

# DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARTICIPATIVO: POTENCIAIS E LIMITES NA ANÁLISE DE ORGANIZAÇÕES

**Flávia Luciana Naves\***  
**Luiz Antonio Staub Mafra\*\***  
**Marcos Affonso Ortiz Gomes\*\*\***  
**Robson Amâncio\*\*\*\***

## RESUMO

A crescente complexidade que envolve as organizações e o ambiente em que se inserem tem levado seus membros e os pesquisadores da área de administração a contínuas buscas de novas e mais adequadas abordagens para análises que contribuam para o desenvolvimento organizacional. Entretanto, observa-se que a maior parte desses esforços teóricos ou práticos não tem alcançado os resultados desejados, pois a gama de métodos disponíveis, com as mais distintas características, não tem conseguido apreender as contradições e conexões que compõem as organizações. Caracteriza-se uma necessidade urgente de adaptar esses métodos às necessidades sociais e organizacionais, superando as limitações dos métodos científicos tradicionais. Uma proposta para melhor compreensão organizacional seria a utilização do Diagnóstico Organizacional Participativo. O presente artigo propõe-se a avaliar as possibilidades de adaptação dessa metodologia às necessidades de mudança enfrentadas atualmente, bem como discutir as limitações e restrições à sua aplicabilidade, dentro do contexto atual das organizações e da sociedade.

## ABSTRACT

The increasing complexity that involve organizations in the middle in which they are inserted has lead its members and the researchers of the management area to continuous quests for new and more suitable approaches for analysis. However, the major part of these theoretical and practice efforts are shown not to have reached the expected results, because the gamut of available methods which the more distinct characteristics, haven't learnt the contradictions and connections that compound the organization. A urgent need to adapt these methods to the social and organizational needs is characterized, overcoming the traditional scientific methods. A proposal of change would be the use of Rapid Organizational Appraisal. The present paper tries to evaluate the possibilities to adopt this methodology to the nowadays changes needs, and also to discuss the limits and restrictions to its applicability in the real context of the organization and society.

\*Profª do Departamento de Adm.e Economia. Universidade Federal de Lavras / MG

\*\*Diretor Adm. Financeiro de Terra Assessória Pesquisa e Desenvolvimento

\*\*\*Professor do Departamento de Adm.e Economia. Universidade Federal de Lavras / MG

\*\*\*\*Professor do Departamento de Adm.e Economia. Universidade Federal de Lavras / MG

## INTRODUÇÃO

As organizações são parte indissociável, influenciada e influenciadora da complexidade da vida moderna. Em todo o mundo as pessoas estão constantemente se organizando sob as mais diferentes formas, buscando efetividade em seus projetos, realização de sonhos pessoais ou simplesmente adaptação às regras impostas pelo mercado. Apesar de todos os esforços teóricos e práticos, as organizações continuam representando desafios para os pesquisadores que se dedicam a novas abordagens de estudo.

As dificuldades de compreensão da dinâmica organizacional representam um obstáculo para a mudança nas organizações. Embora os padrões tradicionais de organização estejam sendo severamente criticados e as tendências apontem para organizações mais humanas, flexíveis, com maior participação e autonomia individual, qualidade de vida, entre outras características, aquelas que reconhecem a importância desses fatores não têm conseguido implementar as mudanças necessárias, nem tampouco mensurá-las ou acompanhá-las.

Pesquisadores e atores organizacionais procuram por métodos de intervenção mais equilibrados que superem deficiências desses processos, tais como a demora, custo elevado e pouca flexibilidade que são características de alguns métodos ou a excessiva rapidez, superficialidade e predominância dos valores de especialistas em outros casos. Espera-se, na verdade, por um novo arcabouço capaz de apreender as contradições e conexões existentes entre as múltiplas faces da organização.

Com este artigo procura-se contribuir com a apresentação e a discussão de uma proposta metodológica que se propõe a minimizar os impactos negativos das formas tradicionais de intervenção e que, nos casos em que foi utilizada, apesar de enfrentar problemas, revelou um grande potencial para a análise e compreensão das organizações.

## COMPREENDER PARA MUDAR OU MUDAR PARA COMPREENDER?

Mudanças estão ocorrendo constantemente seja de forma prevista, desejável ou incontrolável. Se as organizações desejam controlar ou pelo menos se adaptar às mudanças que estão se processando, é necessário compreender todas as dimensões de sua própria realidade e assim aproveitar todo o potencial da transformação.

De acordo com Berry (1995), a maioria das empresas em todo o mundo está preocupada em se reestruturar e se revitalizar por meio da redução de custos, da melhoria da qualidade e resposta ao mercado, de ousadas inovações e, de modo geral, do aumento de competitividade. Entretanto, muitos dos processos de reestruturação das empresas, implementados entre o final dos anos 1980 e início dos anos 1990 só serviram para provar a situação interna de insatisfação e insegurança dentro das organizações.

Amarradas ao jogo da competitividade, muitas organizações encontram dificuldades em incorporar novas formas de gestão guiadas pelos princípios de criatividade e flexibilidade. Assim, embora divulguem propostas de transformação mais humanistas, na prática, agem em função das pressões do mercado e da competitividade, deixando de lado sua dimensão humana, e alimentando a obsessão pela eficácia, pelo desempenho, pelo rendimento a curto prazo e pela manipulação do ser humano.

Os debates no campo teórico afirmam a necessidade e a premência das mudanças no âmbito organizacional, principalmente no tratamento e relação entre as pessoas que fazem a organização. Tais mudanças refletem-se na estrutura, estratégias e dinâmica organizacionais. Segundo Gonçalves (1997), hierarquia,

especialização por funções, unidade de comando, pagamento proporcional à posição hierárquica, entre outras características das organizações tradicionais, estão fadadas ao desaparecimento. Hoje, afirma Galbraith (1995), as organizações mais eficazes requerem conhecimentos e flexibilidade organizacional, ou seja, o desenvolvimento de capacidades organizacionais baseadas numa identidade sólida e plena consciência de todos os membros dos pontos fortes e fracos da organização. Tais mudanças refletem-se ou dependem de uma reestruturação na estrutura do poder.

