

As fases de desenvolvimento das organizações

Introdução

“Na construção de organizações que aprendem, não existe um destino final, apenas a viagem de toda uma vida”

Peter Senge

Desde nossa concepção, crescemos e nos desenvolvemos, buscando sempre ambientes e desafios maiores: do útero ao berço, do berço à casa, desta à pré-escola. Quem não lembra o quanto a primeira “escolinha” parecia grande na chegada e, anos depois, ter-se tornado tão pequena perto do “pátio dos grandes”? Não existe vida saudável sem desenvolvimento e movimento. Também as organizações, criadas a nossa imagem e semelhança, devem ser compreendidas e “cultivadas” como entidades que se desenvolvem.

Uma boa liderança ou uma pessoa com atuação no campo do desenvolvimento organizacional deve estar com a sua atenção voltada a esta pergunta: “Como posso ajudar esta organização a se desenvolver?” Nossa missão é apoiar o desenvolvimento da organização, o que não é sempre sinônimo de crescimento. Para tal, precisamos aprender a reconhecer seus estágios de vida e buscar ampliar a consciência das lideranças sobre os processos de transição e os cuidados que esses exigem.

No texto a seguir buscamos apresentar algumas imagens bem típicas - por vezes até mesmo um pouco caricaturais, para que se possa compará-las à realidade encontrada em uma organização. Assim, pode-se diagnosticar o seu grau de desenvolvimento ou de suas diversas áreas, bem como construir as estratégias e ações para superar possíveis estagnações e promover o desenvolvimento.

As grandes megatendências no mundo dos negócios mostram cada vez mais que as organizações modernas serão sem fronteiras, aquelas que saberão se integrar com funcionários/as, clientes, cadeia de suprimentos e com a comunidade de onde tirar recursos para a sua existência. Essa integração implica em influenciar tais públicos na direção de uma maior consciência e que, paradoxalmente, será condição para o seu crescimento e desenvolvimento. Esta é a revolução que está sendo tecida no âmago dos processos de mudança das organizações. Sombras dos efeitos dessa revolução silenciosa já estão começando a aparecer através dos movimentos ecológicos, da sustentabilidade, das minorias e do processo de globalização da economia.

A lição a ser aprendida é que o único lugar onde podemos construir o futuro é no coração das pessoas, onde nasce a liberdade. Prédios, processos e sistemas vão e vêm. Por isso, organizações não podem ser somente lugares operacionais, mas espaços de desenvolvimento.

As fases de desenvolvimento das organizações

A fase pioneira – 1ª fase

Em seu primeiro estágio, a organização nasce de um ato criativo por parte de quem a fundou, seja este uma pessoa, uma dupla ou um grupo. Esta pessoa apresenta certos traços de personalidade que são capazes de levar o empreendimento ao sucesso. São eles:

- >> percepção de uma necessidade do mercado;
- >> criatividade e perseverança para encontrar uma solução imaginativa para tal necessidade;
- >> força de iniciativa;
- >> entendimento do propósito ou direção, vivos em quem participou da fundação da organização;
- >> autenticidade pessoal;
- >> uma grande dose de vontade para vencer; e
- >> um pouco de sorte

Com poucas pessoas trabalhando - normalmente de um círculo mais próximo das relações de quem empreende e que, portanto, gozam de sua confiança, somados a algum capital, funda-se um negócio. Na fase pioneira, todo lucro é reinvestido e é típico que haja grande atenção para o capital, em seu sentido mais material: dinheiro, instalações e/ou tecnologia. Podemos comparar este período aos primeiros meses ou anos de vida de uma criança: sua grande “tarefa” é se nutrir para favorecer o crescimento do corpo físico e o desenvolvimento das funções vitais mais essenciais, como andar, falar e pensar.

Portanto, quais são as características predominantes numa organização nessa fase? A atenção da pessoa pioneira é orientada para o mercado que precisa conquistar. Seu objetivo é muito explícito: sobreviver, crescer e crescer!

A LIDERANÇA É AUTOCRÁTICA

Na maior parte dos casos, a pessoa pioneira dirige seu negócio autocraticamente e tende a ser paternalista. Isto é aceito por colaboradores (as) devido ao prestígio conquistado e ao carisma que sua personalidade irradia. O próprio sucesso do negócio lhe confere esta autoridade. A pessoa pioneira contrata as pessoas pessoalmente e quem não lhe é simpático (a) não cabe em sua organização. Conhece todas as atividades da organização, porque foi quem as criou e vivenciou na prática, tendo condições de mostrar para qualquer colaborador (a) como se faz um determinado trabalho.

As fases de desenvolvimento das organizações

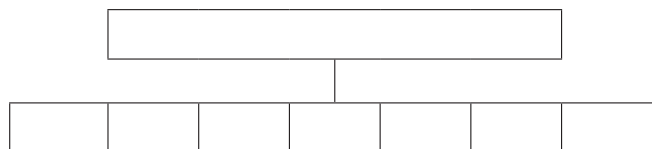
A COMUNICAÇÃO É DIRETA

A pessoa pioneira fala com todas as pessoas da organização diretamente. Distribui as tarefas entre as mais diversas funções, das mais operacionais às mais chave e estratégicas. Se existe alguma questão na produção, passa por cima de quem supervisiona a área. Mas, como o contato pessoal é diário e as pessoas se conhecem, esse tipo de procedimento não chega a criar maiores problemas, pois as pessoas se identificam com a pessoa pioneira e trabalham para ela. Por meio do contato direto e pessoal, todas as pessoas falam a mesma linguagem. Suas orientações e pedidos são facilmente compreendidos e interpretados.

O ESTILO DA ORGANIZAÇÃO É ORIENTADO PARA AS PESSOAS (PERSONOGRAMA)

A pessoa pioneira deixa, em primeiro lugar, as outras pessoas fazerem aquelas tarefas das quais não gosta. Com o tempo, as demais também acabam por fazer o mesmo e aquela parte do trabalho que não agrada é empurrada. Assim, acontece gradativamente uma divisão de trabalho na qual cada pessoa assume as tarefas que gosta de executar e sabe fazer. A motivação para o trabalho é grande.

