

Será possível o desenvolvimento organizacional em culturas de poder?

PETER REASON (*)

Uma das questões mais importantes para a prática de Desenvolvimento Organizacional é a maneira de lidar com o poder e a política.

Diz-se muitas vezes que estes são aspectos da vida no interior das organizações que O. D. ignora (Friedlander e Brown, 1974; Srivastva, 1975) e argumentou-se que é necessário desenvolver teorias políticas da intervenção nas organizações. Embora o poder seja claramente, uma dimensão importante de todas as organizações, é mais saliente em algumas, havendo outras que se podem caracterizar quase inteiramente em termos de poder e política. Podemos descrever estas últimas como *culturas de poder* seguindo Harrison (1972) e Handy (1976).

Srivastva e Brown (1974) que «se o poder corrompe, a falta de poder corrompe inteiramente»: este trabalho foi escrito quando o autor saía, ligeiramente vacilante, de um encontro com uma cultura de poder, em que o único poder que tinha consistia na possibilidade de abandonar o caso. Descrevo a minha tentativa de projecto de O. D. nessa organização e interrogo-me se a teoria do O. D. é suficiente para abarcar intervenções

em culturas de poder. Mas é preciso examinar mais atentamente a natureza do poder, da cultura e O. D.

PODER

Embora o poder seja auto-evidente quando deparamos com ele na vida de todos os dias — especialmente se estivermos numa posição de relativa importância — tem sido difícil defini-lo teoricamente, já foi descrito como um «conceito essencialmente contestado» (Lukes, 1974). A um nível muito simples pode ser visto em termos de que partido leva a melhor quando há desacordo: quem pode tomar decisões quando há um conflito de interesse aberto? Mas esta visão é simplista, já que o poder se exerce frequentemente através de «não-decisões, por exemplo *impedindo* que certas questões sejam debatidas publicamente, ou «fixando as coisas» antecipadamente, de modo a que não apareça nenhum conflito. Por outras palavras, o poder pode ser definido em termos de que controla as agendas do debate público.

Contudo, esta visão de poder também é inadequada, por três razões. Primeiro o poder não aparece apenas no tomar ou não

(*) Professor na Universidade de Bath.

tomar de decisões, mas também nos *preconceitos gerais* de um sistema social e político, na consideração de certas questões e na exclusão de outras. Segundo, o poder se associa apenas a conflitos observáveis, mas pode ser usado para *formar desejos e opiniões* (por exemplo através da propaganda) e assim evitar a ocorrência de conflitos. Terceiro, o poder não está presente apenas em queixas ou diferendos, pois pode ser usado para *modelar o modo como as pessoas vêem o mundo*, para que possam aceitar o seu papel, seja por não verem alternativas, ou por aceitarem o que existe, como natural e inalterável.

É este terceiro conceito de poder que uso neste trabalho: não apenas o poder de decidir em questões evidentes, nem o poder de controlar as agendas, mas sim o poder de definir «como são as coisas», o poder de definir ou produzir a realidade. Em termos práticos, isto inclui o poder de levantar certas questões e ignorar outras, determinar o que é verdadeiro e o que não é, qual o comportamento apropriado — e em última análise o poder de definir a identidade pessoal de outros indivíduos e classes no interior do sistema social. O instrumento mais importante para manter qualquer forma social particular, ou relação é este poder de definir a realidade. (Para uma exploração mais detalhada destas opiniões, veja-se Lukes, 1974; Bachrach e Baratz, 1970; Berger e Luckman, 1966).

DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

O Desenvolvimento Organizacional é uma abordagem à vida da organização que envolve «mudança na cultura da organização, passando de um estágio em que se evita um exame dos processos sociais, para outro em que esse exame se torna legítimo e institucionalizado». Envolve geralmente uma variedade de métodos de pesquisa que geram «informação válida sobre os processos da

organização, de onde pode partir a mudança, baseada na «escolha livre» e «compromisso interno» (Argyris, 1970). Assim o O. D. pode ser visto como uma abordagem directa em que se usam intervenções de um terceiro para mobilizar a informação e energia existentes nos processos organizacionais e que de outro modo não estariam disponíveis para o aperfeiçoamento do sistema.

É, por isso, uma estratégia racional baseada no senso comum (Fordyce e Weil, 1971) um pouco ameaçadora, talvez, para certas pessoas, mas tudo por uma boa causa...

Mas se olharmos mais atentamente os processos do O. D. podemos ver que alguns aspectos da sua estratégia, atingem directamente os processos de definição da realidade da organização: por outras palavras, actividades dirigidas ao melhoramento do sistema envolvem também processos básicos de criação de sistema.

Mangham (1975) descreveu o O. D. como «negociando a realidade»; mas que quantidade de realidade podemos negociar? Muitas vezes é impossível gerar «informação válida» — eis uma frase bem inocente — sem descobrir que estamos a pôr em questão a base de onde essa informação emana e as suposições fundamentais dos membros da organização. Por vezes, quando começamos a fazer perguntas, parece não haver limites às perguntas que podemos fazer; e, no entanto, quando começamos a definir as questões sociais em que vai incidir o trabalho de O. D., podemos estar a renegociar a própria realidade que sustenta a organização.

CULTURAS

Uma cultura é o «mundo real», experimentado pelos membros de uma organização: é «o modo como as coisas são», aquilo que é considerado, à partida, natural.

Mas formalmente são os valores, normas e credos que se reflectem na estrutura e nos processos da organização, e também o modo

como essa visão do mundo é definida e redefinida. Ideias sobre «o que é» e «o que devia ser», interpenetram-se e tornam-se consistentes (Harrison, 19782, p. 120) havendo por isso a tendência para que exista uma visão firme e clara do mundo, partilhada pelos membros da organização. Harrison identificou, originalmente, quatro dessas visões do mundo; neste trabalho interessar-me-ei principalmente pelas culturas de poder e pelas culturas centradas no papel (deixando fora de discussão as culturas centradas na tarefa e as culturas personalistas).