Segundo Morgan (1996), a decisão organizacional, independentemente do tipo de gestão, é uma escolha de caminhos de ação que se baseia em relações de poder entre os atores envolvidos. Não se pode esquecer que as organizações são estruturas essencialmente políticas, em que o poder tem um significado enorme e oculto que só pode ser compreendido mediante as contradições subjacentes que o produzem e que, ao mesmo tempo, as reproduzem. Portanto, na compreensão do poder e na determinação das formas de administrá-lo, há necessidade de desvendar relações intrínsecas, formais e informais do cotidiano das organizações.

Para incorporar a contribuição e a participação de todos na remodelação organizacional, muitos modelos de gestão e organização foram pensados, como por exemplo o das organizações que aprendem. Embora pareça um simples resgate da premissa do aprendizado pela experiência, as organizações que aprendem, segundo Garvin citado por Fleury (1995), são organizações capacitadas para criar, adquirir e transferir conhecimentos; para modificar seu comportamento e refletir esses novos conhecimentos e insights. Isso implica o envolvimento e o desenvolvimento contínuo de todos os participantes da organização.

Essas propostas, no entanto, significam mudanças profundas nas organizações que requerem um conhecimento amplo e real de suas estruturas e dinâmicas, o que não é uma tarefa fácil. É comum encontrar organizações que enfrentam uma grave dissonância entre as mudanças e novos modelos de gestão que se propõem a implantar e os padrões de percepção da realidade e ação efetiva dos membros organizacionais.

Machado da Silva e Fonseca (1995) afirmam que, ao investigar a configuração estrutural das organizações, a maioria dos estudiosos reporta-se a dimensões formais como a distribuição de funções, os níveis hierárquicos ou a disposição das normas e procedimentos. Autores como Ranson, Hinings e Greenwood, citados por Machado da Silva e Fonseca (1995), advogam a elaboração de uma análise interdependente que ressalte a influência da percepção individual na construção e avaliação dos recursos reguladores da rotina organizacional. Por mais que um método de análise procure abranger as diferentes interfaces que determinam o funcionamento da organização (que, na realidade, possui dimensões maiores que nossos meios de percebê-la), sabe-se que qualquer abordagem provocaria o que Ruben, Serva e Castro (1996) denominam "resíduos".

Esses autores alertam para a magnitude que as dimensões residuais do conhecimento podem adquirir para a explicação dos fenômenos organizacionais estudados em relação ao constructo teórico. Para eles, esta é a era em que a teoria das organizações, outrora tão ufanista com relação à sociedade industrial, mostra toda a sua fraqueza e suas limitações enquanto busca desesperadamente "recuperar" suas dimensões residuais.

Abordar seriamente esses resíduos, conceber a complexidade das organizações implica assumir que a organização é uma realidade essencialmente humana. Chanlat (1992) acredita que o comportamento organizacional deveria ser orientado para o desenvolvimento da melhor compreensão do comportamento humano, utilizando esse saber para tornar as pessoas mais produtivas e mais satisfeitas nas organizações. Para Leitão (1996), é necessário visualizar o indivíduo em sua integralidade, para melhor compreender como ele pensa, sente e age nas organizações. Cabe aos pesquisadores reavaliarem a capacidade que possuem os instrumentos convencionais de estudar o indivíduo em seu ambiente de forma integrada, favorecendo a retomada dos valores fundamentais que devem orientar o trabalho e a vida no ambiente organizacional.

A postura do pesquisador/administrador, conseqüentemente, precisa ser revista enquanto agente capaz de captar informações e construir a imagem da organização. Segundo Morgan (1983), a investigação contém um "*uncertainty principle*" que sugere que a pesquisa científica envolve uma interação entre o cientista e o objeto de investigação, e que aquilo que o cientista observa está diretamente relacionado à natureza daquela interação. Isso leva a crer que, além da necessidade de novos ou mais adequados métodos e técnicas de pesquisa, é preciso construir uma nova relação entre pessoas que realizam esse trabalho e os membros organizacionais.

As relações e as atitudes que o indivíduo desenvolve no contato com a organização e com a própria sociedade determinam, em grande parte, sua forma de perceber e interpretar o mundo. Entretanto, os conceitos dominantes limitam muito a capacidade de as pessoas utilizarem e compreenderem certas sutilezas da linguagem, da dimensão psíquica, afetiva ou simbólica presentes no âmbito organizacional.

Nos debates sobre o futuro das organizações, na tentativa de detectar erros e acertos, reconhece-se hoje, segundo Guerreiro Ramos citado por Serva (1997), que na maioria das organizações produtivas a razão instrumental prevalece como lógica subjacente às ações, engendrando uma sociedade centrada no mercado, responsável pela insegurança psicológica, pela degradação da qualidade de vida, pela poluição, pelo desperdício de recursos naturais, além de produzir uma teoria organizacional incapaz de ensinar espaços sociais gratificantes aos indivíduos.

Apesar de o momento atual apresentar-se em um clima de desordem, a necessidade de mudanças, de uma nova forma de compreender o significado de fatos, impõe-se e deve desenvolver-se com base em uma nova ótica da sociedade e do papel das organizações. Isto seria possível sob o prisma da racionalidade substantiva, pelo qual, segundo Serva (1997), os indivíduos poderiam conduzir a sua vida pessoal na direção da auto-realização, contrabalançando a busca de emancipação e auto-realização com o alcance da satisfação social, ou seja, levando em conta também o direito dos outros indivíduos em fazê-lo. Dessa forma, abrir-se-ia um novo espaço organizacional que privilegiaria a criatividade, a participação e o aprendizado.