A seleção de novas pessoas é uma questão subjetiva de quem iniciou a organização. Quer gente que “arregace as mangas” da camisa e “pegue no batente” junto consigo. Se tentarmos desenhar um organograma, obteremos um verdadeiro “pente”:



ESTILO DE TRABALHO: IMPROVISACÃO

Os problemas costumam ser resolvidos na base da improvisação. Esta é uma das forças da organização pioneira: a capacidade de improvisar lhe confere uma grande flexibilidade. Geralmente, um (a) colaborador(a) aprendeu a executar várias tarefas, de modo que a entrega pode ser acelerada ou retardada, deslocando as pessoas com facilidade para outras tarefas.

O AMBIENTE DE TRABALHO: UMA GRANDE FAMÍLIA

O que caracteriza o ambiente de trabalho na organização pioneira é a informalidade. Em poucos minutos, todas as pessoas sabem o que aconteceu num lugar específico. Quem se sente em casa, continua e progride. Quem não se identifica, não tem vez e acaba tendo de procurar outro emprego.

As fases de desenvolvimento das organizações

NO MERCADO: LIGAÇÃO PESSOAL COM CLIENTES

A pessoa pioneira não trabalha em mercados indiferenciados ou anônimos. Desejos especiais de clientes podem ser atendidos com relativa facilidade, pois se estabelece contato direto. Conquistar clientes é a busca maior, atrás de fidelização. Planejamento e programação da produção inexistem. Para atender clientes “especiais”, deixa o restante esperando. O controle de custos dos diferentes produtos ou serviços é pouco desenvolvido e somente no fim do processo sabe-se se houve lucro ou prejuízo. O sucesso é baseado na intuição e na experiência.

A SUCESSÃO

A figura verdadeiramente pioneira não permite qualquer outra liderança dentro da organização. Mesmo que exista, o organograma tende a ficar no papel, essa pessoa passa por cima de tudo, mandando e desmandando. Ela não divide sua autoridade com quem quer que seja e até mesmo familiares que trabalham na organização vivenciam a mesma limitação de espaço para exercer sua autoridade enquanto os (as) fundadores (as) estiverem presentes e atuantes. Por isso é recomendável que quem estiver em preparação para a sucessão em uma empresa pioneira (familiar), busque um caminho de desenvolvimento em outras organizações até terem adquirido mais experiência e maturidade. Mas, mesmo assim, o problema geralmente só é resolvido quando a pessoa pioneira se retira da ativa. Por tais razões, a sucessão na organização pioneira é geralmente um momento de crise.

A CRISE NA ORGANIZAÇÃO PIONEIRA

A organização atua dentro de um sistema fechado, do qual fazem parte clientes e colaboradores (as). O lucro é o parâmetro de seu sucesso e seu sentimento de autoestima depende desse sucesso como empresário (a). Sua atuação dentro deste sistema fechado é sua força, mas também sua fraqueza. Enquanto parâmetros externos não interferem nesse sistema, a organização pode crescer sem grandes turbulências. Mas quando o mundo externo muda, devido à concorrência que está chegando e começa a ameaçar sua área de atuação, seja com melhor tecnologia ou métodos mais agressivos de promoção e vendas para um mercado anônimo, a organização pioneira não pode continuar atuando como fez até agora. Torna-se necessário uma nova maneira de administrar, que a pessoa pioneira não aprendeu, bem como uma nova forma de liderar, que favoreça o desenvolvimento desta organização.

Talvez algumas pessoas dentro da organização enxerguem a situação real e pleiteiem mudanças na gestão. A liderança é chamada a organizar, dar ritmo, criar disciplina e preparar a organização com novas lideranças para encarar uma nova fase de desenvolvimento, porém nem sempre está dis-

As fases de desenvolvimento das organizações

posta a mudar o seu papel, estilo ou a delegar. A pessoa pioneira tende a recorrer a fórmulas antigas que deram certo no passado, não querendo aceitar que o mundo mudou ou que haja novas lideranças ou novas técnicas que poderiam sustentar o desenvolvimento saudável. A organização sofre, assim como quem a fundou, mesmo que muitas vezes não admita.

Clientes tradicionais começam a se retirar porque a concorrência fornece produtos ou fazem o mesmo serviço com melhor custo-benefício.

A organização pioneira entra em crise. Seus sintomas são os seguintes:

- >> Redução dos lucros.
- >> Conflitos de comando interno.
- >> Crescente número de reclamações de clientes.
- >> Problemas de comunicação.
- >> Perda da motivação.
- >> Perda da flexibilidade.

CONCLUSÃO

A organização pioneira pode ser a forma mais adequada de administração, dependendo do produto e do mercado. Ela trabalha com um mínimo de overhead e tem grande flexibilidade. A motivação da equipe é grande. Ela é imbatível em segmentos de mercado onde produtos especiais são necessários em pequenos lotes. Devido a grande flexibilidade, ela pode entrar rapidamente em nichos de mercado, o que não é possível para uma grande organização estruturada, mais lenta e burocratizada.

A organização pioneira - que, em muitos casos, é sinônimo de organização familiar, tem uma grande importância para a economia de uma sociedade. Existem organizações familiares com mais de cem anos de existência e que já passaram por diversas gerações, sabendo superar suas crises e momentos difíceis. Uma das formas de manter a organização familiar como organização pioneira, apesar de seu crescimento, é o conglomerado. A organização pioneira, que devido ao seu crescimento não seria mais viável como tal, é desmembrada em diversas organizações menores e cada uma delas passa a ser administrada no estilo pioneiro. O antigo centro se torna uma holding financeira que controla cada parte desmembrada.

Mas, dependendo do mercado e da complexidade do produto, essa solução pode não ser possível e a organização deve buscar um novo patamar de administração, qualitativamente superior, entrando assim na segunda fase do desenvolvimento - que chamamos de fase de diferenciação.

As fases de desenvolvimento das organizações

A fase da diferenciação - 2ª fase

A resposta histórica para superar os problemas na fase pioneira foi a “administração científica”. O termo “científica” provavelmente foi criado para diferenciar a nova forma de administração da forma pioneira, única em uso até então.

UM POUCO DE HISTÓRIA

Na segunda metade do século XIX, as organizações se viram confrontadas com a necessidade de produzir em grande escala. Surgiram as primeiras organizações de grande porte, que enfrentaram o desafio de se reorientar e reorganizar. Procuraram-se novas formas de organização, e a resposta veio por meio de dois engenheiros contemporâneos: **Taylor**, nos Estados Unidos, e **Fayol**, na França.

