

DM
DIAS/JD. A

1998-2000

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM COMPORTAMENTO
ORGANIZACIONAL


José Duarte Dias

(1227)

Complexidade e Processos de Desenvolvimento Organizacional

Orientador de Dissertação:

Prof. Doutor José Manuel Fonseca

 ISPA | Instituto Superior de Psicologia Aplicada
Centro de Documentação

Registo: 14479
Data: 6/11/2003

Tel.: 21 881 17 50 • bibispa@ispa.pt

*Para Teresa, minha mulher, companheira e amiga.
O meu nome está na capa mas a tua força está em todas as páginas.*

*À , Raquel, Filipa, Pedro e Francisco,
meus filhos, com muito amor.*

*“O que quer que seja que possa fazer ou que sonhe fazer, faça.
O arrojo tem génio, poder e magia.”*

Goethe

AGRADECIMENTOS

Para mim, a conclusão desta dissertação é primordialmente uma viagem realizada sob um incontornável desejo de aprender. Por isso, sendo um ponto de chegada é também um momento de partida, sem final definido.

Para que fosse possível muito contribuíram a Teresa, minha mulher, pelo carinho com que realizou o esforço suplementar a que foi sujeita, a Raquel, a Filipa, o Pedro e o Francisco, meus filhos, por compreenderem que a relação não se quebra, mesmo quando as circunstâncias impõem a ausência, os meus pais, por me terem lançado na aventura da vida impregnado da incessante vontade de aprender, os meus padrinhos, por tão bem saberem interpretar e contribuírem para a concretização do meu sentir e a minha tia Conceição, os meus irmãos e o meu primo Hélder, pela grande amizade que nos une.

Do meu primo José Barata Duarte e dos meus amigos José Luís Nunes, Ana Maria Gouveia, Conceição Fonseca, Alzira Aramberri, Luís Castro e Paulo Finuras, jamais esquecerei a honestidade e o desinteresse da sua solidariedade. A cumplicidade e a autenticidade da vivência com o Paulo Valente, o Pedro Marques, o António Sacavém, o Joaquim Perninha, a Mafalda Puígue, o Carlos Pina, a Maria João Gouveia, a Elisabette Pereira, a Ana Margarida, o Carlos Guerreiro e o Francisco Burnay são também motivo de muita da minha satisfação.

Quero também expressar a minha gratidão aos responsáveis da INTERVIAGEM a autorização concedida para poder utilizar, no âmbito da presente dissertação, toda a informação a que tive acesso e que foi produzida durante o projecto.

A elevação da sábia orientação recebida do Prof. José Manuel Fonseca, apresentando-me a um tão fascinante mundo do saber, levando-me a preterir os primários impulsos do “querer saber” a favor do “saber aprender”, com o respeito e a disponibilidade das pessoas de invulgar grandeza, constituiu-se, para mim, como uma lição de humanismo e dignidade que jamais esquecerei. Espero ser digno de tamanho privilégio.

RESUMO

Admite-se que quando a dimensão imaterial dos recursos organizacionais cresce os membros das organizações tendem a desenvolver interações entre si que geram dinâmicas de símbolos que transformam as estruturas de relações de causalidade linear que caracterizavam os processos de aprendizagem e de criação de conhecimento organizacional na economia do material. Baseado neste pressuposto o autor questiona a aplicabilidade e a utilidade, em contextos organizacionais dominados pelo imaterial, de metodologias de consultoria em Desenvolvimento Organizacional (DO) desenvolvidas sob o paradigma sistêmico tradicional. Em alternativa, baseando-se num estudo de caso, propõe, com base na perspectiva dos processos de resposta complexa sugerida pela Ciência da Complexidade, um conjunto de princípios técnico-metodológicos que a consultoria em DO deverá adoptar para abordar as novas dinâmicas organizacionais decorrentes da intensificação do imaterial em contexto de trabalho.

ABSTRACT

It is admissible that when imaterial dimension of organisational resources grows, organisational members begin to improve interactions among them that generate dynamics of symbols which transform relationship frames of linear causality that featured organisational learning and knowledge creation processes in the material economy. Based on this, the author questions the applicability and the utility, in organisational contexts dominated by the immaterial, of the Organisational Development (OD) consulting methodologies developed on the traditional systemic paradigm. Based on a case study it is proposed an alternative set of technical and methodological principles built on the complex responsive processes of relating perspective from the Complexity Science that OD should adopt to approach the new organisational dynamics from the immaterial intense flow in work context.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	1
1. CONFRONTAÇÃO ENTRE PERSPECTIVAS SOBRE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL.....	6
1.1 A Mudança nas Organizações	7
1.2 Limites da Abordagem Tradicional	14
1.3. Ciência da Complexidade: Uma Alternativa à Intervenção Tradicional em Mudança Organizacional.....	18
1.3.1. Teoria do Caos	19
1.3.2. Estruturas Dissipativas.....	21
1.3.3. Sistemas Adaptativos Complexos.....	22
1.4. Fragilidades da Perspectiva dos Sistemas Adaptativos Complexos.....	24
1.5. Processos de Resposta Complexa.....	25
1.6. Implicações da Perspectiva dos Processos de Resposta Complexa para a Consultoria em DO.....	27
1.7. Consultoria em Do Enquanto Processo de Resposta Complexa.....	30
2. METODOLOGIA.....	34
2.1 Insuficiência da Análise	35
2.2 Método	37
3. DESCRIÇÃO E DISCUSSÃO DO ESTUDO DE CASO.....	40
3.1 Enquadramento do Estudo de Caso	41
3.1.1. Caracterização da Organização.....	41
3.1.2. Tipificação da Situação.....	42
3.1.3. Problema.....	43

3.1.4. Abordagem no Quadro dos Modelos Tradicionais Aplicados ao DO.....	44
3.1.4.1. Modelo Conceptual Aplicado.....	44
3.1.4.2. Resultados Obtidos e Questões Levantadas.....	46
3.1.5. Uma Metodologia Alternativa.....	48
3.1.6. Abordagem no Quadro dos Processos de Resposta Complexa.....	48
3.2. Descrição e Discussão.....	50
3.2.1. Intencionalidade e Liberdade Humana	50
3.2.2. Comunicação: do Monólogo ao Diálogo	55
3.2.3. Ambiguidade de Papel.....	58
3.2.4. Interesses Individuais Implícitos.....	61
3.2.5. Consultoria: Processo Recorrente de Relações Humanas.....	67
3.2.6. Confiança: a Base do Sucesso.....	71
3.2.7. Os Equívocos Tradicionais.....	77
3.2.8. O Suporte à Auto-Aprendizagem.....	80
3.3. Implicações para a Consultoria em Do.....	84
4. CONCLUSÕES.....	93
REFERÊNCIAS.....	104
FIGURA 1.....	45
TABELA 1.....	102

INTRODUÇÃO

Na actualidade, a aquisição e o reforço de vantagens competitivas depende crescentemente da imaterialidade dos recursos organizacionais, ou seja, da informação e do conhecimento (Fonseca & Caraça, 1996; Stewart, 1999). E, por isso, a interacção com símbolos e não a manipulação de objectos físicos transformou-se num dos membros fundamentais da equação do desempenho das organizações em geral e da competitividade das empresas em particular, ambos operacionalizados através de máquinas e equipamentos que são extensões da mente humana e não complementos da energia muscular mobilizada pelo homem (Penzias, 1992), como acontecia no apogeu da sociedade industrial. Como sugere (Caraça, 1993), a dimensão simbólica tende a sobrepor-se irremediavelmente à dimensão material da vida das organizações.

Por isso, muito embora a informação e o conhecimento tenham sido, desde sempre, indispensáveis no longo processo de desenvolvimento humano (Stewart, 1999) nunca, como agora, se revelaram tão importantes para o sucesso das estratégias executadas pelas empresas, já que se assiste à sobreposição das capacidades intelectuais da espécie humana sobre as suas competências físico-motoras, consoante o intelecto organizacional evolui do nível de conhecimento exclusivamente cognitivo para o da criatividade, consubstanciada na vontade, determinação e adaptação de cada um dos membros das organizações (Quinn, Anderson & Finkelstein, 1996).

Associa-se a energia intelectual à passagem das organizações para estruturas de relações dinâmicas e não lineares, geradoras de incerteza, instabilidade e imprevisibilidade (Tsoukas, 1995) e, conseqüentemente, inconsistentes com a visão

mecanicista que herdámos de Newton. Mais especificamente: o modelo mecânico e organizado, "esculpido" sob a forma de relações lineares de "causa / efeito", herdado da "vitória" de Parménides sobre o pensamento de Heráclito" (Fonseca, 1998, p. 10), parece não acomodar convenientemente a complexidade subjacente à revolução económico-social gerada com o aumento de circulação de informação e conhecimento no espaço de operação e de interacção das pessoas e cede lugar a espaços organizacionais cuja estrutura de relações é dominada pela não linearidade, pelo *feedback* positivo e por uma dinâmica evolutiva caracterizada pela instabilidade e pelo desequilíbrio (Stacey, Shaw & Griffin, 1996).

Mas, se a informação e o conhecimento "forçam" as estruturas organizacionais a evoluir para territórios de operação e de interacção caracterizados por relações mais circulares e auto-reforçadas, questionando, desta forma, a aplicabilidade da ordem proposta pelo paradigma mecanicista da teoria das organizações, como compreender que se promova o Desenvolvimento Organizacional (DO) a partir de modelos de intervenção construídos com base numa moldura teórica erigida sob relações de causalidade do tipo "se" / "então" (Tsoukas, 1995)?

A dissertação aqui apresentada, quanto mais não fosse pelo paradigma científico em que está ancorada – a Ciência da Complexidade –, propõe-se discutir esta questão de uma forma nova. Ou seja: pretende explorar e, na medida do possível, lançar as bases, para um ulterior aprofundamento, no quadro de um debate sobre a problemática do DO. Na verdade, a ambição é limitada à tentativa de demonstrar que o DO será tanto mais

eficaz se as acções realizadas com esse propósito considerarem que se trata de um processo social que visa a aprendizagem e o conhecimento organizacional necessário ao seu desenvolvimento e não um conjunto de actividades, organizadas em fases, que, uma vez executadas, geram “a solução” para os “problemas” de competitividade diagnosticados nas organizações.

Na base desta investigação está um trabalho de consultoria conduzido numa empresa de serviços entre 01 de Março e 30 de Junho de 2000. Na altura, foi-me solicitada a colaboração para implementar um sistema de gestão por objectivos, mas, rapidamente após iniciar a minha prestação, dei comigo a trabalhar sobre questões completa e significativamente diferentes daquelas que são usualmente conceptualizadas e organizadas sob a forma destas técnicas de gestão. Na verdade, após o começo desse trabalho, em vez de “ensinar” e “treinar” os colaboradores da empresa para definirem, negociarem, fixarem e concretizarem objectivos, no quadro de um modelo tecnicamente consistente, dei comigo a abordar e a tratar questões atinentes à liderança, à comunicação, ao relacionamento interpessoal e ao trabalho em equipa no seio dessa mesma empresa.

Foi, tal facto, que reforçou a ideia que vinha desenvolvendo e que apontava para o facto dos modelos de intervenção em DO, pré-concebidos e organizados segundo uma lógica que considera as organizações como sistemas de relações de causalidade linear, mesmo que percebidos como dinâmicos, podiam ser questionados em termos do seu suporte teórico e níveis de instrumentalidade técnico-metodológica.

A organização da presente dissertação é composta por quatro capítulos, a saber:

- o primeiro, onde se procede à revisão de literatura sobre os fundamentos teóricos e conceptuais que lhe estão na base;
- o segundo, onde se apresenta e fundamenta o *design* metodológico utilizado;
- o terceiro, onde se descreve e discute o caso que ilustra o debate entre as posições teóricas confrontadas nesta dissertação; e
- o quarto, onde se sistematizam e descrevem as conclusões extraídas da discussão conduzida no terceiro capítulo.

1

**CONFRONTAÇÃO ENTRE
PERSPECTIVAS SOBRE
DESENVOLVIMENTO
ORGANIZACIONAL**

1.1 A MUDANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

A mudança organizacional é, habitualmente, tratada em termos impessoais. Falamos de processos, sistemas de relações e de fluxos de trabalho, em geral com um carácter mecânico e relativamente estático, como se estivéssemos a “substituir” peças defeituosas. Contudo, a mudança é intensamente pessoal e, nas organizações, para que ocorra efectivamente, implica que cada um dos seus membros pense, sinta ou faça de forma diferente (Duck, 1993). Porém, apesar do centro dos fenómenos de mudança organizacional estar essencialmente na mente de cada um dos membros das organizações, os modelos que vêm sendo aplicados aos processos de mudança organizacional têm na prescrição a sua principal característica (Stacey *et al.*, 1996).

Trata-se de modelos mecânicos, aplicáveis em contextos dominados por uma organização de trabalho eminentemente física, no interior da qual as interacções, relações e ligações entre os membros das organizações são negligenciáveis, mas que se revelam indispensáveis no seio de contextos organizacionais em que a informação e o conhecimento, como sucede na actualidade, são os recursos que verdadeiramente diferenciam o desempenho individual e grupal nas organizações. Citando Duck (1993, p. 109) “o problema é simples: estamos a usar e a impor um modelo mecanicista, inicialmente aplicado à gestão de trabalho físico, ao novo modelo mental da organização do conhecimento ...”. E, conseqüentemente, continua a abordar-se o DO

segundo a visão mecanicista da teoria das organizações, ignorando-se o impacto que a informação e o conhecimento, bem como as interações, relações e ligações interindividuais que estão associadas ao seu desenvolvimento e aplicação, têm no respectivo processo. O exemplo a seguir ilustra a perspectiva acabada de descrever.

Numa empresa em que colaborei, trabalhava um técnico altamente qualificado (vou designá-lo por Sr. Rafael). A sua intervenção na cadeia de valor daquela organização podia representar, num único projecto, perdas ou ganhos extraordinários na ordem das duas ou três centenas de milhares de contos. Como se calcula a administração mantinha-o na empresa a todo o custo, ainda que, muitas vezes, fosse obrigada a fazer concessões que, em circunstâncias normais, não faria. Em paralelo, os responsáveis da empresa admitiram, por diversas vezes, novos colaboradores que colocavam como assistentes do Sr. Rafael, com o intuito de adquirirem muito do conhecimento que este detinha e, assim, arranjarem uma alternativa. Acontecia, porém, que, passado algum tempo, tais colaboradores, quando sabiam que havia uma oportunidade de transferência interna solicitavam-na. Quando lhes era perguntado porque queriam mudar de função respondiam invariavelmente que era “muito difícil trabalhar com o Sr. Rafael”.

A situação arrastou-se durante mais de uma década e meia, até que os responsáveis da empresa optaram por colocar um novo colaborador numa função diferente, geograficamente muito distante do Sr. Rafael, mas através da qual tinha acesso a todo o trabalho realizado por este. A ideia era, a pretexto de informar terceiros,

deveria questionar o Sr. Rafael sobre as dúvidas que tinha ou solicitar quaisquer esclarecimentos que considerasse necessários. Com esta solução os objectivos que a empresa perseguia há mais de uma década e meia começaram a ser alcançados.

O episódio descrito ocorreu numa empresa da chamada “velha economia”. Parece, porém, demonstrar, de forma inequívoca, que o tipo e a natureza das interacções, relações e ligações entre as pessoas são imperativas em matéria de aprendizagem e de criação de conhecimento nas organizações. Mas, em simultâneo, demonstra também que, neste género de fenómenos organizacionais, não existe um formato de interacções, relações e ligações interpessoais ideal. Tal formato deve ser contingencial e contextualizado, pela simples razão que as pessoas frequentemente presumem que os seus interesses podem ser questionados se perderem a exclusividade do “conhecimento” que, aparentemente, lhes garante o poder que serve os seus interesses pessoais no seio da organização. Em suma, independentemente do formato, este episódio afirma a importância das interacções, relações e ligações interindividuais no quadro da mudança nas organizações, sobretudo quando o peso da informação e do conhecimento é elevado.

Antes de introduzir o episódio acabado de descrever, com propósitos meramente ilustrativos, havia sugerido que, quando a informação e o conhecimento são os recursos que mais diferenciam o desempenho organizacional, a importância das interacções, relações e ligações entre as pessoas nos processos de mudança nas organizações cresce significativamente. E, por conseguinte, têm que ser abordadas, uma vez que são elas

que estão na base e determinam a emergência da coerência organizacional produzida pela mudança (Stacey, Griffin & Shaw, 2000). É por isso que, na perspectiva destes autores, a antecipação da coerência organizacional e o subsequente planeamento da mudança com esse propósito, como sucede com os modelos mecanicistas aplicados ao DO, constitui-se como uma prática paradoxal, na medida em que se desconhecem as características das interacções, relações e ligações interindividuais referidas e, ainda que se conhecessem, torna-se impossível prever qual será a sua evolução, dadas as dinâmicas e mutações a que estão sujeitas, mesmo durante o próprio processo de mudança.

São, no fundo, modelos muito pouco robustos, uma vez que, à semelhança dos princípios propostos pela gestão científica do trabalho de Taylor, dividem os processos de mudança organizacional em pequenas peças que abordam isoladamente, na expectativa de alcançarem o modelo organizacional pretendido (Duck, 1993), ignorando que a mudança nas organizações decorre primordialmente da capacidade intrínseca dos seres humanos, individual e colectivamente, para, através de relações de competição e de cooperação, expressarem as suas próprias identidades, bem como as suas diferenças (Stacey *et al.*, 2000).

Conceptualizar a mudança organizacional como uma qualquer forma de regras e procedimentos previamente definida torna-se, assim, uma tarefa que dificilmente contribui para o DO pretendido, uma vez que a abordagem é feita com base no pensamento sistémico e, conseqüentemente, os fenómenos de mudança são apenas

abordados ao nível das relações no seio das estruturas “mecânicas” dos sistemas organizacionais. E, tal, apenas faz sentido quando as relações são estáveis e repetitivas (lineares) ou seja, quando não existem dinâmicas internas ou pressões externas que alteram, frequentemente de forma não expectável, esse quadro sistémico de relações. Na verdade, quando as referidas relações se caracterizam pela instabilidade e não repetitividade linear, torna-se imperativo compreender os processos que estão na sua génese (Stacey *et al.*, 2000), sob pena da abordagem dos fenómenos de mudança organizacional acabar por se situar exclusivamente no plano informacional e descritivo. Porque, na verdade, os modelos concebidos e implementados à luz do paradigma mecanicista da teoria das organizações não abordam consistentemente as ideias não lineares (Hamel, 1999) nem a não linearidade (Gharajedaghi & Ackoff, 1995) que emerge em contexto organizacional, como consequência das interacções, relações e ligações que se estabelecem, desenvolvem e intensificam entre os membros das organizações. De resto, a fragilidade dos modelos mecanicistas no que respeita à acomodação da não linearidade organizacional, decorrente das interacções, relações e ligações interpessoais, está bem patente no episódio que, classicamente, ocorre no domínio do DO e que passo a descrever.

Com intuito de clarificar e objectivar o sistema de remunerações nas organizações, estas utilizam cuidadosos e rigorosos métodos de descrição, análise e qualificação das suas funções. O objectivo é gerarem um grelha de remunerações que reproduza a respectiva importância relativa para a prossecução da sua missão. O processo é moroso e envolvem-se e participam todos os actores organizacionais com

responsabilidades na empresa. Pretende-se que os resultados de cada uma das respectivas fases do processo sejam validados por todos. Ou seja, o princípio é não passar à fase seguinte sem que todos os intervenientes aceitem e se comprometam com os resultados gerados em cada uma das fases do respectivo processo. Porém, no final, quando se observa o posicionamento das funções no seio da estrutura da grelha de remunerações e os intervenientes percebem qual é que vai ser a retribuição de cada um dos seus colaboradores ou subordinados, começam a ouvir-se comentários do género: “como é que esta função vale menos que esta?”; ou: “este meu colaborador não pode ganhar menos que aquele...” e assim sucessivamente. É então que se passa à chamada fase de dotar a grelha de remunerações de “coerência interna” mas que, em boa verdade, consiste, tão só e apenas, na introdução dos ajustamentos internos necessários à satisfação de compromissos de natureza psico-social gerados no interior das interações, relações e ligações que se estabelecem entre as hierarquias e os subordinados.