Qualquer análise organizacional realista deve basear-se na premissa de que as organizações podem ser muitas ao mesmo tempo. Não são simples fenômenos racionais que podem ser compreendidos em função de seus objetivos e metas, mas estruturas complexas, ambíguas e paradoxais. Assim, acredita-se que o primeiro passo para qualquer mudança é o autoconhecimento ou seja, a organização precisa conhecer-se, compreender-se, saber em que situação se encontra para que possa definir onde quer e pode chegar. No entanto, para uma maior compreensão da realidade organizacional podem ser necessárias mudanças na forma de intervenção ou no tipo de diagnóstico a ser realizado.

## ○ DIAGNÓSTICO NA ANÁLISE ORGANIZACIONAL

Considerando que o desenvolvimento de novas formas de gestão passa pelos processos de diagnóstico, intervenção e mudança, o processo de compreensão das potencialidades e limites da organização iniciam-se e centram-se especialmente no primeiro item. Porém, não se trata de condições e critérios fixos. De fato, a capacidade de revelar um painel organizacional realista dependerá da abordagem metodológica selecionada para a realização do diagnóstico. Serva (1997) afirma que, no âmbito organizacional, o diagnóstico realista da crise, assim como o repensar de novas práticas sociais, pode trilhar diversos caminhos.

A análise organizacional tem-se tornado, segundo Jeffcutt (1994), o gerenciamento da incerteza na busca de restabelecer ordem na desordem, que os especialistas têm sido incapazes de resolver. Segundo esse autor, os estudos organizacionais deveriam tornar-se uma ciência humana multidisciplinar e uma

prática humana multicultural, cruzando uma diversidade de situações da atividade organizacional interconectadas através de um foco na tensão que constitui a fronteira entre articulações de ordem/desordem.

Para Isabella (1990), entre os eventos que as organizações devem responder estão aqueles que se formam em contextos de mudança substancial e adaptação. Esses eventos são raramente estáticos ou contidos dentro de uma estrutura de tempo discreta e, para compreendê-los, é necessário buscar as bases de referência dos membros individuais, criadas por meio de intercâmbio social e negociadas dentro da coletividade, representando a lógica dominante do grupo. Portanto, as percepções individuais numa organização precisam ser compreendidas sob a perspectiva histórico-cultural e da estrutura de grupo, das trocas, da construção de relações e papéis.

Hoje se discute que, numa perspectiva estratégica de gerenciamento, é preciso conhecer o ambiente organizacional, o contexto ecológico de pensamento e ação que explica a maior parte dos problemas e onde se encontra grande parte das soluções organizacionais. Isso implica a necessidade de desenvolver um processo interpretativo associado ao fenômeno organizacional, encorajando uma prática mais informada, reflexiva e autoconsciente. As características-chave que distinguem uma abordagem interpretativa para pesquisa em administração incluem o ponto de vista dos participantes, múltiplas perspectivas dentro de uma situação organizada (reconhecendo que diferenças são essenciais para compreensão da ação e mudança estratégica) e o pano de fundo histórico-contextual.

Embora a palavra "diagnóstico" tenha uma conotação estreita que em nada combina com a flexibilidade proposta pela abordagem interpretativa, o diagnóstico que se encaixa numa perspectiva dinâmica de análise organizacional não possui o sentido médico de identificar doenças, mas está na origem grega do termo utilizado por Morgan (1996) e que se refere à tentativa de discernir o caráter da situação.

Historicamente, a análise organizacional buscava enquadrar a organização em princípios de ordem, coerência e racionalidade. Arantes (1994) afirma que a abordagem do diagnóstico mais utilizada no Brasil para efetuar mudanças organizacionais tem base em avaliações feitas e soluções formuladas (prescrição de receitas), apresentando limitações que vão desde a não-aceitação pelo cliente até a ineficácia das soluções propostas. Normalmente encoraja a postura reativa, enfatiza variáveis técnicas e desconsidera variáveis humanas. Além disso, não considera a realidade específica do sistema-cliente, adotando roteiros padronizados que pressupõem que todas as organizações são iguais.

As mudanças nas tentativas de compreensão do fenômeno organizacional, principalmente no que se refere aos mecanismos utilizados para isso, são lentas, mesmo assim, Godoy (1995) lembra que tem havido um grande estímulo, por parte dos pesquisadores de áreas metodológicas, ao desenvolvimento de abordagens inovadoras.

Brito e Gomes (1997) afirmam que o diagnóstico organizacional deve vir acompanhado de uma postura multidisciplinar, dialógica e reflexiva, o que pressupõe a aplicação de diferentes abordagens teóricas para realizar a análise participativa da realidade das organizações. Ou seja, deve privilegiar o rigor da investigação científica sem perder de vista seus objetivos primordiais de compreender conteúdos e práticas organizacionais.

Em razão da complexidade da organização e do processo de interpretação, não seria possível analisar as situações e o contexto organizacional como processos lineares, mas sim como eventos circulares. É o que Morgan (1996) chama de "lógica da causalidade mútua", ou seja, a análise de situações como círculos e não como linhas, que levam inevitavelmente a configurações mais ricas do sistema considerado, amenizando os "resíduos" que resultam dos processos de pesquisa.

É claro que nem sempre essa abordagem conseguirá mapear os círculos que definem um sistema com o grau de certeza e de totalidade ideais, entretanto, a forma de raciocínio envolvida nesse tipo de análise pode proporcionar ganhos significativos na qualidade das informações. Ao mapear relações sistêmicas e

identificar suas principais tendências em relação aos participantes, adquire-se uma compreensão “balanceada” da realidade organizacional, facilitando o delineamento das intervenções e a constituição de outras dessas formas de relações que definem o sistema, em lugar de tentar manipular “causas” e “efeitos” artificiais.

O processo de diagnóstico-intervenção-mudança organizacional tratado sob uma perspectiva dialógica e crítica requer que este não se resuma à simples reprodução de modelos pré-concebidos, mas que se torne uma prática de construção reflexiva, considerando que a participação dos membros da organização é fundamental no redesenho do modelo de gestão. Segundo Freitas (1994), à medida que as sociedades se tornam mais abertas, o poder mais questionável, as pessoas mais reivindicativas, a participação nas decisões passa a ser um direito, não só dos cidadãos, mas também dos membros organizacionais.