Handy compara as *culturas de poder* a uma teia, dependente de uma fonte central de poder, com raios de poder e influência emanando dessa figura central... O controlo é exercido pelo centro, através da selecção de indivíduos-chave, através de incursões ocasionais a partir do centro, e convocações ao centro (1976, p. 178).

Harrison argumenta que uma organização orientada para o poder tenta dominar o meio e eliminar toda a posição. É avessa a sujeitar-se a qualquer lei ou poder exteriores. No interior da organização, aqueles que detêm o poder, lutam para manter o controlo absoluto sobre os subordinados (Harrison, 1972, p. 121).

As culturas de poder são orgulhosas e fortes, aptas a movimentarem-se com rapidez e a reagir a qualquer perigo ou ameaças; apoiam «indivíduos com sede de poder, com espírito político, e gosto dos riscos» (Handy, p. 179).

São competitivas, ciosas do seu território, e servem-se a si próprias (Harrison, p. 121).

Numa cultura de poder, alguns são *poderosos*, outros *impotentes*; as relações têm geralmente um carácter vertical: mesmo as relações entre colegas (presumivelmente de igual para igual, e de colaboração) são arenas para rivalidades e jogos baixos.

O poder de definir a realidade, e as relações fica nas mãos de um pequeno número de pessoas no centro, e a possibilidade dos outros membros da organização para levan-

tar e definir questões é reduzida drasticamente. Por contraste a cultura centrada no papel é como um templo grego ao deus Apolo.

Esta cultura funciona pela lógica e racionalidade. A organização baseada nos papéis assenta na força dos seus pilares, as suas funções ou especialidades (Handy, 1976, pp. 179-180).

A cultura centrada no papel é previsível, estável, respeitável; mais correcta do que eficiente, «os processos de mudança são incómodos, e desse modo o sistema mostra-se lento na adaptação à mudança» (Harrison, 1972, p. 122). A descrição do papel, ou trabalho é com frequência, mais importante do que o indivíduo que o desempenha; regras e modos de proceder são os métodos de influência mais importantes.

Uma organização centrada nos papéis, pretende ser o mais racional e ordenada possível. Em contraste com a autocracia voluntariosa das organizações orientadas para o poder, há uma preocupação com a legalidade, a legitimidade e a responsabilidade... A competição e os conflitos são regulados e substituídos por acordos, regras e normas. Os direitos e os privilégios à hierarquia e ao estatuto, essa importância é moderada pela preocupação com a legitimidade e legalidade (Harrison, 1972, pp. 121-122).

O poder, neste tipo de cultura está muito mais espalhado do que nas culturas de poder. Existe, claro uma maior acumulação de poder no cimo, mas este poder é amenizado pelo poder conservador do *sistema*, conservadorismo esse que Schon (1971), significativamente, designou de *dinâmico* — «uma tendência em lutar para permanecer igual» (p. 32). O poder potencial de definir a realidade e as relações, está largamente nas mãos dos membros da organização, embora a maioria das pessoas não se sintam na posse desse poder, já que se consideram impotentes face ao «sistema, geralmente personificado por ELES».

DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL E CULTURAS CENTRADAS NO PAPEL

Defini cultura, poder e desenvolvimento organizacional como estando, em última análise, ligados à construção e reconstrução da realidade, o pano de fundo em que todas as transacções e interacções são vistas pelos membros da organização. O. D. se quiser dar um contributo significativo à vida da organização, intervêm directamente nos processos de definição da realidade; como tais processos serão diferentes, segundo o tipo de cultura; podemos pressupor que intervenções O. D. similares, terão resultados diferentes de acordo com as culturas.

Parto do princípio que o O. D. cresceu como resposta às culturas centradas no papel, e que a sua teoria e prática são relevantes, principalmente para elas e para o movimento tendente a torná-las mais orientadas para as tarefas.

O Desenvolvimento Organizacional preocupa-se mais com o aprisionar dos indivíduos em processos impessoais e com a perda de eficácia no desempenho das tarefas do que com as manobras políticas e jogos de poder abertos, característicos das culturas de poder.

As culturas centradas no papel procuram ser «o mais racional e ordenadas possível»: o O. D. oferece uma meta-racionalidade de «mudança planificada», na qual até as emoções podem ser levadas em conta racionalmente. Além disso, sugiro que os profissionais de O. D. tendem a ser mais liberais do que radicais, já que estão orientados para processos de mudança racionais e negociados, dentro de uma estrutura cultural aceite: aceitam, fundamentalmente, a cultura ocidental baseada em papéis e seu próprio envolvimento nela, e consideram a distribuição de poder dentro dessa mesma cultura, como ponto de partida.

Nestas culturas, o processo de definição da realidade pode ser considerado estando fora de controlo dominados pelo «sistema».

O O. D., ao ajudar as pessoas a compreender melhor e a intervir na sua situação, permitindo-lhes tomar conta da organização e das suas próprias vidas.

Neste sentido, aumenta todo o poder no interior da organização, e assim a possibilidade de aumentar também a influência mútua. Todos «ganham», sendo a colaboração e o consenso possíveis.

Em culturas de poder isto não se verifica; se um pequeno grupo de pessoas está em posição de impor as suas definições da realidade, qualquer movimento para explorar a realidade da organização ou qualquer sugestão sobre renegociações, serão vistos como uma ameaça. Vou considerar detalhadamente uma dessas culturas.

