

## A Contribuição do Desenvolvimento Organizacional Para Promover Mudanças na Dinâmica dos Sistemas Sociais

**Autoria:** Déborah Francieli Traesel (*in memoriam*), Renata Francieli Gonçalves, Ana Luisa Hentges Lorenzon, Denize Grzybovski

### Resumo

O desenvolvimento organizacional faz-se presente no dia-a-dia das organizações e consequentemente, no cotidiano dos colaboradores envolvidos. Ao mesmo tempo em que o indivíduo tende a suprir os seus interesses pessoais, a organização busca suprir os seus. O tema DO mostra-se como parte integrante dos estudos do campo do comportamento organizacional, pois é um processo de mudanças planejadas que tem como intuito ampliar a competitividade das organizações e de forma indireta colabora para que haja modificações nos sistemas sociais. Enquanto que, a concepção sistêmica das organizações está impregnada numa estrutura rígida a fim de acarretar a mudança das organizações, por outro lado, no contexto contemporâneo a mudança se dá no cotidiano e de acordo com o momento vivido pelos sujeitos, que constroem a sua história nem sempre vinculada/atrelada aos objetivos empresariais.

**Palavras chave:** Desenvolvimento Organizacional. Sistemas Sociais. Reflexão Paradigmática.

## 1 Introdução

A dinamicidade do ambiente organizacional torna-se cada vez maior devido à necessidade de adaptação às mudanças que ocorrem na área científica e tecnológica, nos campos mercadológicos e de consumo, nas estruturas sociais, forçando as organizações a desenvolverem a capacidade de adaptar-se continuamente com o propósito de sobreviver, crescer e progredir (ROBBINS, 2005). Para que as organizações tenham sucesso frente a essa dinamicidade ambiental, é preciso promover o desenvolvimento organizacional (BECKHARD, 1969; FOGUEL; SOUZA, 1985; LEITE; ALBUQUERQUE, 2010). O verbo “promover” é usado no sentido de “dar impulso” ou “causar” (CUNHA, 2010), uma vez que o campo a ser explorado pode tanto necessitar impulsionar quanto gerar estímulos.

Desenvolvimento organizacional (DO) é tema de estudos do campo comportamento organizacional (GOMES, 1978). É uma atividade administrativa com início e fim determinados, seja com características estruturais de programa ou de projeto com o fim único de capacitar a organização a mudar a si mesma (LEAVITT, 1965 apud GOMES, 1978). Afirma Beckhard (1969) que DO não é um conceito de fácil definição, sendo um termo usado para definir intervenções gerenciais com vistas a promover mudança planejada pautada em valores humanos e democráticos e com foco na eficácia organizacional. Nesse sentido, o DO valoriza o crescimento das pessoas que fazem parte da organização, mas contemplando o desenvolvimento desta por meio de práticas que buscam colaboração, participação e espírito de investigação. Os valores que embasam o DO são o respeito pelas pessoas, a confiança e o apoio, a equalização do poder, a confrontação e a participação (LEITE; ALBUQUERQUE, 2010).

Por tais características estruturais e objetivos organizacionais, DO sempre foi considerado tema de estudos da área de gestão de pessoas e pela perspectiva funcionalista. O objetivo deste ensaio teórico é resgatar a perspectiva parsoniana do desenvolvimento das organizações e realocá-la num debate contemporâneo à luz do pensamento complexo. A proposta se justifica por entender que a concepção sistêmica das organizações está impregnada numa estrutura organizacional rígida, expressa pelo paradigma funcionalista e aproximando-se do paradigma disjuntor-redutor descrito por Morin (2005). As limitações destes paradigmas são muitas e discutidas por diferentes autores (REED, 1998; VERGARA; CALDAS, 2005; VIEIRA; CALDAS, 2006; MUNCK; SOUZA, 2011). O próprio Morin (2005) elaborou uma crítica e a partir dela apresentou o paradigma da complexidade para aproximar o debate da abordagem transdisciplinar.

Compartilhamos desse entendimento de Morin (2005), muito bem discutido no Brasil desde 1981, por Guerreiro Ramos, pela perspectiva dos estudos críticos na teoria da delimitação dos sistemas sociais, os quais foram desenvolvidos por Maurício Serva (1996). De acordo com o paradigma paraeconômico (RAMOS, 1981), cenários e sistemas sociais multidimensionais seriam obra de ciência e arte, o que permite questionar a ausência da criatividade na concepção da racionalidade orientadora da ação social sem valores emancipatórios. Por essa perspectiva, afirma De Paula (2004), os sistemas sociais não são concebidos como altamente ordenados, com sua sobrevivência condicionada à eficiência com a qual se produzem bens e serviços (categoria economia). Ao contrário, são considerados mais ou menos estáveis, dirigidos por um indivíduo ou pequeno grupo, com o mínimo de subordinação à prescrições operacionais formais, cujo ambiente facilita que as pessoas liberem sua criatividade com plena autonomia em atividades que considerem relevantes em termos pessoais (categoria fenomenia).

Diante do exposto, consideramos oportuno retomar esse debate num encontro de estudos organizacionais (ENEEO) e dessa forma tentar contribuir com os estudos já desenvolvidos por França Filho (2004), De Paula (2004) e Boeira e Vieira (2006), além dos

clássicos Ramos (1981) e Serva (1996). Entendemos que no contexto contemporâneo, a mudança organizacional se dá no cotidiano e de acordo com o momento vivido pelos sujeitos, que constroem a sua história nem sempre vinculada/atrelada aos objetivos organizacionais. Refere-se a um contexto de “vazio” e laços frágeis (LIPOVETSKY, 2005), de “amor líquido” (BAUMAN, 2004), de relacionamentos em rede e volatilidade na ação em um tempo abstrato/virtual (CASTELLS, 1999), que tanto instiga, intriga e impõe desafios à gestão empresarial.