Enxergando a organização sob este ângulo, Ramon Garcia citado por Wood Jr. (1995), defende, depois de criticar as abordagens corriqueiras, um processo de intervenção centrado na rejeição da adaptação passiva dos indivíduos, na rejeição do educacionismo e do psicologismo. Indica, como princípios básicos para a abordagem organizacional, a valorização da autogestão e da autodiagnose, e a prática da autocrítica permanente.

O desafio de realizar um diagnóstico com ampla participação dos atores organizacionais concretizou-se no trabalho de profissionais de áreas afins que adaptaram o *Rapid Rural Appraisal* (RRA) ao campo da análise organizacional (Kievilitz & Reineke, 1991) surgindo assim o *Rapid Organizational Appraisal* (ROA) para integrar os membros de equipes interdisciplinares de pesquisadores com participantes da organização no processo de análise e transformação do ambiente organizacional. Pesquisado e utilizado em organizações brasileiras o *Rapid Organizational Appraisal* passou a ser denominado Diagnóstico Organizacional Participativo (DOP).

## ○ DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARTICIPATIVO (DOP)

O conjunto de técnicas de diagnóstico e análises participativas utilizadas pelo DOP tem suas origens no RRA (“*Rapid Rural Appraisal*”) utilizado em pesquisas desenvolvidas por agências de desenvolvimento europeias que atuam no setor agropecuário em países asiáticos, africanos e latino-americanos. Criado para sanar problemas graves em áreas de pesquisa e de difusão de tecnologias agrícolas em que desníveis sócio-culturais impossibilitavam uma relação adequada entre produção científica dos técnicos e saber-fazer das populações locais, essa metodologia sofreu, por intermédio de seus criadores (entre eles, Chambers), uma “mutação” valiosíssima: o *Participatory Rural Appraisal* (PRA).

Segundo Chambers (1993), o Diagnóstico Rápido Participativo (DRP, em português) assenta-se em três pilares: o comportamento, as técnicas de levantamento (*methods*) e a participação.

Comportamento refere-se às mudanças no comportamento e atitudes dos agentes externos com consciente autocrítica, abrangendo e compreendendo os erros e as inversões de papéis, respeitando os indivíduos e aprendendo deles e com eles. Técnicas de levantamento referem-se a um repertório em contínua expansão, constituído por métodos de aprendizagem de, com e pelos indivíduos. Participação refere-se ao espírito de uma abertura, de uma partilha do conhecimento, da capacitação técnica e das abordagens entre participantes, entre organizações e entre indivíduos e agentes externos.

*“O DRP requer que os agentes coloquem ‘a mão na massa’, passando autoridade e iniciativa aos camponeses, de modo a torná-los encorajados e com poder para fazerem coisas que apenas nós pensamos ser capazes de fazer. No método participativo agora são eles que mais mapeam, desenham, fazem modelos, conduzem caminhadas transversais, observam, fazem diagramas analíticos, estimativas numéricas/comparativas e de ordenação*

*de prioridades; eles apresentam informações, analisam, planejam, monitoram, avaliam e disseminam. Informações que usamos para extrair nossas análises distantes e abstratas são agora manipuladas por eles que, freqüentemente, as atualizam e refinam, assim como aprendem mais e mudam sua condição”* (Chambers, 1993).

Unindo os princípios definidos por Chambers a elementos propostos para adaptação da metodologia à análise organizacional surgiu o “*Rapid Organizational Appraisal*” (ROA). Dentre as características consideradas primordiais para a adaptação da metodologia à análise organizacional Kievelitz & Reineke (1991) apresentam as seguintes: 1) intervenção de uma equipe de pesquisadores (entre 4 e 8 pessoas); 2) composição interdisciplinar dessa equipe (administradores, psicólogos, sociólogos, etnólogos); 3) duração de 2 a 4 semanas; 4) pesquisa através de ‘*face-to-face-groups*’ com número reduzido de membros participantes por vez; 5) abordagem heurística para interpretar a cultura organizacional dominante; 6) diálogo intensivo com os trabalhadores da organização, que define o processo de intervenção; 7) predomínio do levantamento de dados qualitativos; 8) nos moldes dos métodos (técnicas) de pesquisa de campo, utilização da triangulação mediante a observação, diálogo e interpretação de fontes; 9) discussões e avaliações diárias, sistemáticas e coordenadas da equipe de pesquisa.

Caracterizando-se dessa forma, o Diagnóstico Organizacional Participativo (DOP) revelou-se, nos casos em que foi aplicado, um instrumento de excepcional funcionalidade, alcançando os objetivos propostos para sua aplicação. O DOP pode e foi aplicado em vários tipos de organizações, tanto no meio urbano quanto rural, mas em nenhum dos casos a equipe de pesquisadores acompanhou o desenvolvimento das mesmas após a realização do diagnóstico, o que limita um pouco a análise da metodologia. Mesmo assim, pretende-se, com base em um dos estudos mais recentes, desenvolvido em uma instituição de pesquisa, discutir os potenciais e limites do DOP.

## DISCUTINDO O DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARTICIPATIVO

O resgate da participação do indivíduo na construção do espaço organizacional é fundamental na perspectiva do DOP, que procura envolver os membros da organização, minimizando a manipulação e a predominância de determinados grupos sobre o processo dialógico que se pretende estabelecer, por meio do qual se pode construir o “quebra-cabeça” da realidade organizacional. Por isso mesmo, a equipe de pesquisa, composta por profissionais de diferentes áreas, parte em busca de fatos e justificativas que emergem das narrativas daqueles que participam do cotidiano da organização.

Isso se faz mediante encontros entre os grupos de trabalhadores e equipe de pesquisa durante os quais se procura desenvolver um diálogo sobre a organização ou de um assunto específico referente a ela utilizando como estímulo técnicas ou jogos (Chambers as denomina “*Relaxed Appraisal*”), que sempre implicam uma construção.