Taylor (1856-1915) era filho de pais ricos e estudava medicina em Harvard. Em 1874, foi obrigado a abandonar os estudos devido a uma doença nos olhos. Entrou, então, numa fábrica de bombas hidráulicas como aprendiz e mais tarde trabalhou como operário numa fábrica de máquinas. Como intelectual, ele observou todos aqueles fenômenos de improvisação, com as consequentes deficiências. Apesar de seu médico lhe ter proibido de estudar (para não forçar a visão), ele acabou concluindo um curso de engenharia e logo registrou um número considerável de patentes em seu nome. Com 37 anos, tornou-se independente como consultor de organizações propagando suas idéias sobre a gestão científica. Morreu solitário e amargurado pela não realização de seus objetivos sociais. Seus métodos de gestão acabaram sendo aproveitados e introduzidos de maneira autoritária em outras organizações. Como consequência, em 1912, a American Federation of Labor o declarou o inimigo número 1 dos operários.

Os princípios de Taylor tinham um caráter muito radical: “o que se pode diferenciar deve ser separado”. Administrativamente falando, o sistema era mais importante do que as pessoas que trabalhavam nele. Assim, o sistema de Taylor foi elaborado e, de certa maneira, deturpado por quem o seguiu devido à busca unilateral da eficiência. Os fatores humanos não eram levados em consideração.

As fases de desenvolvimento das organizações

Fayol fundamentava sua sistemática de reorganização em catorze pontos:

- >> Divisão do trabalho.
- >> Definição de autoridade e responsabilidades.
- >> Disciplina.
- >> Unidade de comando.
- >> Unidade de direção (objetivos).
- >> Subordinação dos interesses pessoais aos da organização.
- >> Bons salários.
- >> Centralização do poder.
- >> Estrutura hierárquica.
- >> Ordem.
- >> Honestidade.
- >> Estabilidade da posição de funcionários (as).
- >> Iniciativa.
- >> Espírito de equipe.

Graças a estas duas personalidades aqui descritas, com carácter e abordagens diferentes para dar solução aos mesmos problemas, nasceu a gerência científica, a qual hoje chamamos de administração clássica.

Taylor começou na base, isto é, a reorganização da produção, melhorando os equipamentos técnicos, introduzindo a divisão do trabalho e a especialização das diversas operações produtivas.

Fayol começou no topo, centralizando uma estrutura hierárquica. Foi ele quem desenhou os primeiros organogramas do tipo pirâmide para as organizações, que é um princípio antigo da época das teocracias, usado na Igreja e no Exército.

As pessoas que seguiam Taylor e de Fayol se confrontavam antes de descobrirem que os dois sistemas não eram contraditórios, mas sim complementares. Desde aquela época, a gerência científica se desenvolveu com um aperfeiçoamento cada vez maior até os dias de hoje.

As fases de desenvolvimento das organizações

PRINCÍPIOS

A seguir, vamos enumerar os princípios da gerência científica que têm importância para a compreensão da segunda fase de desenvolvimento da organização, a chamada fase de diferenciação.

A gerência científica levou a uma forma de administração que diferencia as funções globais da fase pioneira. Ela é baseada na ordenação lógica das funções, tarefas e processos e tem como premissa que a produtividade da organização cresce à medida em que o ser humano se sujeita a uma estrutura pré-determinada e formal.

As normas para o comportamento humano são definidas de acordo com as necessidades técnicas. Os princípios básicos da fase de diferenciação são:

>> Mecanização, Padronização, Especialização e Coordenação.

O PRINCÍPIO DA MECANIZAÇÃO

Significa uniformidade e possibilidade de troca. Todas as peças, processos e métodos devem obedecer a padrões bem definidos.

A mecanização não traria seus resultados sem o princípio da padronização para produção em série e fabricação em massa.

O princípio da padronização se estendeu para descrições de funções, padrões de quantidades trabalhadas, sistemas de avaliação de desempenho, funcionários substituíveis etc.

A elaboração de padrões e normas permite detectar rapidamente eventuais desvios, a fim de corrigi-los. Dessa maneira, é possível criar um sistema transparente e controlável. Graças ao aperfeiçoamento de normas e padrões, os processos produtivos se tornam previsíveis e calculáveis.

Para os setores ligados diretamente à produção, o objetivo é alcançar o planejado. O verdadeiro objetivo de satisfazer as necessidades do mercado desaparece da consciência dos setores produtivos.

O PRINCÍPIO DA ESPECIALIZAÇÃO

Permite que cada operação seja muitas vezes repetida, de modo que o resultado seja cada vez melhor tanto qualitativa como quantitativamente.

As fases de desenvolvimento das organizações

Os princípios anteriores da mecanização e da padronização levam automaticamente para o terceiro, o da especialização. A mecanização exige uma perfeição cada vez maior dos equipamentos. Experiências e conhecimentos mais aprofundados para dominar a tecnologia sofisticada se tornam uma necessidade evidente. A fase de diferenciação conhece três formas de especialização:

Especialização funcional

Atividades iguais são agrupadas em determinado setor ou departamento. Compras, vendas, produção, administração, pesquisa etc. são áreas diferenciadas e separadas, cada uma exercendo sua especialidade. Também o planejamento da produção, o controle dos estoques de peças e a manutenção acabam sendo especializados e separados da produção.

Especialização em níveis

Cria-se uma estrutura organizacional dirigida de cima para baixo, sendo o topo, o nível constituinte, onde se emitem os propósitos, princípios e objetivos da organização. Logo abaixo encontramos o nível estratégico, que transforma estes propósitos, princípios e objetivos em planos e políticas. Em seguida o nível tático, que traduz os planos e políticas em metas, procedimentos e normas. Por fim, o nível operacional tem a tarefa de executar e controlar o que foi elaborado.

A liderança é formal e autocrática. Formal, porque a autoridade, conforme o ideal de burocracia de Max Weber, é dependente da posição que se ocupa na hierarquia. Autocrática, porque se espelha a autoridade e o comportamento da pessoa pioneira da primeira fase para dentro da fase de diferenciação.

Especialização em fase de operação

Planejamento, execução e controle são diferenciados e separados. Departamentos de planejamento, de projetos e de organização e métodos preparam o trabalho. Outros departamentos - como o de controle de qualidade, de controle de tempos e os de controles administrativos - têm funções exclusivamente controladoras. O que sobra no meio é a execução, que por sua vez é especializada em operações elementares. O processo produtivo é uma sequência lógica de operações elementares. As tarefas de produção não exigem mão de obra qualificada e são esvaziadas de qualquer conteúdo intelectual.