Assim, sendo verdade que o estudo da mudança nas organizações implica necessariamente considerar a dimensão sistémica das organizações (Senge, 1990), compreender os processos que estão na génese de tal expressão sistémica, especialmente aqueles que geram instabilidade e desequilíbrio (Stacey, 1998) é um imperativo não negligenciável, sob pena de não passarmos de discursos formalmente perfeitos mas materialmente inconsequentes. É por isso que a compreensão da incerteza e da ambiguidade vivenciadas pelos membros das organizações é uma condição de inegável valor para explicarmos os processos que estão na origem dos comportamentos de mudança nas organizações (Stacey *et al.*, 1996).

O exemplo a seguir ilustra como é que o desenvolvimento de mecanismos de ambiguidade e de incerteza, decorrentes de uma percepção imaginada, altera profundamente o funcionamento de uma estrutura de relações no interior das organizações, sem que os seus responsáveis possam consistentemente estabelecer relações ou nexos de causalidade linear.

O departamento de uma determinada empresa funcionava muito bem. A administração estava muito satisfeita com o seu desempenho. Porém, em certa altura, devido ao aumento da quantidade de trabalho num sentido aritmético, o seu responsável necessitou de admitir um novo técnico. Quando colocou o assunto à administração um dos seus membros aconselhou a contratação de um candidato sugerido por um dos accionistas da empresa. Esse técnico foi admitido no departamento mas rapidamente começou a ser percebido, pelo responsável desse mesmo departamento, como uma ameaça à sua posição na empresa, uma vez que, pelo facto de ser amigo de um dos seus principais accionistas, mais tarde ou mais cedo acabaria por ultrapassá-lo na estrutura hierárquica da empresa. E, como resultado do desenvolvimento de tal percepção, começou, para surpresa dos responsáveis da empresa, a deixar de se empenhar nas actividades do departamento, acabando mesmo por apresentar o seu pedido de demissão e abandonar a organização.

Como se constata, o desenvolvimento da percepção de incerteza e de potencial ambiguidade, decorrente de uma solução concebida e implementada unicamente com o intuito de facilitar a satisfação de uma necessidade organizacional, transformou-se num

mecanismo que fez baixar os níveis de motivação do responsável do departamento a tal ponto que o impulsionaram a sair da empresa. Na verdade, uma solução expedita, racionalmente inquestionável se apreciada numa lógica estritamente técnica e de gestão, gerou uma dinâmica psicossocial que destruiu toda a meritocracia subjacente à medida adoptada. Ou seja, a solução de um problema organizacional, apesar de tecnicamente capaz, produziu um outro problema, na circunstância não expectável e de maiores proporções que aquele que esteve na sua origem.

1.2 LIMITES DA ABORDAGEM TRADICIONAL

Tradicionalmente a mudança organizacional tem sido abordada com base nos dois seguintes pressupostos: consideram-se as práticas de gestão desejada e não as práticas de gestão realizada (Stacey, 1998) e, em simultâneo, ignora-se que a mudança é traduzida primordialmente na produção de aprendizagens e de conhecimento gerados no seio de processos de comunicação entre pessoas (Stacey, 2001). Trata-se, no fundo, de abordagens que não consideram os processos de interacção, relação e ligação que ocorrem entre os membros das organizações, optando-se, antes, pelo estabelecimento de relações de causalidade estática e definitiva entre variáveis, com o intuito de serem ulteriormente testadas com recurso a dados empíricos recolhidos através de inquéritos, designadamente questionários e entrevistas Stacey (1998), sem se ter em consideração que, por vezes, para que se expliquem os reais problemas das organizações, torna-se necessário “descer à terra” (Cunha, p. 59; 2000).

Na verdade, até mesmo a teoria contingencial, sendo, no quadro da teoria das organizações tradicional, aquela que melhor aborda as particularidades e especificidades que caracterizam um determinado contexto organizacional, revela-se insuficiente porque ignora que este, ainda que específico e delimitado, é imprevisivelmente mutável e dinâmico. Trata-se, em bom rigor, de mais um modelo sistémico, que, à semelhança dos restantes, ainda que procure diminuir as fragilidades que lhe são intrínsecas, tem as suas bases na presunção implícita de que existe uma estrutura causal dual desenvolvida a partir das teorias teleológica racionalista e teleológica formativa (Stacey, 2001). É por isso que as abordagens que conceptualizam as organizações como sistemas, para além de serem redutoras da respectiva realidade, acabam por estar sujeitas às inevitáveis e incontornáveis fragilidades decorrentes da incompatibilidade e dos paradoxos subjacentes às suas próprias raízes: as perspectivas teleológica racionalista e teleológica formativa. Com efeito:

- a perspectiva teleológica racionalista, ao sustentar que a acção é causada pela motivação humana e manifesta-se na livre escolha que cada indivíduo pode fazer dos seus objectivos, bem como dos meios para os alcançar, bastando-lhe, para tal, que tenha em consideração a expressão de uma ética universal, sugere que cada um de nós tem uma liberdade que objectivamente não tem; e
- a perspectiva teleológica formativa, ao defender que qualquer sistema é enquadrável em padrões comportamentais ideais cuja génese está contida *à priori* na sua própria estrutura, evoluindo para níveis mais elevados de

desempenho em função desse destino previamente traçado, sugere que cada um de nós não tem qualquer grau de liberdade, o que não é objectivamente verdade.

Constata-se, assim, que na génese mais primária da perspectiva sistémica da teoria das organizações acabam por estar, combinadas, duas perspectivas teóricas que são, em si mesmas, paradoxais, uma vez que facilmente se observa uma contradição entre o nível individual e o nível mais macro e agregado. Na verdade, para além de tal evidência, qualquer um de nós sabe que a liberdade individual, no seio dos sistemas em que está integrado, não é tão grande como a que é veiculada pela corrente teleológica racionalista que releva a premissa do "homem económico", nem tão pequena como a que é defendida pela corrente teleológica formativa que anula, por completo, a liberdade de acção e de intervenção humana sob as organizações em que se insere. Especificamente: qualquer indivíduo sabe que o seu comportamento é coagido pelas regras e pelos procedimentos explícitos e implícitos que regem o funcionamento dos sistemas em que está inserido mas, em simultâneo, também sabe que, em determinados momentos e sob certas condições, a sua intencionalidade pode levá-lo a agir fora dos padrões previstos no seio dos sistemas.

Se as perspectivas teóricas teleológica racionalista e teleológica formativa (Stacey, 2001) estão na génese da corrente sistémica da teoria das organizações, a ordem mecanicista newtoniana e o ajustamento selectivo resultante da teoria da evolução de Darwin (Stacey *et al.*, 1996) estão na base dos conceitos sob os quais foi

erigida grande parte da moldura teórica da ciência das organizações, bem como desenvolvida a estrutura e a matriz de funcionamento das sociedades ocidentais (Fonseca, 1998). Esses conceitos são: o “equilíbrio”, isto é, o ajustamento da estrutura de relações entre os elementos que compõem os sistemas; a “causalidade linear”, isto é, a relação directa que é possível estabelecer entre causas e efeitos; e o “controlo de *feedback* negativo”, isto é, o mecanismo que regula os desvios que colocam em causa a manutenção do estado de equilíbrio dos sistemas.

Porém, se a descrição dos fenómenos organizacionais é possível no âmbito de um quadro conceptual que tem nas suas bases relações de causalidade do tipo “*se*”, “*então*”, a respectiva compreensão aconselha uma prudente descentração do paradigma mecanicista da teoria das organizações (Zohar, 1997), a fim que tais fenómenos sejam consistentemente abordados do ponto de vista processual. E isso é possível se o corpo teórico, sob o qual está construída toda a organização técnico-metodológica que visa compreender a mudança, acomodar a interacção e a liberdade humana, enquanto fenómenos que estão muito para além da objectividade característica da perspectiva veiculada pelo pensamento sistémico e mecanicista da teoria das organizações (Stacey *et al.*, 2000). O que, para Fonseca (1998, 2001), Stacey (2000, 2001), (Stacey, *et al.*; 1996, 2000) McKalvey (1998) e Zohar (1997), poderá ser possível no seio da Ciência da Complexidade.

1.3 CIÊNCIA DA COMPLEXIDADE: UMA ALTERNATIVA À INTERVENÇÃO TRADICIONAL EM MUDANÇA ORGANIZACIONAL

No decurso das décadas de 70 e 80 cientistas dos mais variados ramos da ciência – física, meteorologia, química, biologia, economia, psicologia e computação – trabalharam, no quadro das suas especializações, no desenvolvimento da teoria dos sistemas que havia sido conceptualizada durante os anos 40 e 50. Nesse período, porém, todas as linhas de investigação conduzidas, cada qual com as suas especificidades, evidenciavam uma característica comum: a não linearidade das relações no interior dos sistemas. Os desenvolvimentos produzidos por este movimento no referido período, acabaram por ter uma tradução prática e efectiva no seio das comunidades científica e empresarial, como bem o demonstram o crescente número de *papers* e de artigos sobre a complexidade e a teoria do caos produzidos e publicados na academia e na imprensa escrita especializada, bem como a intensificação do investimento em investigação e desenvolvimento que vem sendo efectuado pelas grandes empresas de consultoria sobre esta temática (Stacey, 2000).

Na base da produção científica realizada nesse período – anos 70 e 80 – no seio do referido movimento estiveram, com níveis e graus de importância diferenciados, em função do estágio de desenvolvimento da Ciência da Complexidade e da corrente em que se inscreviam os investigadores e as respectivas linhas de investigação, três corpos

teóricos centrais: a teoria do caos, a teoria das estruturas dissipativas e a teoria dos sistemas adaptativos complexos.

1.3.1 TEORIA DO CAOS

Um dos fundamentos da Ciência da Complexidade é a Teoria do Caos. Esta teoria explica o comportamento de sistemas deterministas de *feedback* não linear, ou seja, o comportamento de sistemas regidos e activados em função de regras comuns, mas que não efectuam qualquer tipo de aprendizagem (Fonseca, 1997; Stacey, 1995; Stacey *et al.*, 1996). Tais sistemas apresentam três características fundamentais:

- operam em estados de equilíbrio quando os fluxos de informação e de energia no seio da sua estrutura de relações são estáveis e repetitivos, o que faz com que os limiares de activação dos seus parâmetros de controlo sejam relativamente baixos;
- evoluem para estados de funcionamento instável e em desequilíbrio e são arrastados para a desintegração, quando os fluxos de informação e de energia no interior da sua estrutura de relações crescem, devido à diminuição da tolerância dos respectivos parâmetros de controlo; e
- possuem um ponto crítico, designado por “atractor estranho” e conhecido por “caos”, situado entre os valores dos parâmetros de controlo que geram estabilidade e os que produzem instabilidade, no qual o sistema é atraído

para um estado de paradoxo, isto é, para um estado que é simultaneamente estável e instável (Stacey *et al.*, 1996).

A teoria do caos demonstra como os sistemas, com uma simples estrutura de regras fixas, evoluem para comportamentos extremamente complexos, frequentemente de resultados completamente imprevisíveis (Fonseca, 1997; Stacey, 1995; Stacey *et al.*, 1996), amplificando as pequenas mudanças que ocorrem no ambiente, gerando instabilidade que pode conduzir à destruição dos padrões comportamentais existentes e, em simultâneo, criando as condições necessárias à emergência de uma nova estrutura de relações no seu seio, as quais são paradoxalmente regulares e irregulares, estáveis e instáveis (Stacey, 2000).

Recentemente, porém, as potencialidades que vinham sendo atribuídas à teoria do caos começaram a ser questionadas. Na verdade, ao analisarmos os seus fundamentos à luz da perspectiva veiculada pela teoria teleológica formativa atrás descrita, o seu potencial explicativo torna-se limitado, uma vez que os padrões comportamentais exibidos pelos sistemas traduzem manifestações de relações contidas *a priori* no interior dos sistemas, sendo explicitadas de acordo com um padrão previamente estabelecido, ainda que imprevisível. Neste sentido, a teoria do caos não exclui o princípio de uma causalidade do tipo formativo, na medida em que as estruturas não lineares das equações, os processos de interação e a sensibilidade às condições iniciais, em conjunto, são a causa da formação do atrator, relativamente ao qual e no seio do qual o sistema vai operar (Stacey *et al.*, 2000).

1.3.2 ESTRUTURAS DISSIPATIVAS

A Teoria das Estruturas Dissipativas é um dos mais importantes contributos para o desenvolvimento e afirmação da Ciência da Complexidade. De acordo com esta teoria os sistemas enviam e recebem do ambiente em que operam informação e energia de modo dissipativo, isto é, sem qualquer propósito instrumental ou económico (Fonseca, 2001; Stacey, 2001). Durante este processo os sistemas alteram o seu funcionamento mas, em simultâneo, preservam uma estrutura de relações que assume a forma de padrões irregulares, renováveis através da auto-organização decorrente da contínua interacção, no seu interior, de informação e de energia exportada e importada do seu meio ambiente (Prigogine, 1989; Prigogine, 1996; Prigogine & Stengers, 1984). Tais estruturas, por conseguinte, quando surgem, são contraditórias ou mesmo paradoxais, dado que quebram a simetria e a uniformidade do padrão que, contudo, não se traduz na respectiva desintegração (aumento de entropia), podendo, antes, gerar uma nova estrutura com um padrão de relações completamente novo e mais complexo (Stacey *et al.*, 1996). O que é assinalável nesta teoria é a explicação do surgimento de uma ordem muito complexa a partir de um processo desordenado, “anti-económico”, redundante e sem controlo central (Fonseca, 2001).

Porém, a teoria das estruturas dissipativas, à semelhança da teoria do caos, também apresenta alguns limites, uma vez que foi desenvolvida sob a noção de uma teleologia formativa causal, ou seja, a forma ou o padrão comportamental do sistema é causado por um qualquer processo formativo pré-existente no interior do próprio

sistema. Há, contudo, uma diferença muito significativa entre estes dois modelos teóricos: assim, enquanto que a teoria das estruturas dissipativas explica como é que um sistema se desloca de um padrão comportamental para outro a teoria do caos não. Mais especificamente, de acordo com a perspectiva veiculada pela teoria das estruturas dissipativas os sistemas evidenciam a presença de processos de auto-organização que produzem a mudança de um atrator para outro, o que não sucede na perspectiva da teoria do caos (Stacey *et al.*, 2000).

1.3.3 SISTEMAS ADAPTATIVOS COMPLEXOS

Se a Teoria do Caos e a Teoria das Estruturas Dissipativas estão na primeira linha do suporte epistemológico da Ciência da Complexidade, a corrente dos Sistemas Adaptativos Complexos, decorrente da perspectiva sistémica da realidade, contribuiu decisivamente para o seu desenvolvimento, consolidação e reconhecimento enquanto ciência, constituindo-se, hoje, como uma das suas linhas de pensamento e de investigação mais importantes.

De acordo com a perspectiva construída e desenvolvida com base nas propriedades fundamentais dos sistemas adaptativos complexos, o objecto de estudo da Ciência da Complexidade consiste na sua compreensão, independentemente da sua natureza e do contexto em que emergem, evoluem e desaparecem (Stacey *et al.*, 1996) e tem as seguintes principais características:

- integram um grande número de elementos, relacionando-os de modo não linear, de forma a que a acção de um deles provoque mais do que uma resposta por parte dos restantes;
- interage com outros sistemas com as mesmas propriedades, de tal forma que, em conjunto, constituem o ambiente no seio do qual cada um deles tem que interagir;
- adquire informação relativa aos restantes sistemas que constituem o seu ambiente, bem como as consequências decorrentes das interacções com esses mesmos sistemas;
- identifica as regularidades da informação que adquire e transforma em esquemas ou modelos, seleccionando e interagindo com aqueles que melhor “explicam” essas mesmas regularidades; e
- observa a utilização que fazem do *feedback* que geram com o intuito de se adaptarem e aprenderem, ainda que verifiquem ser necessário introduzir ajustamentos ao esquema ou ao modelo utilizado.

Trata-se, em suma, de diferentes componentes que interagem entre si, de tal modo que aprendem e formam, com a envolvente em que se inserem, um supra sistema adaptativo complexo que se caracteriza por co-evoluir e aprender com as transacções que efectua com outros subsistemas (Stacey *et al.*, 1996).

1.4 FRAGILIDADES DA PERSPECTIVA DOS SISTEMAS ADAPTATIVOS COMPLEXOS

Stacey (2001) considera que o estudo dos fenómenos organizacionais à luz da concepção sistémica da teoria das organizações, mesmo que no quadro do paradigma veiculado pela perspectiva dos sistemas adaptativos complexos, é redutor, uma vez que as organizações são circunscritas a uma lógica de sistemas e subsistemas, manifestamente insuficiente quando pretendemos conhecer e aprofundar os fenómenos de aprendizagem e de criação de conhecimento no seio das organizações. É que, para este autor (2001), tal concepção reduz a mente humana a uma instância na qual são registadas as representações da realidade, eliminando a possibilidade da mesma actuar como um mecanismo que participa activamente na construção das percepções que cada indivíduo produz a partir da realidade com que interage. No fundo, a mente, no lugar de ser entendida como uma entidade que participa activamente no processo de elaboração das transacções que as pessoas estabelecem com a sua envolvente, é unicamente percebida como uma estrutura passiva que se limita a processar os sinais captados do ambiente em que está inserido.

E, agindo-se desta forma, não se abre espaço à junção do individual com o social e à subsequente percepção da pessoa como uma entidade que aprende, reproduz e cria conhecimento no interior das relações sociais com outros indivíduos. Ou seja, o indivíduo continua a ser concebido como uma mera e simples peça que integra um ou mais sistemas organizacionais, mantendo-se, assim, as mesmas bases sob as quais tem

sido construído e desenvolvido o pensamento sistémico que caracteriza a corrente dominante no domínio da aprendizagem e do conhecimento nas organizações, o que, para Stacey (2001), é profundamente limitativo de um consistente estudo dos fenómenos de aprendizagem e de criação de conhecimento nas organizações, comparativamente à abordagem que assume o individual e o social como diferentes aspectos de um mesmo processo.

1.5 PROCESSOS DE RESPOSTA COMPLEXA

O estudo dos fenómenos organizacionais exclusivamente à luz do pensamento sistémico, abordando o individual e o social como níveis de análise diferenciados e independentes, traduz-se, na perspectiva de Stacey (2001), na introdução de uma clivagem nas dinâmicas geradoras da aprendizagem e do conhecimento organizacional, uma vez que, conforme assinalado no ponto anterior, o individual e o social são dimensões de um único e mesmo processo. Na verdade, a mente expressa-se e desenvolve-se no seio das relações sociais que as pessoas estabelecem entre si e nem o individual se sobrepõe ao social nem o contrário. Ambos surgem e operam em conjunto e em simultâneo.

A primeira consequência prática resultante desta proposta de Stacey (2001) é a de que o conhecimento é perpetuamente construído e desenvolvido no seio das relações que se estabelecem entre as pessoas e, portanto, codificá-lo e explicitá-lo, com o intuito de o tornar armazenável, disseminável e captável nas organizações, à semelhança do que sucede com qualquer outro recurso organizacional, deixa de fazer qualquer sentido,

uma vez que o mesmo deixa de estar armazenado, nomeadamente na forma tácita, na memória dos indivíduos, para ser construído e desenvolvido no seio dos processos relacionais que se estabelecem entre as pessoas. O conhecimento é, por isso, primordialmente, um acto de conversação e a aprendizagem uma questão de mudança dos padrões de relação entre as pessoas decorrente da transformação que ocorre nas formas que assumem as conversas que lhe estão na origem.