Porém, antes que se inicie o processo ou como parte fundamental deste, as pessoas são informadas em detalhes sobre o que é o diagnóstico, para que serve, quem irá se utilizar dele. No DOP parte-se do pressuposto de que o indivíduo só pode cooperar totalmente (ou escolher se quer ou não participar) se souber exatamente em que está se envolvendo. Segundo Adizes (1993), as pessoas permitem que ocorram mudanças que tenham impacto sobre elas - e pode-se chegar até a promovê-las - se acreditarem que elas favorecerão seus interesses pessoais. É o primeiro passo para o estabelecimento de uma relação aberta e de confiança, que vai sendo reforçada ou construída ao longo do trabalho, na aplicação das técnicas.

As técnicas permitem, por exemplo, compreender o fluxo de trabalho, os focos de conflito, relações entre grupos, departamentos ou setores da organização e até mesmo externos a ela. Essas "brincadeiras" criam um ambiente de descontração no qual a comunicação flui de maneira espontânea e crítica. Além disso, as dinâmicas permitem que a comunicação não seja limitada à verbalização, mas a gestos, símbolos e outras formas de expressão que as pessoas possam usar para estabelecer um certo entendimento.

Como a maioria das técnicas é aplicada em grupos, a participação de um indivíduo estimula a participação dos outros, num exercício de liberdade de expressão e de reflexão conjunta. Para a maioria das pessoas, é um momento raro no cotidiano organizacional já que tem a chance de debater, discutir e construir a sua própria versão da organização, garantindo para o pesquisador, informações preciosas.

Quando há um verdadeiro entrosamento entre os trabalhadores e a equipe de pesquisa chega-se até mesmo a penetrar no mundo da linguagem e símbolos que compõem ou que são comuns a diferentes grupos da organização. Há situações em que o DOP propicia uma mobilização ou motivação tão grandes que alguns trabalhadores manifestam individualmente suas críticas, expectativas e sugestões nas reuniões coletivas mesmo com a presença de dirigentes da organização.

Mas nem sempre isso ocorre. Embora o DOP se proponha a minimizar barreiras à comunicação e ao entendimento, tais como a resistência ou o receio dos trabalhadores em expressar livremente suas opiniões, há uma série de fatores organizacionais ou decorrentes do processo de socialização que dificultam a superação desses obstáculos. Para Adizes (1993), o ser humano está sendo treinado para sair de sincronia, fechando-se. Dentro das organizações não é diferente: normas de trabalho e relacionamento aliadas ao estímulo à competitividade tornam o ambiente organizacional propício para a convivência de máquinas, mas em se tratando de seres humanos, provocam grandes prejuízos.

Em muitos casos, adaptando-se à cultura organizacional, o indivíduo desenvolve estratégias comunicativas que o levam a selecionar o que pode e deve ser dito e a forma de expor a informação, não tocando em assuntos delicados ou conflituosos. Esse tipo de comportamento, que não é generalizado, não inviabiliza a realização do diagnóstico, mesmo porque ao longo da realização do mesmo as contradições e opiniões diferentes modificam essa imagem que se quer impor. O processo pode ser facilitado, no entanto, quando existe um comprometimento da cúpula da empresa com a realização do trabalho, o que deve estar claro para os trabalhadores que passam a sentir-se um pouco mais seguros em relação ao diagnóstico e suas conseqüências. Talvez, nas organizações nas quais tais estratégias são adotadas pelos trabalhadores, fosse exigido mais tempo e dedicação da equipe, porém, acredita-se que organizações com esse perfil não se interessam por diagnóstico com as características do DOP. Assim, é preciso compreender que nem todas as técnicas funcionam com todos os grupos e nem todos os grupos alcançam o mesmo nível de liberdade ou discussão.

Acredita-se também, que a metodologia, por sua simplicidade e pouca rigidez pode despertar preconceitos. Algumas pessoas, acostumadas ao formalismo comum em muitas organizações podem sentir-se infantilizadas quando convidadas a discutir assuntos sérios de uma forma mais descontraída. O próprio fato de derivar, em parte, de pesquisas realizadas no meio rural, pode criar resistência em trabalhadores urbanos, principalmente aqueles que possuem maior nível de educação formal ou cargos mais altos na hierarquia organizacional.

No centro de pesquisas por exemplo, observou-se uma resistência muito grande por parte dos pesquisadores muito qualificados, com cargos de destaque ou com elevado nível de educação formal, em participarem do trabalho. Durante a realização do diagnóstico demonstraram sua indignação com a metodologia, principalmente ao saberem sua origem e que a mesma estaria sendo utilizada também com os trabalhadores menos qualificados do núcleo operacional da empresa. Porém, passada a primeira reação, mesmo com uma comunicação abalada



em razão da tensão que se instalou no ambiente, muitas informações foram surgindo, revelando uma outra face da organização. Alguns usavam de cinismo, outros demonstravam apatia ou raiva, mas os desabafos estimularam a discussão.

Mesmo considerando humilhante a proposta da dinâmica, esses pesquisadores freqüentemente se referenciavam aos símbolos da dinâmica para iniciar uma argumentação ou tecer uma crítica. Apesar do desgaste provocado, esse encontro contribuiu para a compreensão da organização e para o alcance dos objetivos do diagnóstico, o que não torna totalmente impossível a utilização da metodologia com esse público, embora certamente sejam exigidos aprimoramentos.

De fato o comportamento desses atores justifica-se em parte por um problema comum nas organizações que pode ser considerado como um obstáculo às intervenções no ambiente organizacional: trata-se da descrença e frustração das pessoas com trabalhos anteriores nas organizações a que pertencem, diagnósticos (participativos ou não) que “não deram em nada”. Serviram apenas para criar expectativa, mas não produziram modificações positivas no cotidiano da organização. A sensação de manipulação decorrente desse tipo de situação impede o estabelecimento de confiança entre os atores organizacionais e a equipe de pesquisa, o que se torna um problema para qualquer tipo de trabalho que se pretenda desenvolver nesse ambiente.