As fases de desenvolvimento das organizações

O PRINCÍPIO DA COORDENAÇÃO

Deve contrabalançar os efeitos da especialização, cuja força é centrífuga. Cada departamento tem um objetivo de acordo com a sua especialização, que naturalmente teria prioridade sobre o objetivo da organização, pois cada departamento é avaliado de acordo com o seu desempenho. O princípio de coordenação deve, portanto, neutralizar esse efeito.

Unidade de comando

Para evitar comandos em duplicidade e ordens contraditórias, cada pessoa tem apenas uma chefia direta, o que também facilita a comunicação horizontal entre pares. Como a relação entre chefe e pessoa subordinada é, respectivamente, de dar e receber ordens, a chefia tem a obrigação de controlar o trabalho das pessoas que tem sob sua responsabilidade. A estrutura de comando e controle é muito presente e existe um cuidado importante com a quantidade de pessoas subordinadas, que não deve ultrapassar um certo número.

Divisão *staff*/linha

Quando existem especialistas na organização e a unidade de comando é ameaçada, procura-se relocar especialistas numa função de assessoria, a fim de solucionar os problemas que surgem. Deixando claro que a assessoria aconselha, enquanto a linha comanda e executa.

Técnicas de comunicação

Os sistemas computacionais garantem que as informações necessárias cheguem aos lugares certos no tempo adequado. Isto acontece por diversas formas, com os dados assumindo um papel cada vez mais fundamental nas interações entre as áreas, potencializados por aplicações, comunicações com alta disponibilidade, inteligência artificial, entre outras formas.

Programas de integração e treinamento

Por meio de programas de integração e treinamento, o conhecimento e as habilidades são transmitidos, visando uma boa execução geral do trabalho, conforme os planos e programas existentes. Tem-se a sensação de que a atenção de quem dirige a organização é mais internamente orientada com o objetivo de manter a máquina funcionando bem.

Podemos dizer que o capital que se acumula nesta fase é investido na especialização das funções e tarefas, em busca de uma maior eficiência. Forma-se assim o capital técnico ou intelectual que reside naqueles indivíduos que são capacitados nos processos que conduzem, mais do que no grupo como um todo e em suas dinâmicas de criação, decisão e trabalho.

As fases de desenvolvimento das organizações

A função administrativa é prioritariamente o controle da estrutura e dos processos internos. A direção consegue dirigir e controlar estruturas grandes e complexas, propiciando transparência e eficiência.

A fase de diferenciação é a antítese da fase pioneira:

- >> Racional em vez de intuitiva
- >> Mecânica em vez de orgânica
- >> Impessoal em vez de orientada para as pessoas
- >> Princípios em vez de ação situacional

OS LIMITES DA FASE DE DIFERENCIAÇÃO

A diferenciação que acontece na segunda fase do desenvolvimento da organização é necessária para colocar ordem no sistema, possibilitando o controle de grandes organizações com toda a sua complexidade. Isto acontece pela formalização dos processos, das relações e da estrutura. Organizações que operam em regime de monopólio podem ficar eternamente nesta etapa, buscando sempre uma maior eficiência.

Com o constante aperfeiçoamento da organização na fase de diferenciação, a maioria das ações são pré-definidas, através de normas e procedimentos. Depois de algum tempo, as pessoas começam a se sentir estranhaladas pela organização excessiva. A estrutura informal busca preencher os vácuos deixados, dando-lhe vida. Este pode ser um sinal de que a segunda fase vem atingindo um estágio de super maturação, pedindo mudanças e uma nova qualidade de administração.

Alguns sintomas da crise da segunda fase são descritos nos tópicos a seguir.

Inflexibilidade

A formalização e a burocratização excessivas reduzem a flexibilidade da organização, gerando dificuldades em situações de turbulência, com resultados aquém do esperado. A reação a novos fatos e situações torna-se lenta e insuficiente, dificultando a criatividade e inovação.

Problemas de coordenação

Devido à especialização cada vez maior, novos departamentos e áreas são criados - e então uma equipe já não sabe o que a outra está fazendo, enxergando apenas o objetivo departamental. O objetivo da organização, aos poucos, começa a se tornar cada vez mais vago e aparecem os famosos “feudos”, com seus objetivos próprios e normas informais. A coordenação se torna uma tarefa cada vez mais difícil. Para fazer frente a essa situação, nomeiam-se líderes fortes - o que, no fundo, significa uma tentativa de retorno à fase pioneira.

As fases de desenvolvimento das organizações

Problemas de comunicação

Além dos problemas de comunicação horizontal - que são inerentes ao próprio sistema devido à unidade de comando e à amplitude de controle -, encontramos uma dificuldade cada vez maior de comunicação vertical. O número de níveis hierárquicos cresce na medida em que a especialização é aperfeiçoada. O topo sabe cada vez menos o que acontece na base da pirâmide e vice-versa.

A necessidade de informações formais cresce constantemente, e isto requer mais contratações. Os custos do overhead aumentam.

Na base, o trabalho é esvaziado, causando tédio, ao passo que no topo ocorre um acúmulo de responsabilidades.

Problemas com linha e *staff*

A construção entre área *staff* e linha que diferencia a assessoria do comando é uma problemática não solucionada. Devido aos seus conhecimentos especializados, a área *staff* acaba determinando o que e como as coisas devem ser feitas, e cada funcionária (o) acaba tendo várias (os) chefes.

Motivação

Um dos problemas mais sérios da segunda fase atingindo algum nível de saturação é a perda da motivação e a queda da produtividade individual. As causas são muitas:

- >> Na base, o trabalho é rotineiro, repetitivo e sem conteúdo.
- >> As pessoas se sentem apenas mais uma peça no processo produtivo, que pode facilmente ser substituída.
- >> Devido ao tamanho e à complexidade da organização, o indivíduo na base não consegue mais enxergar a organização como um todo, de certa forma se alienando e não vendo mais o sentido de seu trabalho.
- >> Os objetivos da organização se tornam cada vez menos claros na medida em que se aprofunda na estrutura.
- >> Deixa de existir a possibilidade de um indivíduo conseguir aplicar todo o seu potencial e talentos no trabalho, que acabam sendo direcionados a hobbies ou em atividades fora da organização.
- >> A estrutura rígida torna-se paralisante para qualquer iniciativa individual.

