

1. *Desenvolvimento organizacional;*
2. *Administração de recursos humanos;*
3. *Interface do desenvolvimento organizacional com a administração de recursos humanos;*
4. *Comentários.*

Jorge Fornari Gomes\*

## ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Qual a relação existente entre essas duas atividades organizacionais?

Devem estar reunidas ou separadas?

O que há de comum entre elas?

Neste trabalho procuraremos responder a essas questões. Isto será feito por meio de uma exposição teórica sobre as duas áreas, isoladamente; uma análise da relação entre elas, e pela apresentação de alguns comentários no que se refere ao relacionamento delas com a nossa realidade.

### 1. DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL<sup>1</sup>

O desenvolvimento organizacional faz parte do campo de estudo do comportamento organizacional. É uma atividade com início e fim definido; um programa ou projeto desenvolvido nas organizações. Consiste num processo de mudança organizacional, de forma planejada, abrangendo toda a organização, e que tem como meta levá-la de um estágio de menor para outro de maior eficácia.

A oportunidade de desenvolvimento dessa atividade surgiu da necessidade que tiveram algumas organizações de fazerem frente às mudanças ambientais, cada vez mais rápidas e profundas. A partir dessas demandas, formularam-se teorias a fim de ajudá-las a superarem as dificuldades emergentes, colocando-as novamente em equilíbrio.

Um dos fundamentos básicos do desenvolvimento organizacional é que a organização de hoje deve ser flexível (orgânica ou aberta) o suficiente para poder moldar-se às mudanças dos sistemas com os quais ela interdepende e se inter-relaciona. Como cita Leavitt, o melhor critério para avaliar a qualidade de uma organização é a capacidade da organização de mudar a si mesma (2, p. 1.162).

Assim, podemos dizer que os problemas organizacionais podem ser originados nos diversos subsistemas que compõem o seu ambiente (técnico, social, educacional, econômico, etc.), e que, conseqüentemente, extrapolam os limites da organização, exigindo mudanças internas de caráter global para solução de tais problemas (figura 1).

As empresas que não estão atentas a essas mudanças, de modo que se adaptem a elas, correm o risco de diminuir sua eficácia nas transações com o ambiente, comprometendo seus objetivos e sua sobrevivência.

Vejam os exemplos de mudança ambiental que pode afetar a dinâmica interna das organizações, de modo a levá-la à necessidade de mudança. Na figura 2, temos supostamente a população ativa cada vez mais preparada intelectual e psicologicamente. Isso quer dizer que um maior número de pessoas alcança níveis cada vez maiores de maturidade, com maior controle e percepção de si mesmas. O que, por sua vez, exige chefes preparados para lidar com pessoas com tais características. Se isso não se dá, há uma probabilidade maior de conflito interpessoal, que pode refletir na eficácia organizacional.

\* Professor do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas; gerente do Departamento de Administração de Recursos Humanos e Organização da Companhia Energética de São Paulo — CESP; diretor cultural da Associação Brasileira de Administração de Pessoal — ABAP.

Figura 1

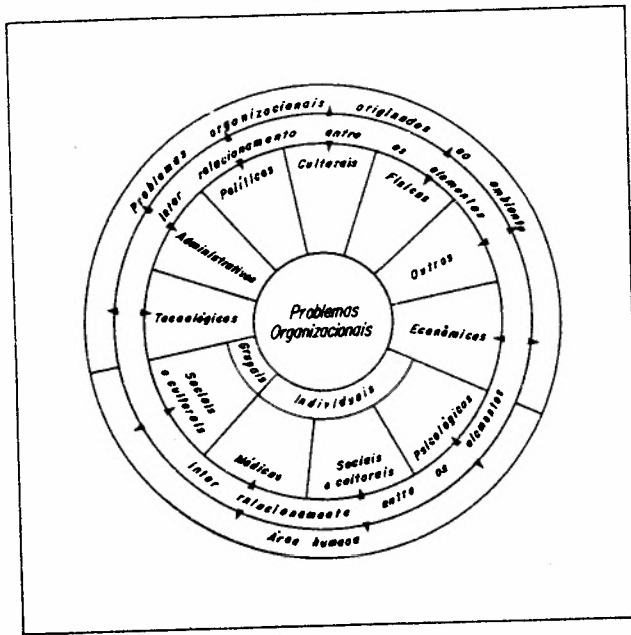
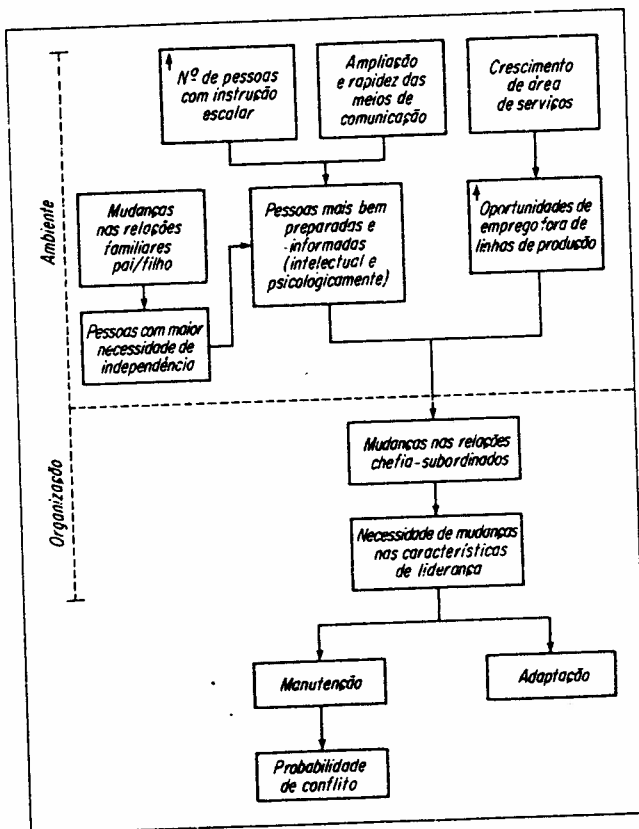


Figura 2



### 1.1 Mudanças tratadas pelo DO

Desenvolvimento organizacional pode visar a mudança de:

- conhecimento, valores, atitudes e comportamentos das pessoas e grupos que fazem parte da organização;
- hábitos, valores e filosofia da organização;

c) estruturas, *lay-out*, centralização/descentralização, sistemas de controle, etc., na organização formal;

d) tecnologia, processo unitário/contínuo, mecanização/manualização, etc.

Do ponto de vista teórico e metodológico, o processo de DO pode ser efetuado por abordagens diferentes. A abordagem, normalmente, é definida pela escola adotada pelo agente principal de mudança, seja ele um consultor contratado ou empregado da organização.