A CULTURA DE PODER NA «CORMORANT»

A Cormorant é uma fábrica que faz parte de uma grande companhia internacional.

A sua história nos últimos anos, apresenta altos e baixos, e como resultado disso, a fábrica encontrava-se há alguns anos em mau estado, desmoralizada, com atitudes hostis em relação à companhia-sede, instalações mal cuidadas e um produto antiquado.

Em resposta a essa situação, a sede reuniu uma grande e forte equipa dirigente, sob as ordens de um director-geral superforte, para «poder dar a volta à situação». O sucesso pode medir-se pelo facto de, em poucos anos, a fábrica estar reorganizada, com a introdução de novos sistemas de informação da direcção, com novos investimentos nas instalações e no equipamento, desenvolvido um novo e importante produto, e a juntar a tudo isto, parece encaminhar-se firmemente para uma situação lucrativa.

Larry Campbell, o director-geral, é um homem grande, falador e possuidor de tremenda energia. Tem um sentimento de posse em relação à Cormorant, grande cuidado em protegê-la de interferência externa, e de

intervenções dos escritórios centrais. Sabe-se que chegou a expulsar elementos estranhos e muitas vezes referem-se à Cormorant como o «Chateau Campbell».

Larry tem grande capacidade em memorizar detalhes. Introduziu sistemas de informação e de controlo, que lhe fornecem grandes quantidades de informação detalhada, sobre cada área e função na fábrica. Muitas vezes, parece que administra por detalhe, sabendo, aparentemente mais de um assunto particular do que o respectivo director.

Não é, contudo um homem de pormenores: é também um dos líderes mais carismáticos que já observei.

Na mesa de almoço da direcção ele é o centro, dizendo piadas, rindo alto, produzindo ideias e excitação de tal modo que ninguém pode ou quer competir.

Alguns comentários sobre Larry tirados de entrevistas a membros da equipa administrativa, podem dar uma ideia.

— «Era capaz de me atirar ao fogo por Larry — ele compreende os meus problemas, faz exigências difíceis de cumprir mas possíveis. É um tipo de primeira.»

— «Larry — o tipo que precisávamos, um pouco imprevisível, um pouco controlador. Admiro a sua força, energia e memória.»

Larry dá aos administradores excitação, desafios, a necessidade de controlar uma enorme quantidade de detalhes e uma enorme carga de trabalho. Tudo isto faz com que a equipa se apresente fortemente unida. Por exemplo, ao telefone a maior parte deles falará com dureza aos subordinados, gritando de modo a que todos os presentes possam ouvir o desempenho. Contudo se um colega da administração fala com outro, o tom será mais razoável, quase fraternal; se for Larry quem está ao telefone (e quando Larry liga, o telefone está preparado para tocar até ser atendido) o tom da conversa muda perceptivelmente para um estilo subserviente, começando sempre por um bem educado «sim... Larry.»

Embora na primeira impressão a equipa de direcção pareça fortemente ligada e é essa a impressão que pretendem criar e mostrar — não é difícil observar algumas tensões. Os membros comentaram comigo que a comunicação lateral não era boa; que havia divisões, por exemplo entre os que «pensavam» e os que executavam; entre os que estão no escritório e os outros; que alguns dos membros são implacáveis, e atropelam os outros. Nas reuniões, Larry é o centro da comunicação, define as questões e julga-as. Pode perfeitamente cortar uma discussão com um «vamos esclarecer isso»..., fazendo o ponto da situação e ultrapassando a confusão geral. Faz isto de tal maneira que a equipa necessita dos seus pontos de situação e os membros podem ser indisciplinados competindo para atrair a atenção e tentar impor os seus pontos de vista específicos.

O comentário mais significativo sobre a equipa, foi feita por um antigo administrador, agora ligeiramente posto de lado:

A equipa trabalha bem, mas... são frágeis, há rivalidades, não confiam uns nos outros.

Podemos compreender melhor a equipa no contexto da sua existência perante um meio diferente e hostil: houve sempre uma grande hostilidade e ameaças por parte dos trabalhadores em relação à administração, como resultado dos tempos difíceis; e a equipa enfrenta a necessidade premente de «pôr as coisas em ordem».

À medida que descemos na hierarquia, aparece um quadro bem diferente. Embora haja um ou dois «satélites» à volta da equipa administrativa que levam uma vida interessante, descobre-se rapidamente que para as outras pessoas resta pouco mais do que serem «lacaio» da administração. Muitas delas estão muito atarefadas, especialmente administradores médios, mas raramente envolvidos em qualquer tomada de decisão significativa; mais provavelmente estarão ocupados a desenvolver trabalho criado pelos

membros da equipa administrativa. Como frisou um jovem administrador: «A vida deve ser muito chata para os funcionários, mas há muito mais animação quando estamos mais perto da administração. Esses divertem-se, mas a comunicação não é boa. Aqui não existe nada do género de administração participada. As pessoas são capazes de fazer as coisas mais depressa se lhes forem explicadas.» Outro jovem administrador disse, mais emocionalmente, «sinto-me completamente aborrecido... dividido entre lealdades diferentes... sob várias pressões. Não se pode explicar as coisas especialmente a (Director de Produção) mas está tudo de acordo com a estrutura da administração. Se fossem precisos guardas SS eles iam buscá-los... A administração não compreende que é necessário pedir às pessoas para fazerem as coisas. Quando a situação económica melhorar vai haver uma saída em massa».

As actividades da equipa administrativa — especialmente a preocupação com os detalhes — significa que estão constantemente a interferir com as rotinas quotidianas da fábrica. Isto é feito principalmente através duma reunião de operações: o fim desta reunião é verificar a produção e resolver qualquer estrangulamento, mas é uma oportunidade para que o director de produção exerça o seu estilo abrasivo de administrar.