Para tanto, a teoria dos sistemas sociais é tida como uma corrente de análise da complexidade do mundo atual, superando as formas clássicas dentro da sociologia. É uma teoria que atua com o conceito de complexidade e adapta-se à multacentralidade existente, sem estabelecer apenas um ponto de observação do mundo, mas sim se baseando na socialização, nas trocas simbólicas ou nas lutas entre capital e trabalho (LUHMANN, 1983). Na interpretação de Neves e Neves (2006), cada experiência que se representa como completa no seu todo, utiliza-se de um conteúdo que demonstra outras possibilidades, as quais muitas vezes se tornam complexas e contingentes.

O presente artigo está estruturado em quatro partes, além desta introdução, as quais são: uma que discute as concepções epistemológicas do desenvolvimento, outra discute especificamente o desenvolvimento organizacional, seguida da apresentação dos fundamentos teóricos sobre sistemas sociais e sua importância na compreensão da complexidade. Por fim apresentamos a proposição teórica para os estudos organizacionais, que é discutir DO num contexto contemporâneo

## 2 Desenvolvimento Organizacional

### 2.1 Considerações Iniciais

Desenvolvimento é termo multidimensional, multiparadigmático e interdisciplinar (SANTOS et al., 2012). Etimologicamente, tem sua origem do radical “vol-”, um elemento de composição indo-européia com correspondentes no grego (radical associado tanto a invólucro quanto a espiral ou movimento circular) e no latim (radical de muitas associações, como os verbos latinos *volvere* – rolar, revirar, rodar – e *involvere* – rolar sobre, tombar rolando envolver). No português, “involvere” originou por derivação prefixal e sufixal ao substantivo desenvolvimento. Portanto, desenvolvimento pode-se referir a algum ato, efeito ou processo. O prefixo “des-” diz respeito à ação contrária ou ato de envolver e o sufixo “-mento” possui um caráter neutro (DENIZ, 2006).

De forma isolada, o termo desenvolvimento não tem nenhum significado. Sachs (1995) argumenta que mesmo que seu conteúdo tenha se esgotado devido à abundância de relações, o termo desenvolvimento continua sendo atrativo, pois exerce a sua função em nome de um objetivo superior ao uso do termo, que tende a consagrar toda proposta que o envolve ao direito de ser consumada.

Na interpretação de Scatolin (1989):

Poucos são os outros conceitos nas Ciências Sociais que têm-se prestado a tanta controvérsia. Conceitos como progresso, crescimento, industrialização, transformação, modernização, têm sido usados frequentemente como sinônimos de desenvolvimento. Em verdade, eles carregam dentro de si toda uma compreensão específica dos fenômenos e constituem verdadeiros diagnósticos da realidade, pois o conceito prejulga, indicando em que se deverá atuar para alcançar o desenvolvimento (p. 6).

Para Siedenberg (2012), desenvolvimento significa processo, por isso não é um termo neutro, mas dependente de variáveis e preconceitos ideológicos. Além disso, o seu conteúdo está em transformação e mesmo que as suas características não são exatamente contraditórias,

a explicação das causas e dos mecanismos de tais processos, por outro lado, são contraditórios. Ainda, complementa o autor, por vezes o desenvolvimento é entendido como um estágio ou como um objetivo, onde assume funções avaliativas e normativas.

Com o tempo, a noção de desenvolvimento distanciou-se do pré-conceito de crescimento econômico e passou a referir-se a recortes territoriais específicos, pois além de reencontrar a sua identidade, manifestou-se como uma nova área do conhecimento. Tornou-se marcado por um caráter interdisciplinar, que envolvia aspectos de âmbito econômico, social e ambiental (SIEDENBERG, 2012). Assim, no contexto contemporâneo, o desenvolvimento mostra-se como a área do conhecimento interdisciplinar e que abrange várias subáreas, entre elas o desenvolvimento organizacional, objeto deste estudo.

A diversidade de pesquisas e estudos realizados sobre desenvolvimento organizacional demonstra que o campo sofreu influências múltiplas e que se desmembrou do treinamento, campo de estudos da área de gestão de pessoas, apesar de serem complementares (FARIA; LEAL, 2007).

Zagonel, Ferraz e Soboll (2012) ressaltam que com programas de desenvolvimento, a empresa constrói um “indivíduo endividado”, pois a organização cria um contexto onde a pessoa se sente devedora, uma vez que acredita que nada ou pouco sabia. Ao mesmo tempo, a empresa cria um ambiente para que o indivíduo adquira novos conhecimentos e desenvolva novas práticas, uma tentativa de “serializar e modelar” as pessoas (WOOD JR.; DE PAULA, 2002) de acordo com as necessidades de mercado, sem que isso resulte em maior liberdade, criatividade e emancipação aos indivíduos (CAPELARI, 2013; MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2013).

Na visão de Beckhard (1969), o desenvolvimento organizacional não é um conceito de fácil definição, sendo um termo usado para definir intervenções gerenciais para promover a mudança planejada, com base em valores humanos e democráticos, e com foco na eficácia organizacional. Nesse sentido, o DO valoriza o crescimento humano e organizacional, os processos de colaboração, participação e o espírito de investigação, em que os valores que embasam esse conceito são o respeito pelas pessoas, confiança e apoio, equalização do poder, confrontação e participação (LEITE; ALBUQUERQUE, 2010).

Para Bennis (1972), o desenvolvimento organizacional pode ser visto como uma estratégia educacional para as empresas, pois visa mudar crenças, atitudes, valores e sua estrutura, de modo que possam se adaptar aos novos mercados, as novas tecnologias e ao próprio ritmo contínuo de mudanças. Logo, a mudança organizacional planejada ocorre em resposta às demandas ambientais, enfatizando o comportamento com base na experiência (BENNIS, 1972).

