência profissional de consultores, começaram a se dedicar de corpo e alma ao desenvolvimento do novo campo. Entre esses estão Warren G. Bennis, Edgar H. Schein, Richard Beckhard, Paul R. Lawrence, Jay W. Lorsch, Chris Argyris, Rensis Likert, Robert Blake e muitos outros. Todavia, queremos deixar desde já bem claro que não pretendemos resumir as obras desses autores. As opiniões que manifestarmos no transcurso deste artigo são de responsabilidade exclusivamente nossa, ainda que baseadas no acervo de conhecimentos que vêm sendo sempre aumentado pelos pesquisadores e estudiosos em geral da teoria das organizações. Acreditamos, todavia, que antes de prosseguirmos é de todo conveniente a identificação dos antecedentes do movimento em que se enquadra este artigo. A idéia de modificar a realidade é muito antiga na teoria das organizações. Porém, é com a escola de relações humanas que tal ideal começa a receber embasamento científico. Mesmo assim, entretanto, pensava-se em ação sobre pequenos grupos e não em

nível de organização como um todo. De qualquer forma, porém, a contribuição dos psicólogos que se dedicaram aos estudos da dinâmica grupal e especialmente a de Kurt Lewin, através de seus estudos sobre a redemocratização da sociedade alemã no pós-guerra, foi vital. É nossa opinião, contudo, que o desenvolvimento organizacional só ganhou o significado que hoje apresenta, no momento em que a teoria das organizações foi submetida à abordagem sistêmica que reconciliou o estrutural com o comportamental. Warren Bennis teve, nesse sentido, um papel altamente significativo. Muito do que esse autor previu fez-se teoria em Likert, Lawrence, Lorsch e outros.

## 2. O CONCEITO DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Parece incontestável que estamos em plena era da mudança. Muda a tecnologia, muda a estrutura social, mudam as necessidades, mudam as pessoas. Concomitantemente, alterações profundas vão sendo verificadas no sistema cultural. A mudança passa a ser sempre mais valorizada, a estabilidade passa a ser vista como suspeita, e se procura imaginar novos tipos de estabilidade que atendam à necessidade de mudança. Começa-se a falar em equilíbrio dinâmico.<sup>2</sup>

Seria ingênuo imaginar que em uma época de mudanças e de valorização dessas mudanças, as microestruturas que compõem a sociedade não precisassem mudar. A mudança nessas estruturas é, ao mesmo tempo, condição para sua sobrevivência e condição para o desenvolvimento econômico, social e político. Nesse aspecto se percebe,

claramente, o caráter bilateral das transações contínuas da organização com seu ambiente.

Nossa área de interesse situa-se no nível organizacional. Ocupar-nos-emos da mudança, quanto aspecto das organizações. Tal colocação nos obriga desde logo a uma explicação. Parece-nos que seria inútil prosseguir sem antes explicitar o que entendemos por mudança organizacional.

Arnold S. Judson define mudança de forma bastante ampla, como qualquer alteração, iniciada pela administração, na situação ou no ambiente de trabalho de um indivíduo. A partir dessa definição, o autor lista os tipos de mudança que considera mais comuns, classificados da forma abaixo, considerando que todos eles estão orientados para seis objetivos a longo prazo, que têm maiores probabilidades de criar a necessidade de mudanças dentro das empresas, tipo de organização em que centraliza sua atenção. Tais objetivos seriam: melhorar o produto, melhorar o volume de vendas e os serviços, aumentar a rentabilidade, melhorar a imagem junto ao público, melhorar as relações humanas dentro da organização e melhorar a capacidade organizacional de resposta a situações futuras. Os tipos de mudança seriam:

### Mudanças nos métodos de operação

Maneiras pelas quais o trabalho é realizado.  
Localização do trabalho.  
Disposição das áreas de trabalho.  
Natureza dos materiais usados.  
Natureza da fábrica e das

<sup>2</sup> Ver Katz, D. & Kahn, R. L. *The social psychology of organizations*. New York, John Wiley and Sons. p. 23.

instalações.  
Maquinaria, ferramentas  
e equipamentos.  
Práticas de segurança e de  
manutenção.  
Normas operacionais.

### **Mudanças nos produtos**

Especificação dos produtos.  
Especificação de processos.  
Materiais componentes.  
Padrões de qualidade.

### **Mudanças na organização**

Estrutura da organização  
e atribuição das  
responsabilidades.  
Níveis de supervisão.  
Extensão de delegação de  
padrões.  
Tamanho e natureza dos grupos  
de trabalho.  
Supervisão dos grupos de  
trabalho.  
Colocação de indivíduos em  
tarefas específicas.

### **Mudanças no ambiente de trabalho**

Condições de trabalho.  
Sistemas de recompensa  
e punição.  
Padrões de desempenho.  
Diretrizes e métodos de ação.<sup>3</sup>

Em que pese a aparente praticidade desse tipo de definição e classificação, ela parece padecer de algumas deficiências graves: em primeiro lugar, ela não se dá conta de que mudança só pode ser entendida a partir da compreensão do comportamento organizacional. Como consequência dessa falha básica, ela também não se dá conta de que a mudança apresenta características semelhantes em qualquer tipo de organização, seja uma empresa industrial ou um órgão público e que falar de mudança em empresas industriais só tem sentido como especificação. Com isso queremos afirmar que existe uma área muito ampla de aspectos comuns à mudança, qualquer que seja

a organização em que ocorrer e que esse é o filão a ser explorado inicialmente. Uma inversão dessa atitude significa um risco aumentado de incorrer em erros e conclusões precipitadas. Outra decorrência da deficiência básica é o não entendimento de que existem mudanças extremamente importantes que não decorrem de alterações iniciadas pela administração, mas sim de um processo dialético que ocorre nas organizações de forma absolutamente natural, quer a administração interfira ou não. Sobre esse processo, Peter B. Blau e W. Richard Scott discorrem com grande discernimento em seu livro **Organizações formais** quando tratam dos três dilemas básicos enfrentados pelas organizações: coordenação **versus** comunicação, disciplina burocrática **versus** especialização profissional e planejamento administrativo **versus** iniciativa. Para Blau e Scott, tais dilemas traduzem a inevitabilidade do conflito e da mudança, já que, por exemplo, a solução de um problema de comunicação pode implicar no surgimento de um problema de coordenação, e assim por diante.<sup>4</sup> Em segundo lugar, a perspectiva que o autor demonstra dos problemas organizacionais parece limitada. Quando considera mudanças na organização como uma classe entre outras de mudanças, ele parece não perceber, que tal classe abrange todas as demais, que mudanças no ambiente de trabalho, nos produtos ou nos métodos de operação são também mudanças na organização. Tal modo de ver a organização e os problemas organizacionais leva a crer que o autor não se libertou completamente da abordagem da escola clássica da administração, embora tudo

nos leve a situá-lo no grupo de **relações humanas**.