As abordagens mais comuns são a humanística, estruturalista e a tecnológica, cada uma delas fundamentada em pressupostos e metodologias diferentes.

Tanto a estruturalista como a tecnológica acreditam que a mudança organizacional deva ser efetuada por meio das variáveis organizacionais, as quais se incumbirão de moldar o comportamento das pessoas aos padrões desejáveis.

A abordagem estruturalista utiliza-se principalmente do instrumental da administração científica: divisão do trabalho, clarificação do sistema de autoridade e do relacionamento entre as tarefas. "Seus valores são a ordem, a disciplina, os sistemas e a aceitação da autoridade ..., as bases em que se fundamenta são a legalista — as pessoas foram contratadas para fazer o trabalho, e a ética — as pessoas, assumindo as responsabilidades, farão tudo por cumpri-las" (2, p. 1.147).

A tecnológica, também pautada na administração científica, relaciona-se com a forma como as tarefas são executadas. O seu instrumental é: estudo de tempo e movimentos, estudos dos métodos de trabalho, padrões de produção, mecanização, manualização, etc. Sua aplicação concentra-se nas atividades onde prevalece o controle visual.

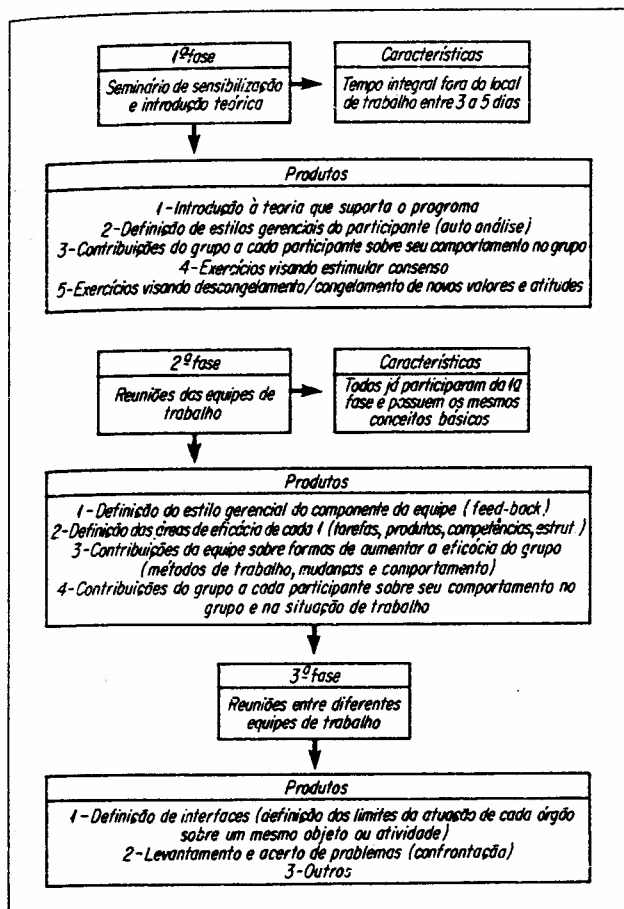
Entretanto, a abordagem mais desenvolvida ultimamente é a humanística. Ela tem nas pessoas o seu foco de ação, sendo por elas que se obtém a mudança organizacional: mudam-se as pessoas (conhecimento, atitudes e comportamento) e elas mudam, ou facilitam a mudança das demais variáveis organizacionais. O principal fundamento filosófico desta abordagem refere-se à *equalização de poder* dentro das organizações. Este conceito define um novo enfoque com respeito à variável poder e seus detentores. Nessa abordagem, o poder deixa de ser centrado no agente de mudança e/ou autoridade hierárquica, sendo compartilhado com aqueles que estão envolvidos no processo de mudança, de modo que possam nele influir.

Nos programas de DO, mais do que uma variável pode ser objeto de mudanças simultaneamente, mas em geral as que estão sempre presentes são: mudança nas pessoas e na filosofia da organização.

Vejamos, como exemplo, dois modelos de metodologia de mudança existentes no mercado brasileiro, desenvolvidos por diferentes empresas de consultoria. Na figura 3, apresentamos um modelo pautado na abordagem humanística; e, na figura 4, abordagem mecanicista (estruturalista e tecnológica).

Figura 3

Modelo de um programa de DO baseado na abordagem humanística: o foco de abordagem são as pessoas (e grupos) sendo posteriormente precedido pelo estudo dos papéis e cargos.



A partir da década de 60, o termo desenvolvimento organizacional ficou quase que exclusivamente reservado para as abordagens comportamentais, sendo considerado quase-sinônimo de *ciência do comportamento* (5). Na seqüência deste trabalho, encontramos na abordagem humanística, que é a que mais se aproxima dos propósitos da nossa comparação com a área de recursos humanos.

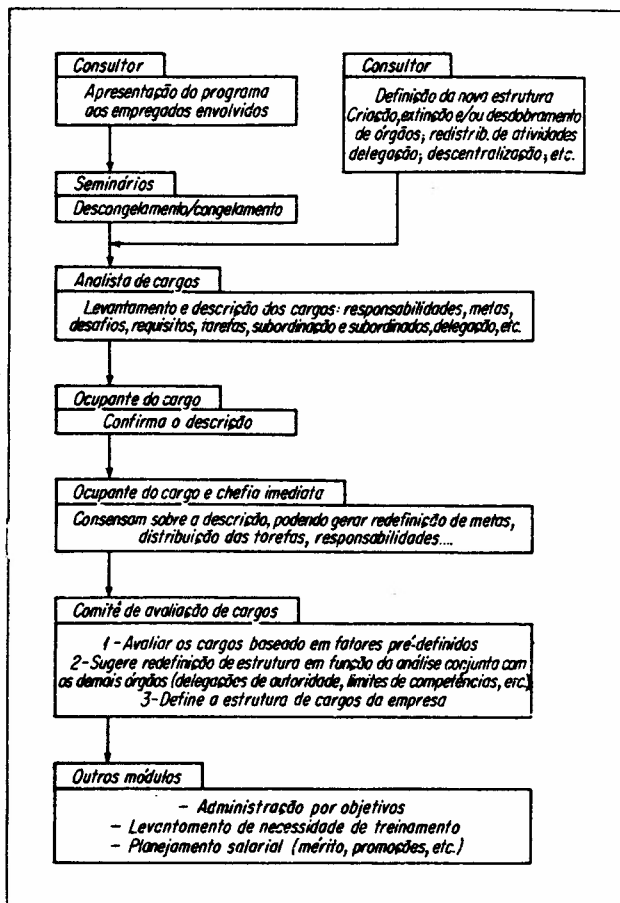
### 1.2 As metas do desenvolvimento organizacional

Como dissemos, o objetivo principal dos programas de DO é levar a organização de estágios de menor para outros de maior eficácia. Dentro da abordagem humanística, isto é facilitado pela consecução de algumas metas:

- relações grupais cooperativas (normalmente afetadas pelo processo de divisão do trabalho e especialização);
- consenso;
- integração e comprometimento em relação às metas de organização (cumprimento de tarefas);
- criatividade;

Figura 4

Modelo de um programa de DO baseado na abordagem estruturalista. O enfoque básico é a definição da estrutura e do cargo de cada pessoa. Algumas vezes, estes programas são iniciados ou entremeados com Seminários, baseados em temas, tais como: comunicações, liderança, eficácia, etc., visando facilitar a implementação do programa e definir conceitos.



