

---

**Desenvolvimento  
Organizacional  
Participativo**  
Fortalecimento de  
Organizações de Base

---



Elaboração da Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, com o apoio do consórcio ECO Consult Sepp & Busacker Partnerschaft e IPAM Amazônia, em colaboração técnica com o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) do Brasil.

**Projeto Mercados Verdes e Consumo Sustentável**

Diretor do Projeto: Frank Krämer

Equipe do Projeto: André Machado; Alexander Rose; Cláudia de Souza; Luciana Rocha; Octavio Nogueira e; Tatiana Aparecida Balzon. Equipe de estagiários do Projeto: Gustavo Cobelo; Mariana Bitencourt; Vitoria Silva

**Coordenação do Programa CapGestão Amazônia:**

Cláudia de Souza  
Fernando Camargo  
Gunter Viteri  
Patrícia Kato

**Organizado por:**

Dunja Brede  
Ladjane de Fátima Ramos Caporal

**Colaboração à terceira edição:**

Antônio Paulo Reginato

**Contribuições ao projeto gráfico:**

Vera Greiner-Mann (ECO Consult)

**Contribuições à revisão da terceira edição:**

Cláudia de Souza  
Fernando Camargo  
Gunter Viteri

**Revisão técnica:**

Ladjane de Fátima Ramos Caporal

**Revisão gráfica:**

Alexander Rose  
Mariana Bitencourt

**Projeto Gráfico e Diagramação:**

Guelton Brito Dsgn

Brasília, dezembro de 2019

Em colaboração com o consórcio:



Uma realização de:



# Desenvolvimento Organizacional Participativo Fortalecimento de Organizações de Base

## Apresentação à 3ª edição

Este Manual de Desenvolvimento Organizacional Participativo (DOP) está em sua terceira edição. Essa revisão e ajustes foram feitos para integrá-lo à caixa de ferramentas do “Programa de capacitação em gestão para técnicos/as de ATER - CapGestão Amazônia” implementado através do projeto Mercados Verdes e Consumo Sustentável. O Projeto é promovido pelo Governo Federal Alemão através da *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH*, com o apoio do consórcio *ECO Consult Sepp & Busacker Partnerschaft* e IPAM Amazônia e tem sido executado nos Estados do Pará, Amapá, Amazonas e Acre.

O propósito deste Manual DOP é servir à capacitação de técnicos das instituições de Ater, diretamente relacionados à assessoria na gestão de organizações econômicas de base familiar na região amazônica, integrando-se assim a concepção mais geral do Programa CapGestão Amazônia.

Este Manual foi inicialmente concebido no âmbito do Programa Prorenda, apoiado pela GIZ no Nordeste. Posteriormente foram realizadas capacitações de técnicos para seu uso e aplicação nas demais regiões do Brasil e em alguns países da América Latina, que colaboraram no aprimoramento do mesmo.

Em sua concepção, o DOP tem como objetivo promover o fortalecimento e o desenvolvimento de organizações de agricultores familiares, povos e comunidades tradicionais, por meio de processos de mudanças organizacionais, sendo um instrumento de apoio aos técnicos e assessores de organizações de Ater.

Assim sendo, é um Manual que, desde a sua primeira edição, foi elaborado na prática com as comunidades, grupos e técnicos, tendo como ponto referencial, em sua concepção, o desenvolvimento organizacional sistêmico e participativo. Neste manual, o técnico de Ater encontrará conceitos e ferramentas que apoiam o diagnóstico, o planejamento e o monitoramento da mudança organizacional, baseado nos processos participativos e no empoderamento. Neste sentido, convidamos a todos a entrar no mundo das organizações produtivas e a contribuir na construção de novas ferramentas e experiências de DOP.

Que façam bom uso deste Manual!