Nosso objetivo ao colocar e criticar essa conceituação de mudança é apresentar a abordagem tradicional do problema e indicar os caminhos mediante os quais as suas deficiências vêm sendo superadas. A escolha de Judson deve-se simplesmente ao fato de ter abordado o tema de forma bem sistematizada, explicitando o que outros autores pensavam e deixavam transparecer nas entrelinhas. O valor intrínseco do trabalho de Judson, evidentemente só pode ser avaliado de forma adequada, considerando-se as premissas em que se baseia: características de um outro momento da teoria das organizações. A nosso ver, a definição de Judson poderia ser mantida com a supressão de algumas poucas palavras, mesmo porque ela é suficientemente ampla para tornar impossível uma discordância mais frontal. Naturalmente, porém, tal afirmação não é válida para sua classificação. Já não discordaríamos de uma definição como a seguinte: **mudança organizacional é um conjunto de alterações na situação ou no ambiente de trabalho de uma organização**, entendendo ambiente de trabalho como ambiente técnico, social e cultural.

Ocorre, porém, que a conceituação de mudança organizacional é apenas um passo para o nosso objetivo: conceituar desenvolvimento organizacional. Alguns autores já se preocuparam com essa tarefa.

<sup>3</sup> Judson, Arnold S. *Relações humanas e mudanças organizacionais*, São Paulo, Editora Atlas, 1969. p. 24-6.

<sup>4</sup> Blau, Peter M. & Scott, W. Richard. *Organizações formais*. Editora Atlas, 1970. cap. 9.

É, portanto, de todo conveniente que analisemos pelo menos uma conceituação que nos pareça típica. Para Warren G. Bennis, desenvolvimento organizacional é uma estratégia educacional adotada para trazer à tona uma mudança organizacional planejada, exigida pelas demandas às quais a organização tenta responder e que enfatiza o comportamento baseado na experiência. Outras características são as relacionadas com os agentes de mudança. Assim, esses agentes são, na maior parte dos casos, externos à organização, trabalhando em colaboração com os seus participantes. Além disso, eles compartilham de uma filosofia social, ou seja, de um conjunto de valores referentes ao mundo e às organizações, que influem nas suas estratégias, determina suas intervenções e governa em grande parte suas respostas à organização. Finalmente, em decorrência dessa filosofia social compartilhada, os agentes de mudança compartilham também de um conjunto de metas normativas. As metas geralmente procuradas são:

1. Aprimoramento nas relações interpessoais.
2. Transformação nos valores, para que o fator humano venha a ser considerado legítimo e digno de atenção.
3. Aprimoramento do entendimento inter e intragrupal no sentido de reduzir tensões.
4. Desenvolvimento de uma equipe administrativa mais eficiente.
5. Desenvolvimento de melhores métodos de solução de conflitos.
6. Substituição de sistemas mecânicos por orgânicos.<sup>5</sup>

Essa conceituação de desenvolvimento organizacional é extremamente interessante porque lista suas características básicas. Acreditamos, porém, que as metas relacionadas com as alterações comportamentais estão supervalorizadas. Embora a transformação do homem possa ser encarada como objetivo primordial, ela não pode ocorrer sem as alterações de ordem estrutural. Não estamos imaginando que Bennis haja omitido tais alterações. Já pudemos verificar que se refere a elas, quando citamos a substituição de sistemas mecânicos por orgânicos. Simplesmente estamos chamando a atenção para o fato de que a última meta apresentada pelo autor é, entre as seis, a única que se refere às alterações estruturais. Um outro aspecto dessa conceituação baseada na listagem das características é a quantidade excessiva de informações, que talvez pudessem ser melhor absorvidas através do método lógico-dedutivo. Nesse particular, entretanto, cumpre lembrar que estamos diante de um dado cultural: os norte-americanos raramente definem, preferindo apresentar o máximo de informações pertinentes ao objeto, deixando ao leitor a sua organização.

De qualquer modo, acreditamos que a nossa forma de ver o desenvolvimento organizacional difere um pouco daquela do autor citado e, além disso, preferimos uma definição curta que ofereça o gênero próximo e a diferença específica do que se está tratando. Já definimos mudança organizacional como um conjunto de alterações na situação ou no ambiente de trabalho de uma organização. A partir disso, não é difícil a definição de desenvolvimento organizacional se não nos furtarmos posteriormente de seu

detalhamento. Nessa linha, nossa definição seria simples: **desenvolvimento organizacional é a mudança organizacional planejada.**

Definido desenvolvimento organizacional como mudança organizacional planejada e mudança organizacional como um conjunto de alterações no ambiente de trabalho de uma organização, resta citar os principais tipos de alterações que caracterizam o desenvolvimento. Há dois tipos fundamentais de alterações: estruturais e comportamentais. Tais alterações são geralmente interdependentes e um trabalho eficiente de desenvolvimento raramente pode ocupar-se de apenas um de seus tipos. O desenvolvimento organizacional, porém, deve ser entendido como um processo essencialmente dinâmico que pode ser mais ou menos completo, conforme o grau desejado de mudança. Assim, muitas vezes, não são utilizadas todas as técnicas disponíveis, embora uma combinação de alterações estruturais e comportamentais seja quase sempre desejável, mesmo porque umas suportam as outras na busca de um determinado objetivo, em geral, o aumento da eficiência ou eficácia organizacional.