Decorrente de tal perspectiva, o conhecimento organizacional não existe sob a forma de modelos mentais activáveis face a estímulos específicos, como sugere a corrente cognitivista da psicologia, mas, antes, é gerado no interior de um padrão de relações que se estabelece entre as pessoas e no seio dos grupos, desaparecendo quando tais padrões relacionais são destruídos. Trata-se da reprodução e transformação de temáticas abordadas no seio de experiências passadas mas que raramente são tratadas da mesma forma (Stacey, 2001).

Assim, de acordo com a proposta de Stacey (2001), a mudança organizacional consiste na passagem de uma perspectiva que considera que as experiências passadas são memorizadas, para uma perspectiva em que as experiências passadas modelam os processos relacionais que ocorrem num dado momento, elevando, assim, todo o potencial de transformação que lhes está associado e, subsequentemente, a produção de conhecimento. Por conseguinte, os gestores devem procurar que as acções e as políticas de mudança que introduzem nas suas organizações sejam promotoras do relacionamento interpessoal, uma vez que é no seu seio que pode ser estimulada, desenvolvida e

efectivada a ressonância, no interior de cada indivíduo, da informação produzida nas organizações, a qual, por seu turno, vai estar na base do desenvolvimento dos processos de aprendizagem e de criação de conhecimento organizacional.

Assim, torna-se necessário pensar e estudar os indivíduos e os grupos nas organizações numa lógica de processos contínuos reprodutores de interações de cooperação mediadas por símbolos e permanentemente sujeitas ao potencial transformador dos significados que emergem na acção social gerada no seio dos referidos processos. A estes processos Stacey (2001) chama “Processos de Resposta Complexa” (*Complex Responsive Processes of Relating*), sendo através do seu estudo que podemos aceder e compreender os sistemas de símbolos e respectivos significados que são diariamente formulados e reformulados no interior das relações sociais que se estabelecem entre os membros das organizações e que afectam o seu funcionamento.

1.6 IMPLICAÇÕES DA PERSPECTIVA DOS PROCESSOS DE RESPOSTA COMPLEXA PARA A CONSULTORIA EM DO

Desde meados da década de 80 que a consultoria se vem metamorfoseando, assistindo-se, de forma cada vez mais acentuada, à industrialização da consultoria e à comercialização do consultor como um “produto” (Vansina & Taillieu, 1996). Na realidade, hoje, consultoria e consultor são basicamente “produtos” concebidos, embalados e distribuídos à luz das mais modernas técnicas e dos mais apurados métodos desenvolvidos e aplicados pelo *marketing*. As práticas oriundas do modelo clínico, no qual o consultor trabalhava em conjunto com o cliente, com o propósito de superar os

bloqueios e os constrangimentos organizacionais e transferir *know how* para o cliente, a fim que este pudesse, ulteriormente, por si só, resolver situações análogas, têm vindo paulatinamente a desaparecer (Vansina *et al.*, 1996). Com efeito, hoje os seus propósitos já não consistem na transferência de conhecimento para o cliente, numa perspectiva de negócio, mas sim na aquisição de projectos que requeiram uma grande quantidade de recursos durante períodos de tempo o mais longos possível (Vansina *et al.*, 1996). Por conseguinte, o enfoque das consultoras e dos consultores tem vindo a focalizar-se na linguagem, na atractividade e no apelo da mensagem que passam e não na validade e aplicabilidade das ideias, métodos, técnicas e metodologias que propõem, (Vansina *et al.*, 1996). O objectivo é a concepção e a divulgação de modelos de intervenção organizacional que, se adaptados e implementados conforme previsto, geram resultados prévia e antecipadamente definidos. Trata-se, no fundo, na linha da proposta da teoria teleológica formativa atrás descrita, de “enlatados” detentores das bases sob as quais vai ser construído um “algoritmo” gerador da “solução” adequada ao diagnóstico e aos objectivos pretendidos e previamente determinados.

Na perspectiva acabada de descrever a consultoria em DO é conceptualmente possível porque as organizações são percebidas, compreendidas e abordadas à luz do paradigma mecanicista da teoria das organizações. Daí que a *praxis* dominante em DO utilize modelos e métodos que servem os pressupostos e as finalidades do pensamento sistémico (Shaw, 1997) mas que frequentemente se revelam inconsequentes e até inconvenientes quando são aplicados nas organizações, uma vez que excluem os fenómenos de criação de conhecimento e de aprendizagem organizacional gerado no

interior dos processos de resposta complexa Stacey (2001). Na verdade, a perspectiva sistémica, ao considerar o conhecimento organizacional unicamente como algo que pode ser codificado e armazenado sob a forma de modelos ou esquemas numa entidade mental chamada memória ou noutros suportes, nomeadamente informáticos, activáveis face a estímulos específicos e transformáveis através da passagem do formato tácito para o explícito, com o intuito de serem disseminados e captados pelos vários membros das organizações, despreza o potencial de aprendizagem e de criação de conhecimento gerado no interior das interacções e das relações sociais que ocorrem em contexto organizacional.

Está-se, no fundo, perante modelos que concebem e abordam as organizações como sistemas abertos, dinâmicos e em equilíbrio (Senge, 1990) e que pretendem explicitar e clarificar as relações e as interdependências que se estabelecem entre as diferentes variáveis organizacionais, mas sempre segundo uma lógica que enfatiza a necessidade de ajustamento, congruência e alinhamento interno com a sua envolvente. A ênfase é colocada na superação dos *gaps* percebidos entre o existente e o desejado, através da mudança da estrutura de relações no seio de sistemas dinâmicos que passam de um estado para um outro através de um processo também ele pautado e caracterizado pelo equilíbrio (Shaw (1997). Trata-se, segundo Stacey (2001), de uma perspectiva que se revela incompleta, uma vez que não são considerados os fenómenos produzidos no seio dos processos de resposta complexa, ou seja, despreza-se o efeito da aprendizagem e do conhecimento organizacional narrativo na dinâmica das organizações, o qual, como tem sido amplamente demonstrado, é gerado e desenvolvido

no seio das conversas que se estabelecem no dia a dia entre os membros das organizações.

1.7 CONSULTORIA EM DO ENQUANTO PROCESSO DE RESPOSTA COMPLEXA

As soluções técnico-metodológicas aplicadas e utilizadas pela consultoria e pelos consultores em DO concebem e abordam as organizações à luz do pensamento sistémico (Shaw, 1997; Stacey *et al.*, 1996; Stacey, 2001). Por conseguinte, o discurso das consultoras e a acção dos consultores releva e propõe a predição de comportamentos e a previsão de resultados como algo desejável, exequível e viável, desde que todos os procedimentos que compõem a metodologia de intervenção proposta, sejam consistentemente observados no decurso da sua implementação.

Porém, da revisão de literatura efectuada, ressalta claramente que a intervenção no domínio do DO implica obrigatoriamente abordar os fenómenos de aprendizagem e de criação de conhecimento organizacional, o que, por sua vez, de acordo com Stacey (2001), pressupõe necessariamente considerar o individual e o social como componentes de um processo relacional uno e não como níveis de análise diferenciados e autónomos. Porque abordar a consultoria em DO numa lógica estritamente sistémica e cognitiva, como tem acontecido, é redutor e limitador de todo o seu potencial, uma vez que são ignorados os fenómenos de aprendizagem e de criação de conhecimento que ocorrem no seio dos processos de resposta complexa, isto é, no interior das interacções,

relações e ligações interpessoais que se estabelecem através das conversas do dia a dia que se verificam nas organizações (Stacey, 2001).

Face ao exposto, é legítimo que questionemos a eficácia das metodologias que abordam, concebem e sustentam o DO numa lógica exclusivamente sistémica, ainda que numa das suas perspectivas mais *soft* como as que têm a sua génese nas teorias do caos, das estruturas dissipativas ou dos sistemas adaptativos complexos. Porque tais metodologias, por conceberem, em maior ou menor grau, as organizações exclusivamente à luz da concepção mecanicista veiculada pelo pensamento sistémico, ainda que as respectivas estruturas de relações sejam percebidas numa lógica de causalidade teleológica formativa, ignoram a perspectiva dos processos de resposta complexa sugerida por Stacey (2001) e, conseqüentemente, muitos dos aspectos organizacionais que influenciam o DO acabam por não ser considerados.

Na verdade, tais metodologias seriam tendencialmente mais eficazes se, para além de reconhecerem o papel que o conhecimento proposicional do tipo “*se, então*” – nos quais o “*se*” corresponde ao diagnóstico organizacional efectuado e o “*então*” à prescrição dos instrumentos técnico-metodológicos “adequados” ao “*se*” diagnosticado – tem na dinâmica organizacional, considerassem igualmente o impacto da aprendizagem e do conhecimento gerado no interior dos processos de resposta complexa que ocorrem nas organizações. De resto, tal, na actualidade, vê a sua importância acrescida, na medida em que os recursos imateriais, como a informação e o conhecimento, intensificam a emergência das interacções, relações e ligações

interindividuais nas organizações, questionando, em muitos aspectos da dinâmica organizacional, a racionalidade que tem dominado a abordagem académica e empresarial no que se refere ao estudo das organizações.

As considerações que vimos fazendo, suscitam várias e, no nosso entender, importantes questões, designadamente:

- será que a efectividade do DO é maior se se considerar o impacto da aprendizagem e do conhecimento gerado no interior dos processos de resposta complexa que ocorrem, antes e durante as intervenções que são conduzidas nas organizações?
- será que os métodos, as técnicas e os instrumentos de natureza qualitativa e não estruturada, por oposição aos modelos, metodologias e instrumentos clássicos de intervenção, permitem conceber e desenvolver metodologias de consultoria em DO que possibilitam a compreensão e a abordagem das dinâmicas organizacionais geradas e desenvolvidas no interior dos processos de resposta complexa?
- será que a eficácia das equipas de projecto é maior se estas intervierem e agirem de acordo com as propriedades que subjazem à perspectiva dos processos de resposta complexa que se desenvolvem nas organizações onde ocorrem intervenções no domínio do DO? e
- será que os processos de resposta complexa influenciam a aprendizagem e a criação do conhecimento organizacional – explícito, tácito e narrativo –

necessário para o sucesso das intervenções que são conduzidas no domínio da consultoria em DO?

No capítulo seguinte, proponho-me discutir e sustentar as opções metodológicas que fiz e com base nas quais foi produzida a investigação exploratória consubstanciada na presente dissertação.

2

METODOLOGIA

2.1. INSUFICIÊNCIA DA ANÁLISE

A “análise”, como base metodológica para explicar o comportamento nas organizações, revela-se insuficiente, uma vez que concebe as organizações de acordo com uma lógica exclusivamente sistémica e, conseqüentemente, aborda isoladamente os elementos constitutivos das estruturas dos respectivos sistemas, gerando, por isso, apenas um conhecimento parcial da sua estrutura e do respectivo modo de funcionamento e não a sua integral e cabal compreensão (Gharajedaghi *et al.*, 1995). Como afirma Ackoff (1995, p. 106) a análise não é um método explicativo, mas “...apenas uma forma de pensar” que dificilmente nos permite compreender os fenómenos de aprendizagem e criação de conhecimento que ocorre no seio dos processos de resposta complexa que emergem nas organizações (Stacey, 2001).

Neste sentido, o estudo dos fenómenos de aprendizagem e de criação de conhecimento nas organizações não deve ser realizado só e apenas com recurso a metodologias desenvolvidas exclusivamente a partir de “factos” percebidos, porque estes não são a causa do processo perceptivo mas o seu resultado (Shotter, 1996). Nem se deve excluir o contexto e as circunstâncias onde ocorrem esses mesmos fenómenos (Low, 1987; Walsham, 1993), nem ignorar que as hipóteses formuladas sobre tais realidades são sempre construções do investigador porque é impossível conhecer integralmente as características das situações que pretendemos estudar (Argyris, 1985). Até porque, ao fazê-lo, presumimos que o conhecimento se expressa sob a forma de padrões de acontecimentos percepcionáveis, esquecendo-nos que a forma como

conceptualizamos o mundo é ela própria influenciada pela configuração anatômica que nós, os humanos, enquanto organismos vivos, recebemos (Damásio, 1996).

No domínio da investigação acerca da consultoria em DO, estando em causa o estudo e a compreensão dos fenómenos de aprendizagem e de criação de conhecimento organizacional, nomeadamente aquele que ocorre no seio das relações interpessoais estabelecidas no interior de processos de resposta complexa, a formulação de hipóteses acerca de relações entre causas e efeitos específicos, testadas com recurso a tratamentos estatísticos aplicados a dados recolhidos com recurso a questionários e entrevistas especialmente preparados com esse propósito, não resulta (Stacey, 1998). Citando Stacey (1998, p. 208),

“a abordagem tradicional para o *design* de uma investigação de gestão é questionável por três razões:

- as relações causais desaparecem nos sistemas mutáveis, (...);
- os indivíduos dizem uma coisa e fazem uma outra e fazem isto particularmente em situações de ambiguidade e incerteza, (...); isto torna a recolha de dados difícil e a interpretação subjectiva muito importante; e
- os dados realmente importantes são implícitos e alguns dos processos mais importantes são inconscientes, particularmente quando as pessoas se tornam ansiosas, como é inevitável em condições de transformação organizacional.”

Na realidade, como afirma (Argyris, 1991) temos que procurar desenvolver metodologias que, mantendo os critérios normais da ciência, conduzam à produção de conhecimento utilizável, ou seja, permitam gerar conhecimento dotado de alguma

espécie de valor para a sociedade. É por isso que é tão importante considerar a intuição e o senso comum e não nos guiarmos apenas e exclusivamente por uma lógica racionalista e dedutiva, como tem acontecido tradicionalmente (Gummesson, 2000). Nas palavras deste autor (2000, p. 128) “precisamos de aceitar – à semelhança do que, hoje, fazem os matemáticos e os físicos – a complexidade, o caos, a ambiguidade, os contextos difusos, os sistemas auto-organizados, os fractais, (...)”, o que faz com que a compreensão dos fenómenos de aprendizagem e de criação de conhecimento narrativo nas organizações seja muito mais uma contingência da identificação e atribuição de significados aos padrões irregulares do comportamento observado, bem como da reflexão acerca desses padrões, do que o resultado de um processo estruturado e linear de análise e interpretação de relações entre causas e efeitos. Até porque, como afirma (Stacey, 1998), as relações são circulares, o que, *per se*, inviabiliza o estabelecimento de quaisquer nexos de causalidade.

2.2. MÉTODO

Da discussão acabada de efectuar resulta que o estudo dos fenómenos de aprendizagem e de criação de conhecimento organizacional narrativo gerado no interior dos processos de resposta complexa que emergem durante as intervenções conduzidas no domínio da consultoria em DO pressupõe a interpretação informal e contextualizada da informação obtida no seio de discussões livres e flutuantes com os membros da organização objecto de intervenção, a fim de evitarmos a tendência para adaptarmos a experiência observada a modelos existentes *à priori* (Stacey, 1998). Porque, temos que

aceitar, os fenómenos organizacionais são, antes de mais, fenómenos sociais (Tsoukas, 1995). E a realidade social é tão complexa que temos que utilizar os estudos de casos, as entrevistas informais, a observação, a participação e a investigação-acção se a queremos compreender (Gummesson, 2000). Agindo deste modo, podemos formular e reformular hipóteses explicativas dos fenómenos em estudo e testá-las de imediato “com as pessoas envolvidas” (Stacey, 1998, p. 211).

Trata-se de um método que procura interpretar aquilo que é estranho e paradoxal no que as pessoas afirmam e fazem, por forma a que o investigador se proteja da ansiedade gerada pelo confronto que tende a estabelecer com o material implícito e inconsciente que lhe é apresentado pelas pessoas através dos mecanismos verbais e não verbais da comunicação. Assim, embora as metodologias aplicadas ao estudo dos fenómenos de aprendizagem e de criação de conhecimento que ocorrem no seio dos processos de resposta complexa que emergem durante as intervenções de consultoria em DO possam considerar o discurso factual e a descrição concreta e objectiva, devem centrar-se primordialmente nas metáforas e nas imagens utilizadas e expressas pelas pessoas (Stacey, 1998). E, para isso, torna-se necessário recorrer a um método dinâmico que se auto-alimente, auto-regule seja adaptável às circunstâncias que a investigação, consoante vai sendo executada, suscita.

Tendo em consideração a discussão acabada de produzir, bem como o facto da presente dissertação ser exploratória, considero como adequada a opção por uma

metodologia qualitativa, consubstanciada num estudo de caso, abordado através das seguintes técnicas:

- observação participante, e
- entrevistas não estruturadas;

qualquer uma das quais aplicadas longitudinalmente e de forma auto-regulável em função do desenvolvimento da investigação e, sempre que considerado necessário, complementadas com a recolha de informação adicional, através de diálogos sob a forma de conversas livres, informais e contextualizadas com os membros da organização, por forma a que as dinâmicas de aprendizagem e de criação de conhecimento narrativo que emergem no interior dos processos de resposta complexa fossem consistentemente consideradas.

No capítulo que se segue, descrevo e discuto, de forma cronológica e temática, o caso abordado na presente dissertação, confrontando as duas posições teóricas desenvolvidas ao longo do capítulo 1 – a perspectiva veiculada pelo paradigma mecanicista e sistémico tradicional e a proposta sugerida pela Ciência da Complexidade.

Assinalo desde já que, por razões de ordem ética e deontológica, as designações aplicadas à denominação social da empresa, ao balcões e aos nomes dos seus membros são fictícios.

3

**DESCRIÇÃO E DISCUSSÃO
DO ESTUDO DE CASO**

3.1. ENQUADRAMENTO DO ESTUDO DE CASO

3.1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O caso em estudo, com base no qual é produzida a descrição e discussão à frente, ocorreu na empresa INTERVIAGEM, com sede na ilha da Madeira, região autónoma da Madeira.

A INTERVIAGEM é uma sociedade comercial por quotas, detida maioritariamente por Eduardo Rocha. A sua actividade económica principal é a de agência de viagens (reserva e venda de passagens aéreas e terrestres, hotéis, *rent car* e assistência aos passageiros no aeroporto do Funchal) e de operador turístico (concepção, distribuição e comercialização de *packages* de excursões aos turistas e outros visitantes que se deslocam ao arquipélago da Madeira). A gestão da empresa é assegurada Eduardo Rocha, com o apoio directo da sua filha Anabela Rocha.

Existe ainda uma segunda empresa, a Gameiro & Anabela, Lda., detida em partes iguais pelos dois filhos de Eduardo Rocha, Gameiro Rocha e Anabela Rocha, a qual, por se tratar de uma empresa que actua no mesmo sector de actividade e a operar sob a marca INTERVIAGEM, é, para efeitos da presente investigação, considerada como sendo apenas uma unidade de negócio da INTERVIAGEM, uma vez que era o que, na prática, realmente acontecia quando foi conduzida a intervenção de consultoria em Do que esteve na origem do presente estudo de caso.