As fases de desenvolvimento das organizações

A RELAÇÃO COM O MERCADO

A racionalização do processo produtivo trouxe a produção em massa. As máquinas devem girar, o processo produtivo não pode ser interrompido. Mesmo nas organizações de serviços, ao invés de satisfazer necessidades de clientes (que achamos que conhecemos), surge a pressão por maximizar a estrutura e empurrar a capacidade instalada para dentro do mercado. Tanto a promoção quanto as vendas se tornam atividades agressivas. Propaganda e técnicas de promoção tentam influenciar o público-alvo. Necessidades artificiais são criadas, com clientes se tornando meio e não fim.

AS PRESSÕES CONTRA A SEGUNDA FASE

Consumidores sentem a pressão pelo esforço da organização de “bom-bear” os produtos e procuram alternativas.

A organização perde cada vez mais a consciência de seus verdadeiros objetivos, incluindo a satisfação de necessidades de clientes, focando quase exclusivamente na maximização dos lucros. A imagem reinante de que os lucros são individualizados e os prejuízos socializados prejudica seriamente a imagem das organizações.

O modelo de organização da segunda fase encontra, tanto interna quanto externamente, uma resistência cada vez maior. No fundo, a segunda fase não passa da tentativa de melhor adaptar o indivíduo a uma estrutura rígida e pré-estabelecida. A liderança passa a se ver às voltas com a necessidade incipiente de aquecer, criar motivação e coesão.

É chegada a hora de repensar as coisas e de procurar novas soluções em forma de um novo modelo de administração, que é o próximo passo de desenvolvimento, em direção à terceira fase do modelo de desenvolvimento da organização.

As fases de desenvolvimento das organizações

A fase de integração - 3ª fase

A terceira fase do desenvolvimento da organização procura respostas às seguintes questões:

1. Como atender rápida e criativamente as reais necessidades de nossas e nossos clientes?
2. Como mobilizar e desenvolver o potencial humano e criativo da organização para fazer frente às rápidas mudanças por que iremos passar?
3. Como podemos integrar nossa organização dentro do ambiente em que operamos de modo a desempenhar nossa verdadeira função social?

Na segunda fase toda a atenção da gestão estava orientada internamente para a organização, considerada um sistema fechado, onde indicadores de performance insuficientes eram sentidos como fatores de perturbação. O ambiente externo era vivenciado como hostil. A estrutura organizacional era rígida, as funções eram detalhadamente prescritas dentro de uma estrutura extremamente racional. Cada colaborador (a) exercia uma função limitada, especializada e rotineira. Já na terceira fase, a atenção da direção se concentra nos processos. Isto significa que a departamentalização diferenciada conforme as especialidades é questionada e eventualmente eliminada, sempre que isso favoreça um melhor fluxo dos processos.

Quando aqui falamos de processo, não nos referimos apenas aos processos produtivos formais, mas a todos os processos existentes dentro da organização, sejam eles de natureza material ou imaterial, tais como os processos de informação, de decisão e de interação entre indivíduos, áreas ou departamentos. Podemos afirmar que a organização toda é uma grande teia de processos vivos interligados e a organização que os domina melhor tem maior flexibilidade e eficácia.

Não será mais tão evidente que uma família de máquinas, por exemplo, esteja agrupada de uma determinada forma, ou que todas as atividades de controle de qualidade integrem um único departamento. As funções são distribuídas e realocadas conforme as “necessidades vivas” dos processos.

As fases de desenvolvimento das organizações

A questão fundamental na segunda fase era: como devemos organizar os processos para a estrutura funcionar? Na terceira fase nos perguntamos: como devemos nos estruturar para atender de maneira flexível e eficaz aos processos, de forma orgânica?

Temos acompanhado essa mudança de enfoque em diversas organizações e quando os processos são consistentemente liderados, buscando as verdadeiras alavancas para a mudança, os resultados são positivos, com impacto nas 4 dimensões apresentadas anteriormente: identidade, relações, processos e recursos. Esses processos de desenvolvimento organizacional tem começo, mas não tem fim.

Mudanças no ambiente externo não são encaradas como ameaças e sim como oportunidades, pois estamos conscientes de nossa capacidade de reagir com rapidez e flexibilidade.

A coordenação dos processos depende do grau de consciência de quem trabalha na organização, pois não acontece mais de forma rígida e pré-determinada a partir do topo. Nesta nova fase a liderança é distribuída pelos espaços de atuação onde os processos acontecem.

Faz-se necessário que as equipes disponham de um horizonte mais amplo sobre as realidades e processos das diferentes cadeias de valor existentes na organização, conhecendo os problemas e necessidades das áreas e pessoas envolvidas. A partir disso, busca-se criar as condições para que floresça um verdadeiro empreendedorismo com a autonomia e responsabilidade correspondentes. Planejamento, execução e controle fazem parte das responsabilidades da liderança, deixando, entretanto, de ser o principal foco de sua atuação.

Para isso poder acontecer, é fundamental que o contato direto entre as pessoas envolvidas seja possibilitado. Uma grande parte dos problemas poderá ser solucionada horizontalmente entre as pessoas envolvidas, sem a necessidade de percorrer a estrutura hierárquica morosa e ineficaz.

As fases de desenvolvimento das organizações

O CUIDADO COM AS RELAÇÕES

Na medida em que cada colaborador (a) se tornar mais consciente do sentido de sua contribuição dentro de um contexto maior com todas as interdependências entre colegas, áreas e departamentos, descobrirá que a base do bom relacionamento é a confiança mútua. Relações de confiança se desenvolvem gradualmente em diversas dimensões: entre colaboradores (as), entre a liderança e suas equipes, entre a organização e clientes, bem como frente ao ambiente externo em geral, especialmente nas comunidades onde atuam.

O cuidado com as relações cria a base para o desenvolvimento e mobilização do capital social dentro da organização. O World Bank define capital social como “as normas e relações sociais que permeiam e favorecem a coordenação de atividades a serem realizadas para alcançar os objetivos desejados (tradução livre)”. Outras definições chamam a atenção para a forma como a organização social se apresenta, com suas redes, suas normas explícitas ou implícitas e com a presença da confiança, que juntas podem facilitar a cooperação para um benefício compartilhado.

Em nossa experiência, estamos falando em bem mais do que uma “coleção de indivíduos” tentando alcançar algumas metas individuais ou departamentais. Trata-se de uma ligação legítima, viva e vibrante entre as pessoas, grupos ou redes que compartilhem de uma compreensão mútua sobre o que estão fazendo ou empreendendo juntos, em um ambiente de abertura, confiança, presença e participação genuínas, mais do que de “presenteísmo”. Neste ambiente, observa-se a ação colaborativa, o compromisso, a facilidade de acessar conhecimento e talento entre áreas, com o mercado, com os pares. Aqui, falamos de nutrir um comportamento humano e organizacional coerente, para começar a criar dinâmicas organizacionais orientadas por valores culturais e por um senso de propósito comum.