- comportamento autêntico (comunicação interpessoal aberta, franqueza, confiança, liberdade de ameaças);
- total utilização das aptidões das pessoas;
- flexibilidade organizacional (fácil adaptação às mudanças);
- inovação;
- confrontação (administração do conflito);
- resolução conjunta de problemas (participação).

Quando analisadas isoladamente, este conjunto de metas pode ser comparado ao modelo de crescimento de personalidade (maturidade) de Argyris, onde teríamos as organizações mais ou menos maduras, ou desenvolvidas, dependendo do quanto de criatividade, comprometimento, etc., elas teriam alcançado.

Um aspecto inadequado dessa colocação, isto é, ter nessas metas um fim em si mesmas, é que elas não abordam nas suas preocupações um aspecto situacio-



nal específico, dando a entender que o DO é um programa que visa o crescimento pelo crescimento em si. Muitas vezes, a filosofia humanística que a embasa induz o agente de mudança a desconsiderar as características situacionais, que nem sempre deseja, exige ou pode ter um grau de maturidade maior.

Dessa forma, tal abordagem estaria sendo tão inadequada como foram as que buscaram um padrão único e perfeito de filosofia para todas as organizações.

As metas descritas podem ser resumidas no conceito, anteriormente citado, de *equalização do poder*.

### 1.3 Características de um programa de DO

Os programas de DO apresentam algumas características comuns, a saber:

- a) planejamento da mudança: avaliação das variáveis situacionais, diagnóstico e intervenção baseada nele;
- b) orientado para um programa específico (definido no diagnóstico). Como pudemos ver na figura 1, o problema organizacional pode ser originado por diversas variáveis ambientais. O diagnóstico é essencial para saber sobre quais agir;
- c) envolve toda a organização;
- d) os resultados são obtidos a longo prazo: as mudanças de valores e atitudes exigem tempo para se sedimentarem;
- e) sempre envolve mudanças de valores, atitudes e comportamentos.

Em termos concretos, os objetivos de DO podem ser exemplificados como se segue:

- a) mudanças das estratégias e/ou políticas básicas de operação da empresa, com respeito, por exemplo, à centralização, comercialização, relações com o público, etc;
- b) integração das necessidades individuais às da organização e vice-versa;
- c) mudanças de estrutura e posições;
- d) aperfeiçoamento do sistema de comunicação: diminuição do número de *estações repetidoras*;
- e) desenvolvimento de mentalidade para planejamento;
- f) solução de problemas da vida sob incerteza (problema comum em organizações do tipo matricial);
- g) solução de problemas de relacionamento e autoridade.

### 1.4 Instrumentos utilizados no DO

Qualquer instrumento pode e deve ser utilizado num programa de DO, desde que se destine a conseguir a eficácia da mudança pretendida. As teorias que compõem as abordagens, humanística e mecanicista, podem e são instrumentos eficazes de mudança, depen-

dendo da demanda da situação em que serão aplicadas.

No que se refere à abordagem humanística, o seu instrumento principal, e o mais utilizado, é o laboratório de sensibilidade a respeito do qual transcrevemos a seguir um trecho do texto de Shepard, que nos dá uma visão dos objetivos e da dinâmica de um laboratório de sensibilidade típico, no qual participam pessoas de diferentes empresas:

“Um laboratório aberto típico consiste na reunião de aproximadamente 20 pessoas de várias ocupações, que se reúnem por alguns dias e noites, para aprender sobre a dinâmica do comportamento das pessoas, relações interpessoais, comportamento de grupo e relação entre grupos. A tarefa ... é aprender a respeito de relações pessoais e interpessoais ... O trabalho de cada membro consiste em participar e observar, isto é, observar os antecedentes e as conseqüências da sua participação e dados demais, e depois compartilhar suas observações com o resto do grupo.

Durante esse período o consultor serve como um espelho para o grupo, refletindo a forma como os membros concebem e se supõem na situação, e as conseqüências das operações baseadas nessa forma de assumir. Dada a relativa não estruturação da situação, os membros tentam formar ou transformá-la em modelos familiares de coerção-acomodação ... gradualmente o absurdo da estrutura e dinâmica criado torna-se aparente para os participantes. Algumas vezes esse *insight* é acompanhado por uma liberação de tensão, nos termos de Lewin o descongelamento ... A descoberta essencial decorrente do descongelamento parece ser que a abordagem competitiva da qual cada membro se utilizou para com os demais é irreal, isto é, que não há nada pelo que competir.

O período de descongelamento marca a dissolução do sistema regenerativo de desconfiança e ameaças mútuas, e começa um ciclo regenerativo de abertura e confiança mútua. Os membros se habilitam a servir como apoio aos demais; observações, perguntas e sugestões são percebidas como esforços para ajudar e não como ameaças ... Empatia e intimidade tomam o lugar de defesa e distância. Quando o conflito surge entre os membros, a abordagem para sua solução é inventiva ao invés de defensiva.

Nem todos os membros experimentam o mesmo grau de crescimento, mas o potencial é percebido por muitos, e o contraste entre a dinâmica do sistema de coerção-acomodação com o sistema de colaboração-consenso é aprendido” (4, p. 1.132-4).

No Brasil pouco se conhece de experiências puras de laboratório de sensibilidade. Ouvimos recentemente um consultor explicar que os seminários aqui desenvolvidos são uma espécie de laboratório de sensibilidade caboclo, onde o indivíduo não é exposto diretamente; são fornecidas as informações para o grupo, ficando para cada um a reflexão e verificação da validade e viabilidade de serem assumidas. Entretanto, pouco se sabe sobre a eficácia deste tipo de programa.