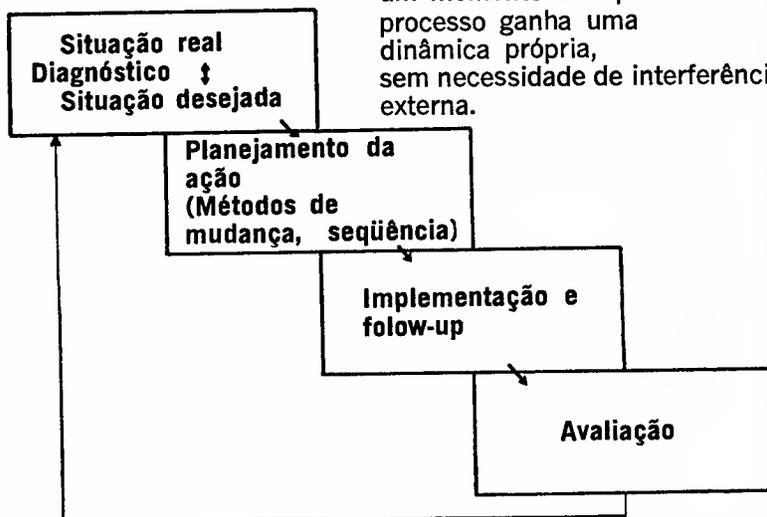
Em outras palavras, poderíamos afirmar que o desenvolvimento organizacional depende da **situação** que requer e condiciona um determinado tipo de mudança. Dessa afirmação, imediatamente podemos deduzir que um dos esforços dêsse tipo de trabalho é o levantamento

<sup>5</sup> Bennis, Warren G. *Organization development: its nature, origins and prospects*. Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Company, Readings, 1969. p. 10-5.

da situação e, portanto, do tipo de mudança requerido. Poderíamos ainda afirmar que o levantamento da situação é a primeira etapa do processo de desenvolvimento organizacional. Essa primeira etapa deve iniciar por um levantamento das relações da organização com o seu ambiente. É, em geral, desse levantamento que as principais alterações estruturais nascem. O segundo passo é o levantamento das relações entre grupos de participantes. Desse levantamento nascem tanto alterações estruturais quanto comportamentais. Finalmente, o terceiro passo, é o levantamento das relações entre os participantes individuais e a organização. Desse levantamento costumam surgir alterações de ordem comportamental.

Lawrence e Larsch propõem, além do levantamento da situação, outras três etapas: planejamento da mudança, implementação e **follow-up**, e avaliação. Tal processo, porém, funciona como um circuito fechado, isto é, o resultado da avaliação implica em alteração do diagnóstico e assim por diante. Evidentemente, há um momento em que o processo ganha uma dinâmica própria, sem necessidade de interferência externa.

**Quadro 1: O processo de desenvolvimento organizacional<sup>6</sup>**



<sup>6</sup> Lawrence, Paul R. & Larsch, Jay W. *Developing organizations: diagnosis and action*. Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Company, Readings, 1969. p. 89.

# 150

anos após

## ADAM SMITH

## HUGH DALTON

formula em *Princípios de Finanças Públicas* uma teoria para justificar a tributação compulsória: o princípio da máxima vantagem social.

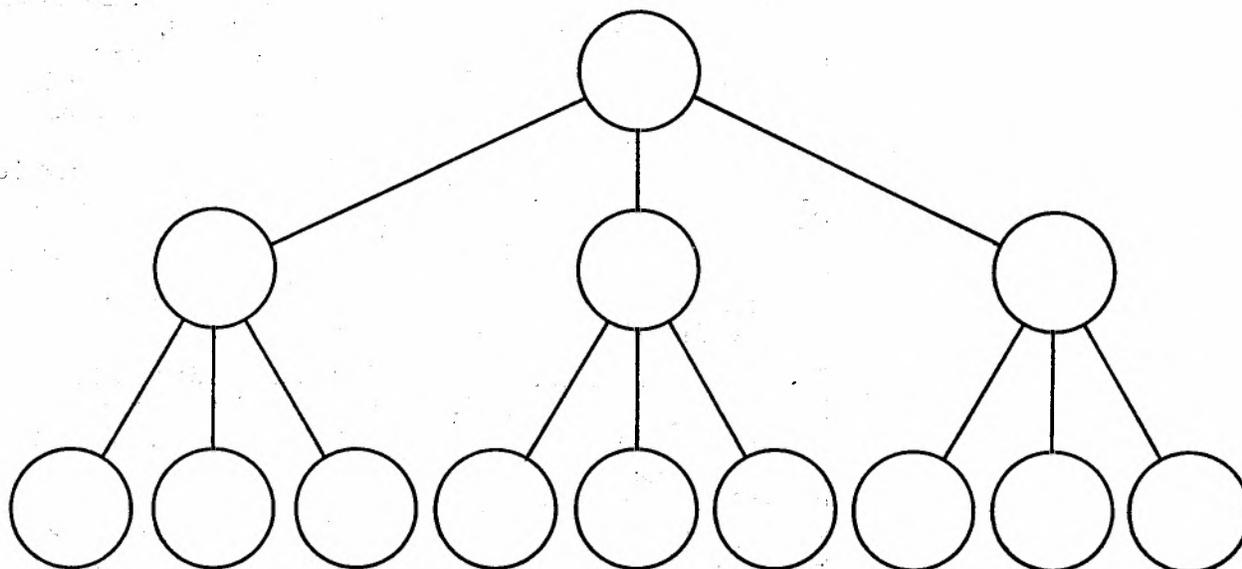
**PRINCÍPIOS DE  
FINANÇAS PÚBLICAS**  
Hugh Dalton - 2.<sup>o</sup> ed.

uma publicação da  
Fundação Getúlio Vargas  
Serviço de Publicações  
Praia de Botafogo, 188  
CP 21.120, ZC - 05, Rio, Gb.



**Quadro 3<sup>o</sup>**

|                                | <b>Organizações pré-burocráticas</b>     | <b>Organizações burocráticas</b>           |
|--------------------------------|--|--|
| <b>Seleção</b>                 | <b>Linhagem, relações sociais</b>        | <b>Treinamento específico</b>              |
| <b>Promoção</b>                | <b>Favoritismo, corrupção</b>            | <b>Mérito, antigüidade</b>                 |
| <b>Bases de especialização</b> | <b>Arbitrariedade ou hereditariedade</b> | <b>Treinamento na organização</b>          |
| <b>Hierarquia</b>              | <b>Correspondente às classes sociais</b> | <b>Autoridade legal, sistema de status</b> |
| <b>Regras</b>                  | <b>Tradição ou capricho</b>              | <b>Legalísticas, rígidas</b>               |
| <b>Mandato</b>                 | <b>Dependente de favores</b>             | <b>Permanente</b>                          |
| <b>Tratamento dos clientes</b> | <b>Pessoal, particularista</b>           | <b>Impessoal, universalista</b>            |

**Quadro 4**

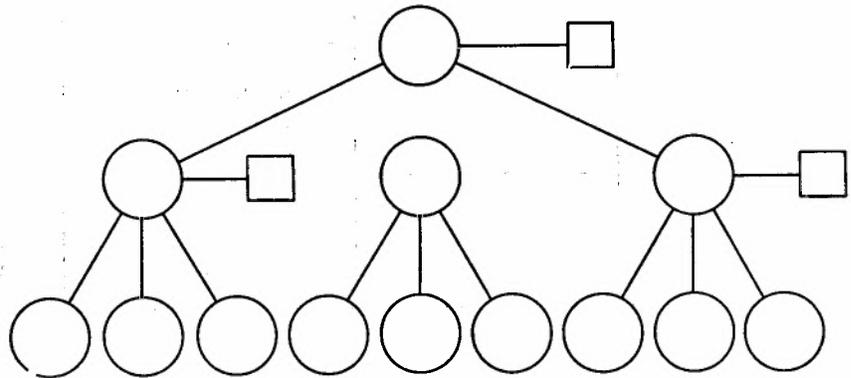
No gráfico do quadro 4, os círculos representariam os cargos com suas respectivas esferas de competência e as linhas, o fluxo de autoridade de cima para baixo. Todavia, a estrutura burocrática logo revelou sua inadequação para um número muito grande de organizações, inadequação essa sentida especialmente no tocante à dificuldade de reunir em um ocupante de cargo todo o conhecimento especializado necessário ao desempenho do seu papel.