3.1.2 TIPIFICAÇÃO DA SITUAÇÃO

No decurso de 1999 a INTERVIAGEM, na sequência dos seus objectivos de crescimento sustentado previamente definidos, abriu um novo balcão ao público que passou a designar-se por “29 de Fevereiro”. Com a abertura desta nova unidade de distribuição surgiram algumas mudanças, designadamente:

- ao nível económico e financeiro, passou a ser necessário rentabilizar o novo balcão e, em simultâneo, manter e, se possível, reforçar a rentabilidade dos restantes pontos de venda da empresa;
- ao nível de recursos humanos, houve necessidade de proceder a transferências e promoções internas de quadros técnicos e de gestão, bem como integrar outros colaboradores contratados no exterior, nomeadamente a empresas que operam e concorrem no mesmo sector de actividade; e
- ao nível do *marketing* e desenvolvimento, tornou-se imperativo renovar e desenvolver o *portfólio* de produtos e serviços da empresa, com o propósito de aumentar a sua oferta e, conseqüentemente, elevar o seu volume de negócios para níveis compatíveis com a remuneração expectável face à dimensão entretanto criada.

Como consequência das mudanças enunciadas, a empresa e os seus colaboradores, passaram a estar sujeitos a solicitações e exigências qualitativa e quantitativamente muito diferentes, as quais, no entender da gerência, só seriam

satisfeitas se o envolvimento e o comprometimento dos colaboradores com os objectivos operacionais, de gestão e de negócio da INTERVIAGEM fossem diferentes. Decidiu, por isso, conceber e implementar um sistema de gestão por objectivos, com o intuito de promover o envolvimento e o comprometimento dos colaboradores com os resultados económico-financeiros desejados pela empresa.

3.1.3 PROBLEMA

Para muitos, a gestão por objectivos é considerada como uma das mais poderosas técnicas de gestão. Formulada e proposta no final da década de 50, foi, no entanto, com Taylor, no início do século XX, que foram lançadas as suas bases, ao serem explicitadas as vantagens na utilização, estruturação, organização e realização da tarefa, de objectivos bem definidos, em vez de vagos ou pouco claros (Moreira, 1998). De resto, a eficácia desta técnica, enquanto factor potencializador da motivação das pessoas, bem como mecanismo de elevação do desempenho individual e grupal, com o consequente impacte na melhoria dos *rácios* de produtividade das organizações, está mais que validada e demonstrada, desde que o conhecimento necessário à execução da tarefa seja detido pela pessoa que a vai realizar (Cunha & D'Oliveira, 1995; Marques, 1995; Moreira, 1998).

Para conceber o sistema de gestão por objectivos foi constituída uma “equipa interna” com coordenação de Anabela Rocha. Tal processo decorreu com toda a normalidade e contou com a participação e o envolvimento de todos os colaboradores da INTERVIAGEM. Em Janeiro de 1999 arrancou o processo de implementação do

sistema de gestão por objectivos mas, pese embora toda a cobertura, suporte e estímulo da gerência, verificou-se que as práticas de cada um, tendo em vista a respectiva operacionalização, pura e simplesmente não existiam ou, existindo, eram inconsequentes. No fundo, cada um dos colaboradores da INTERVIAGEM continuava, no essencial, a manifestar os comportamentos e as práticas de trabalho que exibia anteriormente.

Esta situação prolongou-se, com maior ou menor intensidade, durante o ano de 1999, até que, com a chegada do final do ano, a gerência, verificando que o sistema de gestão por objectivos não era implementado conforme havia sido previsto, apesar de terem sido consistentemente executadas todas as fases que precediam a sua implementação, solicitou a minha colaboração.

3.1.4 ABORDAGEM NO QUADRO DOS MODELOS TRADICIONAIS APLICADOS AO DO

3.1.4.1 MODELO CONCEPTUAL APLICADO

O problema formulado e descrito no ponto anterior foi, no essencial, abordado à luz da perspectiva sistémica tradicional, na qual está ancorado todo o discurso dominante na consultoria em DO, na medida em que a solução técnico-metodológica concebida e procurada implementar pela equipa coordenada por Anabela Rocha, caracterizava-se por ser um processo de mudança que tinha no “ciclo de consultoria” descrito por Shaw (1997), o eixo central do seu desenvolvimento, uma vez que seguiu, de forma mais ou menos explícita, as suas respectivas seguintes fases:

1. entrada na organização e formalização da relação contratual;
2. recolha, tratamento e análise de dados e elaboração de diagnóstico;
3. *feedback* aos clientes;
4. formulação de propostas e tomada de decisões relativas à acção;
5. implementação; e
6. avaliação e acompanhamento.

A figura 1 apresenta o modelo de intervenção em DO descrito por Shaw (1997), o qual, com as necessárias adaptações, para observar as especificidades e os contornos específicos do processo de mudança conduzido na INTERVIAGEM, foi aplicado pela equipa coordenada por Anabela Rocha.

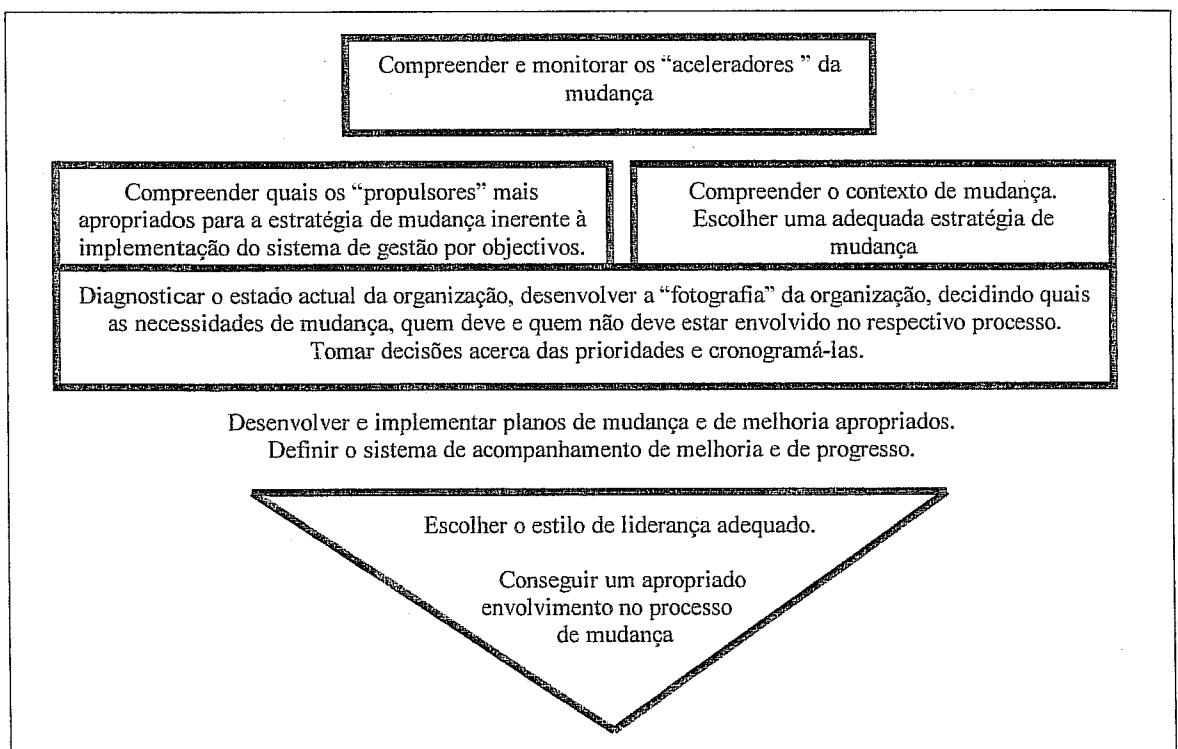


Figura 1: Os elementos de um processo de mudança.

Fonte: adaptado de Shaw (1997)

Em suma: a equipa coordenada por Anabela Rocha abordou o problema tendo em consideração que o processo de mudança necessário à implementação do sistema de gestão por objectivos era planeado, com as actividades organizadas por fases, claramente definidas e muito bem delimitadas, sendo executadas sequencialmente e, preferencialmente, sem a ocorrência de qualquer sobreposição ou alteração ao cronograma inicialmente previsto. Mais concretamente, realizou um breve diagnóstico da empresa em matéria de gestão por objectivos, formulou o estado desejado e, finalmente, organizou um conjunto de métodos, técnicas e recursos que aplicou com o propósito de conseguir uma adequada e consistente implementação do sistema de gestão por objectivos.

3.1.4.2 RESULTADOS OBTIDOS E QUESTÕES LEVANTADAS

O sucesso do trabalho desenvolvido pela equipa de Anabela Rocha, com o intuito de implementar o sistema de gestão por objectivos, foi, porém, extremamente limitado, uma vez que os colaboradores da empresa teimavam em não adoptar comportamentos consistentes com as práticas pretendidas com a gestão por objectivos. Pelo que se colocava a seguinte questão: porque é que os colaboradores da INTERVIAGEM, apesar de serem informados e treinados, não se envolviam, comprometiam ou participavam na realização das actividades necessárias à implementação do sistema de gestão por objectivos? Mais, porque é que muitos sonegavam ou alteravam a informação quando esta lhes era solicitada? Porque, em bom rigor, sendo-lhes apresentados os propósitos do sistema de gestão por objectivos, bem como as actividades e os instrumentos técnico-metodológicos aplicáveis à sua

realização, o que seria normal era que falassem verdade e não distorcessem a informação que prestavam?

A explicação mais usual é a de que as pessoas actuam dessa forma porque os seus interesses pessoais e profissionais vão ou podem ser postos em causa com a mudança induzida pelo sistema de gestão por objectivos. Mas eu pergunto: não será possível intervir de tal forma que os interesses individuais e organizacionais sejam contemplados, ainda que tal implique concessões e contrapartidas mútuas? E será que são apenas os interesses pessoais e profissionais que estão na base da não adesão das pessoas? Será que a manifestação de comportamentos inconsistentes com os propósitos atinentes à implementação do sistema de gestão por objectivos não é uma forma que as pessoas encontram para ajustar a sua relação com a empresa, nomeadamente como consequência de transacções anteriores percebidas como desfavoráveis? Mais, será que a anterior conduta dos responsáveis organizacionais na sua relação com os colaboradores foi promotora e indutora de comportamentos facilitadores do ulterior envolvimento e do comprometimento dos colaboradores com os processos de gestão por objectivos? E porque é que os responsáveis da empresa e os seus colaboradores não se juntam e discutem prévia, aberta e francamente as diferentes posições que possam eventualmente existir e que acabam por se manifestar durante a implementação do sistema de gestão por objectivos? E porque é que, mesmo quando o fazem, existem barreiras invisíveis que impedem a comunicação, ainda que as pessoas estejam próximas fisicamente?

3.1.5 UMA METODOLOGIA ALTERNATIVA

Após tomar conhecimento do trabalho desenvolvido pela equipa de Anabela Rocha e, após alguma reflexão sobre e mesmo, admiti que aplicando uma metodologia de intervenção desenvolvida sob os pilares do paradigma sistémico e mecanicista também não encontraria resposta para os problemas subjacentes às questões acabadas de enumerar. Ou seja: produziria um trabalho formal e tecnicamente muito competente mas inconsequente, já que, previsivelmente, geraria resultados iguais ou muito próximos daqueles que a INTERVIAGEM havia já obtido.

Decidi, por isso, abordar a intervenção com base numa metodologia qualitativa, desenvolvida com base nas propostas veiculadas pela Ciência da Complexidade, designadamente à luz da perspectiva dos processos de resposta complexa proposta por Stacey (2001).

3.1.6 ABORDAGEM NO QUADRO DOS PROCESSOS DE RESPOSTA COMPLEXA

Sustentei no ponto anterior que se abordasse o problema – concepção e implementação do sistema de gestão por objectivos – com base numa metodologia de intervenção em DO, configurada e executada à luz da perspectiva sistémica e mecanicista tradicional (ou seja: diagnóstico da empresa em matéria de gestão por objectivos, concepção *apriorística* do modelo de gestão por objectivos em função do diagnóstico e dos objectivos da empresa e reformulação e reorganização das relações e ligações internas necessárias ao ajustamento ao referido modelo), as probabilidades de

sucesso eram mínimas. Optei, por conseguinte, por colocar a questão aos responsáveis da INTERVIAGEM, os quais acabaram por aceitar e dar-me toda a liberdade do ponto de vista técnico e metodológico.

Como resultado, o contrato de prestação de serviços negociado foi atípico, na medida em que ignorava as regras e os procedimentos usualmente seguidos pela generalidade das consultoras e pelos consultores que intervêm no domínio do DO com base no pressupostos do paradigma tradicional, já que tinha na ausência, à *priori*, de qualquer:

- planificação técnico-metodológica,
- modelo prévio de intervenção,
- plano de actividades, e
- cronograma de actividades;

as suas principais características.

As únicas obrigações acordadas entre as partes eram as seguintes:

- da parte da INTERVIAGEM:
 - disponibilizar os seus colaboradores para trabalharem comigo, sempre que considerássemos necessário (claro que as minhas solicitações tinham em conta os imperativos e as urgências de realização das actividades por parte de cada colaborador);
 - dar cobertura institucional ao meu trabalho; e

- liquidar, no final de cada mês, os honorários que havíamos combinado pelos serviços prestados durante esse mês.
- da minha parte:
 - identificar o porquê da não adesão da generalidade das pessoas nos termos previstos; e
 - conceber medidas que resultassem em práticas efectivas de envolvimento e comprometimento dos colaboradores com os objectivos da empresa.

A intervenção realizou-se nos termos e nas condições descritas, iniciou-se no dia 1 de Março de 2000 e terminou no dia 30 de Junho desse mesmo ano. Foi durante este período que foi recolhida a informação que serviu de base à elaboração do estudo de caso que passo a discutir.

3.2. DESCRIÇÃO E DISCUSSÃO

3.2.1 INTENCIONALIDADE E LIBERDADE HUMANA

O primeiro dia de trabalho na INTERVIAGEM iniciou-se com uma breve conversa com a respectiva gerência. No decurso dessa conversa ficou decidido que a primeira acção consistiria na informação, à totalidade dos colaboradores da empresa, da intervenção que iria ter lugar. Por razões de ordem operacional e de dispersão geográfica ficou estabelecido que seriam realizadas duas sessões com esse propósito:

- a primeira, no escritório da Avenida Amarela, fundamentalmente para os colaboradores das áreas de negócio *incoming* e administrativo-financeira; e
- a segunda, no balcão da Avenida 29 de Fevereiro, dirigida especialmente aos colaboradores da área de negócio *outgoing*.

Tal divulgação foi realizada sem qualquer tipo de formalismos. Limitou-se a um rápido telefonema da secretária da gerência aos responsáveis das áreas de negócio referidas para lhes dar conhecimento desta acção, os quais, por sua vez, informaram os seus colaboradores, à semelhança do que acontece no dia a dia de trabalho da empresa, sempre que a gerência pretende divulgar a todos os seus colaboradores qualquer espécie de mensagem. Ambas as sessões foram realizadas na manhã desse primeiro dia: no escritório da Avenida Amarela, cerca das 10 horas; no balcão 29 de Fevereiro cerca das 12,30 horas.

O modelo utilizado na mensagem aos colaboradores da empresa para as duas referidas sessões em nada divergiu das práticas diárias da empresa. E, tal, é significativamente diferente das práticas dos consultores em DO. Na verdade, nesses casos, a “convocatória”, ao ser operacionalizada através de um documento assinado pelo primeiro responsável da organização, tem implícita a ideia de determinismo decorrente da causalidade linear subjacente aos modelos mecanicistas que caracterizam a consultoria em DO tradicional, uma vez que tem implícita a ordem e a determinação comportamental dos membros da organização. Tal facto, conjugado com o próprio desejo intrínseco aos consultores ou articulado com a necessidade destes de agradarem e

irem ao encontro das expectativas dos responsáveis organizacionais que os contrataram, acabam por se transformar num instrumento ao serviço do processo de intensificação dessa mecânica causal do tipo linear e determinista.

Não é por isso de estranhar que os consultores em DO assumam, com alguma facilidade, o papel de detentores e prescritores dos métodos e das técnicas que irão solucionar o problema que lhes foi colocado pelos responsáveis organizacionais. E que, por isso, nalguns casos, tendam a acreditar que possuem o conhecimento suficiente para apreenderem e compreenderem, num espaço de tempo relativamente curto, a realidade e a dinâmica organizacional em que vão intervir, acabando, com ou sem intenção, por adoptar uma atitude de desvalorização dos colaboradores das empresas que os contratam, uma vez que ignoram que o sucesso do seu trabalho depende, em grande medida, do acesso que lhes for facultado pelos membros da empresa à aprendizagem e ao conhecimento tácito e narrativo, desenvolvido no seio das interacções, relações e ligações interpessoais que foram sendo estabelecidas no interior dos processos de resposta complexa que emergiram e desapareceram ou emergiram e ainda estão em actividade na organização em que estão a conduzir a sua intervenção. E que tal dificilmente ocorrerá se a confiança dos membros da organização em que estão a intervir não for conquistada.

Como resultado da desvalorização percebida pelos colaboradores da organização, estes tendem implicitamente a admitir que estão a ser tratados como incapazes e, conseqüentemente, dificilmente estabelecem uma relação de confiança com

o consultor que permita a que este aceda às interacções, relações e ligações interpessoais que ocorrem no seio dos processos de resposta complexa da organização em que está a intervir e, conseqüentemente, à aprendizagem e ao conhecimento organizacional tácito e narrativo produzido, verdadeiramente necessário para formular ou reformular a metodologia de intervenção que estão a aplicar. Desta forma, o consultor, acaba por não ter a oportunidade de perceber que a realidade organizacional que pretende mudar é significativamente diferente do quadro de relações sistémicas e ordenadas que lhe é apresentado e a que tem acesso imediato.

Em boa medida, as dinâmicas explicitadas no parágrafo anterior surgem porque os consultores, quando interiorizam, de forma voluntária ou induzida pelos responsáveis organizacionais, a ilusão de poder, tendem a ignorar que as pessoas nas organizações, embora por vezes possa não parecer, são mais do que simples peças dos sistemas em que estão inseridas. Têm um espaço de liberdade individual, contingente ao valor que o conhecimento tácito e narrativo que produzem e dominam tem para o consultor e para a organização, mobilizando-o e utilizando-o sempre que precisam de defender quaisquer interesses que suspeitam que podem ser postos em causa no decurso ou após a intervenção de mudança conduzida pelo consultor.

No fundo, é com base na avaliação que cada membro da organização faz do espaço de liberdade decorrente do conhecimento tácito e narrativo que possui e controla que satisfaz, em maior ou menor grau, os desejos decorrentes da sua própria intencionalidade, mesmo que esta seja contrária aos desígnios organizacionais

superiormente definidos. É por isso que os consultores que concebem e agem no domínio do DO, numa lógica exclusivamente sistémica e mecanicista, dificilmente produzem resultados de uma forma continuada e sustentada. Porque as pessoas conhecem o seu espaço de liberdade e utilizam-no exclusivamente de acordo com a sua intencionalidade e esta é construída e desenvolvida unicamente em função dos seus interesses, sejam eles consonantes ou dissonantes dos desígnios dos consultores ou dos responsáveis das organizações em que trabalham.

Assim, os consultores e os responsáveis organizacionais, em lugar de imporem, com base no poder, a participação nas sessões de trabalho relativas aos projectos de DO, devem, antes, procurar que as pessoas desenvolvam o desejo e o interesse em participar nessas actividades e, assim, possam iniciar o estabelecimento de relações de confiança mútua. Porque, se assim não for, as dinâmicas descritas e explicitadas no parágrafo anterior tenderão a emergir e os custos ocultos a surgir.

Na INTERVIAGEM, a divulgação do projecto, em vez de ser preparada para o “vender” internamente, como sucede normalmente, procurou-se que fosse um acto normal, porque acreditava que, dessa forma, poderia começar mais facilmente a conquistar a confiança dos seus colaboradores e, assim, chegar às interacções, relações e ligações interindividuais existentes no seio dos seus processos de resposta complexa, bem como transformar a própria intervenção num outro desses processos e, assim, poder gerar as aprendizagens e o conhecimento tácito e narrativo necessário à sua realização e ulterior manutenção e consolidação.