A questão básica para quem administra é: como podemos criar situações que possibilitem indivíduos e grupos a agirem inteligentemente no sentido de alcançar seu maior potencial? Isto requer reconhecimento das interdependências, a possibilidade de enxergar além dos limites da própria função e de ter a consciência do sentido de sua contribuição para os propósitos e objetivos da organização.

Da mesma forma que a transição da fase pioneira para a diferenciada significa uma mudança fundamental na maneira de pensar sobre a organização, a transição da diferenciada para a integrada significa uma mudança fundamental de mentalidade de gestão. A terceira fase requer um pensar em objetivos, em potencial de desenvolvimento, em processos e em construção de boas relações.

As fases de desenvolvimento das organizações

As condições mais importantes a serem trabalhadas na fase integrada são:

- a) Desenvolvimento de uma concepção organizacional com objetivos e princípios elaborados pela liderança e disseminadas por toda a equipe: a direção precisa desenvolver a capacidade de pensar em conceitos qualitativos, de desenvolvimento e em processos.
- b) Formação de equipes desde o topo até a base: a liderança precisa aprender a manejar a diversidade de uma forma rica e construtiva, construindo valor no âmbito das relações sociais humanas. Isto requer investir tanto na coesão das equipes mais próximas de trabalho (fomentar a proximidade ou o chamado “bonding”, seja ele em uma área ou de um processo), como também criar pontes entre pessoas e equipes (“bridging”). No primeiro, “bonding”, tratamos da proximidade que favorece a troca de informações e a fluidez do trabalho, o que, em excesso, pode reforçar padrões fechados e autodefesa ou isolamento do grupo de trabalho. No segundo, “bridging”, falamos das pontes de ligação entre membros de diferentes áreas e grupos, que beneficiam o time e a organização, por exemplo quando se compartilha um novo conhecimento ou prática.

“Bonding” é necessário para fazer a organização fluir e construir sua subsistência rotineira. “Bridging” contribui para a diferenciação estratégica e a saúde da organização no mercado. Encorajá-los é uma das tarefas mais importantes da liderança de uma organização nesta fase. Em outras palavras, garantir que ambos estejam presentes é investir em capital social e preparar a organização para a próxima etapa.

- c) Interligação das equipes no sentido de criar uma teia de relacionamentos capaz de desobstruir os canais de comunicação e garantir fluxo livre tanto na horizontal quanto na vertical: quando dentro de uma abordagem geral de desenvolvimento organizacional, esse sistema de reuniões e encontros torna-se a espinha dorsal de todo o processo. Investimos em reuniões, mas, como contrapartida, uma ata de reunião bem feita pode eliminar dezenas de comunicações internas. Normas e procedimentos detalhados, os quais em algumas organizações revelam-se livros da grossura de uma antiga lista telefônica, se tornam inúteis e podem ser eliminados.
- d) Desmembramento em unidades autônomas: dentro do processo de desenvolvimento organizacional, a vida da organização se torna mais consciente e mais transparente, de modo que as diversas unidades emergem com maior entendimento, seja pelos objetivos das mesmas ou pela função que realmente desempenham dentro da totalidade da organização.

As fases de desenvolvimento das organizações

Começamos a enxergar que dentro da organização existem diferentes tipos de unidade, como por exemplo as unidades de produção, de prestação de serviço - tais como a tecnologia, a contabilidade, a administração de pessoas ou RH etc.

Mas também existem unidades profissionais que buscam uma solução criativa e única para um problema específico ou para achar uma resposta para determinada questão. Nessa qualidade se incluem as unidades de pesquisa, de desenvolvimento de recursos humanos, de planejamento organizacional etc. Cada tipo de unidade tem características diferentes. E para cada tipo existem outras exigências - logo, a medição de eficácia segue critérios diferentes. Também pode existir um desmembramento em unidades autônomas devido a um produto próprio da unidade, a um mercado próprio ou a uma tecnologia própria. Existem muitas variações e possibilidades, e cada organização pode encontrar suas próprias soluções. Se esse desenvolvimento deve ou não acontecer até no nível jurídico é mais uma questão de política tributária e outras leis ou regulamentações em vigor. O importante é não perder o objetivo comum de vista, que é maior do que os objetivos específicos das unidades.

- e) Formação e coordenação dos processos: Após a elaboração dos objetivos da organização, podemos voltar nossa atenção para os processos que podem ser repensados e reformulados à luz dos objetivos.

Isso se torna especialmente necessário se decidimos introduzir certa descentralização das diversas unidades. Relações e funções podem reagrupar-se em torno dos diversos processos de uma maneira mais lógica. Quanto mais incluímos (os/as) colaboradores (as) nessa análise e reagrupamento de funções, tanto mais certeza teremos na hora da implantação, pois cada pessoa já saberá como influenciar positivamente os processos em seu local de trabalho.

- f) Job enrichment e job-rotation: Após o estabelecimento dos novos processos, podemos redefinir funções. Trata-se de definições globais com responsabilidades ampliadas. Em muitas situações é possível substituir a descrição de função individual por uma definição de função por equipe, em que as pessoas de cada equipe distribuem as tarefas entre si.

Com essa ampliação de responsabilidade, é possível que novas possibilidades de reduzir ou achatar a estrutura sejam descobertas.

As fases de desenvolvimento das organizações

Dentro da equipe, cada participante pode aprender todas as tarefas das quais a função da equipe consiste em ganhar uma visão mais ampla e habilidades diversas. Elementos de microplanejamento, autocontrole, solução de problemas e correção de processos devem ser incluídos. Conforme evoluímos na delegação de responsabilidade, os níveis superiores começam a se aliviar, encontrando tempo para dedicar-se às suas reais funções, que são:

- >> elaboração de princípios e critérios;
- >> promoção do desenvolvimento de indivíduos e da organização;
- >> esforço constante de inovação (tudo pode ser feito melhor);
- >> cuidar da saúde das relações e construir um capital social, baseado em boas relações, etc.