Tal dificuldade levou ao surgimento de um segundo tipo de estrutura que ficou conhecida como linha-**staff**, que poderia ser representada da forma expressa no quadro 5.

coordenação mais eficiente. Entre tais critérios, aquele que se difundiu mais rápida e amplamente foi o critério funcional, isto é, o agrupamento dos cargos relacionados a determinadas funções, como vendas, produção, finanças etc. Outros critérios como território, clientes, produtos, etc., são também importantes e muito comuns. É fácil perceber, porém, que embora essa estrutura aparentemente solucione o problema da separação do conhecimento especializado da autoridade, cria a possibilidade do conflito entre linha e **staff**.

Além disso, tal estrutura implica em dificuldade de controle, já que algumas subfunções

Quadro 5



Nesse tipo de estrutura, os cargos representados por círculos compõem a linha e detêm autoridade, enquanto que os representados por retângulos compõem o **staff** e têm como única função o aconselhamento em matéria especializada, sem nenhuma autoridade ou responsabilidade na execução. Cumpre lembrar que como a complexidade das tarefas organizacionais parece aumentar continuamente, a necessidade da existência de um número muito grande de cargos com papéis extremamente especializados acabou criando a necessidade de agrupá-los de acordo com determinados critérios, permitindo dessa forma uma

dependem de mais de uma função para seu desempenho eficiente em termos da organização como um todo. Da mesma forma, o desempenho de uma subfunção pode comprometer uma função que não tenha seu controle. Também a duplicação de funções parece ser estimulada nesse tipo de estrutura, com todas as suas inconveniências, inclusive a da dificuldade de padronização.

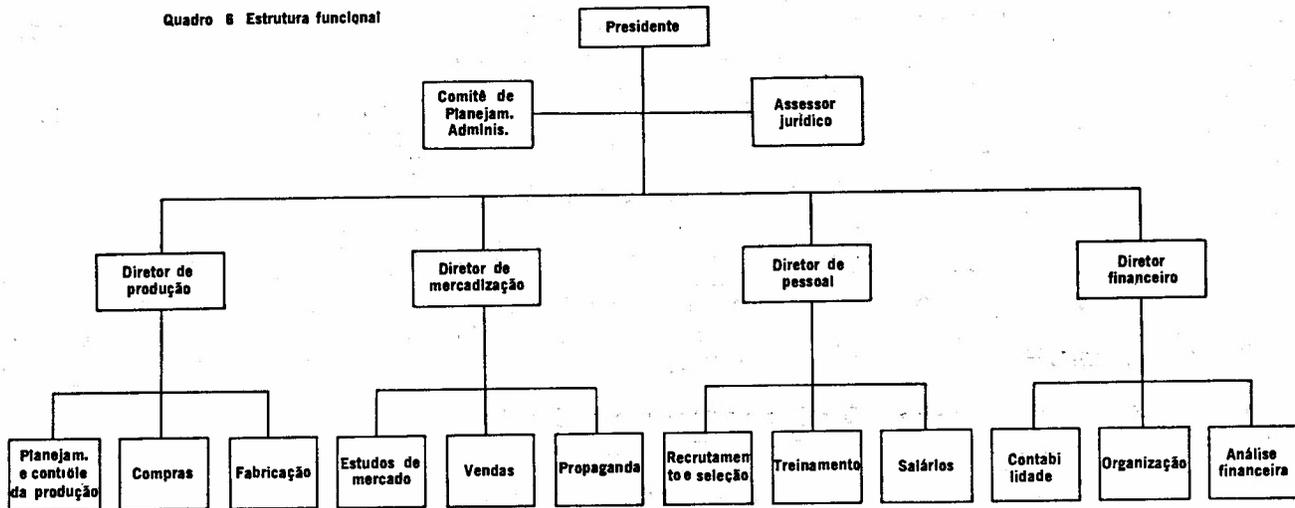
Uma tentativa de solução desses problemas é a chamada estrutura funcional, na qual um cargo ou unidade administrativa tem autoridade sobre outra em um campo restrito e especializado,

mesmo que não haja relação de linha. Tal estrutura poderia ser representada pelo quadro 6.

poderiam ser listadas do seguinte modo:

1. Segurança psicológica.

Quadro 6 Estrutura funcional



Como bem observa Wickesberg, a estrutura funcional dá a um indivíduo ou função, geralmente entendida como de staff, muito mais poder e influência. Note-se o caso do diretor de pessoal no exemplo dado.<sup>10</sup>

A estrutura funcional é, sem dúvida alguma, a forma de organização mais difundida tanto no setor privado como no setor público. Sua utilização possibilita um elevado nível de especialização, mas provoca ao mesmo tempo uma grande competição pelos recursos da organização. Assim mesmo, essa estrutura é a que mais se adapta a determinados tipos de organização, como teremos oportunidade de demonstrar.

Entretanto, tanto a estrutura linha-staff quanto a funcional são apenas variações da estrutura burocrática, não solucionando os seus principais problemas, todos eles relacionados com sua incompatibilidade básica com as condições conducentes à criatividade. Tais condições foram vistas com grande clareza por Victor A. Thompson em *Bureaucracy and innovation*<sup>11</sup> e

2. Diversidade de insumos.
3. Compromisso interno ou pessoal em buscar a solução.
4. Alguma estrutura ou limites à situação de busca de solução.
5. Alguma competição positiva.