3.2.2 COMUNICAÇÃO: DO MONÓLOGO AO DIÁLOGO

Nas duas sessões realizadas as pessoas estavam no seu próprio local de trabalho ou distribuíam-se livremente pela sala onde decorreram as sessões. A única preocupação foi unicamente que todos tivéssemos a possibilidade de nos olharmos face a face, de uma forma espontânea e sem grande esforço, a fim que a comunicação entre todos fosse facilitada e, conseqüentemente, as questões ou dúvidas que existissem pudessem ser livremente colocadas. Ambas as sessões foram abertas pelo Sr. Eduardo Rocha que, de uma forma muito pouco ortodoxa, em cerca de dois ou três minutos, disse que o trabalho que se estava a iniciar tinha como finalidade ajudar as pessoas a implementar práticas de gestão por objectivos. Depois passou-me a palavra.

A minha intervenção foi curta. Disse-lhes basicamente que procuraria ajudá-los e apoiá-los nesse processo mas que teriam que ser fundamentalmente eles a fazê-lo. Entrámos depois num processo de interacção, a fim que cada um compreendesse a sua importância em todo o processo. A participação dos membros da empresa começou por ser reservada mas acabou por terminar com algumas intervenções, aparentemente francas, transparentes e espontâneas. Os comentários e / ou questões que surgiram foram do tipo: “tudo o que seja para melhorar é sempre bem vindo”; “mas o que é que nós temos que fazer?”; “esperemos que não seja mais uma!...”; “desde que não seja mais trabalho para nada...”. Os meus comentários / respostas foram no sentido de “sossegar” e acalmar as pessoas, tendo, para o efeito, utilizado comentários do tipo: “a intenção é tão só e apenas fazer com que o esforço de cada um seja rentabilizado”; “verão que este trabalho vai ajudá-los no vosso esforço diário”; “é natural que exista

alguma preocupação da vossa parte...” e “é importante diferenciar e avaliar as contribuições de cada um para os objectivos da empresa”.

Regra geral, no lançamento de projectos do domínio do DO, desenvolvidos à luz do paradigma mecanicista da teoria das organizações, a comunicação é formal e convenientemente exuberante. Assume-se tácita e implicitamente a ideia de que a qualidade e a pertinência do modelo escolhido e da metodologia proposta para a sua implementação são contingentes à magnitude do audiovisual utilizado. O objectivo dos consultores, mais do que informar e comunicar é impressionar e legitimar, a fim que o modelo e metodologia que estão a apresentar e pretendem aplicar não sejam questionados mas sim implementados de acordo com a estrutura do plano de acção que está previsto.

Como consequência, a apresentação não é dirigida a todos os colaboradores da empresa mas sim àqueles que são considerados importantes para que o processo seja bem sucedido. Logo, aqueles que são tidos como potenciais adeptos do modelo que se quer implementar e da metodologia que se pretende aplicar são implicitamente categorizados como “aceleradores da mudança”. Pelo contrário, aqueles que, por quaisquer razões, não estão preparados ou revelam alguma cepticismo relativamente à necessidade da intervenção, bem como quanto ao modelo e à metodologia proposta, são implicitamente considerados como “resistentes à mudança”. adoptando, frequentemente, comportamentos consonantes com essa mesma categorização. No fundo, a empresa, com ou sem intenção, gera uma clivagem entre os próprios

colaboradores, acabando ela própria por gerar mecanismos impulsionadores de comportamentos de resistência à mudança.

No caso aqui em discussão, todos os colaboradores foram tidos como indispensáveis e, como tal, estiveram presentes. Por outro lado, ao contrário do que costuma ser apanágio das intervenções em DO concebidas e desenvolvidas com base no paradigma tradicional, evitámos apresentar um plano de trabalho, com fases e um cronograma de actividades claramente definido através de uma exposição traduzida num monólogo. É que tal estratégia funciona mais como um mecanismo de defesa da ansiedade do consultor, decorrente da percepção da ausência de controlo sobre as ambiguidades e as questões pessoais que lhe podem ser colocadas pela audiência, do que uma forma adequada de conduzir a apresentação do projecto. Em vez disso privilegiei o diálogo com os colaboradores da empresa, fora de uma estrutura aprioristicamente definida, com o intuito de se criarem condições facilitadoras da reflexão que me permitissem compreender aquilo que a empresa verdadeiramente necessitava.

Assim, na apresentação, mais do que “vender” o projecto ou defender-me do confronto com a audiência, valorizei e promovi a comunicação e, como consequência, foi estabelecida uma interacção que conduziu á emergência de uma relação de empatia entre mim e os colaboradores da INTERVIAGEM, a qual facilitou o ulterior acesso aos fenómenos de aprendizagem e de criação de conhecimento que ocorriam no interior dos processos de resposta complexa existentes na empresa. Ou seja: começou por ser

construída uma relação que me permitiu posteriormente compreender a dinâmica organizacional decorrente dos comportamentos individuais e grupais desenvolvidos no seio das interacções, relações e ligações estabelecidas entre os membros da INTERVIAGEM.

3.2.3 AMBIGUIDADE DE PAPEL

Ainda nesse dia, após o almoço, falei com a Manuela. A Manuela trabalha na unidade de *incoming* e é responsável pela negociação com fornecedores de serviços à INTERVIAGEM. Disse-me que tinha dificuldade em implementar as práticas de gestão por objectivos porque não tinha a certeza se era directora, embora o Sr. Eduardo lhe dissesse que sim. Porém, como não se sentia reconhecida como tal pelos seus colegas, tinha muitas dúvidas.

Tal era aparentemente estranho porque se o responsável máximo da empresa explicitava uma determinada orientação (a Manuela é directora) porque é que os seus subordinados não a consideravam como tal? Ou, não sendo esse o caso, o que é que fazia com que a Manuela pensasse assim? Na verdade, tem que se admitir como possível uma contradição e mesmo um conflito entre a aprendizagem e o conhecimento gerado no seio de um processo de relações formais (atribuição explícita do cargo de directora à Manuela) e a aprendizagem e o conhecimento produzido no seio de um processo de comunicação e de relações informais (não reconhecimento do cargo formalmente atribuído à Manuela) entre a Manuela e as suas colaboradoras. Mas porque é que tal se constitui como um bloqueio? Porque é que a Manuela não actua em

função do cargo que lhe está formalmente cometido? Será que a aprendizagem e o conhecimento que é gerado no seio das relações que estabelece com os responsáveis da empresa infirmam aquilo que os mesmos lhes explicitam no plano formal? Será que a Manuela necessita que os responsáveis da INTERVIAGEM lhe prestem ou produzam outro género de manifestações que a levem a interiorizar e a assumir o seu papel de directora? De uma forma mais simples: será que a Manuela precisava de percepcionar a inexistência de qualquer diferença entre aquilo que os responsáveis da empresa diziam e aquilo que faziam? Com efeito, na circunstância, muito embora os responsáveis da empresa lhe tivessem formalmente atribuído o cargo era evidente a ausência de suporte quando as consequências de uma qualquer decisão da Manuela não fossem consistentes com aquilo que era pretendido pela empresa. Ora, nestas condições, é natural que as pessoas envolvidas desenvolvam níveis de ambivalência de tal forma elevados que acabam por impedi-las de desenvolver um padrão comportamental consistente com o cargo que lhes está explicitamente atribuído.

Acabei de formular algumas questões relacionadas com o conflito decorrente da ambiguidade de papel vivenciado pela Manuela. Curiosamente, porém, o referido conflito foi explicitado logo no início de uma entrevista cujo objectivo prioritário era levar a Manuela a compreender e a adoptar práticas de gestão por objectivos no seu dia a dia de trabalho. Pelo que é legítimo perguntar: será que as metodologias tradicionais de consultoria em DO teriam dado espaço à Manuela para expressar aquilo que, para ela, era verdadeiramente importante? Será que se, no lugar de conversar com a Manuela, tivesse procurado auscultá-la através de instrumentos e técnicas pré-formatadas, como

por exemplo questionários ou entrevistas directivas, teria tido a possibilidade de aceder ao real problema da Manuela e que a impedia de trabalhar de acordo com as regras e os princípios inscritos nas técnicas de gestão por objectivos? Na verdade, nestas circunstâncias, qual teria sido a eficácia de um modelo pré-concebido à luz do paradigma mecanicista e sistémico? Certamente que a abordagem do problema assumiria que a Manuela não tinha compreendido e assimilado convenientemente o modelo e, como tal, deveria de ser formada ou apoiada com esse propósito. Ou, em alternativa, considerar-se-ia que a Manuela, enquanto elemento do sistema de gestão por objectivos, estava deliberadamente a boicotá-lo e, como tal, haveria que “forçar” a emergência de comportamentos desejados e controlar a sua manifestação. Haveria, em suma, que pensar e prescrever medidas que repusessem a estrutura de relações no seio do sistema de gestão por objectivos, pelo que, muito previsivelmente, assistir-se-ia à realização de acções formação orientadas para o reforço das competências da Manuela no domínio da gestão por objectivos, bem como nas áreas de comunicação e de liderança.

Sem colocar em causa o interesse da aprendizagem proporcionada por tais acções, parece-me que, antes, teria que ser resolvido o conflito de papel vivenciado pela Manuela e que a impedia de trabalhar de acordo com os pressupostos inscritos nas técnicas de gestão por objectivos. Porque, na verdade, a Manuela operava no seio de uma matriz de comunicação de duplo vínculo que se constituía como um bloqueio à adopção de práticas de gestão por objectivos. E, por isso, abordar tal problemática, dificilmente teria sido possível se a metodologia utilizada tivesse sido configurada de

acordo com o paradigma sistémico e mecanicista da teoria das organizações, ainda que a mesma fosse consistentemente adaptada à realidade organizacional em causa. É que, ao assumir-se, em maior ou menor grau, a causalidade linear, a focalização seria primordialmente na preparação e no treino da Manuela para assimilar e interiorizar as práticas de gestão por objectivos inscritas no modelo que era tido como adequado para aquela realidade. E, como consequência, dificilmente teria sido dado espaço para que a Manuela expressasse o conflito que vivenciava e que era, em bom rigor, o problema que teria prioritariamente que ser resolvido. Deste modo, tudo indica que os consultores em DO, mais do que conceber e implementar um quadro de relações estruturalmente organizadas, com o intuito de gerar a ordem sistémica e mecânica pretendida, deverão pensar e realizar acções susceptíveis de levar os membros das organizações a expressar a sua perspectiva acerca das dinâmicas que emergem e se desenvolvem no interior dos processos de resposta complexa existentes nas organizações.

3.2.4 INTERESSES INDIVIDUAIS IMPLÍCITOS

Continuou referindo que há pessoas que “escondem certas coisas”. E que algumas pessoas correm para apanhar os *faxes* que chegam com o pedido de serviços, uma vez que a aplicação recentemente implementada – *hipertur* – regista o nome da pessoa que deu sequência aos pedidos dos clientes e, como todos querem demonstrar à gerência que vendem muito, procuram tratar do maior número possível de solicitações. Sublinhou, de resto, que tal comportamento tornou-se tão desmedido e inadequado que existem pessoas para quem a percepção de um qualquer ruído, desencadeia uma corrida

na direcção do aparelho de *fax*, a fim de serem os primeiros e, assim, aumentarem as probabilidades de “poderem realizar mais um serviço”.

O comportamento das pessoas referidas no episódio descrito no parágrafo anterior é, no mínimo, atípico. Na realidade, as pessoas chegarem ao ponto de associar um qualquer ruído ao trabalhar de um aparelho de *fax*, só porque se sentem pressionados para “mostrar serviço” é revelador de níveis de ansiedade anormalmente elevados. Pelo que impõe-se perguntar: o que é que fará com que os três elementos daquela equipa de trabalho se comportem de tal modo? Mais especificamente: o que é que fará com que desenvolvam mecanismos de competição interindividual completamente inusitados e, do ponto de vista pessoal e profissional, indesejados? Porque o que era expectável era as pessoas evitarem receber os *faxes*, a fim de verem a sua carga de trabalho reduzida.

Uma observação ulterior, complementada com a recolha de informação adicional, permitiu-me encontrar uma possível explicação para o comportamento referido. Assim: a gerência da empresa não tinha atribuído explicitamente a responsabilidade pela liderança da equipa a nenhum dos seus três membros. Um deles, porém, tinha enormes expectativas a esse respeito, até porque, na equipa, era o mais antigo. Daí que, no dia a dia, assumia tacitamente esse papel, mas fazia-o com o máximo de cuidado por forma a não ferir as susceptibilidades dos restantes dois elementos. Estes, por seu turno, desde que o comportamento do elemento que exercia implicitamente as funções de líder se mantivesse dentro de parâmetros considerados

razoáveis pelos restantes e não colocasse o equilíbrio de interesses individuais existentes, participavam naquele jogo porque ocorria no interior das “fronteiras” da equipa, ou seja, no seio de um acordo tácito não explicitado para os responsáveis da empresa, bem como para os restantes colegas.

Explicitamente mais ninguém sabia o que se passava. Apenas os três elementos da equipa. Era, porém, curiosa, a forma como os responsáveis da empresa lidavam com a situação: na prática entravam e jogavam o jogo dos três elementos da equipa, uma vez que aceitavam a liderança tácita do elemento mais antigo na equipa mas não formalizavam a sua atribuição explícita. Curiosamente, a estabilidade relacional no seio da equipa manteve-se até ao momento em que a instalação de um novo equipamento – a aplicação *hipetur* – veio permitir o registo do trabalho realizado por cada um dos elementos da equipa.

Com efeito, perante a instalação do novo equipamento, os acordos implícitos existentes no seio da equipa e a harmonia que lhes subjazia foi destruída, porque os níveis de desempenho individual passaram para fora das respectivas “fronteiras”. Deixaram de ser um “segredo” da equipa. O equilíbrio de interesses individuais desapareceu. E, portanto, cada um dos seus elementos passou a sentir necessidade de controlar e acompanhar o desempenho dos outros dois, com receio de ver a gerência da empresa explicitar a atribuição da liderança da equipa àquele que mais trabalho apresentasse. Perante tal possibilidade, os níveis de ansiedade de cada um dos três

elementos da equipa subiram, levando-os a adoptar comportamentos aparentemente sem fundamento. A corrida, ao menor ruído, para o *fax* era um deles.

A problemática atinente ao episódio descrito e à discussão produzida, mostra-nos como é que um quadro de relações implícitas, desenvolvidas no seio de um processo organizado à margem da estrutura formal da empresa, gera a estabilidade mínima necessária ao funcionamento de uma equipa de três elementos. Mas, mais, demonstra-nos igualmente como é que a auto-organização de uma equipa desaparece quando os responsáveis da empresa, ainda que sem qualquer intenção, põem em causa a estrutura de símbolos e significados que estavam na base das dinâmicas e das práticas que ocorriam no interior da equipa e que assegurava um quadro de relações que acomodava os interesses individuais de cada um dos seus membros. Na verdade, quando os membros da equipa admitem que a estrutura de símbolos e significados, sob a qual desenvolviam o seu quadro de relações interindividuais pode desaparecer, evoluem para comportamentos disruptivos e não funcionais, certamente porque a acomodação dos seus interesses individuais que vinha sendo satisfeita, podia objectivamente ser posta em causa.

Assim, de uma forma muito concreta, é de admitir que as pessoas apenas trabalhem verdadeiramente em equipa quando sabem que os objectivos da equipa não colocam em causa a obtenção dos seus objectivos individuais. Ou, então, quando percebem o espaço de operação da equipa como uma forma de concretização dos seus interesses individuais, sejam eles de natureza económica e / ou psicossocial. De

resto, tal, sendo consistente com a perspectiva de Stacey (2001), a qual, conforme explicitado na revisão de literatura efectuada, propõe que as pessoas geram e desenvolvem um quadro de relações próprio e intencional no seio dos processos de resposta complexa, sugere, adicionalmente, que tais relações são estabelecidas em função de interesses individuais, implícitos e / ou explícitos. O que, em bom rigor, é consonante com Rijsman (1996), segundo o qual as pessoas apenas cooperam quando percebem alguma espécie de interesse, económico ou psicossocial, muito embora procurem não explicitar, daqueles com quem cooperam, os interesses que procuram da cooperação que com eles estabelecem.

Porém, uma questão que se coloca é: será que o episódio descrito teria sido levantado se a abordagem tivesse sido efectuada à luz do paradigma da causalidade linear? Penso que dificilmente. Porque, como é que um consultor, contratado para conceber e implementar um sistema de gestão por objectivos, iria imaginar que tal episódio acontecia naquela empresa? E, ainda que admitisse tal como possível, será que os instrumentos utilizados facilitariam que tal acontecesse? Mesmo que fossem de resposta livre. A resposta a estas questões é, por isso, não. Até porque o normal seria as pessoas, neste caso a Manuela, não explicitar ao consultor o comportamento dos membros daquela equipa de trabalho. Na verdade, mesmo utilizando uma metodologia aberta e flexível, a descrição desta história surgiu no seio de uma conversa que emergiu durante uma entrevista em que a estrutura era mínima e, na qual, os assuntos surgiam encadeados a partir da exploração que era feita de cada um com o intuito de os aprofundar.

E como é que a concepção sistémica e mecanicista tradicional, sob a qual é produzida a quase totalidade das intervenções de consultoria em DO, abordaria o episódio que tem vindo a ser discutido? Certamente que procurar-se-ia desenvolver e implementar um modelo que restabelecesse as relações de causalidade do tipo “se”, “então” pretendidas. Na circunstância, reorganizando as funções e as tarefas no seio da equipa e, em simultâneo, procurando desenvolver as competências dos seus membros, designadamente ao nível do relacionamento interpessoal e de trabalho em equipa. Tal, porém, dificilmente consideraria as dinâmicas implícitas desenvolvidas no quadro das interdependências individuais que necessariamente ocorrem e se desenvolvem nas organizações. De resto, se alguns resultados gerassem, a sua validade temporal seria pequena porque, conforme decorre da discussão realizada, dificilmente estariam assegurados os interesses individuais de cada um dos elementos da equipa.

Na verdade, o problema não era de organização de trabalho, nem de relacionamento ao nível interpessoal no seio das equipas de trabalho. O problema que de facto estava em aberto e que tinha que ser ultrapassado era a percepção das perdas a que cada um estaria sujeito se o desempenho individual produzido no interior da equipa fosse explicitado para fora das suas “fronteiras”. Deste modo, qualquer intervenção do domínio do DO, faria aparentemente mais sentido se fosse orientada para conhecer e compreender quais os interesses económicos e / ou psicossociais que estão em jogo para cada um dos indivíduos, procurando desenvolver e propor medidas consistentes com esse conhecimento e compreensão e não conceber e implementar uma estrutura de

relações que, operando num registo de causalidade linear, produzisse resultados antecipadamente conhecidos.

Só que, para isso, é imperativo compreender as estruturas de símbolos e de significados gerados e desenvolvidos de forma tácita e implícita no interior das equipas de trabalho. E isso pressupõe que o consultor conquiste a confiança dos seus membros, a fim de poder ser um elemento activamente participativo nas dinâmicas geradas no seio das equipas de trabalho e, assim, poder aceder ao conhecimento e à compreensão das estruturas de símbolos e de significados desenvolvidas no seu interior. De outro modo, a posição do consultor em DO é muito fraca, porque pode conhecer e compreender os mecanismos explícitos dos fenómenos organizacionais mas dificilmente acederá às dinâmicas implícitas que influenciam esses mesmos fenómenos e que, em simultâneo, põem em causa as estruturas de relações de causalidade linear inscritas nas soluções técnico-metodológicas desenvolvidas com base no paradigma sistémico e mecânico tradicional.