Todas as manhãs entre as 9 e as 11, qualquer director de nível médio na fábrica pode receber uma chamada abusiva. Como comentou um dos seus colegas na equipa administrativa:

«O que me preocupa são as censuras e toda a porcaria que os subordinados lhe levam. A porcaria bate na ventoinha e todos nós apanhamos com ela injustamente... Mentem com quantos dentes têm.»

Um administrador mais novo:

Somos dirigidos pelo Departamento de Produção, já que temos um Director de Produção que governa tudo. Tem uma reunião de operações todas as manhãs, convocada ostensivamente para resolver as falhas,

mas que lhe dá uma bela oportunidade para nos apontar a dedo.

Outro administrador, trabalhando directamente para o Director de Produção:

Ele administra exigindo — «Eu quero». Não presta atenção aos problemas das pessoas nem as ajuda a pensar neles, saem das reuniões na mesma. As acções do dia-a-dia que leva a cabo podem causar problemas a longo prazo, interferindo nos sistemas; mas ele quer sempre as coisas das duas maneiras.

Este último comentário pode ser apoiado pela própria resposta do Director de Produção a quaisquer objecções:

«Não me interessa como faz, mas é isto que têm de fazer...»

Esta estratégia administrativa cria uma situação quase impossível para os administradores intermédios. Muitas vezes, para satisfazer as exigências dos superiores têm de ir contra processos que esses mesmos superiores exigem que sejam mantidos.

Larry e a sua equipa vêem-se a eles próprios trabalhando dura e furiosamente pela sobrevivência e sucesso da fábrica Cormonant. Nos meus momentos mais cínicos pareceu-me fácil virar tudo ao contrário e ver o Cormonant e todas as suas relações sociais, existindo apenas para que um pequeno grupo de homens possam passar um bom bocado, a brincar aos administradores importantes.

Muito do seu comportamento parecia menos destinado a resolver os problemas e ter mais o objectivo de se sobreporem uns aos outros ou afirmarem-se aos olhos dos subordinados. Tudo isto cria uma centralização que impede qualquer possibilidade de colaboração entre os subordinados: é o dividir para reinar.

DIAGNÓSTICO

Deve ser evidente para o leitor que tenho sentimentos fortes sobre a situação na Cormonant. Tenho a certeza que era considerado suspeito pelos administradores e era

muito difícil sentir-me à vontade — considerava-a um lugar rígido e competitivo, e sentia-me constantemente a ser posto à prova e desconsiderado. Por isso tenho de deixar bem claro que considero a Cormorant como um lugar impróprio para seres humanos, uma cultura em que a actualização de quaisquer valores humanísticos deve ser quase impossível.

Também é necessário frisar que o Cormorant é uma organização *eficiente*: estando quase a fechar, tornou-se a história de sucesso da companhia.

Pode, além disso, argumentar-se que tal sucesso foi conseguido por administradores competentes actuando com energia e flexibilidade e que tal só é possível numa cultura de poder. Por outro lado essa cultura causa grandes problemas à fábrica e às pessoas que lá trabalham, problemas que existem independentemente dos meus preconceitos de valor.

a) Como a energia, informação e excitação se concentram exclusivamente no cimo da organização, e é o Director-Geral e a sua equipa que tomam todas as decisões importantes, assegurando-se ao mesmo tempo que o seu poder se mantém absoluto e inquestionável, a impotência, alienação e incompreensão são a regra em todo o resto da organização.

b) Embora uma cultura de poder seja apropriada para uma resposta rápida e decisiva a um ambiente incerto, invade aquelas partes da organização em que são requeridas uma certa rotina e estabilidade para o cumprimento de tarefas e onde uma orientação para papéis poderia ser mais apropriada.

c) Como a cultura de poder se mantém por um processo de dividir para reinar, é quase impossível o estabelecimento de relações de colaboração orientadas para a execução de tarefas.

d) Tal cultura é activista, não é dada a reflexão ou introspecção: não é de bom tom pensar em alternativas ao modo de administrar a organização.

TENTATIVAS PARA DESENVOLVER UM PROJECTO DE O. D. NA CORMORANT

Eu tinha sido contratado para ajudar a desenvolver o trabalho de O. D. na companhia sede, e fui oferecido aos administradores da Cormorant, ou talvez imposto, como alguém que poderia ajudá-los a resolver os problemas de «comunicação» e «relações humanas». Não tinha um contrato explícito e como tentativas para desenvolver uma relação como consultor de processos com a equipa administrativa não resultaram, decidi, com o acordo de Larry, trabalhar a nível mais baixo na organização e seleccionar um projecto para demonstrar «aquilo que o O. D. podia realizar».

Clive, o director do Departamento de Produção e membro da equipa dirigente, estava interessado na minha ajuda para examinar os problemas existentes no seu departamento, que eram de dois tipos. Primeiro havia um problema prático, o Departamento não conseguia cumprir o programa de trabalho, que incluía a ordenação das instalações e do equipamento, para a expansão e modernização da fábrica; o segundo consistia um problema mais pessoal, respeitante ao seu estilo de dirigir, especificamente se se devia conformar com o estilo agressivo e rude do Director de Produção, e se seria mais apropriado um estilo participativo com comunicação nos dois sentidos:

— «Tenho de saber se o modo como comunico está correcto, e ninguém me fala nisso.»

Pensei que, como o problema era apresentado como sendo de trabalho e que daí derivavam problemas de comportamento, podia ser considerado legítimo. Dizia eu nas minhas notas da altura: «é uma oportunidade para demonstrar um *processo*: quer dizer, delinear alguns passos, partindo de uma “necessidade sentida” para melhorar um processo humano».