É verdade que a rigidez burocrática, a excessiva centralização de autoridade, podem ser bastante minimizadas pela opção por uma variação da estrutura funcional, a que se pode chamar estrutura funcional descentralizada, que apresenta uma essência aparentemente contraditória: autoridade amplamente delegada e controle centralizado. Essa é basicamente a filosofia administrativa chinesa o seu **centralismo democrático**: um sistema hierárquico rígido ao lado de independência, criatividade e autocrítica local. É também a filosofia administrativa de algumas grandes empresas do mundo capitalista, entre as quais a

<sup>10</sup> Wickesberg, Albert K. *Administração organizada*. São Paulo, Brasiliense, 1969, p. 75.  
<sup>11</sup> Thompson, Victor A. *Bureaucracy and innovation*. University of Alabama Press, 1969.

General Motors. Nesse tipo de estrutura, além das unidades funcionais, existem divisões territoriais ou de produtos. As unidades funcionais cabe a definição dos objetivos a serem atingidos, o estabelecimento de diretrizes gerais, a coordenação das atividades das divisões e o seu assessoramento. As divisões são dadas ampla liberdade operacional, responsabilidade pelo êxito ou fracasso e possibilidade de comprar e vender fora da organização sempre que tal procedimento significar economia.<sup>12</sup>

De qualquer forma, em tôdas as organizações que adotam estruturas do tipo burocrático puro, linha-staff ou funcional, há a predominância da **ideologia da produção** baseada na **racionalidade econômica** e o contrôle é definido em termos de confiabilidade. É evidente que tôda a ênfase se coloca na previsibilidade e a inovação só pode ser vista como não confiável, uma vez que não se submete a contrôles prévios. Ocorre que no mundo moderno, quando as organizações operam em ambientes cada vez mais turbulentos a criatividade é fundamental. Nesses tipos de estrutura de inspiração burocrática, o desenvolvimento pessoal não é favorecido, a organização informal e o surgimento de problemas imprevistos não são levados em consideração, os sistemas de contrôle e autoridade são ultrapassados, não há meios adequados para a solução de conflitos entre níveis hierárquicos e grupos funcionais, a comunicação é dificultada pelas divisões hierárquicas, predominam a suspeita e o medo, não existe capacidade de assimilação do influxo de nova tecnologia e o homem transforma-se num

ser psicologicamente condicionado.<sup>13</sup>

Talvez tôdas essas críticas pudessem ser resumidas na observação de que as estruturas de inspiração burocrática baseiam-se em uma concepção da organização como um sistema fechado, adequada a um ambiente estável e não diferenciado, o que não é mais verdade para um grande número de organizações, que têm em suas transações com o ambiente a principal fonte de sobrevivência e crescimento.

O leitor certamente terá notado que a todo momento estamos nos referindo a estruturas que são adequadas ou não a determinados tipos de organização. Na verdade, essa idéia decorre da evolução da teoria das organizações, que chamando a atenção para suas semelhanças, evidenciou também suas diferenças. A nosso ver, **a escolha do tipo certo de estrutura para uma dada organização ou unidade é uma das tarefas fundamentais do especialista em desenvolvimento organizacional.** Essa é uma tese também esposada por Lawrence e Lorsch, mas que tem merecido pouca atenção por parte de outros autores. Para Lawrence e Lorsch, o desenvolvimento organizacional não é apenas uma estratégia educacional, mas também uma intervenção nos aspectos estruturais da organização, isto é, na divisão do trabalho, na rede de comunicações, etc., bem como na estratégia das transações com o ambiente.<sup>14</sup>

Antes de apresentarmos algumas alternativas à estrutura burocrática e suas adaptações, acreditamos ser conveniente a consideração das principais diferenças entre os diversos tipos de organizações, para,

em seguida, identificar aquelas que, geralmente, pedem uma estrutura burocrática, e aquelas que pedem uma outra solução.

Entre as inúmeras tipologias de organizações que têm sido apresentadas por estudiosos da área, há uma de Thompson e Bates em **Technology, organization and administration**,<sup>15</sup> que nos parece de especial interesse para o desenvolvimento organizacional.

Para esses autores, não só a elaboração da tecnologia leva a uma maior complexidade da organização que a utiliza, como também o tipo de tecnologia disponível para o atingimento de determinados objetivos condiciona os tipos de estrutura apropriados para a organização, a formulação de sua política administrativa global e a administração de seus recursos.

Thompson e Bates entendem que existem **dois tipos básicos de tecnologia: flexível e fixa.**

Refere-se a flexibilidade à extensão em que as máquinas, o conhecimento técnico e as matérias-primas podem ser utilizados para o atingimento de outros objetivos. As influências da tecnologia, seja ela flexível ou fixa, são mais perceptíveis quando associadas ao tipo de objetivo ou produto da organização.

**Tais objetivos ou produtos, por sua vez, podem ser classificados em concretos**

<sup>12</sup> Ver Bresser Pereira, L. C. **O processo de descentralização.** São Paulo, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas.

<sup>13</sup> Bennis, Warren G. **Changing organizations.** McGraw-Hill, 1966. cap. 1.

<sup>14</sup> Lawrence, Paul R. & Lorsch, Jay W. **Developing organizations: diagnosis and action.** op. cit.

<sup>15</sup> Ver Prestes Motta, Fernando C. ADM-L-269, material baseado em Thompson & Bates, **Technology, organization and administration,** EAESP, São Paulo, 1970.

**e abstratos**, entendendo-se por concretos aqueles que podem ser descritos com grande precisão, identificados com grande especificidade, medidos e avaliados. É com base nessas tipologias binárias de tecnologia e de objetivos-produtos que Thompson e Bates constroem sua tipologia:

1. Tecnologia fixa — Produto concreto.
2. Tecnologia fixa — Produto abstrato.
3. Tecnologia flexível — Produto concreto.
4. Tecnologia flexível — Produto abstrato.

Essa tipologia permite, desde logo, a identificação do ponto focal da política administrativa em cada uma das classes de organizações, como apresentado no quadro 7.

**Quadro 7: Política administrativa e tipo de organização**

|                  | Tecnologia fixa   | Tecnologia flexível                            |
|------------------|---|--|
| Produto concreto | Colocação ou distribuição<br>Ex: fábricas de Containers | Inovação<br>Ex: Fábricas de plásticos          |
| Produto abstrato | Obtenção de suporte para o objetivo<br>Ex: Universidade | Obtenção de consenso<br>Ex: Partidos políticos |

A segunda consideração diz respeito às estruturas mais adequadas a cada uma dessas classes. Nesse particular, a análise de Lawrence e Larsch em **Organização e ambiente** é de grande utilidade. A partir de pesquisa junto à indústria de **containers**, de plásticos e de alimentos empacotados, esses autores desenvolveram o que chamamos de "modelo de integração e diferenciação". Em linhas amplas, tal modelo parte da idéia de que o ambiente em que opera uma organização é diferenciado. Dessa forma,

cada subsistema da organização corresponde a uma tarefa especializada, que por sua vez corresponde a um setor especializado do ambiente. Tais setores ambientais diferenciam-se em grau maior ou menor, requerendo dos subsistemas organizacionais uma diferenciação igualmente maior ou menor. Paralelamente, quanto maior for a diferenciação requerida, maior será a necessidade de utilizar meios de integração diferentes daqueles utilizados tradicionalmente.