3.2.5 CONSULTORIA: PROCESSO RECORRENTE DE RELAÇÕES HUMANAS

Um outro quadro de relações interindividuais informais e implícitas, matizado por alianças tácitas, pontuais e de conveniência, relatado por vários membros da empresa com quem conversei, tinha o seu epicentro numa colaboradora da empresa chamada Norberta. Esta colaboradora era considerada pelos responsáveis da empresa, bem como pela generalidade dos colegas, como muito inteligente e excepcionalmente ambiciosa. Mas, em contrapartida, era evidenciada, de forma extraordinariamente

pejorativa, o facto dela demonstrar uma enorme e invulgar “necessidade de estatuto”. Na realidade, as histórias descritas pelos colegas acerca da Norberta tendiam invariavelmente para referir os seus elevados níveis de ambição ou para relevar comentários do género: “passou por um mau bocado porque estava convencida que era a menina bonita da gerência” mas “acabou colocada na recepção”. Era considerada como “muito falsa e hipócrita”, porque, quando a confrontavam com as contradições que lhe detectavam colocava-se sistematicamente no papel de vítima e, por outro lado, nunca dizia mal dos responsáveis da empresa, mesmo não gostando deles.

Conversei com a Norberta numa circunstância pouco vulgar. Tinha acabado de falar com um dos colaboradores da empresa e preparava-me para receber o seguinte quando o Sr. Eduardo entrou pelo gabinete em que me encontrava e disse: “fale já com a Noberta porque não suporto mais os problemas e os conflitos que ela provoca”. Pedi para a Norberta entrar. Começou por me dizer que eu já deveria saber muito a respeito dela, porque as pessoas que tinham falado antes comigo já me deviam ter “dito muita coisa acerca dela”. Sublinhou que sabe bem que “os colegas não gostam dela” e, durante breves segundos, emocionou-se e chorou. Depois, mais calma, disse-me que já várias vezes pensou em sair da empresa, porque achava que “era melhor”, já que, assim, poderia “procurar um outro emprego”, onde gostassem mais dela e “se sentisse melhor”, mas que nunca o havia feito porque tinha quatro filhos, ainda pequenos. De seguida, perguntou-me se eu não pensava da mesma forma, uma vez que as “coisas tinham atingido um estado muito mau”. Depois parou durante alguns segundos e ligou para o marido a quem confrontou com a possibilidade de sair da empresa. Finda a chamada

telefônica perguntou-me qual seria a indenização que a empresa lhe pagaria se saísse? Respondi-lhe que não sabia mas questionei-a se essa era mesmo a sua vontade? Respondeu-me que sim, pois não queria continuar num local onde sentia que não era desejada e, como tal, dependendo do valor da indenização, equacionaria a possibilidade de sair, até porque já tinha falado com o marido e ele concordou. Coloquei o assunto à gerência da empresa e o vínculo contratual da Norberta foi rescindido no dia seguinte, uma vez que os responsáveis da INTERVIAGEM acreditaram que a sua saída acabaria por melhorar o ambiente de trabalho na empresa e, subsequentemente, o bem estar dos colaboradores e a respectiva produtividade.

O episódio descrito é, no mínimo, estranho e paradoxal. Na realidade, como poderia imaginar, quando iniciei a prestação de serviços, que o principal responsável da empresa chamar-me-ia para abordar um problema explicitado pela intervenção que eu próprio estava a conduzir? E, tal, levanta uma outra questão: como é que as metodologias de intervenção no domínio do DO, desenvolvidas com base nos pressupostos da causalidade linear, contemplam e integram imprevistos que o próprio processo de mudança organizacional gera? Será que alguém, por muita experiência que tenha no domínio da consultoria em DO, é capaz de prever as dificuldades e os constrangimentos que a própria intervenção acaba por gerar? E, sendo assim, fará algum sentido desenvolver previamente soluções técnicas e de gestão, bem como metodologias rígidas de implementação, assumindo que a realidade organizacional em que se vai intervir pode ser definida com o intuito de ser conhecida e compreendida? A resposta, como de resto o episódio descrito sugere, só pode ser não.

Com efeito: a intervenção que estava a ser conduzida visava apenas contribuir para implementar um sistema de gestão por objectivos na INTERVIAGEM. Nada mais. No entanto, como fica demonstrado, o processo de mudança que visava a implementação do sistema de gestão por objectivos, era sujeito a constantes reformulações devido a acontecimentos que, para além de serem imprevisíveis, pelo menos para mim, aparentavam nada ter a ver com os propósitos que lhe estavam subjacentes. Com efeito, mais do que formular políticas de gestão por objectivos e treinar os colaboradores da empresa na sua utilização, dei comigo a abordar problemáticas desenvolvidas no seio das interacções que se estabelecem entre os membros da organização, designadamente ao nível do relacionamento interpessoal e da comunicação. E, então, impõe-se uma outra pergunta? Como conceptualizar as organizações exclusivamente como redes de sistemas, como propõe a perspectiva tradicional, se, quando entramos verdadeiramente nas suas dinâmicas, as problemáticas que lhe subjazem e são explicitadas têm fundamentalmente a ver com processos do domínio das relações humanas? Ou seja, qual será a validade dos instrumentos e das técnicas de intervenção no domínio da consultoria em DO cujo desenvolvimento tem na sua base molduras teóricas deduzidas e erigidas sob a perspectiva mecanicista e sistémica da teoria das organizações? Como sugere o episódio aqui em discussão a validade é objectivamente reduzida. Porque, tal paradigma, ao conceber as interacções, as relações e as ligações entre as pessoas como actividades decorrentes de processos de causalidade linear ignora os acontecimentos, completamente imprevisíveis, como aquele a que nos vimos referindo.

Por outro lado, impõe-se ainda perguntar: qual o consultor que, chegado a uma organização, mesmo aplicando os instrumentos e as mais sofisticadas metodologias de diagnóstico em DO, poderia antecipar e aceder a acontecimentos como este? A resposta tem que ser não, pela simples razão que é o próprio processo de intervenção que cria as circunstâncias que estão na base dos acontecimentos que acabam por se verificar. Portanto, mesmo que a profundidade do diagnóstico em DO fosse total, o que, como temos vindo a observar, é mais do que discutível e improvável, é completamente impossível estimar acontecimentos causados pela própria dinâmica dos processos de mudança que estão em curso.

Assim, tudo indica que no domínio da consultoria em DO, porque estão em jogo dinâmicas decorrentes das interações, relações e ligações entre as pessoas, estabelecidas antes e durante a própria intervenção, querer aplicar modelos pré-concebidos e metodologias de suporte à sua implementação matizadas por elevados índices de causalidade linear, torna-se um exercício técnica e metodologicamente questionável.

3.2.6 CONFIANÇA: A BASE DO SUCESSO

A minha prestação como consultor, visando a implementação do sistema de gestão por objectivos na INTERVIAGEM continuou. Em determinados períodos, de acordo com um plano de actividades cuja estrutura ia estabelecendo e ajustando, em conjunto com os responsáveis da INTERVIAGEM, por forma a alcançar os objectivos definidos para a intervenção. Noutras ocasiões, porém, toda a estrutura era alterada por

acontecimentos que ocorriam completamente fora do meu controlo. O episódio a seguir ilustra uma dessas situações.

Em certa altura, ao fim do dia, quando saía da empresa, cruzei-me no corredor com o Sr. Eduardo que me disse: “ainda bem que o encontro porque preciso de falar consigo”. Dirigimo-nos ao seu gabinete e disse-me: “passe no balcão do Petrus porque há lá problemas”. Perguntei-lhe que género de problemas. Ele respondeu-me que não sabia. O que sabia era que aquele balcão tinha uma rentabilidade muito baixa e que, nos últimos dois dias, em momentos diferentes, tinha observado, por acaso, duas técnicas que, perante três ou quatro produtos com rentabilidades diferenciadas, optavam por vender aquele que era menos rentável para a empresa, quando não estavam em causa os interesses dos clientes, uma vez que, para estes, qualquer uma das opções servia.

Esta história deixou-me confuso mas, ao mesmo tempo, começava a compreender porque é que o sistema de gestão por objectivos concebido e desenvolvido pela Anabela Rocha não tinha tido grande sucesso. Na verdade, como é que as práticas de gestão por objectivos poderiam funcionar numa realidade organizacional que gera situações e dinâmicas implícitas como aquela que acabava de ouvir?

Voltando à conversa com o Sr. Eduardo... comecei por lhe perguntar se as referidas técnicas estavam conscientes do que estavam a fazer. Respondeu-me que, quanto a isso, não tinha quaisquer dúvidas, já que elas conheciam muito bem qualquer um dos produtos e tinham instruções muito claras em relação a como agir em tais circunstâncias, isto é, deveriam vender aquele que melhores resultados gerasse para a

empresa. Terminámos decidindo que, no dia seguinte, seguiria directamente para o balcão do Petrus, a fim de procurar identificar e caracterizar o que é que poderia levar as colaboradoras em questão a adoptar os comportamentos que haviam sido casualmente observados pelo principal responsável da empresa.

No dia seguinte, quando cheguei ao Petrus, dirigi-me à respectiva chefia e disse-lhe que iria ter uma conversa com os seus colaboradores, no âmbito do trabalho que estava a desenvolver. Comecei, então, a falar com cada um deles. O primeiro com quem conversei foi o estafeta, o qual falou sensivelmente durante uma hora dos mais variados assuntos. Porém, enquanto respondia às questões que lhe colocava, sentia que não me dizia tudo o que desejava, pois situava as suas respostas em “sim” ou “não” e, quando era confrontado com questões de resposta aberta, contornava a questão respondendo de forma a não se comprometer. De seguida conversei com mais 6 técnicos do balcão, os quais mantinham um discurso semelhante durante os primeiros 25 ou 30 minutos da conversa e, só depois, quando eu insistia e os pressionava, referiam que o problema do balcão era a chefia porque não sabia lidar e tratar com as pessoas.

Segundo elas a chefia, com ou sem motivo, chamava-os à atenção diante dos clientes e, normalmente, de forma desapropriada, uma vez que lhes gritava, revelando-se incapaz de compreender as suas dificuldades pessoais e profissionais. E isso acabava por fazer com que as pessoas evitassem falar com ela e, por conseguinte, de lhe colocar as questões e as dúvidas que tinham, acabando por emergir conflitos, na forma latente e / ou manifesta, entre alguns técnicos e destes com a chefia do balcão, com repercussões

no desempenho daquela unidade de negócio da INTERVIAGEM. Curiosamente, após ter conversado com todos os técnicos, o estafeta, com quem tinha conversado em primeiro lugar, veio ter comigo e disse-me que não me tinha contado tudo, tendo, então, numa segundo momento, reafirmado tudo aquilo que os seus colegas entretanto me haviam referido.

O episódio acabado de descrever confirma, mais uma vez, que as intervenções no domínio do DO, tendem a ser significativamente mais consistentes e sólidas quando têm na sua base metodologias flexíveis e auto-reguláveis em função das circunstâncias. Com efeito, será que teria tido acesso a uma dinâmica que representava reais perdas na rentabilidade de uma das unidades de negócio da empresa e impedia a implementação de qualquer modelo de gestão por objectivos, se a metodologia aplicada fosse composta por fases e actividades claramente delimitadas, rígidas e operacionalizadas através de instrumentos previamente desenvolvidos com base no pensamento sistémico e mecanicista que tem caracterizado o paradigma dominante na teoria das organizações? A resposta só pode se não, porque dificilmente qualquer consultor imaginaria à *priori* que a dinâmica aqui em jogo pudesse existir. E, como tal, a solução metodológica que propusesse ignorá-la-ia com toda a certeza.

Por outro lado, as metodologias utilizadas, mesmo que fossem flexíveis e auto-reguláveis teriam que ser executadas de forma a que as pessoas expressassem dinâmicas como a que está aqui em discussão. Porque, como ficou bem claro, as pessoas tendem a resistir e não produzem a informação que permite ao consultor aceder às dinâmicas que

estão por detrás de comportamentos disfuncionantes e inconsistentes com os designios organizacionais. Ou seja, tais comportamentos surgem aparentemente fora de contexto mas acabam por fazer todo o sentido para aqueles que os manifestam. Estão como que dotados de uma lógica contingente aos próprios indivíduos que os expressam. Na circunstância, para os técnicos que estão na origem deste episódio, aquilo que dava sentido à venda do produto com menor rentabilidade, era o estilo de liderança percebido que era expresso pela chefia do balcão. E, tal, resultava em custos ocultos para a empresa naquela unidade de negócio. Os quais só foram clarificados passado algum tempo e perante a minha insistência. O que sugere que só o fizeram após terem percepcionado e depositado alguma confiança em mim. Porque, se assim não fosse, provavelmente teriam arranjado argumentos suficientes para não produzirem os depoimentos que acabaram por fazer.

Deste modo, a confiança que o consultor é capaz de gerar nos actores organizacionais com quem contacta é uma condição indispensável para poder aceder à aprendizagem e ao conhecimento tácito e narrativo que é gerado no interior das dinâmicas que emergem das interacções, relações e ligações que se estabelecem no interior dos processos de resposta complexa existentes nas organizações, como este que acaba aqui de ser descrito e discutido. E que, ao que parece, apenas é explicitado no seio de conversas do género das que são geradas no interior desses mesmos processos de resposta complexa.

Sendo assim, levanta-se uma outra questão: será que as intervenções em consultoria em DO, fortemente mediatizadas pelos mais diversos meios e instrumentos técnico-metodológicos, independentemente da sua consistência e validade interna, possibilitarão a emergência das interações, relações e ligações sob as quais vai ser construída a confiança que o consultor precisa de estabelecer com os membros das organizações para que estes lhe disponibilizem a informação que lhe garante o acesso às dinâmicas a que nos vimos referindo? Penso que a resposta só pode ser não. Pelo que, então, para que servem os diagnósticos organizacionais elaborados com base em informação recolhida pelos consultores junto de membros das organizações com os quais não têm nem estabelecem qualquer relação de confiança? Certamente que permitirão a obtenção de documentos formalmente perfeitos mas de uma enorme insuficiência do ponto de vista substantivo. Porque, tais documentos, dificilmente evidenciarão as dinâmicas organizacionais que, à semelhança do que ocorria nesta unidade da INTERVIAGEM, impulsionam os seus colaboradores a adoptar comportamentos que representam reais custos para as empresas, pelo simples facto das pessoas necessitarem de percepcionar algum sentido de equilíbrio nas interações, relações e ligações que são “forçadas” a estabelecer com as suas hierarquias.

Mas mais, qual poderia ser a eficácia dos modelos de gestão por objectivos, num contexto como este? Não será por isso que a implementação na INTERVIAGEM de tais técnicas se revelava tão problemática acabando mesmo por não resultar? Na realidade, se tivermos em consideração que uma boa relação entre os colaboradores e as hierarquias é uma das condições indispensáveis a um consistente e coerente

funcionamento das técnicas de gestão por objectivos, compreendemos imediatamente porque é que, pese embora todo o cuidado colocado pela equipa de Anabela Rocha na concepção e implementação do modelo, este acabava por não resultar. Na realidade, o “terreno”, embora parecesse, não era propício.

3.2.7 OS EQUÍVOCOS TRADICIONAIS...

Quando conversei com a Lobélia – a chefe de balcão do Petrus – fi-lo no seu gabinete e com grande informalidade. Comecei por lhe perguntar como é que “as coisas se passavam” no balcão. Ela respondeu-me que iam normalmente, umas vezes melhor, outras com maior pressão, mas que, de uma forma geral, “iam andando”. Insisti perguntando-lhe como é que ela se sentia a chefiar o balcão, designadamente a gerir as pessoas que colaboravam com ela. Nesse momento perguntou-me se me importava de sair e tomarmos um café lá fora. Disse-lhe que não e saímos.

Quando chegámos ao café sentámo-nos e disse-me que ali “falava mais à vontade”. Então começou por me contar que não gostava de exercer funções de chefia porque não tinha “feitio” nem interesse em tal cargo. Sublinhou ainda que a aborrece ter que ouvir as pessoas sobre os seus problemas, os quais, muitas vezes, têm muito pouco a ver com questões de trabalho. E que reconhecia que, por isso, muitas vezes era inconveniente e inoportuna quando falava com eles. Mas que era assim. Perante tal perguntei-lhe como é que encararia a hipótese de voltar a ter unicamente uma função técnica. Respondeu-me que isso era o que mais queria, mas que não tinha coragem de sugerir isso ao Sr. Eduardo porque ele tinha-a promovido e, já na altura, quando ele a

abordou com essa finalidade, tinha sido incapaz de lhe expressar o seu desejo em continuar apenas como técnica porque “tinha receio de o magoar”. Terminei dizendo-lhe que, se ela não tivesse qualquer objecção, iria colocar a questão ao Sr. Eduardo. Quando o abordei e lhe contei o episódio abanou a cabeça e disse-me: “promovia-a como reconhecimento do seu excelente trabalho e dá nisto”.

O episódio acabado de descrever sugere a seguinte pergunta: porque é que a Lobélia não disse ao responsável da empresa que não aceitava o cargo que lhe foi atribuído como compensação pelo seu bom desempenho enquanto técnica? Mas, mais, porque é que ela não explicitou o seu desejo de não se ver envolvida na gestão de equipas de trabalho? No fundo: porque é que ela não comunicou esse seu desejo e interesse aos responsáveis da empresa? Eventualmente porque, nas organizações, a comunicação interindividual, parecendo fácil e de grande linearidade, é um processo difícil, uma vez que as pessoas, aparentemente sem qualquer razão, desenvolvem barreiras invisíveis que condicionam a emergência e fluência dos processos comunicacionais. E pergunta-se: porque é que tais barreiras existem?

Na circunstância, tudo parece indicar que a Lobélia tinha dificuldade em confrontar o Sr. Eduardo com esse seu desejo, aparentemente para não o magoar. Mas seria realmente por isso? Não seria por admitir que os seus interesses e a sua segurança na empresa poderiam ser postos em causa, por pensar que poderia ser interpretada como estando a faltar ao respeito ao principal responsável da empresa? E, sendo assim, se considerarmos que uma boa liderança deve abordar este género de dinâmicas, pergunta-

se: porque é que os responsáveis da INTERVIAGEM não desenvolveram as interações, relações e ligações necessárias com a Lobélia por forma a compreenderem esta sua crença e, assim, poderem levá-la a não sentir a situação da forma como sentia e, conseqüentemente, estar à vontade para explicitar os seus verdadeiros interesses e desejos? Uma possível explicação poderá estar no facto das pessoas, hoje, nas organizações, terem uma enorme quantidade de assuntos de carácter estritamente profissional para tratar, os quais acabam por não disponibilizar qualquer tempo para conversas sobre matérias do foro exclusivamente individual e particular. Porque, é bom não esquecer, as necessidades de natureza psicossocial das pessoas mantêm-se mesmo durante as horas e no local de trabalho.

Uma outra questão que faz sentido colocar prende-se com o tipo de abordagem que a consultoria em DO tradicional faria ao episódio aqui em discussão. Com efeito: será que seriam identificados constrangimentos ao nível da comunicação e liderança numa unidade de negócio a partir da observação da rentabilidade dos produtos vendidos? E, se o fossem, será que a solução não passaria pela proposição de um programa formativo para desenvolver as competências da Lobélia nestes dois domínios, ignorando-se que o que verdadeiramente estava em causa eram os seus interesses e desejos? E, nesse caso, qual seria a sua eficácia? Provavelmente mínima ou nenhuma, porque, na verdade, o que a Lobélia pretendia, era apenas deixar o cargo de chefia e assumir, em exclusivo, funções técnicas no balcão.