Sendo poucas as pesquisas sobre o resultado dos laboratórios, como instrumento de DO, temos muito poucas informações confiáveis, que venham nos subsidiar nos comentários sobre a validade ou crítica dos mesmos. A título de comentário apresentamos a seguir algumas críticas feitas por Strauss:

- a) os resultados do laboratório extrapolam a vida profissional, afetando a vida familiar;
- b) o indivíduo tornando-se mais *sensível* tende a perder firmeza administrativa;
- c) as mudanças ocorridas nos grupos T não são compatíveis com a realidade de trabalho do indivíduo;
- d) o problema de eficácia da organização é atacado pelo seu lado mais difícil e complexo: a personalidade humana (5, p. 23).

Os instrumentos de DO mais conhecidos no Brasil são os fornecidos por empresas de consultoria, por meio de seus programas, tais como Eficácia gerencial (16), Liderança situacional (Hersey), Grade gerencial (Blake e Mouton), etc. Estes programas são instrumentalizados, de modo a substituir as condições não-programadas do *T-group* e dirigir a aprendizagem para o enfoque da ação gerencial mais eficaz.

Outros instrumentos disponíveis são:

- pesquisa de moral: instrumento de diagnóstico;
- técnicas de formação de equipe; visa ao aprimoramento na qualidade das relações interpessoais nos grupos de trabalho e entre grupos de modo a obter fortalecimento da organização como um todo;
- seções de *feed-back* grupal e confrontações: promoção da abertura para troca de dados sobre posições pessoais; resolução de problemas ou conflitos pendentes;
- entrevistas e *feed-back* pessoais: o mesmo esquema do grupal, só que funcionando com um técnico comportamental, prestando subsídio ao empregado;
- seminários de descongelamento/congelamento de valores, atitudes e comportamentos, visando a mudança da cultura organizacional, de modo a abrir caminho para introdução de novos modelos e/ou filosofias administrativas na organização.

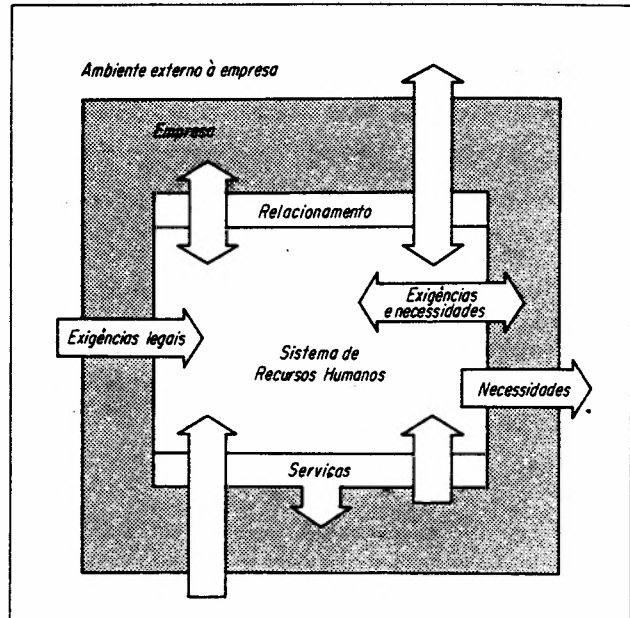
## 2. ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Consideramos a administração de recursos humanos como atividades constantes e sistemáticas, realizadas ou não por órgão específico e especializado. Tem como objetivos suprir e manter a organização com pessoas em quantidade e qualidade necessárias, bem como mantê-las dispostas a realizar os objetivos a que a organização se propõe.

Quando focado o sistema de recursos humanos, percebemos que seus limites extrapolam o órgão de RH, pois dentro dele estão contidas as relações entre empregado e chefia, empregado e empresa, etc.

O órgão de RH, como componente do sistema de RH, possui inter-relacionamentos e interdependências com seu ambiente: outros sistemas da empresa, mercado de trabalho, mercado de mão-de-obra, sistema legal-trabalhista-previdenciário, sindicatos, etc. Esse conjunto de relações desenvolvidas com o ambiente pode ser agrupado em algumas categorias (figura 5).

Figura 5



**Relacionamentos:** entendidos como o processo de troca de influências: externamente a empresa se dá com sindicatos, entidades de classe e outros, visando a obtenção de favores e a influência nas ações desses organismos e vice-versa; internamente, ocorre com os demais órgãos, visando influir nas políticas e ações, que levam à consecução dos objetivos da organização.

**Exigências:** são as demandas indiscutíveis: as externas têm origem legal, as internas são as de caráter administrativo, e têm a ver com os programas e políticas da organização.

**Necessidades:** são as demandas da empresa com relação ao órgão de RH: treinamento, mão-de-obra, etc., ou demandas do órgão de RH com relação ao mercado de trabalho, prestadores de serviços (consultores, locadores de mão-de-obra), escolas, etc.

**Serviços:** o produto do órgão de RH tem a forma de serviços. Esses serviços são de variada gama, tendo todos eles como foco central as pessoas, que trabalham para a organização. O produto da área, portanto, é todo ele destinado a facilitar ou efetuar a administração dos recursos humanos da organização. Essa definição de campo de atuação nos ajuda a entender o crescimento da área no tempo, que se deu pelo agrupamento de diversas atividades que surgiram, quer por imposição legal, quer pela necessidade administrativa. Entretanto, tal crescimento foi desordenado, e voltado para subobjetivos das áreas, e não para uma visão global do produto da área, minimizando, assim, os resultados possíveis do sistema de recursos humanos. Por

outro lado, a história do desenvolvimento da área nos leva a supor que dela muito se pode esperar, em termos de novas atividades, dependendo do processo de evolução social e político, isto é, do grau de importância que será dado ao ser humano como recurso da sociedade e conseqüentemente da organização, bem como do grau em que ele perceberá e influirá nas coisas e situações que afetam o seu próprio bem-estar e da sociedade como um todo.

Podemos dizer que a existência do órgão de RH é indispensável, não ocorrendo o mesmo com a maior parte das suas atividades. A sua existência decorre da vantagem da divisão funcional do trabalho (a especialização e a economia de escala) e da filosofia administrativa, segundo a qual tais atividades devem estar agrupadas sob um órgão. O dimensionamento, a amplitude de atuação e o posicionamento do órgão de RH, na estrutura da empresa, dependem de: a) grau de amadurecimento gerencial da organização; b) impacto que a qualidade dos recursos humanos possui no produto da empresa; c) nível de desenvolvimento econômico, social e cultural da comunidade em que a organização funciona; d) dimensão da empresa; e) do estágio de desenvolvimento do próprio órgão de RH (7, cap. 3).

Basicamente, as atividades de administração de RH podem ser agrupadas em três funções:

1. Manutenção do sistema empresa: dentro deste grupo estão as atividades de:

- planejamento das necessidades de pessoal;
- administração de cargos, salários e benefícios;
- recrutamento e seleção;
- treinamento;
- informações de pessoal;
- serviço social;
- higiene e segurança do trabalho.