Por outro lado, organizações com baixa diferenciação requerida são geralmente bem sucedidas com estruturas altamente burocratizadas. O ambiente nesses casos é geralmente muito previsível e estável, o que implica em pouca necessidade de mudança; a qualidade do processo decisório é menos importante que sua rapidez e as tarefas altamente rotinizadas exigem pouca criatividade. Quando as condições são inversas, porém, surge a necessidade de estruturas alternativas.

Katz e Kahn em **The social psychology of organizations**,<sup>16</sup> apresentam a estrutura democrática, em oposição à estrutura burocrática. A estrutura democrática de Katz e Kahn é no entanto um tipo ideal, cujas principais características são a promulgação de regras, o poder de veto e a admissão e demissão de pessoal nas mãos do conjunto dos participantes. Outros autores, entretanto, já têm considerado o problema, imaginando características adicionais do que chamam organizações pós-burocráticas e outros ainda

<sup>16</sup> Ver Katz, Daniel & Kahn, Robert L. **The social psychology of organizations**. New York, John Wiley and Sons, 1970. p. 211-15.

já têm imaginado formas de operacionalização, que já vêm sendo testadas na prática. Entre as estruturas imaginadas e criadas para

de especialistas para os diversos projetos, que funcionam em uma base não hierarquizada e congregam elementos advindos dos diversos

**Quadro 8: As organizações pós-burocráticas** <sup>17</sup>

|                                | <b>Organizações burocráticas</b>           | <b>Organizações pós-burocráticas</b>                              |
|--------------------------------|--|---|
| <b>Seleção</b>                 | <b>Treinamento específico</b>              | <b>Potencialidade e educação generalizada</b>                     |
| <b>Promoção</b>                | <b>Mérito, antigüidade</b>                 | <b>Conhecimento e desempenho passado</b>                          |
| <b>Bases de especialização</b> | <b>Treinamento na organização</b>          | <b>Profissional: baseada na estrutura do conhecimento</b>         |
| <b>Hierarquia</b>              | <b>Autoridade legal, sistema de status</b> | <b>Difusa — respeito baseado no conhecimento e na competência</b> |
| <b>Regras</b>                  | <b>Legalistas, rígidas</b>                 | <b>Pragmáticas, temporárias</b>                                   |
| <b>Mandato</b>                 | <b>Permanente</b>                          | <b>Baseado na vida do projeto</b>                                 |
| <b>Tratamento dos clientes</b> | <b>Impessoal, universalista</b>            | <b>Universalístico, democrático</b>                               |

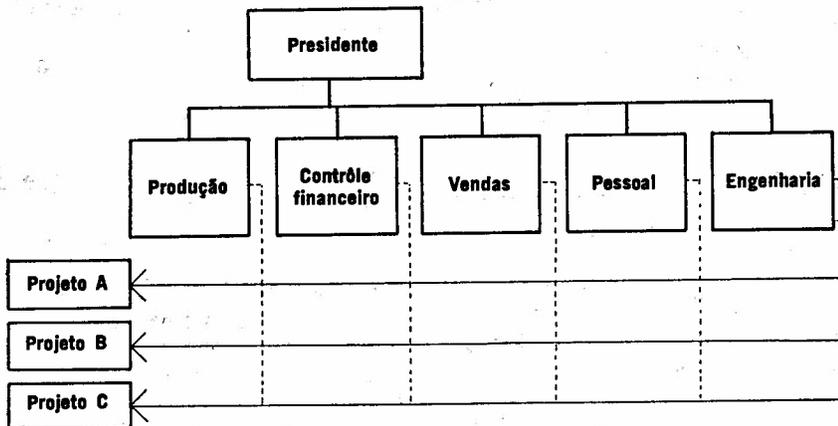
satisfazer as novas necessidades, quais sejam: tecnologia muito complexa, especialização crescente, criatividade e interdependência, a que está-se difundindo mais rapidamente é a chamada estrutura matricial, cuja principal característica é a sobreposição de uma estrutura por projetos a uma estrutura funcional, ou seja, os departamentos convencionais continuam a existir, servindo, inclusive, de estoques

departamentos, sob a liderança de um gerente. Projeto terminado, o pessoal retorna aos seus departamentos, onde desempenham atividades preestabelecidas, participam de programas de treinamento e esperam novas designações. <sup>18</sup>

<sup>17</sup> Baseado em material da Graduate School of Business and Public Administration, Cornell University, Ithaca, 1969.

<sup>18</sup> Ver Lodi, João B. A estrutura matricial e a estrutura sistêmica: dois novos tipos de organização. *Revista de Administração de Empresas*, EAESP, FGV, 10(4):1970.

Quadro 9: Estrutura matricial



A lista de estruturas que aqui apresentamos e que, de forma alguma pretende incluir tôdas as alternativas possíveis, dá apenas uma idéia das possibilidades do especialista em desenvolvimento organizacional no que se refere a alterações estruturais amplas. Existem, porém, inúmeras outras alterações desse tipo que devem ser consideradas. Os estudos modernos de organização, por exemplo, estão sempre a nos lembrar que diferentes unidades de uma mesma organização podem pedir diferentes tipos de estrutura. Além disso, o especialista em desenvolvimento organizacional nem sempre se defronta com um caso de mudança de estrutura, mas sim com o trabalho de racionalização de uma estrutura preexistente, adequada, em linhas gerais, ao tipo de organização. Nada existe pior do que tentar substituir uma estrutura correta, quando a única necessidade é de aperfeiçoá-la.

#### 4. O CAMPO DAS ALTERAÇÕES COMPORTAMENTAIS

As alterações comportamentais têm merecido um grande destaque nos estudos e nos trabalhos de desenvolvimento organizacional. Parece predominante a idéia de que é mais fácil

mudar pessoas do que estruturas. A nosso ver, tal pressuposto é extremamente discutível e qualquer adaptação forçada significará, a médio prazo, insatisfação e conflito latente ou mesmo manifesto. Ademais, as estruturas não são mudadas apenas para satisfazer os participantes de uma organização, mas simplesmente porque existem, como já pudemos frisar, estruturas que são mais ou menos eficientes para determinados tipos de organizações.