Assim, o episódio protagonizado pela Lobélia sugere que a consultoria em DO tradicional, se pretende verdadeiramente elevar os seus índices de eficácia, no lugar de assumir exclusivamente as organizações e os seus actores como sistemas mecânicos de causalidade linear, conforme propõe a perspectiva sistémica e mecanicista da teoria das organizações, terá que procurar identificar e compreender também as dinâmicas decorrentes da intencionalidade e liberdade humana, tendo em consideração que as pessoas, certamente por serem elas próprias a causa da sua emergência, tendem a não explicitá-las. É por isso que as metodologias de intervenção em DO, para além de continuarem a considerar as dimensões lineares da vida das organizações, terão, em simultâneo, que abordar, através do diálogo com os seus membros, o quadro de interacções, relações e ligações desenvolvido por cada um deles em particular no seio da componente social presente em qualquer organização.

3.2.8 O SUPORTE À AUTO-APRENDIZAGEM

Os episódios que descrevi e discuti foram aqueles que mais contribuíram para que, em conjunto com os responsáveis da INTERVIAGEM, ponderássemos a pertinência, adequabilidade e eficácia de um sistema de gestão por objectivos, desenhado e implementado com base nas conceptualizações e fundamentos tradicionais, ou seja: definição dos objectivos da organização, desdobramento em cascata, através de definição, negociação e fixação, por escrito, entre as hierarquias e os subordinados, elaboração de planos de acção individuais e de equipa, consistentes com os objectivos

fixados, e acompanhamento e suporte das hierarquias ao desempenho dos respectivos colaboradores tendo em vista a sua concretização.

De facto, se as dinâmicas resultantes das interacções, relações e ligações que eram geradas no interior dos processos de resposta complexa da INTERVIAGEM geravam dificuldades fundamentalmente ao nível dos processos de comunicação daquela organização, com reflexos na liderança e no trabalho em equipa, como é que um modelo de gestão por objectivos, concebido de acordo com os princípios tradicionais, enunciados no parágrafo anterior, poderia funcionar?

Decidi, então, que poderia cumprir a missão que estava na base da contratação dos meus serviços – envolver e comprometer os membros da INTERVIAGEM com os seus objectivos de gestão e de negócio – se desenvolvesse e implementasse um instrumento que produzisse e disseminasse informação, no seio da empresa, segundo uma perspectiva dinâmica e de acordo com uma lógica sincrónica e diacrónica. Ou seja, desenvolver e implementar um instrumento que possibilitasse a qualquer um dos colaboradores da empresa, do topo à base, aceder livremente, através da infra-estrutura informática implementada na empresa, à informação consubstanciada num *portfólio* de indicadores combinados ao longo do tempo, bem como num determinado momento da vida da empresa.

Deste modo, elegi o processo de comunicação nas organizações, como o quadro conceptual sob o qual iria assentar toda a minha estratégia de intervenção. E, assim, comecei a trabalhar no sentido de desenvolver um instrumento que se constituísse como

uma plataforma de suporte à comunicação na organização e, conseqüentemente, atenuasse os efeitos que os processos de comunicação tinham na liderança e no trabalho em equipa, os quais eram determinantes para o desempenho individual e colectivo. Tratava-se, em bom rigor, de conceber, desenvolver e implementar um instrumento que suportasse, o mais consistentemente possível, as conversas e os diálogos interpessoais e intergrupais, com base em referenciais conhecidos de todos e não com base em percepções contaminadas pelo poder explícito ou implícito detido na organização ou, até mesmo, por quaisquer outros meros interesses de circunstância.

Assim, com o acordo da gerência da empresa, reformulei os objectivos iniciais da intervenção, isto é, decidi abandonar a concepção e implementação do sistema de gestão por objectivos de acordo com o modelo tradicional e optei por criar uma plataforma de suporte aos processos de comunicação na INTERVIAGEM. No fundo, o meu propósito era, tão só, construir algo que permitisse às pessoas saberem o que os responsáveis da empresa pretendiam deles e, a estes definir-lhes, a abrangência e a amplitude das solicitações que deveriam exigir aos seus subordinados. Em certa medida, fazer com que cada uma das partes pudesse afirmar, com base em informação, os seus direitos sem colocar em causa os direitos dos outros. Procurando que, com base na emergência deste quadro atitudinal e relacional, resultassem comportamentos de compatibilização mútua susceptíveis de contribuir para reforçar a competitividade e a rentabilidade da empresa ou, pelo menos, que não emergissem comportamentos geradores de resultados com sinal contrário.

A plataforma de suporte à comunicação a que me venho referindo comportou quatro categorias, cada qual operacionalizada através de indicadores específicos que passaram a ser calculados pelo sistema informático da empresa com base num algoritmo de cálculo desenvolvido com essa finalidade. A seguir, apresentam-se essas categorias com exemplos de alguns dos respectivos indicadores:

- Categoria A: orientação para o negócio:
 - % de vendas realizadas com produtos desenvolvidos no ano anterior, e
 - % de aumento de vendas por empregado.

- Categoria B: orientação para o cliente:
 - % de novos clientes em relação ao ano anterior,
 - % de satisfação dos clientes, e
 - % de reclamações fundamentadas.

- Categoria C: orientação para os colegas:
 - % de vendas de produtos de outras áreas de negócio,
 - % de propostas que as equipas de processos de negócio não efectuaram por falta de informação actualizada, e
 - % de utilização dos *allotments* contratados.

- Categoria D: orientação para o mercado:
 - % de novos produtos lançados no mercado, e
 - % de vendas realizadas com novos produtos.

O último *feed-back* que tive da INTERVIAGEM confirma que foi implementada e estão a trabalhar com base nesta plataforma de suporte à comunicação, tendo, com a participação e o envolvimento dos responsáveis e dos membros das equipas alocadas a cada um dos seus processos de negócio e de suporte ao negócio, ajustado os indicadores para o ano em curso.

3.3. IMPLICAÇÕES PARA A CONSULTORIA EM DO

A discussão acabada de efectuar, sugere que as organizações, podendo ser conceptualizadas de acordo com a perspectiva sistémica e mecanicista da teoria das organizações, são igualmente espaços organizados em torno de interações, relações e ligações entre pessoas gerados no interior dos processos de resposta complexa que acabam por gerar. E se o impacto da aprendizagem e do conhecimento, criado no seio dos processos de resposta complexa que emergem nas organizações, é mínimo quando as tarefas são altamente estruturadas, repetitivas e definidas no quadro de uma realidade organizacional dominada pelo material e por uma organização característica do paradigma sistémico e mecanicista, o mesmo já não acontece quando a realidade é matizada pela imaterialidade dos recursos que estão em jogo. Na realidade, nestas circunstâncias, a causalidade linear subjacente a tal perspectiva sistémica e mecânica tende a tornar-se inadequada, uma vez que o impacto da aprendizagem e do conhecimento emanado do interior dos processos de resposta complexa das organizações tende a aumentar muito significativamente.

Assim, tudo parece indicar que, quanto maior é a imaterialidade dos recursos organizacionais maior é a volatilidade da realidade e da dinâmica organizacional e, conseqüentemente, menores as possibilidades do consultor de intervir e conduzir a mudança com base em modelos e instrumentos pré-formatados, especialmente se desenvolvidos com base na perspectiva sistêmica e mecanicista da teoria das organizações. Por exemplo, um sapato pode ser fabricado única e exclusivamente a partir de funções e tarefas completamente estruturadas, repetitivas e muito bem definidas. Porém, se a economia atinge elevados índices de desenvolvimento, os consumidores passam a procurar sapatos com atributos diferentes daqueles que é possível obter com uma organização de trabalho altamente estruturada. Neste caso, a importância da área de inovação e desenvolvimento na cadeia de valor de fabrico do sapato cresce, a imaterialidade sobrepõe-se à materialidade dos recursos utilizados e, como consequência, aumenta a intangibilidade e o efeito da dimensão simbólica na dinâmica das organizações.

De referir também que, com o aumento da intangibilidade e da dimensão simbólica na dinâmica das organizações, emerge e desenvolve-se a ambiguidade e a ansiedade dos seus membros, uma vez que a subjectividade tende a acentuar-se, em maior grau quando se trata de empresas de serviços, como é o caso da INTERVIAGEM. Na verdade, é mais fácil testar e demonstrar a resistência à chuva de um sapato do que a qualidade da interacção de um técnico com um cliente, durante o processo de venda de um qualquer *package* turístico. As percepções de quem assiste, vende e compra podem ser muito diferentes. Cada uma está imbuída de uma legitimidade e validade que lhe é

conferida pelos seus valores de referência. No fundo, geram-se subjectividades suficientemente objectivas para cada uma das pessoas.

É por isso que a consultoria em DO, induzida exclusivamente a partir de modelos de intervenção pré-formatados, desenvolvidos e implementados com base na perspectiva da causalidade linear veiculada pelo pensamento sistémico e mecanicista da teoria das organizações, dificilmente resulta, porque tais soluções não abordam consistentemente a aprendizagem e a criação de conhecimento decorrente das interacções, relações e ligações interpessoais que tendem a acentuar-se em contextos organizacionais dominados pela imaterialidade dos recursos utilizados e pela intangibilidade das dinâmicas relacionais que acabam por se desenvolver.

Porém, para a perspectiva tradicional da consultoria em DO, os modelos de intervenção que utiliza são percebidos como soluções para resolverem problemas com contornos específicos, identificados no seio de um diagnóstico que se quer o mais fino possível. E, por isso, quando o modelo prescrito não produz os resultados desejados acredita-se que o diagnóstico não foi convenientemente realizado e, por arrastamento, a formulação dos problemas organizacionais foi deficiente. Contudo, como temos vindo a assinalar, o que a consultoria em DO tradicional por vezes ignora é que, consoante se intensifica a importância da informação e do conhecimento como recursos determinantes para o sucesso organizacional, as bases e os contornos dos problemas organizacionais são substancialmente diferentes daqueles que emergem em contextos em que os recursos materiais continuam a ser primordiais e em que a

participação das pessoas se limita à utilização rotineira dos equipamentos que os transformam.

Na verdade, em tais organizações, a formulação do problema constitui-se, em si mesmo, como uma dificuldade de difícil resolução, uma vez que a volatilidade da realidade em que são gerados é enorme e, por outro lado, as pessoas, ao saberem que são elas quem pode utilizar e aplicar consistentemente os recursos informacionais e de conhecimento, acabam por fazê-lo de forma a que os seus interesses sejam salvaguardados. Ora os modelos de intervenção em DO propostos pela consultoria tradicional, ao excluírem a possibilidade de existirem dinâmicas organizacionais decorrentes desta intencionalidade e liberdade humana, tornam-se, quando aplicados, extraordinariamente frágeis, ainda que a metodologia e os instrumentos de suporte à respectiva implementação sejam suficientemente flexíveis para incorporarem a participação e o envolvimento das pessoas. Porque estas só aderirão verdadeiramente em função dos ganhos que percepcionarem com a mudança produzida.

Torna-se, por isso, fundamental que o consultor que trabalha no domínio do DO desenvolva uma relação de confiança com todos os membros da organização em que está a intervir. Não só com os seus responsáveis mas fundamentalmente com todos aqueles que serão sujeitos às mudanças decorrentes da intervenção em curso. Não numa lógica sistémica e mecânica mas num processo em que ninguém, de forma implícita ou explícita, é excluído ou inibido de intervir ao longo da intervenção de mudança que está em execução. Porque se, como vimos, a intencionalidade e a

liberdade das pessoas se mantém durante e após as intervenções de consultoria em DO, não podemos, como pretendem os modelos de consultoria matizados pela causalidade linear, desenhados com base no paradigma sistémico e mecanicista da teoria das organizações, tornar as pessoas meros elementos de configurações sistémicas e mecânicas que actuam, despidas de qualquer interesse ou vontade, de acordo com uma estrutura de relações que os consultores concebem e implementam e as hierarquias controlam.

Porque, de facto, na prática, tal ordem, sobretudo nas organizações dominadas pela imaterialidade dos recursos, não se verifica. Quanto mais não fosse porque as pessoas não aceitam e se aceitassem não sei como seria possível gerir o intelecto de cada indivíduo. E os modelos tradicionais da consultoria em DO, provavelmente por confundirem a aceitação expressa ao nível do discurso, com as práticas ocultas nas dinâmicas produzidas no interior das interacções, relações e ligações entre as pessoas, acreditam que si. E esta é uma das grandes diferenças relativamente às práticas de consultoria em DO desenvolvidas sob os princípios emanados dos processos de resposta complexa propostos por Stacey (2001), as quais caracterizam-se por procurar que as pessoas desenvolvam o desejo e o interesse da mudança, a fim que esta se torne efectiva de uma forma continuada e sustentada.

Sublinha-se também que as intervenções orientadas para o DO devem ser o mais contextualizadas possível, isto é, a forma e os conteúdos da intervenção devem ser objecto de uma co-construção resultante das interacções, relações e ligações que se vão

estabelecendo e desenvolvendo entre o consultor e os membros da organização, preferencialmente no “terreno” e com um discurso dominado ou, no mínimo, compreendido por estes últimos. Neste processo, a comunicação tem um papel preponderante, uma vez que é através das conversações entre o consultor e os membros da organização que é possível manter e reforçar as referidas interacções, relações e ligações que estão na base da contextualização pretendida. No fundo, o consultor em DO, no lugar de prescrever, numa perspectiva sistémica e de causalidade linear, modelos com a solução para os problemas, deve agir por forma a que sejam os membros da própria organização, numa perspectiva processual, a conceber, desenvolver e a introduzir praticas que sirvam os objectivos organizacionais num dado momento e numa determinada situação.

E esta passagem, de uma lógica sistémica e mecânica, para uma lógica processual, realizada no seio das interacções, relações e ligações entre o consultor em DO e os membros da organização em que é conduzida a intervenção, com o suporte da comunicação, sob a forma de diálogos e conversas com a maior informalidade possível, é uma outra grande diferença entre a consultoria em DO tradicional e a consultoria decorrente dos princípios emanados dos processos de resposta complexa propostos por Stacey (2001).

Por outro lado, as metodologias de intervenção no domínio do DO devem obedecer a estruturas mínimas, isto é, o consultor é livre de organizar os métodos e as técnicas que considerar mais adequadas à realidade organizacional em que vai intervir,

bem como os instrumentos de suporte à respectiva aplicação, mas, em simultâneo, tem que estar disponível para introduzir as alterações e os ajustamentos que considerar necessários, tendo em conta a avaliação que faz à forma como decorre a intervenção, seja através da informação que vai colhendo, seja através da análise e apreciação que faz dos acontecimentos que ocorrem antes e durante o respectivo processo, designadamente à luz da interpretação e compreensão da estrutura de símbolos e significados que operam na forma tácita nas organizações.

No fundo, as metodologias e os respectivos instrumentos de operacionalização, têm que ser princípios de intenções, ajustáveis e auto-reguláveis em função do desenvolvimento da própria intervenção e não rígidos conjuntos de técnicas e instrumentos desenvolvidos para serem aplicados em contextos organizacionais dominados por estruturas de relações laborais caracterizadas pela causalidade linear. Até porque a execução da metodologia acaba por gerar acontecimentos que alteram profundamente a realidade em que se está a intervir, bem como a formulação dos problemas que se pretendem solucionar com a intervenção em curso.

Convém ainda referir que na aplicação das metodologias deve privilegiar-se o contacto directo com os membros da organização, recorrendo-se apenas a instrumentos de mediatização com essa finalidade quando tal é totalmente impossível. E esta abertura e flexibilidade metodológica e instrumental, por oposição à rigidez técnico-metodológica inscrita na matriz da consultoria em DO tradicional, constitui-se como mais uma diferença muito significativa, comparativamente às práticas de consultoria em

DO desenvolvidas sob os princípios emanados dos processos de resposta complexa propostos por Stacey (2001).

De sublinhar ainda que a validade, em termos sincrónicos e diacrónicos, dos modelos pré-concebidos e aplicados às intervenções em DO, mesmo que, antes ou durante a implementação, sejam consistentemente configurados “à medida”, é crescentemente menor, ou deixa pura e simplesmente de existir, consoante a imaterialidade e a intangibilidade nas organizações cresce. E, por isso, como sugere a perspectiva dos processos de resposta complexa proposta por Stacey (2001), a sua aplicabilidade e utilidade em termos organizacionais, apenas se mantém se os ditos modelos forem concebidos e desenvolvidos no seio de um processo gerador de aprendizagens mútuas entre o consultor e os membros da organização. Num primeiro momento, entre o consultor e os membros da organização e, posteriormente, entre ambos ou, pelo menos, entre estes últimos.

Na realidade, quando pretendemos estruturar e organizar, em definitivo, realidades estruturalmente não estruturadas, o resultado é a ineficiência e a ineficácia dos seus processos, ainda que a aparente ordem organizacional possa induzir o contrário. É por isso que a prescrição e o estabelecimento de relações lineares de causa / efeito, em intervenções no domínio do DO, torna-se com facilidade inadequado, inconsequente e, frequentemente, numa estrita lógica de gestão, desajustado. Ora esta convicção na mutabilidade dos espaços organizacionais e o subsequente impacto nas práticas de consultoria em DO, designadamente sob os modelos desenvolvidos e

implementados nas organizações, é mais uma das diferenças entre as propostas de Stacey (2001) e a perspectiva sistémica e mecânica que caracteriza a consultoria em DO tradicional.

A seguir é apresentado o capítulo 4, no qual são enunciadas as conclusões produzidas no âmbito da presente dissertação. Num primeiro momento, de forma sistemática. Num segundo momento, complementar do primeiro, no seio de uma tabela, por forma a categorizar, enumerar e sustentar, com base em evidência extraída da discussão efectuada no capítulo 3, as conclusões descritas no primeiro momento.

4

CONCLUSÕES

Com base na discussão produzida no capítulo anterior parece-me ser possível concluir que nas organizações em que as dimensões imateriais parecem ser determinantes e, como consequência, as pessoas deixam de estar condicionadas pela materialidade dos recursos e dos processos organizacionais, a dimensão simbólica cresce e, conseqüentemente, a objectividade cede o seu lugar à incerteza, à ambiguidade e à imprevisibilidade da dinâmica das organizações.

E, como consequência da sobreposição da dimensão simbólica sobre a dimensão material das organizações (Caraça, 1993), verifica-se que as práticas de consultoria em DO devem considerar que:

1. O desempenho individual e grupal nas organizações é muito mais intangível. Por exemplo, a qualidade de uma relação de atendimento é de uma enorme intangibilidade, contrariamente ao que sucede com a apreciação de qualidade de um qualquer produto transaccionável no seio dessa própria relação, por exemplo uma peça de roupa, uma vez que é sempre uma avaliação realizada com base nos referenciais de quem a efectua.
2. As interacções entre os membros das organizações são crescentemente matizadas por uma linguagem simbólica, apreendida e com significado unicamente para aqueles que nela participam nas acções quotidianas das organizações, o que impede e dificulta uma consistente formatação e categorização dos fenómenos e das dinâmicas organizacionais e, por conseguinte, a respectiva gestão.

3. As pessoas deixam de ser peças que operam no seio de sistemas organizacionais caracterizados pelas interações homem – máquina, discutidas sobretudo ao nível ergonómico, pelo que a perenidade das observações realizadas por observadores externos à organização, de fora para dentro, nomeadamente as que ocorrem no seio das intervenções de consultoria em DO, com o intuito de reorganizar as respectivas estruturas de relações torna-se muito questionável.
4. Os membros das organizações têm que ser os verdadeiros protagonistas do processo de formulação dos problemas e de concepção das soluções de DO e não serem envolvidos e convidados a participar, por vezes com base num paternalismo algo manipulador, susceptível de ser activado como mecanismo de defesa quando os resultados pretendidos com a mudança não são os desejados.
5. Para que as pessoas adiram consistentemente à mudança veiculada pelas intervenções de consultoria em DO é imprescindível que se aceite uma abordagem menos directiva e sequencial (programada) e que acomode a emergência e o lidar com problemas ao nível da liderança, do trabalho em equipa, do relacionamento interpessoal e da comunicação nas organizações.
6. Autores como Fonseca (2001) e Stacey (2001) argumentam que a emergência do novo e da mudança nas organizações é um processo dissipativo semelhante ao que ocorre na natureza, pelo que o papel do

consultor em DO deve ser bem mais humilde, abandonando a ilusão de controlo e, sobretudo, passar a caracterizá-lo pela capacidade de participar, elicitare e motivar as pessoas a re-definir os seus próprios quadros de interacção e participação na vida diária das organizações.