PREMISSA BÁSICA PARA A TERCEIRA FASE

A premissa básica para tornar a terceira fase viável é uma questão filosófica. Quando Taylor e Fayol desenvolveram suas teorias de gerência científica décadas atrás, o pensamento geral era positivista e mergulhado no mais profundo materialismo, desenvolvido no século XIX, que procurava explicar os fenômenos humanos com conceitos científicos. Basta mencionar, como exemplo, os quatro Ms da escola taylorista (money, machine, man, method), para a qual o ser humano era um dos quatro elementos necessários para a produção e onde todos recebiam a mesma abordagem “científica”.

Até nos dias atuais administradores e administradoras ainda operam com essa filosofia “científica” em mente, seja de forma consciente ou inconsciente, mas visivelmente expressada nas estruturas, técnicas e métodos da segunda fase.

Na segunda metade do século XX apareceram teorias de administração novas que transformaram profundamente a maneira de pensar a respeito do ser humano. Essas teorias têm sua base na filosofia existencial e na psicologia humanista. Nomes como B. Lievegoed, A. Maslow, C. Argyris, McGregor, R. Likkert e muitos outros contribuíram para uma verdadeira revo-

As fases de desenvolvimento das organizações

lução com relação à imagem do ser humano e as implicações que esta imagem tem para a organização das organizações. A imagem do ser humano que carregamos dentro de nós, consciente ou inconscientemente, determina nossas atitudes e nossa maneira de agir, além da maneira de nos relacionar e de liderar pessoas.

Vamos enumerar alguns aspectos dessa nova imagem do ser humano, que é a base para o desenvolvimento da organização em direção à fase integrada:

1. A vontade de se desenvolver e de crescer como individualidade é inerente a todo ser humano sadio.
2. Todo ser humano, independentemente da sua realidade cultural ou social, passa por um processo de individualização, tomando cada vez mais consciência de si como individualidade única.
3. O ser humano procura ser livre e capaz de tomar seu destino em suas próprias mãos, disposto a carregar por isso o fardo da responsabilidade correspondente.
4. Trazido para a administração, o ser humano participa da autoria de seu projeto de vida, não se constituindo em simples objeto no processo administrativo. Isto significa, concretamente, autorrealização, participação, autonomia e autocontrole.

É interessante notar que muitas pessoas em cargos administrativos têm duas imagens do ser humano: uma para si e uma para as demais pessoas, principalmente as que estão em cargos subordinados. A primeira é a imagem da elite com inteligência, ambição e criatividade à qual eles pertencem. A outra é a imagem da grande massa, que não tem responsabilidade, é preguiçosa e somente trabalha por dinheiro. Precisam de direção e controle.

Tal fenômeno é facilmente constatado por qualquer profissional de consultoria de desenvolvimento organizacional que trabalha com um grupo: as pessoas gostariam que quem está acima delas na hierarquia mudasse seu comportamento na relação com elas. Mas a própria pessoa não percebe a necessidade de fazer o mesmo em relação a quem está abaixo de si.

As fases de desenvolvimento das organizações

Outro fenômeno não menos importante é o da “profecia auto realizadora”. O ser humano se torna preguiçoso, inferior, dependente, com falta de interesse e infantil se carregarmos como líderes essa imagem em nossa alma. Se torna responsável, independente, orientado para objetivos, com criatividade e maturidade se carregamos essa imagem do ser humano dentro de nós, e o abordamos de acordo.

Em resumo, os seguintes critérios definem a terceira fase:

- >> A organização procura tomar consciência de sua missão perante a sociedade à qual ela pertence.
- >> A organização se orienta novamente para seu público-alvo, procurando respostas criativas para satisfazer as suas reais necessidades.
- >> A organização tem objetivos organizacionais nítidos e expressos com os quais colaboradores (as), consumidores (as) e a sociedade em geral podem identificar-se.
- >> Cada colaborador (a) tem a possibilidade de agir inteligentemente para os objetivos da organização.
- >> A organização desenvolve uma estrutura flexível orientada para os processos.
- >> Cada gerente se torna um (a) empresário (a) que entende as reais necessidades de clientes (inclusive os outros departamentos).
- >> O desenvolvimento dos indivíduos e da organização se torna uma atividade organizacional estratégica.
- >> O trabalho se torna um desafio constante para aprender e desenvolver-se.

SINTOMAS DE SUPER MATURAÇÃO DA TERCEIRA FASE

- >> Ambiente interno com tendência à acomodação.
- >> Treinamento e desenvolvimento voltados para funções e atividades, sem integrar-se adequadamente ao todo da organização.
- >> “Descansando sobre os próprios louros”, a organização não se envolve com a necessária profundidade nos desafios dos ambientes externos, especialmente nas comunidades onde atuam.

As fases de desenvolvimento das organizações

A fase associativa - 4ª fase

Todo processo de desenvolvimento da organização baseia-se nesta sequência:

- >> tomada de consciência;
- >> percepção e avaliação de alternativas;
- >> decisão e implantação.

Ao término da fase de integração, compreende-se que a organização só poderá continuar seu desenvolvimento se tomar consciência de uma nova possibilidade de transformação, relacionada ao fato de ser parte de um todo maior, cuja existência pode ter muitos sentidos, o que demanda assumir um papel de ação mais lúcida neste todo.

Podemos dizer que a organização nesta fase busca nutrir a sua identidade com uma consciência associativa, ou seja, ela caminha no sentido de ser e atuar de forma autêntica e coerente consigo mesma, mas ao mesmo tempo interdependente e ecológica no sentido mais amplo (econômico, social, ambiental). O capital que está em foco é o cultural ou espiritual, já que abarca uma reflexão que podemos entender como “existencial” sobre o ser da organização, seu papel e seus impactos no mundo, transcendendo o objetivo do negócio em si.

Não por acaso, organizações nesta fase estão olhando para como transcender a sua própria existência, multiplicando valores em suas cadeias ou comunidades, influenciando novas práticas em seus setores ou ainda transformando-se em “sementeiras” de novas lideranças, de outras iniciativas e de empreendimentos com diferentes formas de relacionamento com a organização, inclusive com o potencial de ir “frutificar” fora delas.

Podemos destacar ainda como uma relevante característica da fase associativa o fato de a identidade, a filosofia, a visão, os valores e a missão serem conscientes (e não apenas conhecidos) em toda a organização, sendo percebidos como parte integrante daquele sistema econômico, social e ambiental amplo.

Vários exemplos já existem, tanto positivos quanto negativos, de marcas que pela simples menção do nome já nos fazem lembrar determinadas atitudes organizacionais. Já observamos também modelos de negócios inovadores imbuídos deste novo espírito de compartilhamento e associação: co-housing, co-working, bens de transporte compartilhados etc.