Lawrence e Lorsch (1972) defendem que DO não é apenas uma estratégia educacional, mas também uma intervenção nos aspectos estruturais da organização, isto é, na divisão do trabalho, na rede de comunicações, bem como na estratégia das transações com o ambiente. Leite e Albuquerque (2010) compartilham desse pensamento quando afirmam que DO é o resultado de um conjunto de alterações no ambiente de trabalho. Tais alterações podem ser estruturais e/ou comportamentais e são resultado de um processo, o qual ocorre, segundo Lawrence e Lorsch (1972), de acordo com as seguintes etapas: (a) diagnóstico, que consiste no levantamento da situação real e desejada; (b) planejamento da mudança, que consiste na definição dos métodos a serem utilizados para promover a mudança e a sequência de atividades; (c) implementação e *follow-up*; (d) avaliação.

Apesar de ser uma concepção altamente gerencialista (GAULEJAC, 2007), pode contribuir para imprimir uma nova dinâmica ao sistema social, em razão do reaprendizado ao qual o indivíduo ou o grupo é exposto, em resposta a situações do cotidiano organizacional e que exigem uma ação (ZALTMAN; DUNCAN, 1977).

Na visão de Kegan (1971), o desenvolvimento organizacional tem como foco ajudar os indivíduos a remover as barreiras que impedem a liberação do seu potencial humano. De forma geral, os programas de DO podem incluir metas específicas como: atmosfera para solução de problemas; construção de confiança; redução de competição inapropriada e promoção de colaboradores entre os membros da organização; desenvolvimento de sistema de recompensas que reconheça tanto as metas organizacionais quanto as metas individuais e incrementação de autocontrole e de autodireção dos membros da organização.

Lobos (1975) argumenta que um programa de DO é caracterizado em termos de processo ou fluxo identificável de acontecimentos inter-relacionados, orientados para a consecução de certo objetivo, propósito ou fim. Dessa forma, DO é considerado um processo planejado, que tem como objetivo mudar a forma de como as organizações funcionam, tentando descongelar padrões de comportamento e implantar mudanças (LOBOS, 1975).

Hesketh (1977) sugere que o DO seja compreendido como uma subárea de interesse da teoria das organizações, que pretende interpretar as mudanças ambientais e elaborar propostas em prol da inovação ou adaptação organizacional e isso contribui para a evolução ou sobrevivência da organização. Assim, DO alinha-se ao propósito impresso no campo da administração estratégica, pois implica em aprimoramento de processos, mudança dos paradigmas orientadores da cultura organizacional e possível mudança de imagem ao mercado (FRENCH; BELL JR., 1981).

Em termos de cultura organizacional, Hampton (1992) afirma que DO inclui alterações nos métodos e nos equipamentos de trabalho, nas normas, na estrutura da organização, nas práticas de controle, nos padrões de comunicação entre as pessoas, no projeto de trabalho, nas técnicas de planejamento e em outros aspectos da empresa. Por isso, o desenvolvimento organizacional é considerado um:

processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados, a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento não inclui apenas treinamento, mas também a carreira e outras experiências (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 338).

No entendimento de Marras (2000), o termo desenvolvimento é empregado na administração como uma proposta para promover o “desenvolvimento de talentos”, onde se concentra a questão da evolução das pessoas. Neste, todos os empregados são beneficiados através de treinamentos, a fim de dar oportunidade para que indivíduos potencialmente aptos se desenvolvam, sem preocupações específicas com cargo ocupado, mas com objetivos de longo prazo. Por estar centrado nas pessoas e não nos processos, DO pode ser percebido por uma proposta gerencial que engloba um conjunto de técnicas que uma vez aplicadas, geram mudanças e desenvolvem pessoas.

## 2.2 Características, metas e objetivos

Sob a perspectiva de Gomes (1978), os programas de DO apresentam algumas **características comuns**, a saber: (a) planejamento da mudança: avaliação das variáveis situacionais, diagnóstico e intervenção baseada nele; (b) orientação para um programa específico (definido no diagnóstico). O problema organizacional pode surgir através de inúmeras variáveis ambientais e por isso, o diagnóstico é essencial para saber sobre quais agirem; (c) envolvimento de toda a organização; (d) resultados obtidos em longo prazo: as mudanças de valores e atitudes exigem tempo para se sedimentarem; (e) envolvimento contínuo de mudanças de valores, atitudes e comportamentos.

Quanto à finalidade primordial de um programa de DO, Gomes (1978), propõe habilitar a organização a fim de passar de um estágio de menor grau para maior grau de eficácia. Isto é, incluir-se dentro de uma abordagem humanística de empresa, a fim de atingir

**metas organizacionais**, tais como: (a) relações grupais cooperativas (normalmente afetadas pelo processo de divisão do trabalho e especialização); (b) consenso; (c) integração e comprometimento em relação às metas de organização (cumprimento de tarefas); (d) criatividade.

Ressalta-se que, não basta haverem características e metas comuns nos programas de DO, se estas não estiverem alinhadas aos objetivos da organização. Nestes termos, Gomes (1978) sugere os seguintes **objetivos** de DO para uma empresa: (a) mudar as estratégias e/ou políticas básicas de operação da empresa. Exemplo: centralização, comercialização, relações com o público; (b) integrar as necessidades individuais às da organização e vice-versa; (c) mudar a estrutura e as posições; (d) aperfeiçoar o sistema de comunicação: diminuição do número de estações repetidoras; (e) desenvolver a mentalidade para o planejamento; (f) solucionar problemas sob condições de incerteza; (g) solucionar problemas de relacionamento e autoridade.

Quadro 1 – Características, metas e objetivos de programas de DO

Características comuns	Objetivos Organizacionais	Metas organizacionais
Planejamento da mudança	Mudar as estratégias e/ou políticas básicas de operação da empresa	Desenvolver relações grupais cooperativas
Orientação para um programa de mudança específico	Integrar as necessidades individuais às da organização e vice-versa	Buscar o consenso
Envolvimento de toda a organização	Mudar a estrutura e as posições	Integrar e comprometer
Resultados de longo prazo, como mudanças de valores e de atitudes	Aperfeiçoar o sistema de comunicação: diminuição do número de estações repetidoras	Estimular a criatividade
Envolvimento contínuo com as mudanças de valores, atitudes e comportamentos	Desenvolver a mentalidade para o planejamento	
	Solucionar problemas sob condições de incerteza;	
	Solucionar problemas de relacionamento e autoridade	

Fonte: Dados da pesquisa.