Consideramos estas atividades como de manutenção, porque delas depende o sistema empresa para se manter ativo, em operação, sendo o seu produto *input* para a eficiência do sistema empresa, isto é, afeta diretamente a forma como são utilizados os demais recursos da organização (financeiro, material, temporal e organizacional).

As atividades de manutenção representam a infraestrutura do sistema, são relativamente constantes e repetitivas no tempo; seu conteúdo teórico bastante desenvolvido e tradicionalmente conhecido.

2. Exigências legais: a existência dessas atividades se dá por imposição da ordem legal, sendo que sua ampliação ou redução dependem exclusivamente de tal ordem. Supomos que, se a tendência filosófica desenvolver-se, cada vez mais, no sentido de ter uma atitude de responsabilidade social, tenderemos a ter menos exigência nessa área, que se transferirá para as atividades de manutenção ou de desenvolvimento de recursos humanos.

Nossa suposição se fundamenta na tendência da elevação e balanceamento nas relações empregado/patrão, saindo de uma situação de exclusiva dependência, do primeiro com relação ao segundo, para uma posição de relativa capacidade de barganha, nos dias de hoje, em algumas especialidades e/ou categorias profissionais.

Estão incluídas, nessas atividades, as exigências de registros, documentação, relações trabalhistas, relatórios legais e outros. O posicionamento nesta categoria da atividade de segurança e medicina do trabalho, ou na de manutenção, dependerá do enfoque da empresa, que poderá considerá-la como uma obrigação ou necessidade.

3. Desenvolvimento de recursos humanos: as atividades que compõem essa função correspondem ao momento mais atual da administração de recursos humanos. No seu bojo filosófico está o pressuposto de que o desenvolvimento pessoal é o elemento facilitador e estimulador da consecução da eficácia organizacional, ele se enquadra na abordagem humanística de tratar os problemas da organização.

É a parte mais filosófica da área de RH, porque a maior parte da teoria que a sustenta está em desenvolvimento e comprovação, e por serem seus resultados os menos palpáveis e mensuráveis, o que torna difícil sua aceitação num ambiente onde predomina uma filosofia mecanicista, que valoriza essencialmente medidas, padrões e controle.

Suas bases teóricas podem ser encontradas na escola comportamentalista, onde o pressuposto básico é o de que o homem busca sua auto-realização.

O desenvolvimento de recursos humanos consiste em atividades que visam o acompanhamento sistemático da qualidade dos inter-relacionamentos do tipo:

homem × homem  
homem × grupo  
homem × empresa (organização e filosofia)  
homem × tecnologia  
grupo × grupo  
grupo × empresa

E que visam a reformulação e o incremento de conhecimentos, valores, atitudes e comportamentos, de modo que seja obtido, integradamente, o crescimento organizacional e pessoal, a fim de que ambos, pessoas e organização, possam enfrentar as exigências ambientais internas e externas.

As atividades desta área são mais assistemáticas que as de manutenção, mas o que as difere do fato é que o tratamento dos problemas se dá por meio de uma abordagem contingencial, isto é, não se baseiam em modelos preestabelecidos de soluções dos problemas organizacionais. Desta forma, cada programa pode assumir diferentes configurações e ter diferentes conteúdos.

Seu arcabouço teórico e prático provém da sociologia, psicologia e pedagogia, e de outras fontes do co-



nhcimento científico que se aplique a cada caso em estudo.

O DRH pode ter como objeto de estudo e intervenção: uma pessoa, um grupo, uma categoria ou mesmo todos os empregados.

São poucas as empresas que incorporaram este tipo de atividade, mesmo porque, a curto prazo, é a que representa a menor relação custo/benefício.

### 3. INTERFACES DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL COM A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

As interfaces ocorrem quando um mesmo objeto é foco de ação para mais de um órgão e/ou atividades.

Ao analisarmos ambas as atividades organizacionais (DO e RH), verificamos que existem pontos comuns entre elas, que constituem o campo do desenvolvimento de recursos humanos.

Apesar de as estratégias de ação de um ou outro poderem variar entre si, algumas de suas metas são praticamente as mesmas. Em todo programa de DO e DRH, as pessoas estão envolvidas e delas são esperadas mudanças que, como dissemos, levarão ao desenvolvimento pessoal e organizacional.

Se olharmos do ponto de vista de DO, constatamos que é de grande importância a variável pessoa, pois se elas não incorporam as novas estruturas, políticas, filosofia, etc., todo esforço de mudança pode ser inútil.

O trabalho que se realiza com as pessoas dentro do programa de DO tem como subproduto o desenvolvimento pessoal. Entretanto, normalmente, uma categoria muito particular de empregados é que tem sido abrangida por esses programas: os gerentes. O ideal seria *trabalhar* todas as pessoas envolvidas no processo de mudança, para que fossem convertidas aos novos valores e concepções e aceitassem as mudanças organizacionais. Isso, no entanto, pode ser demorado e dispendioso. Assim, é mais vantajosa a concentração de esforços nas chefias, pessoas que têm por função transmitir as expectativas da empresa a cada empregado. Thompson, citando o programa de DO da TRW Systems, demonstra o tipo de participante que ele esperava no programa: "... enquanto planejavamos os laboratórios ... tínhamos algumas dúvidas sobre quem deveria participar e como deveríamos conseguir que comparecessem. Queríamos que fossem pessoas-chave, que tivessem influência sobre várias pessoas, de modo que, quando voltassem, os efeitos dos laboratórios pudessem ser vistos e sentidos por muitos outros e não somente por aqueles que participassem das seções. Mas isso significava que necessitaríamos de pessoas que aplicassem o que aprendessem, pessoas que mudassem seus comportamentos. Finalmente, nós queríamos voluntários, não queríamos que as pessoas se sentissem obrigadas a ir" (6, p. 19).

Um outro aspecto que deve ser lembrado é que, em geral, os gerentes são as pessoas mais envolvidas na

mudança, enquanto que a maioria dos demais empregados, por ocuparem cargos que, individual e diretamente, pouco influem no processo, não necessitam de uma abordagem direta.

Um tipo de atividade de DRH centra-se nos cargos de chefia. São atividades de treinamento gerencial ou desenvolvimento gerencial. Essas atividades podem ser caracterizadas como:

a) forma de planejamento de pessoal: atividade de preparação de pessoas para ocuparem, posteriormente, cargos de maior nível, ou mesmo para reciclar certas posições;

b) desenvolvimento organizacional: quando, após um diagnóstico, verifica-se que os recursos humanos da organização devem rever, aprender ou atualizar comportamentos e/ou técnicas, ou ser preparados para incorporar mudanças organizacionais. Na figura 5a, apresentamos um modelo operacional de desenvolvimento de recursos humanos onde estão situadas algumas teorias e técnicas utilizadas pelos programas de desenvolvimento organizacional.