**FrankKrämer**

(Diretor do Projeto Mercados Verdes e Consumo Sustentável - GIZ)

# Sumário

Apresentação

Introdução **9**

Guia de Uso das Ferramentas **11**

1. Guia Metodológico **13**

1.1. Estrutura do processo de capacitação em Desenvolvimento Organizacional Participativo para fortalecimento de Organizações de Base “DOP” **14**

1.2. Didática da Oficina **16**

A consultoria organizacional como processo - Ciclo de Consultoria **19**

2. Ferramentas Técnicas **23**

2.1. Desenvolvimento Organizacional Participativo: uma introdução ao conceito **24**

2.2. A organização em um sistema dinâmico **28**

2.3. Mundo interior da organização **28**

2.4. Mundo interior e exterior da organização **29**

2.5. O ambiente que envolve a organização **29**

2.6. O modelo dos seis campos da organização (M. Weisbord) **30**

2.7. Elemento de um contrato da consultoria organizacional **33**

2.8. Dramatização **34**

2.9. Ciclo de vida das organizações **39**

2.10. Diagrama de Venn **43**

2.11. Arco-íris **46**

2.12. A organização como iceberg **46**

2.13. Paisagem organizacional **47**

2.14. Linha de vida **48**

2.15. Mapa falado **50**

2.16. A organização como metáfora **51**

2.17. Rotina organizacional **52**

- 2.18. Como dar um feedback? **54**
- 2.19. Análise de envolvidos **55**
- 2.20. Pesquisa de fatos **56**
- 2.21. Mapa de recursos financeiros **59**
- 2.22. Plano mensal **60**
- 2.23. Modelo tetraédrico **63**
- 2.24. Plano de intervenção **64**
- 2.25. Acompanhamento de consultoria **65**
- 2.26. Ficha de acompanhamento **65**

### 3. Ferramentas Conceituais **67**

- 3.1. Conceito de organização e aspectos-chave **68**
- 3.2. A consultoria organizacional participativa: um instrumento de trabalho para as organizações de agricultores familiares e pescadores artesanais **77**
- 3.3. Definição sistêmica de organizações **87**
- 3.4. Hipótese **87**
- 3.5. Processo do “DO” (Desenvolvimento Organizacional Participativo) **88**
- 3.6. Modelo de Mudança sociotécnico (Kurt Lewin) **89**
- 3.7. Os Projetos de Mudança (PMs) e seus elementos **92**
- 3.8. Mudança organizacional e hierarquia **94**
- 3.9. Modelo de intervenção **95**
- 3.10. Papel do/a consultor/a **95**
- 3.11. Pensamento sistêmico **97**
- 3.12. Definição de cultura organizacional **102**

### 4. Algumas Experiências Conceituais **105**

- 4.1. Experiências na capacitação de técnicos e extensionistas em desenvolvimento organizacional sistêmico **106**
- 4.2. Desenvolvimento Organizacional Participativo (DOP): uma experiência em Conselho Municipal de Desenvolvimento **123**
- 4.3. Fortalecimento da Organização e promoção do empreendimento: um estudo de caso da aplicação das metodologias DOP-CEFE para a comercialização de comunidades na Amazônia brasileira **129**

### 5. Bibliografia **139**

## Introdução

A existência de organizações autônomas e descentralizadas é fundamental para o êxito de qualquer processo de desenvolvimento local e ou regional. No entanto, a realidade que se apresenta em diferentes experiências conduzidas pela GIZ, em seus projetos no Brasil, tem denotado a dificuldade de autogestão das organizações. Levando em conta esse contexto, o Projeto Prorenda Rural-PE procurou conceber uma metodologia que permitisse a abordagem desse tema por parte das organizações de base.

Nesse sentido, o objetivo deste Manual do DOP, Desenvolvimento Organizacional Participativo, é qualificar consultores e técnicos que, em suas práticas, têm uma atuação direta com as organizações de base, apoiando-as no seu fortalecimento e desenvolvimento, por meio da consultoria e/ou assessoria organizacional como processo sistêmico.

Este Manual foi elaborado com base nas várias experiências de aplicação dessa metodologia, por meio de projetos da Cooperação Internacional Alemã, como também na capacitação de técnicos de organizações públicas e da sociedade civil organizada (ONGs, sindicatos), que vêm apoiando diferentes atores no processo de mudanças organizacionais em suas práticas de apoio ao fortalecimento organizacional.