Este projecto começou bem. Reuni-me com os directores do departamento, discuti as questões, e comecei a desenvolver relações de colaboração. Agradou-me especialmente quando, tendo eu sugerido uma série de maneiras para explorar as questões, usaram as minhas sugestões para delinear um processo próprio, que aplicaram e que parecia adaptar-se às circunstâncias.

Eu devia entrevistar os membros do Departamento em grupo, por nível hierárquico, sobre a questão, «Quais são as coisas que sucedem aqui que impedem um trabalho eficiente e desmoralizam». Perto do fim de cada sessão Clive e os directores juntavam-se às discussões para ouvir directamente as opiniões de cada grupo, sem contudo identificarem indivíduos e sem defenderem ou atacarem.

Este esquema produziu uma grande quantidade de informação que foi ouvida sem atitudes de defesa. Alguma dessa informação revelou-se imediatamente útil para o aperfeiçoamento da eficiência do departamento, já que mostrava especificamente como muita energia era desperdiçada e mal dirigida; noutros casos essa informação era mais ameaçadora e difícil de engolir, pois dizia respeito ao estilo de Clive, e ao impacto da equipa dirigente como um todo. Clive era descrito como remoto, ameaçador, sempre pronto a censurar e nunca elogiando, não admitindo erros ou ouvindo explicações.

A Direcção da Cormorant era considerada inflexível, interferia, não apreciava o trabalho dos peritos, ultrapassava as suas próprias recomendações, causando pânico e trabalho desnecessário. Em resumo o estilo era descrito como «Victoriano».

Para o fim das entrevistas de grupo perguntei a Clive se eu tinha feito o que ele desejava e se o processo tinha sido útil. A resposta foi clara, eu tinha revelado informações que seriam úteis, e que apesar de algumas tentativas ele não tinha sido capaz de descobrir.

Apesar deste comentário encorajador, cedo o projecto deparou com dificuldades. Foi como se tivéssemos começado, cautelosamente, a negociar uma nova realidade com Clive e o seu departamento, seguindo-se um movimento rápido de Clive para restabelecer a antiga realidade. Fui então afastado da situação e finalmente foi mobilizado poder suficiente para me afastar por completo. Tudo isto aconteceu com uma rapidez surpreendente.

Clive e os administradores seguiram o resultado das entrevistas, tomando algumas medidas imediatas para aperfeiçoar o trabalho do departamento: modificaram a organização do trabalho, e insistiram numa nova estrutura de reuniões em que a discussão prosseguiria. Clive parecia compreender os comentários sobre o seu estilo. Contudo começou rapidamente a mostrar-se impaciente com mais discussões e culpava os subordinados pelos problemas: não conseguia conceber que um chefe, jovem e dinâmico como ele podia ser considerado «Victoriano». Achava que era considerado ameaçador porque os subordinados não eram «suficientemente homens» para o enfrentar; argumentava que tinha feito o que lhe competia, e cabia agora aos subordinados responder às aberturas que ele tinha feito. O comportamento de Clive mudou, passando de uma abertura relativo depois das entrevistas para uma certa agressividade e censura. Isto teve como resultado fechar as possibilidades de discussão de questões organizacionais no interior do Departamento.

A partir daqui vi-me cada vez mais isolado e ignorado na Cormorant; assim não posso fornecer um relato exacto do que aconteceu, posso apenas adivinhar.

O meu trabalho foi descrito por um dos membros da equipa dirigente como tendo por objectivo «pôr os capatazes na ordem».

Suspeito que Clive foi pressionado pelos colegas para entrar na linha e impedir-me de questionar as definições da realidade já estabelecidas. Nessa altura recebi instruções

da direcção do O. D. para não tornar a visitar a Cormorant, enquanto o meu trabalho era investigado. Revelou-se que era considerado «demasiado incómodo». Depois de algumas discussões difíceis, tornou-se evidente que não seria possível negociar um esquema satisfatório, e eu desisti do contrato com a companhia.

POSSIBILIDADES DE TRABALHO EM O. D. EM CULTURAS DE PODER

Em retrospectiva é fácil ver os erros; provavelmente também será fácil para o leitor sentar-se confortavelmente e dizer: «eu não teria actuado dessa maneira». Mas então de que maneira? Na minha opinião, o trabalho que fiz no Departamento de Produção era um projecto O. D. razoável e adequado, que, se tivesse sido levado até ao fim, poderia muito bem melhorar a situação local. Contudo, acho que fui muito ingénuo politicamente, permitindo que o projecto ficasse exposto à pressão externa, e que o projecto foi destruído porque os membros da equipa dirigente o consideraram como um desafio à noção de realidade que adoptavam e impunham na fábrica, e também porque questionava o direito exclusivo que tinham de definir a realidade.

Já argumentei que a teoria e prática do O. D. se desenvolveu principalmente em culturas centradas no papel; e que em tais culturas O. D. pode ser visto como algo que espalha o poder, já que liberta os membros da organização das pressões de regras e relações fora de moda, e aumenta a possibilidade de influência mútua geral.