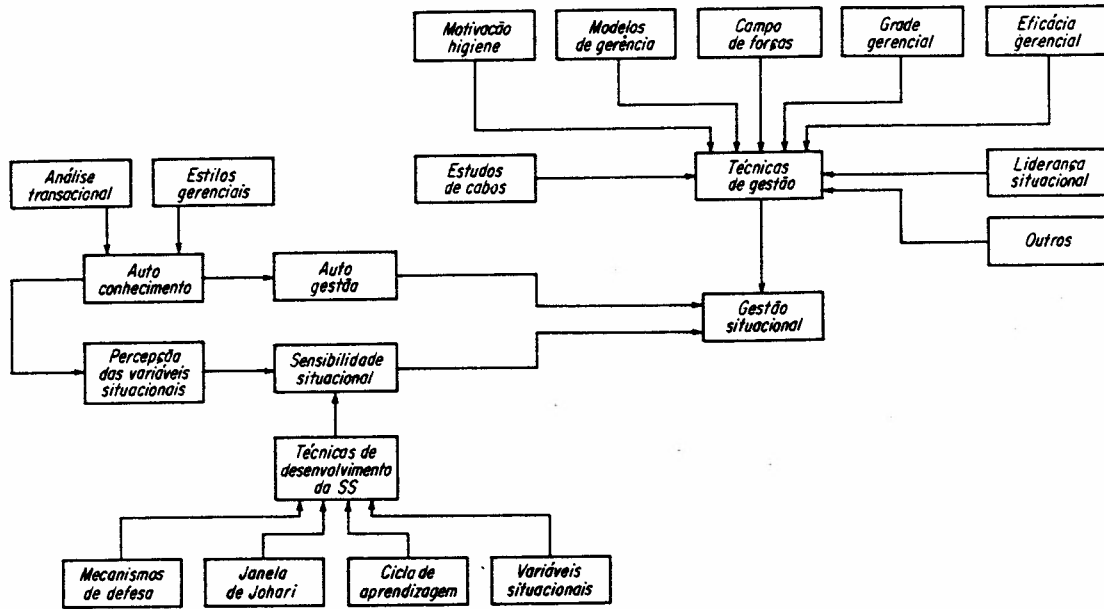
#### 3.1 *Qual é o órgão que deve desenvolver o programa de DO?*

Não existe uma única resposta para esta questão. Entretanto, sabemos que tal incumbência deve ser assumida por um órgão que pelo menos esteja envolvido ou sensibilizado pelos problemas a que o programa se destina, e que possua suficiente *status* para emprestá-lo ao mesmo. A crença e a força de autoridade do programa são pontos importantes para o seu sucesso.

A partir dos requisitos mencionados, somos levados a concluir que, na realidade brasileira, serão raras as ocasiões em que órgãos de recursos humanos terão condições de responder por programas de DO. Entretanto, uma coisa não pode ser esquecida: seja quem for o responsável pela sua implantação, deverá ter o cuidado de envolver representantes da própria administração de recursos humanos e da área de organização. Isso porque as mudanças decorrentes do processo de desenvolvimento sempre afetam os recursos humanos e a organização formal.

A nosso ver, a limitante principal para administração de recursos humanos perfiar programas de DO, ou mesmo participar deles de forma ativa, encontra-se nas diferentes preocupações teóricas e filosóficas de que se utilizam estas duas atividades, as quais acabam por moldar profissionais com especialidades e sensibilidades bem diferentes. Muitos órgãos de administração de recursos humanos persistiram ou foram obrigados, em função do ambiente em que existiam, a manter a abordagem de recursos humanos pautada em conceitos das primeiras escolas de administração, enquanto que os programas de DO se utilizam de dados e pesquisas mais recentes, baseados em teorias comportamentais e contingenciais.

O programa de DO, no entanto, tem vida definida dentro da organização, e isto faz com que ele dependa da área de ARH, para perpetuar suas mudanças, de



32

modo a evitar que, tão logo a euforia da implantação acabe, a organização volte aos estágios anteriores. Esta perpetuação só ocorre quando a área de RH se envolve e se compromete com os conceitos e filosofia, e participa do processo na sua íntegra.

### 3.2 Como pode a ARH compartilhar eficazmente de programas do tipo DO?

O primeiro passo é fazer um diagnóstico da sua situação e identificar qual a filosofia e política que norteiam as ações de RH, verificar qual o grau de adequação das mesmas à realidade interna e externa da empresa, e ainda quais as possibilidades de mudança, quando elas forem necessárias. Quando se verifica que a abordagem compatível é a mecanicista, pode-se *a priori* prever o fracasso de programas de abordagem humanística.

Uma abordagem mais atual, isto é, que se compatibilize com as escolas de administração mais recentes, exige que a organização (empresa) assuma alguns pressupostos, a partir dos quais a área de RH pode atuar de forma mais ampla, contribuindo ainda mais para a eficácia organizacional. Tais pressupostos são:

1. Acreditar na importância dos recursos humanos como instrumento de desenvolvimento organizacional.
2. Fundamentar-se na crença da aplicabilidade das ciências do comportamento na empresa, no tratamento dos problemas que envolvam os recursos humanos.
3. A necessidade do órgão de RH de fazer frente às constantes mudanças que ocorrem interna e externamente ao sistema da empresa, e que têm relação com

técnicas, atividades administrativas e políticas de recursos humanos.

4. A mentalização de que o papel que cabe ao planejamento e administração dos RH, na sociedade atual, é de dar condições para que *também* os empregados satisfaçam suas necessidades, e não só a organização, obtendo o crescimento de uma personalidade madura.
5. O sistema de RH deve estar devidamente integrado. Como todo sistema ele é composto de partes interdependentes, e não estanques, não sendo possível se preocupar em desenvolver uma só delas, em detrimento das demais.
6. O órgão de recursos humanos é na empresa o intermediário entre as exigências da empresa e dos empregados, devendo buscar uma interação e pontos comuns entre elas.

A mudança mais significativa dos órgãos de ARH está no abandono de uma posição reativa para outra pró-ativa, prevendo, antecipando e intervindo na organização, de modo a subsidiá-la naquilo que lhe é inerente: a administração das pessoas.