Entretanto, na realização desse tipo de trabalho, acredita-se, seja o camponês ou um ator de uma organização urbana ou um cidadão membro de uma comunidade, todos podem revelar-se seres criativos, cognitivos, atuantes e capazes de construir uma rica análise sobre a realidade, propondo soluções e mudanças, bastando, para isto, que se ofereça a eles uma oportunidade.

Para criar esta oportunidade, o grande desafio para as equipes que utilizam essa metodologia consiste em adaptar as técnicas e formas de inserção ao público alvo (membros da organização) com o qual se pretende trabalhar, criando uma relação de confiança. Para isso, não se podem estabelecer padrões muito rígidos para a realização do diagnóstico.

Embora seja construído todo um arcabouço de possibilidades de trabalho, incluindo abordagem, técnicas e dinâmicas, dentro de um planejamento criterioso (elaborado aliás com representantes da organização), nesse tipo de trabalho procura-se adaptar o planejado e os objetivos ao ritmo e disposição dos trabalhadores e grupos da organização. É comum, por exemplo, caso se perceba que uma técnica não está sendo instigante ou motivadora, sugerir-se uma mudança de dinâmica para melhorar a comunicação e a interação do grupo.

Pode-se dizer que essa metodologia possui grande flexibilidade, oferecendo ao grupo de pesquisadores e membros organizacionais muita liberdade para criar, adaptar as dinâmicas e estruturar o trabalho. Procura-se com isso privilegiar a experiência, as percepções, o saber fazer e os sentimentos de cada um. Isso estaria próximo do que Schonberger (1988) denomina “tender para a ação”. Segundo esse autor, há uma necessidade enorme e urgente de planejar sempre junto à prática e a quem a conhece de perto. O importante é que as pessoas sejam envolvidas no processo de tomada de decisão, possibilitando desenvolver uma aprendizagem conjunta com base na fusão dos conceitos abstratos e dos conhecimentos e experiências práticas.

## A “INTIMIDADE” ORGANIZACIONAL

É claro que ao longo desse processo, muitos assuntos delicados e até mesmo evitados na organização acabam vindo à tona. Ao investigar a organização com profundidade sob um ponto de vista sistêmico e “multicultural”, o DOP toca em conflitos, explícitos ou não, que existem e permeiam a organização, mantendo uma relação direta ou indireta com a distribuição de poder ao longo da história e da estrutura organizacional. As informações obtidas permitem descobrir conflitos, suas causas, suas conseqüências. Segundo Adizes (1995), o conflito, no sentido

“destrutivo”, existe por problemas de comunicação; para ele o segredo para tornar o conflito construtivo é focalizar as pessoas, desenvolvendo confiança e respeito mútuos e, com isso, relações ao mesmo tempo sinérgicas e simbióticas. Sob esse ponto de vista, a proposta do DOP seria uma alternativa para a administração de conflitos e para aproveitar o potencial motivador e transformador de situações como essas.

Entretanto, sabe-se que há certas situações que mesmo caracterizando ineficiência da organização foram institucionalizadas pelo grupo e ocorrem como se fossem fatos normais. Quando tais situações são foco de conflito, e ele é exposto, a discussão torna-se uma tarefa delicada. Em função da exposição de conflitos ou disputas de poder, muitas pessoas podem entender um processo como o DOP e seus resultados como algo perigoso dentro da organização. Mesmo quando os dirigentes da mesma se propõem ao diálogo e se mostram comprometidos com a mudança, como aconteceu no centro de pesquisas, alguns trabalhadores sentem na possibilidade de mudança uma ameaça ao seu poder, status, não acreditando em melhorias para o desempenho organizacional e nem tampouco para suas próprias condições de trabalho. Muitas vezes revelam seu desconforto com o processo e podem até mesmo boicotar o desenvolvimento do trabalho “pós-diagnóstico”.

Apesar dos possíveis conflitos decorrentes da realização do DOP, acredita-se que este também pode ser um processo positivo para o desenvolvimento das organizações, por iniciar uma comunicação mais aberta sobre as relações e o cotidiano organizacional. Segundo Serva (1997), a regulação da vida associada necessita da comunicação, do debate, para que o senso comum se harmonize numa dimensão ético-política. Ainda que de maneira limitada, permite também uma troca de informações, revisão de conceitos e o exercício da participação. Quando se permite que as pessoas ajam como seres humanos integrais e complexos, expandem-se nelas características como criatividade, observação e crítica, consideradas essenciais para a sobrevivência das organizações, mas que possivelmente não são comuns no cotidiano organizacional. Isso é o que se tem comprovado na prática com a aplicação do DOP.

Mas que organização não quer um ser humano integral, crítico, criativo, feliz? Embora não haja restrições à utilização do DOP em diferentes tipos de organizações, acredita-se que ainda são poucas as que podem compreender a importância e o potencial dos processos participativos para o desenvolvimento organizacional, principalmente quando predomina uma visão economicista e de curto prazo. Entretanto, a capacidade de análise dos trabalhadores podem surpreender dirigentes.

É comum, por exemplo, criticar as organizações como centros nos quais o indivíduo é impossibilitado de compreender as relações entre o seu trabalho e a sociedade ou, quando se trata de atividade menos qualificada, que o indivíduo é incapaz realizar tais análises. Certamente o cotidiano de decisões e problemas intra-organizacionais consome energia e tempo significativos que impedem uma análise mais crítica dessa relação.

Porém, com a aplicação do DOP, observou-se que os trabalhadores do núcleo operacional, que desenvolvem tarefas menos qualificadas, têm uma compreensão sistêmica dessa realidade, preocupando-se com o resultado do seu trabalho, com a captação e utilização de recursos, com os riscos de determinados processos não apenas para os trabalhadores mas para o consumidor final. Além disso, os trabalhadores do centro de pesquisas demonstraram preocupação com o desperdício e listaram sugestões para redução de custos. Ou seja, não se esgotam no ambiente intra-organizational as potencialidades do DOP. Ao abrir um espaço para a discussão sobre a organização, ainda que seguindo alguns objetivos, o emaranhado de informações que surgirão estarão tratando também do ambiente externo que, afinal de contas, não pode ser totalmente separado da organização e retrata uma das referências para o trabalhador.