As fases de desenvolvimento das organizações

As relações são abertas e com qualidades associativas, tanto com as cadeias de valor e clientes, bem como também com a comunidade. Mesmo em grandes organizações, já existem associações até com a concorrência, com o objetivo de criar valor por meio do que é comum.

Colaboradores (as) são tratados (as) como pessoas adultas e associadas aos objetivos maiores da organização. A sociedade (os/as) enxerga como representantes daquela entidade, projetando comportamentos e esperando atitudes condizentes com a filosofia organizacional.

Os processos são fluidos, flexíveis, adaptáveis, permitindo responder com eficácia às necessidades de toda a cadeia de associados. O desenvolvimento de produtos é ágil e participativo, respondendo com inteligência às expectativas da comunidade que serve e com quem dialoga. Ou seja, clientes se integram ao sistema associativo amplo, participando de decisões de criação de produtos e de suas melhorias. O conceito cliente/ prestadora de serviços internos é profundamente integrado à cultura organizacional.

Também faz parte do processo a preocupação e atenção aos aspectos sociais e ambientais, e não meramente econômicos: a cadeia de suprimentos, as comunidades do entorno e aquelas envolvidas na produção, a procedência da matéria-prima, a inteligência logística e no uso de recursos, o destino dos produtos e embalagens após o uso, etc. Isto, seja pela redução de custos e desperdícios, seja pelo respeito à saúde social e preservação do meio-ambiente. Portanto, os recursos são valorizados de forma sistêmica e profunda.

Começa-se a pensar em rede, ou seja, todos os elos com autonomia para realizar o que precisa ser feito, com um objetivo maior do que somente o lucro de seus integrantes da cadeia. A força coordenadora são as necessidades globais que se transformam em sua razão de ser. Sua questão básica passa a ser como impactar positivamente e otimizar resultados dentro de um processo ecologicamente correto e que satisfaça de maneira autossustentável as necessidades de sua cadeia de associações. Mais do que isto, nesta fase superamos a mentalidade meramente extrativista para nos perguntar: Qual a nossa ética? Estão a nossa Governança e Modelo de Negócio orientados por nossa missão ecológica, ambiental e social? Afinal de contas, o quanto estamos a serviço da vida, no longo-prazo?

As fases de desenvolvimento das organizações

É a ideia de “capacidade generativa” (em oposição à ideia do extrativismo) que está nascendo e que começa a inspirar novos modelos organizacionais, com propósitos e valores vivos que orientem a governança, os modelos de propriedade e a relação com dinheiro/finanças e com o mercado e comunidade. Este se torna o grande desafio de quem lidera nesta fase: inspirar e criar novos futuros, através de pessoas, impulsos, parcerias, empreendimentos que ultrapassem os muros formais da organização. De certa forma, estamos falando em um papel de criar transcendência.

Vemos algumas organizações novas surgindo já com este impulso, mas, como qualquer ser vivo, elas deverão passar pelos diversos estágios de desenvolvimento. Certamente, a manutenção e o estímulo aos princípios que as orientam farão com que seu desenvolvimento seja mais rápido. Porém, cuidados devem ser tomados para que a pressa não impeça os frutos desejados de amadurecer adequadamente.

Como lideranças realizadoras e profissionais de consultoria, devemos sempre nos perguntar se entendemos o momento organizacional e se temos as condições de ajudar as organizações a dar um próximo passo. Muitas vezes, partimos de nossas próprias especialidades para propor soluções que não se adequam à fase em que se está. Rios de dinheiro são investidos para implementar “modismos”, sem entendermos se é isto que a organização realmente necessita. E surge uma grande questão: afinal, estamos a serviço de que?

As Fases de desenvolvimento das organizações

	Fase emotiva PIONEIRA	Fase racional DIFERENCIADA	Fase consciente INTEGRADA	Fase autêntica ASSOCIATIVA	Novos impulsos/empreendimentos
 Identidade	Dada pelo fundador	Difusa Visão vem do topo	Identidade claramente definida Objetivos comuns Visão compartilhada	Atenção consciente à própria identidade, percebida dentro do seu ambiente social e ecológico	
 Relações	Todos se conhecem Comunicação fácil Não tem organograma Contato direto com clientes	Formalizadas Comunicação formal Funcionários padronizados Anônimo, <i>Marketing</i> de massa	Ativa participação de todos Aprendizado constante Comunicação horizontal e vertical fluida Empresa proativa, flexível Foco no cliente	Sistema social ampliado Clientes integrados ao sistema Relações da cadeia fornecedor-cliente são de associados Colaborador como cidadão	
 Processos	Artesanais Improvisados Flexíveis	Sistematizados Eficientes	Processos orientados para expectativas dos clientes	Fluidos, determinados pelas necessidades da cadeia de associados e do sistema social e ecológico	
 Recursos	Escassos Lucros são investidos	Grandes investimentos em máquinas, equipamentos, tecnologia Era industrial	Participação nos resultados Investimentos no ser humano	Direcionados para eficácia dos processos Enfoque no uso racional dos recursos	
Foco do Capital	Material	Intelectual/Técnico	Humano/Social	Cultural/Espiritual	
Força coordenadora	Pioneiro	Sistema	Visão	Necessidades sociais e ecológicas do ambiente onde atua	
Questão básica	Como crescer?	Como dominar a máquina?	Como dar respostas rápidas para as necessidades dos clientes?	Como otimizar resultados dentro de um processo sustentável?	
Desafio da Liderança	Dar ritmo/disciplina	Aquecer e criar coesão ("bonding")	Encorajar conexão ("bridging") e inspirar	Criar novos futuros	

Bibliografia

BURKHARD, Daniel; MOGGI, Jair. *O Espírito Transformador*. SP: Antroposófica, 2005.

GOETHE. *A Metamorfose das Plantas*. SP: Antroposófica, 2005.

HEYDEBRAND, Caroline von. *A Natureza Anímica da Criança*. Trad. Rudolf Lanz. SP: Antroposófica, 1991.

JAWORSKI, Joseph. *Sincronicidade: O Caminho Interior para a Liderança*. 5a Ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2010.

KAPLAN, Allan. *O Processo Social e o Profissional de Desenvolvimento. Artistas do Invisível*. São Paulo: Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social e Fundação Petrópolis, 2005.

LIEVEGOED, B.C.J. *The Developing Organization*. London: Tavistock, 1973.