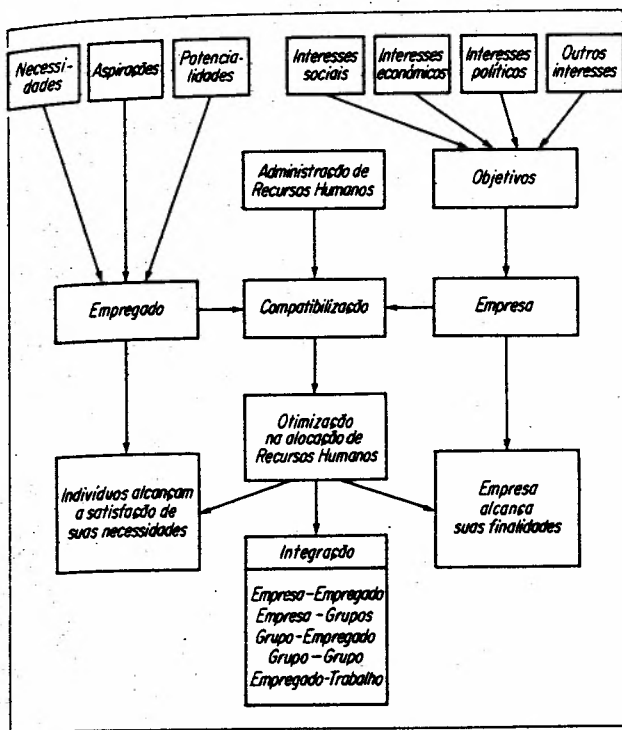
A figura 6 representa um resumo da nova filosofia de ARH.

### 4. COMENTÁRIOS

Antes de finalizar este trabalho, gostaríamos de tecer alguns comentários sobre as duas atividades, os quais certamente não abrangerão todos os seus aspectos, mas que, na realidade, são os pontos que mais nos preocupam no momento. São observações de correntes de experiências que temos vivido e de contatos com profissionais ligados às duas áreas.



Figura 6



Com esses comentários, nossa pretensão é relacionar alguns dos aspectos teóricos e práticos, anteriormente citados, com a realidade empresarial brasileira.

#### 4.1 Desenvolvimento organizacional

##### 4.1.1 Filosofia do desenvolvimento organizacional

Como primeiro aspecto, gostaríamos de ressaltar que a adoção de modelos de DO, da linha humanística, implica a necessidade de se assumir os pressupostos filosóficos nos quais se pautam tais modelos; e que, em muitos casos, tais pressupostos são radicalmente opostos aos da filosofia predominante no contexto interno e externo em que se situa a organização.

##### 4.1.2 A ameaça da equalização do poder

Encontramos com bastante frequência empresas que são organizadas de modo a enfatizar as comunicações de cima para baixo, a autoridade hierárquica, o cumprimento da rotina (em oposição à inovação), etc. Esse tipo de organizações se embasa, como dissemos, em filosofias opostas às adotadas pela abordagem humanística.

Anteriormente, verificamos que um dos conceitos-chave é o da equalização do poder. Isto é, inerente ao processo de mudança é a oportunidade de influência para todos que dela participam.

Entretanto, ao tentarmos aplicar esse conceito às empresas, verificamos que ele sofre restrições pelas pessoas. Isto porque as mudanças, quando não são dominadas pelos que dela participam, abalam a sua segurança ou mesmo o seu *status*. Essa consequência é esperada e compatível com o clima de desconfiança,

ameaça a competição que envolve a maior parte dos modelos piramidais em que se baseiam as nossas organizações.

Assim, a condição de compartilhar o poder nem sempre é aceita e/ou desejada pelos dirigentes ou donos das empresas, que eventualmente se tenham interessado em implantar programas de DO. Muitas vezes esse interesse decorre da necessidade de participar da última moda ou de obter o *status* que tais programas dão às empresas que os desenvolvem.

É conveniente que, antes da introdução de programas de DO baseados na linha humanística, os dirigentes tenham conhecimento do que isto implicará, e que se perguntem: Estou disposto a ver minha opinião contestada por pessoas de menor nível hierárquico que o meu? Estou disposto a avaliar e, se necessário, mudar minha maneira de agir e pensar sobre as pessoas e a organização? Tenho flexibilidade e equilíbrio suficiente para suportar abalos na minha autoridade?

No caso de ocorrerem respostas negativas a essas perguntas, sejam inteligentes para não desperdiçarem recursos em programas desta natureza, mesmo que a princípio isso seja dedutível do imposto de renda a pagar (Lei nº 6.297), pois os reflexos da inadequação poderão abater também o seu lucro.

Seria oportuno lembrar que muitas vezes a própria cultura local ou mesmo o sistema de produção utilizado não são adaptáveis a um modelo, por exemplo, mais participativo.

##### 4.1.3 Características políticas, econômicas e sociais do ambiente da organização

O DO implica um processo de democratização da organização, tornando-a mais sensível ao uso da participação como instrumento administrativo. Caberia aqui a pergunta: é isso possível onde o ambiente político-social, e até mesmo a estrutura familiar, não são compatíveis com essa filosofia?

Dentro desse contexto, participação não passa de mero exercício intelectual acadêmico, e na prática de algo pretendido pelos que não a detêm, e negado e temido pelos donos da autoridade.

Caberia, ainda, a pergunta: seria o DO função social ou organizacional? A atividade de DO não busca a solução de problemas gerais. O seu foco de ação é a empresa considerada dentro do ambiente em que existe. Um exemplo vivo do conflito, que pode surgir quando uma empresa foge aos padrões do contexto ambiental, é o existente na África do Sul, como narra Octávio Gouvêa de Bulhões, na revista *Tendência*: "Em entrevista de Klaus Stepham, publicada no livro *Suedáfrica*, com Drake Kgalusche, foi-lhe perguntado o motivo de sua aversão a duas empresas estrangeiras: IBM e Siemens. — São duas empresas, disse o entrevistado, que compreendem e respeitam os trabalhadores da raça negra. Dão-lhe tratamento muito superior ao nível admitido pelo governo, ou seguido pelos empresários locais. Nessas condições, conclui Drake, não podemos contar com esses empregados; preferem a pa-

cificação à luta" (1, p. 23). De certa forma, o DO tende a reforçar as patologias e filosofias (político-sociais) dominantes.

Por outro lado, quando analisamos as características da economia nacional, deparamos com as suas "graves conseqüências no mercado de empregos, a contínua elevação do custo de vida, a explosão demográfica e o baixo nível de qualificação da mão-de-obra ..., (que) influem e definem a realidade do empregado ..., condicionam as pessoas a serem conformistas, acomodadas, preocupadas basicamente em garantir a satisfação das suas necessidades fisiológicas e de segurança ... Esses mesmos empregados não podem estar propensos a mudar, tão pouco preparados para mudanças" (3, p. 60-1).