As alterações comportamentais, por outro lado, são também de grande importância, e justificam-se sempre que a eficiência real de uma dada organização é menor que sua eficiência potencial, isto é, sempre que a organização adote a estrutura e a tecnologia mais adequada e não atinja os resultados previstos, mantidas constantes as variáveis ambientais. Também se justificam as alterações comportamentais sempre que uma organização tiver passado por alterações estruturais que requeiram adaptação do seu pessoal, ou ainda quando, utilizando estrutura e tecnologia adequadas, não consegue responder às mudanças no ambiente. Em geral, as alterações comportamentais são dirigidas para o desenvolvimento da comunicabilidade e da criatividade, para a formação de equipes administrativas coesas e homogêneas, para a quebra de resistência à mudança, para a valorização dos aspectos humanos do trabalho e assim por diante... De um modo geral, quase tôdas as metas do desenvolvimento organizacional explicitadas por Bennis são, na verdade, metas das alterações comportamentais.

Da mesma forma que as opções estruturais são limitadas pela natureza do problema que a organização enfrenta, também as opções em termos de alterações comportamentais estão limitadas por determinados problemas que se pretende enfrentar. A diferença, porém, está no fato de que o problema que condiciona a opção estrutural é permanente; é, em última análise, o atingimento do objetivo para o qual se orienta a organização; enquanto que aqueles que condicionam as alterações comportamentais são, em boa parte, circunstanciais. De modo geral, nós poderíamos afirmar que as alterações comportamentais devem agir no sentido de tornar dinâmica uma dada estrutura, visto que a eficiência real de uma organização será determinada muito mais pelas pessoas do que pela própria estrutura.

Existem muitas técnicas de alteração comportamental, cada qual com seus objetivos, suas vantagens e desvantagens. Como este artigo pretende dar aos seus leitores uma visão ampla das potencialidades do desenvolvimento organizacional, não haverá possibilidade de analisar minuciosamente todas essas técnicas. Podemos, entretanto, a exemplo do que fizemos com o campo das alterações estruturais, tentar uma listagem comentada. Há, em primeiro lugar, a idéia generalizada de que se pode promover alterações comportamentais através do que se convencionou chamar de suprimento de informações adicionais. Imagina-se que quanto mais insumos cognitivos o indivíduo receber, maior será sua possibilidade de organizar os dados e agir

criativamente. Ocorre, porém, que o suprimento de informações por si só não garante a ação criativa, além do que não favorece a mudança planejada.

Um outro grupo de técnicas de alteração comportamental relaciona-se com a terapia e o aconselhamento individual. A idéia nesses casos é a de complementar o suprimento de informações com o desenvolvimento da capacidade de **insight** e com uma mudança duradoura nas atitudes dos indivíduos. Tais técnicas nem sempre surtem o efeito desejado. Em organizações muito burocratizadas, podem, inclusive, levar a um desajustamento do indivíduo. Além disso, toda pessoa participa de um conjunto de papéis no seu ambiente de trabalho e uma mudança muito grande nas suas atitudes tende a romper o equilíbrio do conjunto.

Há ainda técnicas que enfocam a influência dos pares sobre o indivíduo. As principais dificuldades que tal abordagem enfrenta relacionam-se com o fato de que cada componente de um grupo de pares pertence a um segmento organizacional específico e é relativamente fácil o surgimento de conflitos entre as influências do grupo de pares e os **insights** que o indivíduo desenvolve a partir de sua experiência no seu segmento organizacional. Todavia é possível imaginar que em muitos casos tais conflitos se resolvem no próprio grupo de pares. Mais uma vez convém lembrar que o conflito pode ser, ele próprio, um agente de mudança.

Edgar H. Schein, em seu livro **Process consultation: its role in organization development**

descreve situações em que técnicas semelhantes são utilizadas. Nesses casos, porém, o ponto principal é a tarefa, não sendo o grupo chamado a participar de uma situação **semidesestruturada**, antes que o instrutor esteja consciente de seu amadurecimento e da absoluta necessidade da experiência. Na verdade, descrevendo sua própria experiência em desenvolvimento organizacional, o referido autor sistematiza sua atuação em um contínuo que se inicia com o simples acompanhamento de uma reunião com agenda. Tal acompanhamento permite algumas intervenções que poderão ser utilizadas na medida em que se fizerem necessárias:

- a) Colocação de questões que dirigem a atenção do grupo para aspectos interpessoais.
- b) Criação de períodos para a análise do processo utilizado.
- c) Revisão da agenda e teste de procedimentos.
- d) Criação de reuniões dedicadas aos processos interpessoais.
- e) Apresentação e discussão de aspectos teóricos relevantes para a tarefa do grupo.

De um modo geral, todavia, à medida que tal estratégia é implementada com sucesso, o grupo vai tendendo a tornar-se sensível a seus processos internos e interessado na análise desses processos. Assim, são colocadas questões do tipo: a decisão X, da forma como foi tomada, satisfaz a todos? As respostas a tais perguntas poderão levar ao estabelecimento de períodos para análise de problemas de adequação do tipo de comunicação, da utilização dos

recursos dos participantes, etc. Finalmente pode-se perceber que uma simples modificação de agenda ou de procedimentos não venha a melhorar substancialmente os problemas analisados. Nesses casos, tratando-se de um grupo maduro e bastante interessado no aperfeiçoamento de seus processos interpessoais, pode-se pensar em reuniões fora do local de trabalho, sem uma tarefa administrativa a ser desempenhada, etc.<sup>19</sup> Pode-se mesmo pensar nos **laboratórios de sensibilidade**, técnica muito difundida nos últimos anos.