Nesse sentido, Silva Júnior, Vasconcelos e Silva (2010) apresentam seis técnicas para promoção do DO, que podem ser utilizadas pelos agentes de mudança:

- treinamento de sensibilidade: método de mudança de comportamento por meio de uma interação de grupo não estruturada;
- levantamento de *feedback*: ferramenta para avaliar atitudes dos membros da organização, identificar discrepâncias entre as percepções das pessoas e solucionar essas diferenças;
- consultoria no processo: o consultor externo ajuda a perceber, compreender e agir em relação aos eventos dos processos, como o fluxo de trabalho, relações informais entre os membros, canais de comunicação, entre outros;
- construção de equipes: utiliza atividades em grupo de alta interatividade, a fim de aumentar a confiança e a abertura entre os membros;
- desenvolvimento intergrupais: visa à mudança de atitudes, de estereótipos e de percepções que os grupos têm uns em relação aos outros;
- investigação apreciativa: visa identificar as qualidades e forças especiais da organização, que podem servir como ponto de partida para a melhoria do desempenho.

Dessa forma, DO torna-se então um projeto de mudança que abrange toda a organização, objetivando melhorias em seu desempenho, elevação do nível de eficiência no uso dos recursos disponíveis e no cumprimento de sua missão e objetivos, o que pode torná-la em uma organização de aprendizagem, na concepção de Senge (1990). Ao tornar a organização mais flexível e com pessoas capacitadas para enfrentar situações de incerteza, DO contribui para a organização responder com eficácia a determinado contexto, mas também pronta para promover mudanças no contexto. Logo, potencializa a eficácia e a adaptabilidade da organização frente às mudanças, além de conciliar as necessidades individuais com os objetivos e metas da organização.

### 2.3 Mudanças Organizacionais Decorrentes

Gomes (1978) acredita que algumas modificações tratadas pelo DO visam à mudanças em diferentes dimensões, como:

- Conhecimento, valores, atitudes e comportamento das pessoas e grupos que fazem parte da organização;
- Hábitos, valores e filosofia da organização;
- Estruturas, *layout*, centralização/descentralização, sistemas de controle na organização formal;
- Tecnologia, processo unitário/contínuo, mecanização.

Assim, a mudança organizacional deve ocorrer por meio de variáveis organizacionais, as quais moldam o comportamento das pessoas aos padrões desejáveis (GOMES, 1978), numa perspectiva essencialmente gerencialista (GAULEJAC, 2007), a qual tem as pessoas como recursos e alienadas (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2013), apesar de capacitadas. Silva, Clementino e Bittencourt (2010) argumentam que há duas décadas atrás, o ambiente das organizações era estável e previsível e portanto, exigiam-se organizações mecânicas. Numa visão contemporânea, as mudanças são aceleradas e o mundo se transformou em um ambiente instável e turbulento, recheado de incertezas (PRIGOGINE, 1996), o que obrigou as organizações a adotarem o modelo orgânico. Este modelo possui como principais características: a redução de níveis hierárquicos e descentralização, autocontrole e auto direção do desempenho pelos próprios indivíduos, cargos mutáveis e redefinidos, além de tarefas mais complexas e diferenciadas, as quais deixaram de ser exercidas de forma individualizada para serem desempenhadas em equipes.

Judson (1969) define o conceito “mudança” como aquele que se refere a qualquer alteração, a qual se inicia pela administração, pela situação ou pelo ambiente de trabalho do indivíduo. Entre os tipos de mudança mais comuns, observados como orientadores de objetivos de longo prazo e que possuem maiores probabilidades de criação das necessidades de mudanças internas nas organizações, podem-se destacar seis: o melhoramento do produto, do volume de vendas e dos serviços, o aumento da rentabilidade, o melhoramento da imagem junto ao público, das relações humanas dentro da organização e da capacidade organizacional de respostas a situações futuras.

Entre os principais tipos de mudanças estruturais na organização podem-se destacar as seguintes: atribuição de responsabilidades, níveis de supervisão mais brandos, extensão de delegação de padrões, tamanho e natureza dos grupos de trabalho, supervisão dos grupos de trabalho e inserção de indivíduos em tarefas específicas. Também há mudanças de outros tipos, como nos métodos de operação, nos produtos e no ambiente de trabalho. Cada uma dessas mudanças é orientada por objetivos específicos, como descrito no Quadro 2.

Quadro 2 – Objetivos das mudanças organizacionais, por tipo.

Tipo de Mudança	Denominação da mudança	Objetivos da mudança
-----------------	------------------------	----------------------

1	Mudanças nos métodos de operação	Mudar a maneira pelas quais o trabalho pode ser realizado; mudar a localização do trabalho; mudar a disposição das áreas de trabalho; mudar a natureza dos materiais usados, da fábrica e das instalações; mudar a maquinaria, as ferramentas e os equipamentos; mudar as práticas de segurança e de manutenção; mudar as normas operacionais.
2	Mudanças nos produtos	Mudar a especificação dos produtos e dos processos; mudar os materiais e componentes; mudar os padrões de qualidade
3	Mudanças no ambiente de trabalho	Mudar as condições de trabalho, os sistemas de recompensa e punição, os padrões de desempenho, as diretrizes e métodos de ação

Fonte: Adaptado de Judson (1969)

Observe que cada tipo de mudança é orientada por um conjunto de objetivos pragmáticos, seja para alcançar ao nível organizacional desejado, estabelecer relacionamentos pautados na confiança, desenvolver um clima organizacional que favoreça a solução de problemas, posicionar os centros de decisão administrativa em relação às fontes de informação dos processos, obter o comprometimento dos indivíduos participantes, desenvolver um clima de cooperação e criatividade na organização e promover processos que permitam a auto avaliação das unidades com suas respectivas tarefas.