#### 4.1.4 Avaliação dos programas de DO

"A grande maioria dos executivos e consultores ainda não está capacitada para analisar o conteúdo desses modelos e teorias, verificando a validade de suas premissas e pressuposições para nosso contexto" (3, p. 54). O processo de formação profissional de caráter eminentemente informativo e pragmático, aliado à pouca atividade de pesquisa e desenvolvimento teórico, limita-nos a capacidade de análise de conteúdo e verificação da utilidade dos instrumentos de DO de que dispomos no mercado.

## 4.2 Administração de recursos humanos

### 4.2.1 As novas demandas da área

Como procurei mostrar, DO e ARH são atividades interdependentes e interrelacionadas, isto é, mantêm-se em relação sistêmica, sendo que a eficácia maior pode não estar sendo obtida, dado uma das partes, a ARH, não estar devidamente preparada para tal associação.

Tal despreparo tem como principal aliado a atitude dos profissionais que militam na área, os quais enfatizam exclusivamente aspectos tradicionais da administração de pessoal.

A mudança do conceito da ARH implica posicioná-la no campo do estudo do comportamento organizacional, de modo que atenda às novas demandas organizacionais. Essas novas demandas referem-se a aspectos ligados à liderança, motivação, e ao próprio desenvolvimento organizacional.

### 4.2.2 Marketing de RH

Essas novas demandas exigem a *propaganda e venda* dos serviços que podem ser prestados pela área.

Entretanto, só com a prestação de bons serviços é que poderemos conseguir uma atitude organizacional favorável e de respeito. Isto se torna difícil quando nos deparamos com problemas tais como:

- Os resultados de muitas das atividades de ARH só ocorrem a médio e longo prazos, dificultando a sedimentação da crença nesta área, pela organização.
- Muitos de seus produtos não são passíveis de mensuração quantitativa. Isso conflita com uma visão empresarial tradicional, de caráter mecanicista, pautada em sistemas de medição e controle.
- Com o crescimento rápido da área, dispomos hoje de pouco pessoal qualificado (teórica e praticamente), para poder assumir essa nova abordagem da área.

### 4.2.3 Complexidade da nova abordagem

Com o aumento do campo de ação da ARH, ela se tornou mais complexa. Paralelamente, nasceram as dúvidas e incertezas, exigindo técnicos com maior preparo, criatividade e imaginação.

### 4.2.4 Um novo posicionamento no contexto da empresa

O administrador de RH necessita assumir uma atitude de administrador de negócios, de modo a perceber suas ações, no contexto empresarial maior, participando e comprometendo-se com as metas e objetivos da organização, ao invés de ficar alheio e subserviente aos subobjetivos da ARH. Dessa forma, ele terá melhores condições de influir no modo como os recursos humanos podem contribuir para a eficácia da organização e atender às expectativas e necessidades dos indivíduos.

Com toda a problemática que envolve a operacionalização dos modelos humanísticos de DO, parece-nos que, ainda assim, eles estão mais próximos do contexto dos nossos dias do que os modelos tecnológicos e estruturais de mudança organizacional que vêm sendo usados isoladamente de forma exaustiva. Entretanto, devemos ter o cuidado de não nos encantarmos com a *beleza* desses modelos e supergeneralizá-los. À vista daqueles que se filiam a um modelo particular, ele sempre será aplicável a todas as situações. Em muitos casos, deverão prevalecer abordagens de velocidade, quantidade e controle. Vale a pena lembrar, novamente, que qualquer programa de DO deve ser precedido de um diagnóstico do problema e da cultura, de modo que a partir dele se escolham os instrumentos adequados, sejam eles provenientes de escola mecanicista ou humanística, e que a ARH deve participar ativamente, porque dela dependerá em muito a perpetuação da mudança. □

<sup>1</sup> A denominação desenvolvimento organizacional (DO) para essa atividade não é, a nosso ver, a melhor. Mudança planejada é mais apropriada. A palavra desenvolvimento tem valor relativo, pois o que é desenvolvimento para uma pessoa, pode não ser para outra, dependendo do ponto de vista político, social, técnico, etc., com que está sendo enfocada a mudança.

## BIBLIOGRAFIA

1. Bulhões, Octávio Gouvêa de. *Tendência*, dez. 1977.
2. Leavitt, Harold J. Applied organizational change in industry: structural, technological and humanistic approaches. *Handbook of Organization*. cap. 27.
3. Melo Neto, Francisco de. Desenvolvimento de organizações: uma visão crítica. *Revista de Administração Municipal* (140).
4. Shepard, Herbert A.. Changing interpersonal and intergroup relationships in organizations. *Handbook of Organization*. cap. 26.
5. Strauss, George. *Comportamento organizacional e relações pessoais*. Apostila da EAESP/FGV.
6. Thompson, Paul H. *Estudo do caso da TRW systems*. Harvard College, 1969. Apostila.
7. Toledo, Flávio. *Administração de pessoal*. Atlas.
8. Argyris, Chris. *Personalidade e organização*. Atlas, 1969.
9. Baker, H. Kent & Gorman, Ronald H. *Diagnoses: key to OD effectiveness*.
10. Beckard, Richard. *Desenvolvimento organizacional: estratégias e modelos*. Edgard Blücher.
11. Greiner, Larry E. & Schein, Virginia E. A correlação entre DO e necessidades burocráticas. *Treinamento de Executivos* (43) jul. 1977
12. Lobos, Júlio. Desenvolvimento organizacional: teoria e aplicações. *RAE*, São Paulo, FGV, maio-jun. 1975.
13. Lawrence, Paul R. & Lorsch. *O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação*. Edgard Blücher.
14. Maslow, Abraham H. *Motivations and personality* New York, Evanston and London, Harper & Row 1970.
15. Oliveira, Danroci de Senna. A mudança das organizações. *Revista de Administração Municipal* (142).
16. Reddin, W.J. *Eficácia gerencial*. Atlas, 1975.
17. Shirley, Robert. Um modelo para análise da mudança organizacional. *RAE*, São Paulo, nov./dez. 1976.
18. Weick, Karl. *A psicologia social da organização*. Universidade de São Paulo.

## BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

8. Argyris, Chris. *Personalidade e organização*. Atlas, 1969.
18. Weick, Karl. *A psicologia social da organização*. Universidade de São Paulo.

## REVISTAS DA F.G.V.

# O MELHOR EM PUBLICAÇÕES ESPECIALIZADAS

- O CORREIO DA UNESCO (COR)
- CONJUNTURA ECONÔMICA (CE)
- REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS (RAE)
- REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (RAP)
- REVISTA DE DIREITO ADMINISTRATIVO (RDA)
- REVISTA DE CIÊNCIA POLÍTICA (RCP)
- ARQUIVOS BRASILEIROS DE PSICOLOGIA APLICADA (ABPA)
- FORUM EDUCACIONAL (FE)
- REVISTA BRASILEIRA DE ECONOMIA (RBE)