Uma situação como a Cormorant é muito diferente: como a realidade social é definida por um pequeno grupo e imposta firmemente ao resto da organização, aqueles que definem a realidade consideram-se poderosos enquanto a maioria dos membros não têm poder nenhum. Uma intervenção que procure mobilizar informações sobre uma

tal situação irá encorajar a, até aí, maioria silenciosa a falar, e tentar definir uma nova realidade, o que será visto como ameaça por aqueles cujo poder exclusivo para definir a realidade é, assim, posto em causa. Como numa cultura de poder será muito difícil estabelecer objectivos secundários — são quase ilegítimos por definição — o O. D. nestas circunstâncias envolverá uma situação, «vencedores-vencidos», em que a maioria silenciosa só ganhará poder para definir o seu mundo se a minoria autocrática perder esse mesmo poder. *Assim, a dinâmica de poder nas culturas de poder é muito diferente do que será nas culturas centradas na «escolha livre», «empenhamento interno» — é inadequada para tratar tais situações porque a sua teoria se baseia na possibilidade de colaboração e consenso ao serviço da mudança planificada.*

Parece-me haver três maneiras de pensar sobre tudo isto, tentando compreender melhor a relação entre o poder e o Desenvolvimento Organizacional. A primeira linha de pensamento pode ser descrita como a abordagem de «*cima para baixo*», e sustenta que o maior erro cometido no caso da Cormorant foi não se ter trabalhado cuidadosamente a partir do topo na organização. É esta a visão tradicional do O. D. — na verdade uma das definições clássicas de O. D. considera-o um «*esforço planeado de mudança a partir de cima*» (Beckard, 1969, pp. 9-10). Partindo desta perspectiva argumentar-se-á que a dinâmica da situação anteriormente descrita, não é, a longo prazo, do interesse da equipa de direcção e se os pudermos ajudar a ver as consequências não desejadas das suas acções, poderão vislumbrar a necessidade de mudança.

Assim, o consultor deve «partir do ponto em que o cliente está», e trabalhar em questões legítimas para ganhar credibilidade. A sua primeira tarefa consiste em desenvolver de acordo mútuo, um contrato para trabalhar e estabelecer uma base de colaboração com o cliente, antes de começar a

recolha dos dados. Só na medida em que consiga manter a confiança da administração poderá ter uma base possível para ajudá-la a «descongelar», e deve perguntar constantemente, «quem é o meu cliente?»

Este tipo de abordagem, partindo do cimo da organização, tem sido criticada por ser *ingenuamente apolítica* baseando-se na abertura e na confiança, em vez de tratar a realidade do comportamento político no interior das organizações. Recentemente, algumas teorias de intervenção nas organizações viraram a sua atenção para a *política* da intervenção, tentando ir ao encontro desta crítica. Pettigrew (1975) identificou cinco bases de poder potencial, ao alcance do consultor — o seu estatuto de perito, controlo sobre informação, acesso e sensibilidade política, do grupo. Schein (1977) sugere que «o agente de mudança efectivo precisa de desenvolver a sua própria abordagem orientada para o poder» e desenha seis estratégias de poder possíveis: alinhamento com alguém poderoso, concessões, usar a legitimidade da investigação como cobertura, de neutralidade no interior da organização, limitar a comunicação, e evitar competir.

Presumivelmente, este tipo de abordagem mais política para O. D. está particularmente indicada em culturas de poder.

Existem, contudo, três grandes problemas ao aplicar este esquema de abordagem a partir do cimo, no caso da Cormorant. Primeiro, mesmo que se consiga estar ao lado do cliente e ter acesso ao seu universo de significância, sem nos deixarmos aprisionar nele, como é que se consegue o «descongelamento», e como se consegue afastá-lo da sua orientação para o poder? Segundo, tenho a certeza que se tivesse conseguido estabelecer uma credibilidade firme no cimo da organização, isto teria fechado quaisquer possibilidades de acesso a nível inferior, e teria sido incapaz de recolher «informação válida». Finalmente, e mais importante, acredito que mesmo que este tipo de abor-

dagem tenha sucesso, terá apenas um efeito moderador e paliativo — prolongando na verdade a agonia de uma situação essencialmente *perniciosa e insustentável*. As próprias actividades atrás descritas para que o consultor possa sobreviver e influenciar a situação — ganhar acesso político, etc. — implicam a aceitação de tais processos, fazem divergir a atenção de questões mais importantes, contribuindo assim para a manutenção do *satus quo*. Deste modo o consultor torna-se parte do problema em vez de fazer parte da solução potencial.

O leitor pode imaginar como me auto-critiquei pelo resultado desta experiência na Cormorant. Essa autocrítica convenceu-me que se tivesse feito a abordagem pelo cimo com mais habilidade, e tivesse actuado de modo mais político, teria sobrevivido mais tempo na organização. Mas não acho que pudesse ter tido uma influência significativa. Isto conduz-me a uma segunda linha de pensamento: o consultor O. D. deve *afastar-se*. Nada pode ou deve ser feito por uma cultura de poder como a Cormorant; devemos manter-nos afastados deste tipo de situações por sermos impotentes para actuar efectivamente, e podemos, até, impedir os processos de mudança «naturais». Pode argumentar-se que a organização ainda não está «madura para a mudança», que a dinâmica da situação conduzirá a uma crise e que nessa altura as pessoas, no interior da organização verão mais claramente a necessidade de mudança. Só então será possível a intervenção O. D. Tal argumento indica que é um desperdício de tempo e capacidades do consultor, assim como do seu precioso optimismo «remar contra a maré» e que é provável existirem campos mais férteis para os seus esforços.

Tal argumentação também é problemática. Não podemos garantir que um lugar como a Cormorant esteja alguma vez «madura para a mudança», sem qualquer tipo de intervenção externa: este género de situações opressivas são, na verdade, muito

estáveis. Enquanto a abordagem a partir de cima, pressupõe a possibilidade eventual de uma mudança ordenada e planeada, o afastar-se da situação assume a impossibilidade de qualquer acção construtiva. Há uma terceira linha de pensamento, que podemos chamar uma abordagem a partir *de base* e que é mais revolucionária. Parte do princípio que a questão principal no Cormorant reside na contradição entre um pequeno grupo de «opressores» privilegiados e um grupo muito maior de «oprimidos»; que o objectivo principal dos opressores não é tanto dirigir uma fábrica eficiente, mas sim manter a sua posição em relação ao poder. Como já sugeri anteriormente, a Cormorant pode ser vista como um palco em que um pequeno grupo de homens desempenham o seu papel de gestores dinâmicos, tendo à volta uma série de actores secundários contra vontade. Se tal descrição for válida, não será possível, mesmo a partir de «informação válida» sobre o funcionamento do sistema, que o grupo directivo inicie a mudança. Como Freire apontou, é aos *oprimidos* que cabe mudar o sistema, já que...