Essa concepção de mudança organizacional nos faz pensar que o paradigma funcionalista é o orientador de cada uma das práticas gerenciais. O problema administrativo reside no fato de que as mudanças requeridas das organizações são pautadas em volatilidade, fragilidade e relações abstratas/virtuais, em indivíduos que buscam o bem estar e que não querem adoecer, como descreve Gaulejac (2007). São condições ambientais muito diferentes daquelas requeridas nos anos 1960, quando Talcott Parsons descreveu a sociedade das organizações pelo modelo Liga.

Isso nos faz perceber quão necessário é revisar a concepção de desenvolvimento organizacional, pois este tema faz parte de uma realidade complexa, que pode ser melhor compreendida a partir do reconhecimento das limitações da teoria dos sistemas sociais a partir de Morin (2003) e Luhmann (2010).

### 3 Sistemas Sociais

Sob a perspectiva de Luhmann (2010), sistemas sociais se tornam a forma ideal de analisar-se a complexidade do mundo atual, pois superam as formas clássicas dentro da sociologia. É uma teoria que atua com o conceito de complexidade e adapta-se à multacentralidade existente, sem estabelecer apenas um ponto de observação do mundo, mas sim se baseando na socialização, nas trocas simbólicas ou nas lutas entre capital e trabalho.

A partir da década de 1970 um novo modo de pensar a ciência ganha espaço na sociedade científica. Ao introduzir o pensamento complexo, o filósofo contemporâneo, Edgar Morin, defende que o paradigma clássico vem perdendo sua capacidade e, portanto, procurou introduzir um novo paradigma, chamado de paradigma da complexidade, ao buscar o reconhecimento entre a relação sujeito e objeto. Na interpretação de Morin (2003, p. 21), a sociedade contemporânea é complexa, pois sugere sempre um olhar diferente à realidade.

O pensamento complexo conduz-os a um série de problemas fundamentais do destino humano, que depende, sobretudo, da nossa capacidade de compreender os nossos problemas essenciais, contextualizando-os, globalizando-os, interligando-os: e da nossa capacidade de enfrentar a incerteza e de encontrar os meios que nos permitam navegar num futuro incerto, erguendo ao alto a nossa coragem e a nossa esperança.

Este pensamento complexo busca compreender melhor os problemas humanos, pois é denominado justamente de complexo por ir além do que é proposto pela ciência. Morin (2003) defende que a vida é um sistema de reprodução, portanto, somos produtos e produtores nesse processo. “Somos seres trinitários, ou seja, somos triplos em um só. Somos indivíduos, membros de uma espécie biológica chamada *homo sapiens*, e somos, ao mesmo tempo, seres sociais” (MORIN, 2003, p. 16).

O autor ainda defende que o paradigma da complexidade aborda conceitos complementares ao geral desenvolvimento, como o cultural, o histórico e o civilizacional. A partir disso, conseguiu se perceber o surgimento de um conjunto de novas visões, de novas descobertas e de novas reflexões que iriam se conciliar.

Portanto, destaca-se uma realidade vivida de maneira multidimensional, mais abrangente, diferente da realidade que o paradigma clássico defende. Nessa concepção, o filósofo defende a visão do todo, onde os sentidos das palavras mudam, conforme o contexto que as empregamos e a partir disso, nota-se que não se pode isolar uma palavra, uma informação e sim, ligá-las a mesma em um contexto, dando sentido ao saber.

Ao que se refere à mudanças nos sistemas sociais, Parsons (1968) a define como um processo de crescimento, o qual tem o poder de implicar tanto em um aumento quantitativo do sistema, quanto em uma mudança qualitativa. Essa concepção de mudanças pode ser descrita como um processo que transforma o estágio inicial de equilíbrio e após isso, consegue constituir um novo estágio de equilíbrio. Portanto, esses limites à variabilidade consentem em uma estabilidade do sistema, mesmo que em processos constituídos de mudanças. Para o autor, esse conceito de equilíbrio estável se mantém a algumas variações endógenas percebidas dentro dos limites de conservação dos principais tipos estruturais e assim, se sustenta dentro de limites entre os sistemas e o ambiente.

Todos os sistemas sociais, inclusive as organizações, consistem em atividades padronizadas de uma quantidade de indivíduos. (...) essas atividades são claramente complementares ou interdependentes em relação a algum produto ou resultado comum; elas são repetidas, duradouras e ligadas em espaço e tempo. A estabilidade ou recorrência de atividades pode ser examinada em relação ao insumo de energia no sistema, à transformação de energia dentro do sistema, e ao produto resultante ou produção de energia. Um aspecto importante é que a teoria de sistemas está interessada pelos problemas de relações de estrutura e de interdependência, e não pelos atributos constantes dos objetos (KATZ; KHAN, 1975, p. 32-33).

Luhmann (1998) percebe algumas diferenças e critica Talcott Parsons por adotar o modelo de sistema aberto, pois entende que o sistema deve conter distinções em seu contexto e assim levar em consideração alguns procedimentos autoreferenciados. Os organismos vivos se movem de uma maneira mais complexa em relação ao sistema e pode ser comparado aos sistemas mecânicos, que conseguem diminuir a complexidade gerada ao seu redor. Assim, o sistema social por si só se autorregula, pois produz uma estratégia específica de sentido em cada subsistema, que se regula autopoieticamente.