Segundo Morgan (1996), as organizações mais conscientes do seu papel, do seu significado dentro do todo e de suas habilidades, encontram formas de facilitar padrões de mudança e de desenvolvimento que permitirão que sua identidade evolua em conjunto com aquela do sistema mais amplo. Nesse sentido, o DOP poderia oferecer condições mais favoráveis para um processo de mudança planejada.

Todas essas informações contribuem para a identificação dos modelos mentais da organização, representando, dessa forma, um passo importante na construção de uma organização que aprende. Para Fleury (1995), as interferências ou intervenções na organização só podem ser planejadas e só podem ter algum efeito significativo quando se compreende como um grupo constrói seus modelos mentais. Entre as propostas dessa autora para chegar-se a essa compreensão, destacam-se uma comunicação intensa, aproveitamento e respeito da diversidade de culturas existentes e conectadas dentro do contexto organizacional e uma visão sistêmica, entre outras. Observa-se que o DOP mantém uma coerência com os pressupostos de uma organização que aprende, revelando-se um instrumento que pode gerar conseqüências mais ousadas do que o levantamento de dados ou informações. O próprio diagnóstico pode ser considerado como um momento de aprendizado na medida em que há uma partilha de conhecimentos e experiências que são também etapas fundamentais da aprendizagem conjunta. É claro que nem sempre esses resultados serão alcançados com a mesma qualidade e intensidade, mas para isso contribui não apenas o potencial da metodologia como também fatores internos da organização.

Em função da responsabilidade envolvida e da complexidade desse tipo de trabalho, acredita-se que a equipe de pesquisadores deve ser formada por profissionais realmente envolvidos com o problema e com o sistema em estudo, dispostos ou aptos a enxergarem a proposta de trabalho e a própria organização sob um novo prisma, de forma mais aberta como um processo de aprendizagem, como algo que se constrói a cada nova circunstância, independentemente das experiências anteriores ou dos próprios conceitos. Embora a capacitação pessoal, habilidades de comunicação, comprometimento com o trabalho sejam critérios importantes para os membros dessa equipe, acredita-se que há uma característica muito sutil no perfil desses agentes que facilita o diálogo, que torna mais efetivo o seu trabalho, mas algo difícil de ser definido. Talvez, o desenvolvimento de uma sensibilidade para lidar com pessoas ou um "interesse" autêntico pelas vidas das pessoas que são envolvidas neste tipo de trabalho promovam um clima de harmonia e confiança que facilitem o processo de intervenção. As relações estabelecidas com os atores organizacionais costumam ser fortes, o que justificaria uma certa angústia que envolve os pesquisadores ao final do diagnóstico, quando não se sabe exatamente como serão usadas as informações contidas no relatório final.

Um dos pontos mais críticos e emocionantes do trabalho é a devolução dos resultados, quando as pessoas se reúnem para discutir as informações elaboradas por elas próprias durante a realização do diagnóstico e que agora, sob a forma de relatório, são retomadas. É quando se percebe a dimensão da realidade organizacional e o quanto os trabalhadores entendem o seu próprio mundo. Para a equipe de intervenção é um momento especialmente recompensador e ao mesmo tempo angustiante. Como co-responsáveis por aquele processo, chega o momento em que se encerra sua participação e a organização terá que caminhar sozinha. A equipe não tem nenhuma influência ou controle reais sobre os processos que se seguem ao diagnóstico. Apesar das recomendações apresentadas, dos debates com os trabalhadores em geral e com a cúpula da organização, não se podem garantir os rumos que a mesma irá tomar. Este é um dilema: a participação que estimulou e que gerou informações tão preciosas, mobilizando as pessoas para um processo de mudança pode ser usada tanto para boas como para más causas. Quando se realiza esse trabalho, acredita-se que o melhor está por vir, porém, não há garantias.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações feitas neste trabalho, bem como as experiências desenvolvidas até o momento utilizando-se o DOP, não esgotam as possibilidades, nem abrangem as limitações dessa metodologia.

Como diagnóstico, ao privilegiar as diferenças de interpretação e conceber cada organização como uma realidade multifacetada e única, o DOP obtém resultados que podem fazer pensar os que possuem uma visão pronta ou simplista da organização. Mantidas as especificidades, acabam revelando o óbvio: que quaisquer mudanças a serem implementadas precisam ser compreendidas e aceitas pelas bases da organização, sob pena de desperdiçar esforços e idéias. Sem participação e comprometimento não há mudança efetiva e positiva.

Acaba tornando-se um pré-requisito importante a existência de um comprometimento de todos os envolvidos no processo, desde a equipe de pesquisadores até a cúpula da organização. É essencial ainda dar continuidade ao processo de mudança, uma vez de posse das informações do diagnóstico. Caso contrário, promove-se uma mobilização interna, cria-se uma grande expectativa nos trabalhadores que não se revertem em resultados positivos, mas podem prejudicar o clima, a auto-estima e a disposição de mudar das pessoas na organização.

Hangmann (1998) faz uma análise semelhante a esta em relação ao Diagnóstico Rápido Participativo, que coincide com as observações decorrentes do DOP. Segundo o autor, essa metodologia freqüentemente oferece muitas ferramentas úteis para análises participativas e interação com as pessoas, equivalendo a uma caixa de ferramentas extremamente valiosa que tem como função ajudar o "veículo" da ação ou da intervenção a alcançar seu objetivo. Se não há uma intervenção a ser realizada depois do diagnóstico, as ferramentas podem tornar-se inúteis.

No caso mais recente de aplicação do DOP - o centro de pesquisa - de acordo com informações de trabalhadores locais, houve mudanças sutis no comportamento dos indivíduos após a realização do diagnóstico que não podem ser quantificadas, mas claramente percebidas. A alegria, o prazer na convivência com o grupo, a autoconfiança demonstrada no contato com superiores e mesmo a aproximação da cúpula estratégica com o núcleo operacional, que não se verificavam antes, indicavam uma melhoria no clima organizacional. Talvez, sejam indícios do desenvolvimento do que Berry (1995) denomina "senso de comunidade". Para ele esse deveria ser um dos objetivos da organização e da administração, mediante o incentivo à solidariedade, integração, reciprocidade e união.