«Os opressores que oprimem, exploram e violentam, em virtude do poder que detêm, não podem encontrar nesse poder a força para se libertarem a si próprios nem aos oprimidos. Só o poder que parte da fraqueza será suficientemente forte para libertar ambos. Qualquer tentativa para «temperar» o poder do opressor por deferência para com a fraqueza do oprimido, manifesta-se, geralmente, sob a forma de falsa generosidade.» (1970, pp. 28-29.)

Similarmente Manheim nota que «os grupos dirigentes podem tornar-se tão ligados aos seus interesses perante uma situação que deixam de ser capazes de ver certos factos susceptíveis de enfraquecer o seu sentido de dominação» (1936, p. 40).

Por outras palavras, a abordagem consegue alterar a dinâmica básica da situação: ela só pode ser mudada através do desenvolvimento de uma consciência crítica daqueles

que se encontram nos escalões mais baixos da organização: (os oprimidos) «não ganharão a sua liberdade por acaso, mas sim através da *praxis* da sua busca, e através do reconhecimento da necessidade de lutar por ela» (Freire, 1970, p. 29).

Esta linha de pensamento sugere que a única intervenção bem sucedida terá de ser feita através dos oprimidos, ajudando-os a compreender a natureza da sua situação, organizar e construir grupos de apoio, e assim encontrar a força para contestar os opressores, tentar estabelecer um diálogo com eles e começar a negociar uma nova realidade. Freire sugeriu que isto pode ser feito através de uma «pedagogia dos oprimidos», através da qual possam «*emergir* da sua *submissão* e adquirir a capacidade de intervir na realidade à medida em que ela vai sendo revelada» (1970, p. 100). Ideias semelhantes para uma estratégia a partir da base para a mudança social podem encontrar-se nas «regras para os radicais» de Alinsky (1972), nos grupos de consciencialização do movimento feminista, e no desenvolvimento da antipsiquiatria (Cooper, 1967) na verdade em muitos lugares em que a realidade estabelecida é considerada opressiva.

Esta linha de pensamento pode parecer muito revolucionária. Podemos imaginar se tal revolução será sangrenta, e se passaremos de um ditador para outro. Também se poderá pensar no impacto de tudo isto na eficiência da organização. Também podemos perguntar como será o encontro entre opressores e oprimidos, já que esta abordagem a partir da base se foca no desenvolvimento da consciência e do poder do oprimido, e não possui uma teoria para o diálogo com o opressor.

Foi sugerido que este tipo de abordagem é mais política do que administrativa, retórica e por isso não se pode fazer parte de uma estratégia O. D. Isto pode ser verdade: à medida que avançamos para uma abordagem subversiva, saímos do domínio do consultor e entramos no domínio do revolucio-

nário. Se, contudo, desejarmos compreender o poder na mudança organizacional, temos de perceber que existe uma teoria do poder bem articulada fora da esfera do O. D. e fora da esfera das politiquices e manobras que são uma parte normal da vida organizacional.

A profissão O. D. foi sempre ambivalente em relação ao poder, ignorando-o, embora punindo-se por essa omissão. Na sua análise sobre O. D. em transição Burke (1977), sustenta que O. D. tem de enfrentar o problema da política da mudança — embora ele próprio dedique pouco espaço ao problema. Espero que todas estas considerações sobre O. D. em culturas de poder, mostre como se tornam inconfortáveis as tentativas de juntar à teoria O. D., considerações sobre o poder. O trabalho das teorias «políticas» da intervenção organizacional (Schein, 1977, Pettigrew, 1975) apenas «alinhava» estratégias políticas a uma teoria O. D. que é basicamente apolítica: não vão às raízes do uso do poder na mudança organizacional.

Devemos levar a sério os comentários dos nossos críticos: Brimm (1972) descreve os consultores O. D. como pessoas que «mantêm o sistema» e que ignoram variáveis fundamentais; Nord (1974), tem uma perspectiva marxista sobre o falhanço do behaviourismo aplicado, que considera «encoraja a exploração de bases alternativas de poder para uma mudança orientada humanisticamente».

Se desejarmos compreender completamente o uso do poder, devemos ultrapassar uma acção ao serviço da manutenção do sistema e explorar as vias radicais atrás indicadas. Gostaria de sugerir que, havendo um largo consenso sobre a existência, natureza e objectivos de uma organização, mas os processos organizacionais não funcionem, o O. D. como manutenção e extensão do sistema pode dar o seu contributo. Se, contudo, há um desacordo fundamental ou um falso consenso sobre a existência, natureza

e objectivos da organização, que façam com que seja necessário um poder unilateral para manter a organização de pé, então será necessária uma visão mais radical.

Numa situação deste tipo O. D. poderá procurar uma colaboração *prematura* e uma resolução de conflitos, quando uma polarização dos problemas, confrontação e até destruição de formas organizacionais (Pages, 1974) são essenciais. É necessário reconhecer que existe uma área importante em que o O. D. não tem nada a oferecer.