#### **4 Proposição Teórica do Desenvolvimento Organizacional no Contexto Contemporâneo**

As contribuições da nova ciência relatada por Wheatley (2006) têm revelado que o universo é muito mais complexo do que uma simples coleção de partes físicas que interagem de acordo com leis previsíveis. Assim, pode-se compreender o mundo de forma mais holística (MORIN, 2005), observando que o ambiente é composto por sistemas que são inteiros e por uma rede de relações complexas e dinâmicas (PRIGOGINE, 1996; MORIN, 2003; NEVES; NEVES, 2006). Este quadro permite a existência de uma nova forma de pensar sobre o universo e sobre as organizações, concebendo o mundo como um espaço de convivência

participativo, onde as relações são fundamentais, sem o poder gerencialista (GAULEJAC, 2007). A própria realidade é criada pela participação do indivíduo emancipado em relacionamentos concretos (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2013).

Nas organizações contemporâneas, as arquiteturas organizacionais e as estruturas decorrentes estão sendo modificadas com uma celeridade cada vez maior, sendo impossível prever as necessidades exatas no futuro; é o “fim das certezas” (PRIGOGINE, 1996). Entretanto, pode-se ter certeza de que a empresa precisará de pessoas que saibam lidar com níveis elevados de complexidade (DUTRA, 2008). Logo, as organizações incessantemente buscam direcionar os investimentos no desenvolvimento humano, a fim de que pessoas agreguem valor tanto para si quanto para a organização. Por traz dessa práxis, há indivíduos em busca de liberdade, da felicidade, da emancipação. Como afirmam Mozzato e Grzybovski (2013), as organizações precisam pensar o DO a partir do humano e fora da racionalidade técnica, ou seja, sem pensar em “agregar valor”.

Além do aperfeiçoamento estritamente técnico, é preciso desenvolver competências pessoal e interpessoal (KANAANE, 2012), olhar o sujeito trabalhador em sua relação com o trabalho, libertando-o da lógica linear (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2013), sem que o poder gerencialista faça-se presente (GAULEJAC, 2007). Assim DO efetivamente poderá ocorrer, pois poderá haver melhoria da qualidade de vida no trabalho, com reflexos positivos na vida social do indivíduo. Ainda, a organização, ao apropriar-se das expectativas, anseios e necessidades dos seus funcionários, bem como do conjunto das respectivas relações interpessoais, consegue instituir um clima organizacional propício à satisfação das necessidades dos mesmos, canalizando seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização.

A organização, ao valorizar o potencial humano, aproxima-se de uma visão mais abrangente sobre o espaço organizacional, contendo uma proposta integradora, considerando os objetivos individuais, grupais e organizacionais. Esta abrangência relatada por Kanaane (2012) refere-se à interdependência das partes que a compõe, em que o todo não se refere, simplesmente, ao somatório destas partes distintas, como impõem o paradigma funcionalista. Nesse sentido, Wheatley (2006) afirma que uma característica muito importante dos sistemas complexos é a de que o sistema é maior do que a soma das partes. Logo, as organizações, para serem compreendidas, precisam ser vistas como sistemas inteiros.

Prigogine (1996), corroborando com a teoria da complexidade, caracterizada pela ciência da física dos processos de não equilíbrio, relata que os sistemas tem a capacidade inata de se reorganizar de forma a conseguir lidar com as novas informações, sendo então chamados de sistemas auto-organizadores. Eles são mais flexíveis e adaptáveis, adaptando-se às necessidades, e criando as estruturas adequadas ao momento. Tornam-se estruturas em processo, que reorganizam-se em diferentes formas para manter a sua identidade.

O desenvolvimento organizacional passa a ser, então, um processo aberto e evolutivo, em que nas propriedades emergentes, as relações entre o todo e as partes não são constantes, sendo necessário analisar as relações e os processos, e não somente os fatos ou os acontecimentos. Assim, a análise de uma empresa com vistas ao DO deve partir de uma perspectiva global, ter uma visão ampla do objeto de estudo. Torna-se imprescindível analisar a dinâmica global, identificando mudanças qualitativas (bifurcações) e a delimitação da magnitude e dos períodos de transformações globais. Igualmente necessária, é a análise das diferenciações internas e das mudanças de trajetória da empresa (WHEATLEY, 2006; KANAANE, 2012). Ainda, é preciso compreender os atores sociais que compõe o espaço organizacional enquanto cidadãos, em uma perspectiva multidimensional, global, contextualizada e complexa. Logo, é preciso refletir e analisar os elementos, que por um lado nos desacomodam, mas nos fornecem sustentação para realizar estudos localizados, estudos situados histórica e socialmente, e que nos levam a novas e profundas transformações.

Nesse sentido, o DO no contexto contemporâneo entende as organizações como sistemas sociais e utiliza-se do contexto da complexidade, que por sua vez, é aplicável à realidade organizacional. Este contexto permite uma melhor compreensão das dinâmicas organizacionais em contextos de forte turbulência, e propicia a visualização de novas possibilidades para que as organizações se tornem capazes não somente de dialogar com esta turbulência, mas também que consigam tirar proveito desta situação, como meio para sua evolução (BAUER, 1999).

A práxis do DO em um contexto contemporâneo exige mais do que classificar os ambientes como instáveis ou turbulentos (pensamento sistêmico e contingencial do paradigma funcionalista). É necessário perceber que neles (ambientes) só sobreviverá a organização que também comporta-se como instável ou turbulenta, ou seja, altamente dinâmica com capacidade de auto-organizar-se continuamente. De acordo com Clegg, Kornberger e Pitsis (2011), as organizações devem acostumar-se ao caos, e à relação de equilíbrio-desequilíbrio, promovendo uma atitude positiva ante a desordem e a instabilidade, que são inerentes à vida, tanto natural como social. É preciso desenvolver sua capacidade de utilizar a incerteza e a aleatoriedade, em benefício da própria organização.

Estes autores relatam que a auto-organização é aquela em que as organizações são capazes de organizar-se a si mesmas, de acordo com princípios desenvolvidos internamente. Para Bauer (1999, p. 236), uma empresa auto-organizante é “uma organização que reconhece ser inevitável a existência de contradições, de ambiguidade e de conflitos (ou seja, de desordem), e que procura utilizá-los em seu proveito, como fonte de aprendizado, criatividade e inovação”.