7. A elicitação das dinâmicas organizacionais que produzem a dissipação necessária à mudança não são induzidas de fora para dentro (Fonseca, 2001), nem ocorrem em equilíbrio, como sugere Senge (1990), nem são fruto da produção voluntária de confusão, como propõe Peters (1995), mas em desequilíbrio e na desordem fractal que constitui a própria organização (Fonseca, 2001; Stacey *et al.*, 1996).
8. Muita da dissipação criativa nas organizações emerge da aprendizagem e do conhecimento narrativo gerado no interior das interacções, relações e ligações que surgem entre as pessoas no seio dos processos de resposta complexa, não enquadráveis nas rotinas já estabelecidas e legitimadas no quadro dos processos formais.
9. A consultoria em DO deve promover a ordem, a rotina e a estabilidade mas, em simultâneo, tem que ter em consideração que a eficácia individual e grupal cresce se a sua manutenção ou o seu reforço não castrar o potencial contido na dissipação criativa existente nas organizações.
10. O paradoxo, resultante da procura de ordem, rotina e estabilidade organizacional, ao mesmo tempo que se elicita o potencial da dissipação existente nas organizações, constitui-se como que a “alavanca” que o

consultor em DO pode e deve utilizar para conseguir os objectivos que persegue com a sua intervenção.

11. A eficácia das técnicas de gestão por objectivos tradicionais tende a diminuir, parecendo ser mais eficazes quando são transformadas por forma a que se transformem num mecanismo de reforço da auto-aprendizagem de cada membro das organizações para, num segundo momento, cada um por si, ser capaz de, em função dos objectivos organizacionais, formular e reformular os seus próprios objectivos, em função das circunstâncias;
12. A aplicação de modelos indutores de causalidade mecânica e linear têm sido questionados, uma vez que, por vezes, em lugar de promoverem a mudança, acabam por gerar uma maior irracionalidade ao sentir e ao agir individual e organizacional, os quais conduzem à desconfiança e à desmotivação dos membros da organização antes, durante e depois da intervenção.
13. A sua eficácia é maior quanto mais forem apreendidas e compreendidas as estruturas simbólicas e de significados, por vezes aparentemente irracionais e sem sentido, mas que operacionalizam os processos de comunicação desenvolvidos pelos membros das organizações, com o propósito de defender os seus interesses, individuais e colectivos, dos mecanismos de controlo das organizações.
14. O DO caracteriza-se por ser um processo dinâmico mas instável, em desequilíbrio, cujo resultado final é imprevisível, devido essencialmente ao

seu carácter contínuo, não linear, multidimensional e pluridisciplinar, o que, *per se*, sugere uma maior eficácia de metodologias que incorporem métodos e técnicas dinâmicas, flexíveis e auto-reguláveis em função do desenvolvimento da própria intervenção.

15. Diagnosticar, por completo, a realidade organizacional em que vai ser conduzida a mudança é impossível, porque a própria intervenção acaba por gerar dinâmicas que rapidamente alteram o quadro previamente diagnosticado.
16. A estruturação apriorística de metodologias com o intuito de implementar modelos previamente definidos, é muito mais um exercício de conforto emocional e de ilusão de controlo dos gestores, bem como de evitação das dinâmicas organizacionais implícitas por parte dos consultores, do que uma técnica promotora e facilitadora dos resultados pretendidos com a intervenção.
17. As metodologias aplicadas ao DO apenas se tornam efectivas quando o consultor é capaz, pela sua atitude e pelos comportamentos que manifesta, de participar e agir com os membros da organização, por forma a conquistar a sua confiança e, assim, aceder às dinâmicas implícitas e ao conhecimento tácito e narrativo, produzido no seio dos seus processos de resposta complexa, determinantes para o sucesso das propostas de melhoria que propuser no âmbito da sua intervenção.

Com o propósito de sistematizar, descrever e enumerar as conclusões acabadas de produzir, bem como com o objectivo de lhe dar uma maior operacionalidade, designadamente para todos aqueles que considerem como útil a sua aplicabilidade, apresenta-se, já a seguir, uma tabela, com a respectiva “ordem”, “denominação” e “pontos de sustentação” recolhidos da discussão realizada.

ORDEM	DENOMINAÇÃO	PONTOS DE SUSTENTAÇÃO
1	▪ Intangibilidade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O valor das aprendizagens e do conhecimento tácito e narrativo gerado no seio dos processos de resposta complexa influenciava e era incorporado na realização das actividades inerentes aos processos produtivos da empresa; e ▪ Os membros da empresa eram mais do que simples peças de um ambiente sistémico cuja estrutura de relações é passível de mensuração.
2	▪ Linguagem Simbólica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A ambiguidade e a incerteza de papel da Manuela que a levava a produzir um estilo de comunicação ambivalente e em duplo vínculo; ▪ O quadro de interacções e relações implícitas existentes e aceites no seio dos membros da equipa que corporizam o episódio do <i>fax</i>; ▪ Cooperação explícita mas competição implícita entre os membros da equipa no episódio do <i>fax</i>; ▪ A implementação da aplicação <i>hipertur</i> com o intuito de gerir as propostas produzidas destruiu o equilíbrio de relações tácitas e implícitas aceites no interior da equipa no episódio do <i>fax</i>, com reflexos no seu desempenho; ▪ O quadro de relações implícitas que transformaram a Norberta no “bode expiatório” das fragilidades individuais e grupais na abordagem e no confronto com a dinâmica de mudança em curso; ▪ O comportamento das funcionárias do balcão do Petrus que vendiam os produtos que tinham uma menor rentabilidade para a empresa; e ▪ A aceitação, por parte da Lobélia, do cargo de chefia, sem que em tal estivesse interessada.

3	▪ Observador Interveniente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A saída da Norberta da empresa e o abandono do cargo de chefia da Lobélia alteraram significativamente o funcionamento da empresa, pelo que, só por si, teriam destruído todo o rigor de qualquer diagnóstico, por mais cuidadosa que tivesse sido a sua elaboração; e ▪ A intervenção, em si mesma, acabou por reposicionar e reformular o objectivo inicial (concepção e implementação de um sistema de gestão por objectivos), o qual passou a ser o desenvolvimento de uma plataforma de suporte à auto-aprendizagem, por forma a que cada um, por si só, pudesse pensar, operacionalizar e realizar os seus próprios objectivos.
4	▪ Sinceridade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nunca foi dado ou induzido qualquer elemento que pudesse levar as pessoas a desconfiar ou a duvidar daquilo que lhes era dito ao nível da linguagem verbal; ▪ Na apresentação do projecto não evitei o confronto com as posições veiculadas pelas pessoas, antes, pelo contrário, fomentei a sua explicitação; e ▪ A empatia elicitada na apresentação foi reforçada e consolidada ao longo do projecto.
5	▪ Imperatividade das Relações Interindividuais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apenas se pôde evoluir para uma plataforma facilitadora de auto-aprendizagem que permitisse a cada colaborador situar os seus próprios objectivos e começar a trabalhar com o intuito de os alcançar, após terem sido explicitadas dificuldades ao nível da liderança, do trabalho em equipa, do relacionamento interpessoal e da comunicação, resolvidas através da saída de uma técnica e da mudança de uma chefia.
6	▪ Processos de Dissipação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estou convicto que a dissipação que acabou por emergir decorreu fundamentalmente do facto de não ter conduzido a minha intervenção com base em instrumentos pré-formatados que limitassem a intencionalidade das pessoas mas matizando-a por um enfoque muito particular na comunicação.
7	▪ Emergência da Dissipação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A minha intervenção nunca foi conduzida para provocar ou gerar os episódios que acabavam por acontecer. Era confrontado com eles quando aconteciam, sem esperar, em que o que mais me impressionou foi aquele que culminou com a saída da Norberta da empresa.

8	▪ Espaço de Dissipação Criativa	▪ A dissipação que originou a mudança decorreu das interações, das relações e das ligações que se estabeleceram no seio de processos de resposta complexa que funcionavam na empresa e que acabaram por estar na origem da saída da empresa da Norberta e no inadequado estilo de liderança existente no balcão do Petrus.
9	▪ Equilíbrio entre Ordem e Dissipação	▪ No lugar de se conceber e implementar um sistema de gestão por objectivos tradicional, optei por uma solução intermédia, de tal forma que foram criadas as condições para que as pessoas pudessem realizar, por si próprias, a sua auto-aprendizagem e, assim, evoluíssem e se desenvolvessem por si mesmas, sem estarem circunscritas às regras e aos procedimentos subjacentes a qualquer sistema de gestão. Desta forma, foi assegurada a ordem organizacional mas não se destruiu a dissipação necessária ao desenvolvimento da empresa.
10	▪ Paradoxo: a Alavanca do Consultor	▪ Ao desenvolver e implementar uma plataforma de suporte à auto-aprendizagem criei condições que permitiram às pessoas interagir em vários pontos de um contínuo que vai da ordem à desordem, da estabilidade à instabilidade e do equilíbrio ao desequilíbrio, ou seja, criei as condições que contribuíram para que os colaboradores pudessem fazer a gestão do paradoxo que é abordar em simultâneo os pólos contrários desse contínuo e, assim, mantivessem a rotina diária e, em simultâneo, o potencial criativo inerente à dissipação.
11	▪ Objectivos <i>versus</i> Auto-Aprendizagem	▪ A estrutura de suporte à auto-aprendizagem individual e colectiva criada, não sendo um modelo de gestão por objectivos tradicional, permitiu que cada um pudesse pensar e procurar desenvolver os seus próprios objectivos, tendo em consideração igualmente os da própria organização, realizando, assim, as suas auto-aprendizagens neste domínio.
12	▪ Causalidade Linear Simples: A Superfície das Águas	▪ O modelo de gestão por objectivos tradicional não funcionou porque, por detrás da dinâmica explicitada havia uma dinâmica organizacional implícita, com dificuldades ao nível da liderança, do trabalho em equipa, do relacionamento interpessoal e da comunicação, a qual tornava irracionais as práticas inerentes ao sistema que se pretendia implementar e que gerava desconfiança e desmotivação no seio das pessoas.

13	▪ Símbolos, Significados e Interesses	▪ Foi por ter acedido e compreendido as dinâmicas implícitas que eram desenvolvidas e vertidas no seio dos processos de resposta complexa da empresa, designadamente aqueles que estiveram na origem dos episódios do <i>fax</i> , da saída da empresa da Noberta e do reposicionamento da Lobélia na estrutura da empresa, que pude repensar os objectivos iniciais do projecto e, em conjunto com os responsáveis da empresa, reformulá-los em função da situação que emergiu durante a intervenção.
14	▪ Imprevisibilidade	▪ À partida, era muito difícil imaginar ou pensar que todos os episódios que acabaram por ocorrer iriam ter lugar, pelo que, o facto da metodologia utilizada ser ela própria flexível, dinâmica e auto-regulável, permitiu melhorá-la através da introdução de ajustamentos que considerei como adequados aos desenvolvimentos que a própria intervenção foi conhecendo.
15	▪ Fragilidade dos Diagnósticos	▪ Como já foi referido, a saída da Norberta e o reposicionamento da Lobélia na estrutura da empresa, em consequência da dinâmica do próprio projecto, inviabilizariam, por completo, o interesse e a utilidade de qualquer trabalho de diagnóstico organizacional.
16	▪ Mecanismo de Defesa	▪ Como se viu no caso aqui discutido as metodologias altamente estruturadas dificilmente teriam permitido uma intervenção como a que foi realizada, pelo que a manutenção da sua utilização no quadro da consultoria em DO só pode ser entendida como um mecanismo de defesa daqueles que as adquirem e dos que as vendem e executam.
17	▪ Confiança e Humanismo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No lançamento do processo de mudança ninguém foi excluído e todos puderam e foram estimulados a participar; ▪ Promovi, desde a apresentação, a comunicação com todos os membros da empresa, sem distinção; ▪ Na abordagem à dinâmica implícita que ocorria no Petrus, fruto do estilo de liderança da chefia, os colaboradores da empresa apenas começavam a explicitar a sua versão dos acontecimentos quando sentiam que podiam confiar e acreditar em mim; e ▪ As actividades eram realizadas com a maior normalidade possível e sem a “imposição”, real ou percebida, de fora para dentro.

Tabela 1: Sistematização dos pontos de sustentação das conclusões.

Como conclusão final sublinho que o impacto da dimensão simbólica na dinâmica das organizações é maior consoante a economia do imaterial se sobrepõe à do material. E, como consequência desta mudança, os métodos, as técnicas e os instrumentos aplicados à consultoria em DO têm necessariamente que permitir complementar o conhecimento organizacional explícito que geram à luz dos pressupostos de causalidade linear, com a aprendizagem e o conhecimento tácito e narrativo produzido no interior das interações, relações e ligações interindividuais que ocorrem no interior dos processos de resposta complexa. Se tal não ocorrer, a validade e a utilidade das metodologias em DO podem ser legitimamente postas em causa.

No fundo, quanto maior é a dimensão simbólica das organizações, maior é a atenção que terá que ser dada à aprendizagem e ao conhecimento tácito e narrativo gerado no seio dos seus processos de resposta complexa.

Porque, continuar, como tem acontecido, a operacionalizar as intervenções de consultoria em DO com base em metodologias baseadas na causalidade sistémica e linear, apenas se estará a contribuir para desacreditar uma área que, a meu ver, pode e tem que contribuir decisivamente para transformar e elevar os argumentos organizacionais que conduzem à produção de riqueza.

Espero que esta investigação contribua para a mudança que ela própria suscita.

REFERÊNCIAS

- Ackoff, R. (1995). *Fábulas de Ackoff – Reflexões Irreverentes sobre Gestão e Burocracia*. Lisboa: Dom Quixote.
- Argyris, C. (1991). Problems in producing usable knowledge for implementing liberating alternatives. In D. Bell, H. Raiffa & A. Tversky (Eds.), *Decision making – descriptive, normative and prescriptive* (3rd ed., pp. 540-561). Cambridge: Cambridge University Press.
- Argyris, C. (1985). Making knowledge more relevant to practice. In W. Bennis, R. O. Mason & J. I. Mitroff (Eds.), *Doing research that is useful for theory and practice* (1st ed., pp. 79-125). San Francisco: Jossey-Bass Limited.
- Caraça, J. (1993). *Do Saber ao Fazer: Porquê Organizar a Ciência*. Lisboa: Gradiva.
- Cunha, M. (2000). Ciência Organizacional: Passado, presente, futuro ou uma viagem aos pós-modernos. In M. Cunha (Eds.), *Teoria organizacional – perspectivas e prospectiva* (1ª ed., pp. 47-66). Lisboa: D. Quixote.
- Cunha, M. & D'Oliveira, T. (1995). Definição de Objectivos na Gestão do Comportamento Organizacional. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 1, 1, 21-35.
- Damáso, A. (1996). *O Erro de Descartes: Emoção, Razão e Cérebro Humano*. Lisboa: Europa-América.
- Duck, J. (1993). Managing Change: The Art of Balancing. *Harvard Business Review*, November-December, 109-118.
- Fonseca, J. (2001). *Complexity and Innovation in Organizations*. London: Routledge. (em publicação).
- Fonseca, J. (1998). *O Paradoxo da inovação empresarial: A necessidade de certeza num mundo imprevisível*. Oeiras: Metáfora.
- Fonseca, J. (1997). *Relógios mecânicos ou paisagens fractais. Da complexidade da gestão à gestão da complexidade*. Oeiras: Metáfora.
- Fonseca, J. & Caraça, J. (1996). A dimensão imaterial das sociedades modernas e os recursos humanos: Algumas reflexões sobre comportamento organizacional e economia. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 2, 1, 47-62.

- Gharajedaghi, J. & Ackoff, R. (1995). Mechanisms, organisms and social systems. In H. Tsoukas (Eds.), *New thinking in organizational behaviour* (2nd ed., pp. 26-39). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Gummesson, E. (2000). From myopic relationship marketing to total relationship marketing. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 6, 1, 127-132.
- Hamel, G. (1999). Bringing silicon valley inside. *Harvard Business Review*, 77, 5, 71-84.
- Low, S. (1987). Development in Research Design, Data Collection and Analysis: Qualitative Methods. In E. H. Zube & G. T. Moore (Eds.), *Advances in Environment, Behaviour and Design* (2nd ed., pp. 279-303). New York: Plenum Press.
- Marques, C. (1995). Impactos da Gestão de Pessoal no *Management*. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 1, 1, 11-20.
- McKelvey, B. (1998). Complexity vs. Selection among coevolutionary firms: A complexity theory of strategic organizing. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 4, 1, 17-59.
- Moreira, P. (1998). Teoria da definição de objectivos: Operacionalização de objectivos e *performance*. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 4, 1, 135-164.
- Penzias, G. (1992). *Ideias e Informação*. Lisboa: Gradiva.
- Peters, T. J. (1985). *Thriving on chaos*. New York: Macmillan.
- Prigogine, I.. (1989) *Exploring Complexity: An Introduction*, New York: W. H. Freeman and Company.
- Prigogine, I.. (1996) *O fim das certezas*, Lisbon: Gradiva.
- Prigogine, I. & Stengers, I. (1984) *Order out of chaos: Man's new dialogue with nature*, New York: Bantam Books.
- Quinn, J., Anderson, P. & Finkelstein, S. (1996). Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best. *Harvard Business Review*, 74, 2, 71-80.
- Rijsman, J. (1996). Grupos nas Organizações. In Carlos Marques & Miguel Cunha (Eds.), *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresa* (1^a ed., pp. 177-203). Lisboa: Dom Quixote.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*. London: Century Press.
- Shaw, P.(1997). Intervening in the shadow of organisations: Consulting from a complexity perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 10, 3, 235-250.
- Shotter, J. (1996). *Coversational Realities: Constructing Life through Language*. London: Sage.

- Stacey, R. (2001). *Complex Responsive Processes in Organizations – Learning and knowledge creation*. London: Routledge.
- Stacey, R. (2000). *Strategic Management & Organisational Dynamics – The Challenge of Complexity*. London: Prentice Hall.
- Stacey, R. (1998). O papel das fantasias de grupo no bloqueio da mudança organizacional. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 4, 1, 203-224.
- Stacey, R. (1995). *A Fronteira do Caos*. Lisboa: Bertrand.
- Stacey, R. Shaw, P. & Griffin, D. (2000). *Complexity and Management: Fad or radical challenge to systems thinking*. London: Routledge.
- Stacey, R. Shaw, P. & Griffin, D. (1996). Survey of complexity science and how it is being used in relation to organisations and their management. *Complexity & Management Centre Working Paper*, 1-43: Hertfordshire: University of Hertfordshire.
- Stewart, T. (1999). *Capital Intelectual*. Lisboa: Sílabo.
- Tsoukas, H. (1995). Introduction: From social engineering to reflective action organizational behaviour. In H. Tsoukas (Eds.), *New thinking in organizational behaviour* (2nd ed., pp. 1-22). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Vansina, L. & Taillieu, T. (1996). Reengenharia do processo de negócio ou desenho de sistemas sociotécnicos em novas roupas?. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 2, 1, 63-82.
- Walsham, G. (1993). Management Science and Organizational Change: A Framework for Analysis. In C. Christopher & B. Mayon-White (Eds.), *Managing change* (2nd ed., pp. 187-196). London: Open University.
- Zohar, D. (1997). *Rewiring the Corporate Brain*. São Francisco: Berrett Koehler.