Tudo isto reforça o ponto de vista de Harrison (1972) quando diz que O. D. tem que ver com a luta ideológica. Se vamos ter em O. D. uma teoria do uso do poder terá de ser uma teoria radical que nos mostre como usar o poder ao serviço da mudança, e não nos permita apenas sobreviver num ambiente político.

Será que temos os meios, a coragem e acima de tudo o empenhamento? Deveremos trabalhar em locais onde a colaboração e o consenso estão imediatamente disponíveis, ou devemos mudar-nos para uma arena mais revolucionária?

Mas será que devemos ou queremos?

RESUMO

Poder, desenvolvimento organizacional e a variedade de culturas organizacionais, são consideradas em termos de construção e reconstrução da realidade. As possibilidades para O. D. em culturas de poder e em culturas centradas no papel, são descritas como fundamentalmente diferentes. Descreve-se em pormenor um projecto O. D. numa cultura de poder. Argumenta-se a necessidade de compreender melhor a relação entre o poder e O. D., o que envolve necessariamente uma reavaliação do papel do poder em mudança organizacional. Consideram-se as implicações que isto pode ter para a teoria e prática O. D., levantando-se algumas questões aos profissionais de O. D.

ABSTRACT

Power, organization development and the variety organizational cultures are considered in terms of the construction and reconstruction of reality. Possibilities for OD in power cultures and in role cultures are compared and described as fundamentally different. An attempt to develop an OD project in one power culture is described in detail. It is argued that we need to better understand the relation between power and OD, which necessarily involves a radical reassessment of the role of power in organizational change. The implications for the theory and practice of OD are considered, and some questions for OD practitioners are posed.

REFERÊNCIAS

- ALISNKY, S. D. — *Rules for Radicals*, New York: Random House, 1972.
- ARGYRIS, C. — *Intervention Theory and Method*, Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- BACHRACH, P. e BARATZ, M. S. — *Power and Poverty*, New York: Oxford University Press, 1970.
- BECKARD, R. — *Strategies of Organization Development*, Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969.
- BERGER, P. L. e LUCKMAN, T. — *The Social Construction of Reality*, Middlesex, England: Penguin Books, 1966.
- BRIMM, M. — «When is a change not a change?» *Journal of Applied Behavioural Science*, vol. 5, n.º 1, 1972.
- BURKE, W. W. — «Organization Development in Transition»: *Journal of Applied Behavioural Science*, vol. 12, n.º 1, 1976.
- BURKE, W. W. e HORNSTEIN, H. A. — *The Social Technology of Organization Development*, Fairfax, Virginia: NTL Learning Resources, 1972.
- COOPER, D. — *Psychiatry and Anti-Psychiatry*, New York: Ballantine Books, 1967.
- FREIRE, P. — *Pedagogy of the Oppressed*, New York: The Seabury Press, 1970.
- FRIEDLANDER, F. — «Congruence in Organization Development», *Proc. 31st Annual Meeting of the Academy of Management*, 1971.
- FRIEDLANDER, F. e BROWN, L. D. — «Organization Development», *Annual Review of Psychology*, vol. 25, 1974.
- FORDYCE, J. K. e WEIL R. — *Managing with People*, Reading, Mass.: Addison - Wesley, 1971.
- GALBRAITH, J. — *Designing Complex Organizations*, Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1973.
- HANDY, C. B. — *Understanding Organizations*, Harmondsworth, England: Penguin Books, 1976.
- HARRISON, R. — «Understanding your Organization's Character», *Harvard Business Review*, May-June, 1972.
- LUKES, S. — *Power: A Radical View*, London: The Macmillan Press, 1974.
- MANGHAM, I. L. — «Negotiating Reality: Notes toward a Model of Order and Change within Organizations»: *Centre for the Study of Organizational Change and Development*, University of Bath, 1975.
- MANNHEIM, K. — *Ideology and Utopia*, New York: Harcourt, Brace and World, 1936.
- NORD, W. R. — «The Failure of Current Applied Behavioural Science — A Marxian Perspective», *Journal of Applied Behavioural Science*, vol. 10, n.º 4, 1974.
- PAGES, M. — «An Interview with Max Pages», by Noel Tichy. *Journal of Applied Behavioural Science*, vol. 10, n.º 1, 1974.
- PETTIGREW, A. — «Toward a Political Theory of Organizational Intervention», *Human Relations*, vol. 28, n.º 3, 1975.
- SCHEIN, V. E. — «Political Strategies for Implementing Organizational Change». *In Group + Organization Studies*, vol. 2, n.º 1, March, 1977.
- SCHON, D. — *Beyond the Stable State*, London: Temple Smith, 1971.
- SRIVASTVA, S. — «Some Neglected Issues in Organization Development», in W. W. Burke, ed., *Current Issues and Strategies in Organization Development*, New York: Behavioural Publications, 1975.
- SRIVASTVA e BROWN, L. D. — «Power Corrupts, Powerlessness Corrupts Absolutely». Address presented at the *OD Network Meeting*, Salt Lake City, Utah, October 7-11, 1974.



INSTITUTO SUPERIOR DE PSICOLOGIA APLICADA



ABERTURA DO ANO LECTIVO DE 1981/82

PRÉ-INSCRIÇÕES A PARTIR DE 21 DE JUNHO

1.º ÉPOCA DE MATRÍCULA: 15 DE JULHO A 31 DE JULHO

2.º ÉPOCA DE MATRÍCULA: 15 DE SETEMBRO A 20 DE OUTUBRO

INÍCIO DAS AULAS—1.ª SEMANA DE NOVEMBRO



Informe-se na Secretaria do ISPA

AVENIDA MARQUÊS DE TOMAR, 33, 4.º ESQ. — 1000 LISBOA

TELEFONES: 76 05 52 / 76 09 51