Para tanto, uma empresa auto-organizante é aquela que busca elevados padrões de interação e conectividade entre as pessoas, permitindo e fomentando o surgimento espontâneo de sinergias catalisadoras de novas possibilidades; que reconhece ser inevitável a existência de contradições, de ambiguidade e de conflitos e que procura utilizá-los em seu proveito, como fonte de aprendizado, criatividade e inovação. Ainda, é a organização em que seus elementos constituintes apresentam alto grau de diferenciação, sem prejuízo de um alto grau de integração, que confere identidade à empresa como um todo (BAUER, 1999; WHEATLEY, 2006; CLEGG; KORNBERGER; PITSIS, 2011).

Diante do exposto, o DO no contexto contemporâneo precisa trocar as “previsões” por “potenciais”, que é o que pode ser obtido em situações e conjunturas imprevisíveis. Logo, as estratégias elaboradas pelas empresas em busca do seu DO devem basear-se em planos e cenários com o intuito de minimizar as incertezas. Para tal, as estratégias devem ter maleabilidade suficiente para situações imprevistas e elementos adversos, uma vez que a empresa está inserida em um meio ambiente em evolução, cuja sobrevivência está atrelada à necessidade de adaptação constante.

## 5 Considerações Finais

Torna-se cada vez mais notável a importância do desenvolvimento organizacional em organizações contemporâneas, pois a complexidade gerada em seu entorno e o ganho delas em relação à atuação deste processo se torna algo indiscutível. Desta forma, esse conceito de DO torna-se um elemento completo para a organização, pois desenvolve um ambiente de trabalho com o intuito de melhorar a eficiência e a eficácia da organização como um todo, ao conseguir lidar com empreitadas mais complexas e diferenciadas, as quais estão sempre mudando a realidade encontrada.

Ao abordar de forma mais ampla o desenvolvimento organizacional, percebe-se que este busca definir o modo de atuação das organizações ao envolvê-las em um programa com atividades pré-determinadas, no sentido de buscar uma melhora na resolução dos problemas

que ocorrem. Portanto, essa linha de pensamento deve ser pautada num pensar complexo (MORIN, 2003), o qual considera que as pessoas são indivíduos, mas também seres sociais. Isso implica compreender a dinâmica dos sistemas sociais para além da visão de “camadas”, como propõe o pensamento funcionalista. Seres sociais percebem as situações do cotidiano organizacional a partir das suas experiências, vivências, histórias. Isso exige dos administradores um novo olhar, aquele que contempla indivíduos, produtos e serviços que oferta e todo ambiente organizacional como parte de um universo complexo, cujos conteúdos são tão diversos em possibilidades que muitas vezes podem se tornar diferenciadas e complexas no seu todo.

Portanto, em um contexto contemporâneo que engloba mudanças, o desenvolvimento organizacional mostra o seu lado dependente com relação ao desempenho do indivíduo e a função que este ocupa, pois essa relação está ligada diretamente com o seu bem-estar e com o seu ambiente de trabalho em que atua. Surge, contudo, uma série de problemas que são fundamentais quando se envolve o destino humano, pois este depende das capacidades de cada indivíduo para tentar compreender ou solucionar essas situações de incerteza.

Em um campo de influências múltiplas e complexas, ocorre a busca por um desempenho favorável, que resultará em rentabilidade, ganhos competitivos e produtividade à empresa, pela qual se busca a melhor forma de atingir o objetivo comum das partes envolvidas e mudar esse ambiente de fragilidade em que se encontram e a partir disso, suprir os interesses pessoais e organizacionais de forma a alcançar o sucesso. Assim, os sistemas sociais se mostram como o formato ideal para analisar a complexidade do mundo atual, pois essa teoria se adapta a socialização e assim, estabelece vários pontos de observação da realidade.

## 6 Referências

BAUER, R. **Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1999.

BAUMAN, Z. **Amor Líquido: sobre a fragilidade dos laços humanos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.

BECKHARD, R. **Desenvolvimento organizacional: estratégias e modelos**. São Paulo: Edgard Blucher, 1969.

BENNIS, W. G. **Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas**. São Paulo: Edgard Blucher, 1972.

BOEIRA, S. L.; VIEIRA, P. F. H. Estudos organizacionais: dilemas paradigmáticos e abertura interdisciplinar. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

CAPELARI, M. G. M. Indivíduos e organizações: ajustamentos entre Alberto Guerreiro Ramos, Gaulejac e Pagès et al. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 4, 2013, Brasília. **Anais do...**, Brasília: Anpad, 2013.

CASTELLS, M.. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CLEGG, S.; KORNBERGER, M.; PITSIS, T. **Administração e organizações: uma introdução à teoria e à prática**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CUNHA, A. G. **Dicionário da língua portuguesa**. 4.ed. Rio de Janeiro: Lexikon, 2010.

DENIZ, F. **Crescimento e desenvolvimento económico: modelos e agentes do processo**. Lisboa: Sílabo, 2006.

DE PAULA, A. P. Guerreiro Ramos: resgatando o pensamento de um sociólogo crítico das organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3, 2004. **Anais do...** Atibaia: Anpad, 2004.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2008.

FARIA, J. H.; LEAL, A. P. Do treinamento à universidade corporativa: ideologia, dominação e controle. In: FARIA, J. H. (org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 167-189.

FOGUEL, S.; SOUZA, C. C. **Desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1985.

FRANÇA FILHO, G. C. Para um olhar epistemológico da administração: problematizando o seu objeto. In: SANTOS, R. S. (org.). **A administração política como campo do conhecimento**. Salvador : Mandacaru/UFBA, 2004.

FRENCH, W. L.; BELL JR., C. H. **Organizational development: behavioral science interventions for organizational improvement**. Nova Jersey: Prentice-Hall, 1981.

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social**. São Paulo: Ideias e Letras, 2007.