Mas será possível ampliar a utilização desse instrumento metodológico? Uma grande limitação encontra-se na palavra participação. Embora o discurso aponte para a importância da participação, para uma redução nas diferenças de hierarquia, para a autonomia das pessoas e grupos e para a sobrevivência organizacional, a prática está muito longe disso. A participação implica a abertura ao questionamento e avaliação de todos os membros organizacionais sobre os rumos da organização. Implica aprender a ouvir, a dialogar, a conjugar esforços, situações para as quais nós em geral, não estamos preparados.

Segundo Enriquez (1997), a organização ou empresa tradicional, trazendo em seu apogeu os "valores" do capitalismo racional e instrumental, contribuiu enormemente para a primazia da técnica sobre o humano e tentou fazer de cada ser um manipulador perverso que não se interessa pelo outro, a não ser que favoreça a satisfação de seus desejos. A mudança nessa postura é um desafio que implica a recuperação da responsabilidade social das empresas ao tratar o indivíduo integralmente, como um ser que tem múltiplos papéis e um potencial desconhecido. Apenas quando encarados como seres complexos podem-se esperar contribuições bem maiores desses indivíduos, além da simples aceitação e cumprimento de normas com as quais, muitas vezes, sequer concordam.

As organizações que assumiram a utilização desse processo caracterizam-se pela busca do desenvolvimento comum de seus membros a partir de uma reflexão conjunta de suas próprias ações, vista como um caminho ou opção para o de-

envolvimento organizacional. As pessoas que se envolvem com a aplicação das técnicas nesse tipo de organização estão dispostas a colaborar na construção de uma estrutura que sobreviva às intempéries econômicas e sociais, sem permitir a anulação do homem como centro das atenções.

As características desse instrumento parecem superar muitas das limitações das abordagens convencionais de investigação na área organizacional que têm sido utilizadas. De qualquer forma, ainda é preciso conjugar novas experiências para analisar com precisão os avanços metodológicos e organizacionais proporcionados por esse instrumento, mas as discussões podem se iniciar agora.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações:** como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira, 1993. 379p.
- ADIZES, Ichak. **Gerenciando as mudanças** - o poder da confiança e do respeito mútuos na vida pessoal, familiar, nos negócios e na sociedade. São Paulo: Pioneira, 1995. 227p.
- ARANTES, N. **Sistemas de gestão empresarial.** São Paulo: Atlas, 1994. 436p.
- BERRY, D. F. Um senso de comunidade. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.1, p.70-75, jan./fev. 1995.
- BRITO, M.J.; GOMES, M.A.O. Paradigmas da análise organizacional e diagnóstico participativo em organizações rurais: uma reflexão teórica. **Cadernos de Administração Rural**, Lavras, v.9, n. 2, p. 184-202, jul./dez.1997.
- CHAMBERS, R. **School of Public Policy Annual Report 1992/93.** United Kingdom: University of Birmingham, 1993.
- CHANLAT, J.F. **O indivíduo na organização:** dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996.
- ENRIQUEZ, E. Os desafios éticos nas organizações modernas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.37, n. 2, p. 6-17, abr./jun. 1997.
- FLEURY, M.T.L. Aprendendo a mudar - aprendendo a aprender. **Revista de Administração**, São Paulo, v.30, n.3, p.5-11. jul./set.1995.
- FREITAS, M.E.de. Organização: um espaço de negociação. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.34, n.5, p.13-20, set./out. 1994.
- GALBRAITH, J. R. **Organizando para competir no futuro.** São Paulo: Makron Books, 1995, 287p.
- GODOY, A.S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.4, p.65-71, jul./ago.1995.
- GONÇALVES, J.E.L. Os novos desafios da empresa do futuro. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.37, n. 3, p.10-19, jul./set. 1997.
- HANGMANN, J. et al. **Learning together through participatory extension: a guide to an approach developed in Zimbabwe.** Harare: GTZ/AGRITEX, 1998, 59 p.
- ISABELLA, L.A. Evolving interpretations as a change unfolds: how managers construe key organizational events. **Academy of Management Journal**, 1990, v.33, n.1, p.7-41.
- JEFFCUTT, P. The interpretation of organization: a contemporary analysis and critique. **Journal of Management Studies**, v.31, n.2, March 1994, p.225-251.
- KIEVELITZ, U. & REINEKE, R. D. Die Analyse von Organisationskulturen-eine Herausforderung für die Feldforschung. ASSMANN et al. **Ein unternehmenskulturelles Anpassungsproblem**, Stuttgart: C. E. Poeschel Verlag, 1991, p. 301-320.
- LEITÃO, S.P. O poder no contexto da decisão organizacional. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.30, n.2, p. 137-151. mar./abr. 1996.
- MACHADO DA SILVA, C.; FONSECA, V.S. da. Configuração estrutural da indústria calçadista de Novo Hamburgo. In.: FERSTENSEIFER, J.E.(coord.). **O complexo calçadista em perspectiva:** tecnologia e competitividade. Porto Alegre: Ortiz, 1995. p. 217-246.

- MORGAN, G. **Beyond method** - Strategies for Social Research. Newbury Park, London, New Delhi: SAGE Publications, 1983.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- RUBEN, G.; SERVA, M.; CASTRO, M.L.de. Resíduos e complementariedade: das relações entre a teoria da administração e a antropologia. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.30, n.3, p.68-80, maio/jun. 1986.
- SERVA, M. A racionalidade substantiva demonstrada na prática. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.37, n.2, p. 18-30, abr./jun. 1997.
- SCHONBERGER, R.J. **Fabricação classe universal: as lições de simplicidade aplicadas**. São Paulo: Pioneira, 1988.
- WOOD JR, T. Mudança organizacional: introdução ao tema. In.: \_\_\_\_ (coord.). **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1995. p.15-31.