"O laboratório de sensibilidade é uma comunidade residencial temporária, estruturada de acordo com os requisitos de aprendizagem dos participantes. O termo laboratório é intencional e significa que o treinamento se dá em comunidade dedicada a apoiar a mudança e a aprendizagem experimentais. Novos padrões de comportamento são inventados e testados num clima que favorece a mudança e onde os participantes estão protegidos das conseqüências práticas da ação inovadora. A parte central dessa espécie de treinamento é uma inovação educacional chamada **T-Group**, grupo relativamente não estruturado no qual os indivíduos participam como aprendizes. Os dados para essa aprendizagem estão dentro dos indivíduos e decorrem de sua experiência imediata no **T-Group**: são as transações entre os participantes, seu próprio comportamento no grupo, à medida que se esforçam em criar uma organização produtiva e viável, uma sociedade em miniatura, e à medida que eles procuram estimular e apoiar a aprendizagem recíproca dentro

dessa sociedade. Os membros do **T-Group** precisam estabelecer um processo de investigação no qual os dados acerca de seu próprio comportamento sejam coletados e analisados, simultaneamente, com sua experiência geradora. A aprendizagem assim conseguida é testada e generalizada para uso contínuo."<sup>20</sup>

Os objetivos principais do laboratório são o desenvolvimento do autoconhecimento, do conhecimento do impacto que o indivíduo exerce sobre as outras pessoas e o aperfeiçoamento da comunicação em geral, através da eliminação de suas barreiras. Tais laboratórios, como vimos, pressupõem o afastamento da situação organizacional e a inexistência de relações prévias entre os participantes. Uma série de adaptações dessa técnica vêm sendo realizada para que sua aplicação não fique limitada à área interorganizacional. Assim, laboratórios já têm sido realizados com participantes de uma mesma organização, apesar das relações preexistentes. Geralmente, tais laboratórios começam pelos níveis hierárquicos mais altos, sendo depois levados a toda administração. Também, em outros casos, são selecionadas diagonais compostas de indivíduos de vários níveis hierárquicos, sem que participem do mesmo grupo indivíduos que mantenham relação de mando e subordinação. A grande dificuldade do laboratório é a volta do indivíduo à situação de trabalho, quando a autenticidade da comunicação atingida pode trazer problemas, mormente se os demais não passaram pelo mesmo tipo de treinamento.

Na linha das alterações grupais também têm sido realizadas algumas experiências terapêuticas. A terapia grupal nas organizações têm sido bem sucedida em vários casos. Sua maior limitação está no pressuposto de que os conflitos organizacionais são expressão de características e neuroses individuais.

Finalmente, uma outra técnica de alteração comportamental são as **famílias organizacionais**. A técnica é simples: cada superior reúne-se com os seus subordinados a fim de receber o **feedback** de sua gestão. Como quase todos os participantes da organização são, ao mesmo tempo, superiores e subordinados, o **feedback** atravessa toda a hierarquia.

É fácil verificar que todas essas técnicas estão relacionadas com a incapacidade que tem a organização de estrutura burocrática de lidar com a mudança. Poderíamos mesmo afirmar que sua utilização é tão mais adequada, quanto mais mutável for o ambiente em que a organização opera, menos rotinizadas forem as tarefas, mais complexa for a tecnologia e mais importante a qualidade do processo decisório. Em suma, embora tais técnicas possam ser úteis para organizações que funcionam eficientemente com estruturas burocráticas, sua adoção é mais necessária quando as características da organização pedem tipos alternativos de estrutura.

<sup>19</sup> Ver Schein, Edgar H. *Process consultation: its role in organization development*. Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, 1969. p. 103-10.

<sup>20</sup> Bueno de Azevedo, Cândido. Os laboratórios de sensibilidade e o desenvolvimento das organizações. *Revista de Administração de Empresas*, Fundação Getúlio Vargas, 9(3):45-6, 1969.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desenvolvimento organizacional é uma subárea da teoria das organizações que procura estudar a operacionalização dos seus conceitos.

Desenvolvimento organizacional é também a própria aplicação daqueles conceitos.

Embora muito esteja sendo escrito sobre desenvolvimento organizacional, não há concordância absoluta quanto ao seu significado.

Para muitos autores, desenvolvimento e mudança são sinônimos; para outros, desenvolvimento é tão-somente um processo de aplicação sistemática de técnicas de dinâmica grupal nas organizações. De um modo geral, a maioria dos autores seguem esta linha.

Para nós, desenvolvimento e mudança são conceitos bastante diversos. A mudança é um processo mais amplo, que pode independe dos objetivos

da administração e de seus assessôres, uma vez que a organização tem condições de mudar por si mesma. Já o desenvolvimento pode ser entendido como algo bastante dirigido, em conformidade com um plano. Também, no que se refere à ênfase na mudança de comportamento, encontrada na maior parte dos trabalhos sobre desenvolvimento organizacional, acreditamos que é exagerada, que não leva em consideração os problemas de inadequação estrutural de uma organização e que, pelo contrário, desvia nossa atenção desses problemas, tratando precipuamente de desajustes individuais ou grupais. Tal tratamento tem sido inclusive responsável pela generalização da idéia de que desenvolvimento organizacional é sinônimo de laboratório de sensibilidade. Essa idéia é errônea, já que, como tivemos oportunidade de observar, o laboratório é apenas

uma das técnicas de alteração comportamental, à disposição do especialista em desenvolvimento organizacional para aplicação em determinadas situações. O processo de desenvolvimento das organizações envolve tanto alterações estruturais quanto comportamentais.

Finalmente, cumpre observar que no Brasil muito pouco tem sido feito nesse campo. Os trabalhos são em geral parciais e muitas emprêsas de assessoria parecem ter algumas soluções que procuram aplicar a toda e qualquer situação.

Acreditamos, de qualquer forma, que há muito por fazer e somos otimistas quanto à potencialidade do nôvo campo, que parece contribuir para tornar os instrumentos da administração mais flexíveis e mais adaptáveis a situações e condições diversas.

### PRÓXIMOS LANÇAMENTOS DA FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

**Dez Anos de Luta Pela América Latina**  
Vários Autores

**Introdução à Administração Pública**  
Pedro Muñoz Amato  
2.<sup>a</sup> edição

**Gerência Econômica de Estoques e Compras**  
Joary Corrêa

**Comunicação em Prosa Moderna**  
Othon M. Garcia  
2.<sup>a</sup> edição, 2.<sup>a</sup> tiragem

**A Crise do Ensino**  
(Coleção Informação & Comunicação)  
Coletânea

**Os Mercados de Capitais do Brasil**  
Banco Interamericano de Desenvolvimento

**Introdução à Teoria Geral da Administração Pública**  
Pedro Muñoz Amato  
2.<sup>a</sup> edição

**Administração da Produção na Pequena Empresa Brasileira**  
C. Machline, Kurt Weil, I. de Sá Motta,  
e Wolfgang Schoeps

**Uma Análise das Teorias de Organização**  
Beatriz M. de Souza Wahrlich  
3.<sup>a</sup> edição

**Ciência Política**  
Paulo Bonavides

**Uma Experiência em Educação Integral**  
Terezinha Ebofi

**Introdução à Psicologia das Relações Humanas**  
Irene Mello Carvalho

Nas principais livrarias ou pelo reembolso postal. Pedidos para a Editora da Fundação Getúlio Vargas, Praia de Botafogo 188, CP 21.120, Rio de Janeiro, GB.