GOMES, J. F. Administração de recursos humanos e desenvolvimento organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 18, n. 4, p. 25-35, 1978.

HAMPTON, D. **Administração Contemporânea**. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.

HESKETH, J. L. **Desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1977.

JUDSON, A. S. **Relações humanas e mudanças organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1969.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1975.

KEGAN, D. L. Organizational development: description, issues and some research results. **The Academy of Management Journal**, v. 14. n. 4, p. 453-464, 1971.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação**. São Paulo: Edgard Blucher, 1972.

LEITE, N. P.; ALBUQUERQUE, L. G. A estratégia de gestão de pessoas como ferramenta do desenvolvimento organizacional. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 9, n. 1, p. 32-55, jan./abr., 2010. <http://dx.doi.org/10.5585/riae.v9i1.1652>

LIPOVETSKY, G. **Era do vazio**: ensaio sobre o individualismo contemporâneo. Barueri: Manole, 2005.

LOBOS, J. Desenvolvimento organizacional: teoria e aplicações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 15, n. 3, p. 21-32, maio/ jun. 1975.

LUHMANN, N. **Sociologia do direito I**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1983.

LUHMANN, L. **Sistemas sociais**. Buenos Aires: Anthropos, 1998.

LUHMANN, N. **Introdução à teoria dos sistemas**. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 3.ed. São Paulo: Futura, 2000.

MILKOVICH, G. T. BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. 1. ed. 4. tir. São Paulo: Atlas, 2000.

MORIN, E. Da necessidade de um pensamento complexo. In: MARTINS, F. M.; SILVA, J. M. (orgs). **Para navegar no século XXI**. 3.ed. Porto Alegre: Sulina/Edipucrs, p.13-36, 2003.

MORIN, E. **Ciência com consciência**. Tradução de Maria D. Alexandre e Maria Alice Sampaio Dória. Ed. revista e modificada pelo autor. 8.ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Abordagem crítica nos estudos organizacionais: concepção de indivíduo sob a perspectiva emancipatória. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 11, n. 4, artigo 1, dez. 2013.

MUNCK; L.; SOUZA, R. B. Desenvolvimento sustentável: relação das abordagens organizacionais como forma de compreensão da realidade. **Revista Alcance**, v. 18, n. 3, p. 302-320, jul-set. 2011.

NEVES; C. E. B.; NEVES, F. M. O que há de complexo no mundo complexo? Niklas Luhmann e a teoria dos sistemas sociais. **Sociologia**, Porto Alegre, ano 8, n. 15, jan./jun. p. 182-207, 2006.

PARSONS, T. Una teoria funcional del cambio. In: ETZIONI, A.; ETZIONI, E. **Los cambios sociales**: fuentes, tipos y consecuencias. México: Fondo de Cultura Económica, 1968. p. 84-96.

PRIGOGINE, Ilya. **O fim das certezas**: tempo, caos e as leis da natureza. São Paulo: UNESP, 1996.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981.

- REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S. et al. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- SACHS, W. Zur Archäologie der Entwicklungsidee. In: **epd – Entwicklungspolitik**, 2.ed. Frankfurt a: Interkulturelle Kommunikation, 1995.
- SANTOS, E. L.; BRAGA, V.; SANTOS, R. S.; BRAGA, A. M. S. Desenvolvimento: um conceito multidimensional. **Desenvolvimento Regional em Debate**, ano 2, n. 1, p. 44-61, jul. 2012.
- SCATOLIN, F. D. Indicadores de desenvolvimento: um sistema para o Estado do Paraná. Porto Alegre, 1989. **Dissertação** (Mestrado em Economia)– Universidade Federal do rio Grande do Sul.
- SIEDENBERG, D. R. **Desenvolvimento sob múltiplos olhares**. Ijuí: Unijuí, 2012.
- SENGE, P. M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SERVA, M. Racionalidade e organizações: o fenômeno das organizações substantivas. 1996. 633f. **Tese** (Doutorado em Administração)- Fundação Getúlio Vargas.
- SILVA, H. F. D; CLEMENTINO, J. C.; BITTENCOURT, P. O. S. **A aprendizagem, treinamento e desenvolvimento nas organizações**. 2010.
- SILVA JÚNIOR, A.; VASCONCELOS, K. C. A.; SILVA, P. O. M. Desenvolvimento organizacional e a formação de lideranças: um estudo no setor de papel e celulose. **Revista de Administração Faces Journal**, v. 9, n. 2, p. 15-31, abr./jun. 2010.
- VERGARA, S. C.; CALDAS, M. P. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. **Revista de Administração e Empresas**, v. 45, n. 4, p. 66-72, out./dez. 2005.
- VIEIRA, M. M. F.; CALDAS, M. P. Teoria Crítica e pós-modernismo: principais alternativas à hegemonia funcionalista. **Revista de Administração de empresas**, v. 46, n. 1, p. 59–70, jan./mar. 2006.
- WHEATLEY, Margaret J. **Liderança e a nova ciência: descobrindo ordem num mundo caótico**. São Paulo: Cultrix, 2006.
- WOOD JR., T. Mudança organizacional e transformação da função recursos humanos. In: WOOD JR., T. (Coord.). **Mudança organizacional**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- WOOD JR, T.; DE PAULA, A. P. P. *Pop-management: pesquisa sobre as revistas populares de gestão no Brasil*. In: ENCONTRO DA ANPAD, 26, 2002, Salvador. **Caderno de Resumos do...**, Salvador: Anpad, 2002.

ZAGONEL, A. G.; FERRAZ, D. L. S.; SOBOLL, L. A. P. Seleção, treinamento e avaliação: as práticas de gestão de pessoas e o processo de submissão de gestores. In: ENCONTRO DA ANPAD, 36, 2012, Rio de Janeiro. **Anais do...** Rio de Janeiro: Anpad, 2012.

ZALTMAN, G.; DUNCAN, R. **Strategies for planed change**. Nova York: Wiley-Interscience, 1977.