Este Manual é composto de cinco (5) partes, assim distribuídas:

1. Guia metodológico;
2. Ferramentas técnicas;
3. Ferramentas conceituais;
4. Algumas experiências; e
5. Bibliografia.

Visualmente, cada um dos tópicos é apresentado em cores diferentes, o que facilita ao leitor a identificação do tema que lhe interessa, não havendo um rigor na leitura e utilização do mesmo.

No Primeiro tópico, o leitor encontrará informações sobre a estrutura do processo de capacitação em Desenvolvimento Organizacional Participativo (DOP), orientações de como organizar uma oficina DOP e didática do curso.

O Segundo tópico contempla um conjunto de ferramentas técnicas ligadas às áreas da história, cooperação, rotina/tarefas e finanças, para uma análise organizacional, considerando um ciclo de consultoria organizacional.

Já no Terceiro tópico, apresentamos ferramentas conceituais, com textos de diferentes atores sobre a consultoria organizacional.

Subsequentemente, o tópico Quarto trata de algumas experiências com aplicação da metodologia, já sistematizadas.

E, finalmente, a Bibliografia, que se encontra no tópico Quinto.

## *Guia de Uso das Ferramentas*

Cada ferramenta dispõe de um pequeno passo a passo que visa a auxiliar na sua aplicação, de acordo com as respectivas áreas, objetivos e variações.

Independentemente da lista de ferramentas disponibilizadas, outras tantas poderão ser acrescentadas e adaptadas. Mas tenha cuidado para não perder o foco e as concepções básicas do DOP (Desenvolvimento Organizacional, Sistêmico e Participativo).

Sabemos que alguns profissionais se sentirão melhor utilizando algumas ferramentas em detrimento de outras, e percebemos que à medida que experimentamos utilizar ferramentas com as quais não estamos habituados, novas possibilidades aparecem, tornando mais dinâmicos e criativos os efeitos provocados.

É de fundamental importância que levemos em conta que estes instrumentos têm por objetivo ajudar o grupo-alvo a se dar conta da sua situação e das alternativas que têm para mudar e progredir. As informações levantadas são do grupo e para o grupo. Ao técnico cabe o papel de organizá-las, estimular a reflexão, controlar o tempo e estimular a ação.

# *Guia Metodológico*

1.1. Estrutura do processo de capacitação em  
Desenvolvimento Organizacional Participativo para  
fortalecimento de Organizações de Base “DOP

1.2. Didática da Oficina

# 1. Guia Metodológico

## 1.1. Estrutura do processo de capacitação em Desenvolvimento Organizacional Participativo para fortalecimento de Organizações de Base “DOP”

A capacitação em DOP está baseada em um conceito de desenvolvimento organizacional. Ela é uma metodologia e um conjunto de instrumentos para fortalecimento das organizações de base, como, associações, colônias, cooperativas, entre outras. O processo de desenvolvimento e disseminação da metodologia deu-se em etapas, como mostra o quadro a seguir:



O Processo de capacitação está estruturado em 3 módulos, segundo o esquema:



### Critérios para seleção dos participantes:

- Técnicos de organizações governamentais e não-governamentais que trabalham diretamente na consultoria para organizações de base (associações de pequenos produtores rurais, colônias de pescadores, cooperativas, etc.).

- Que tenha vivência em capacitação e experiência em metodologias participativas (por exemplo, visualização e moderação, DRP, planejamento participativo ou equivalente).
- Com possibilidade de aplicação dos instrumentos nos três meses subsequentes à capacitação.
- Que assume o compromisso de participar nas três fases do processo.

### Conteúdo de cada módulo:

#### I módulo:

- Conceito da consultoria organizacional sistêmica, ciclo da consultoria, conceito do DOP, papel do consultor;
- Ferramentas;
- Princípios e preparação da aplicação.

Intervalo entre o I e II módulos: prática em campo.

#### II módulo:

- Reflexão da aplicação do DOP;
- Projeto de mudança, novas ferramentas;
- Montar o plano de intervenção.

Intervalo entre o II e III módulos: prática em campo.

#### III módulo:

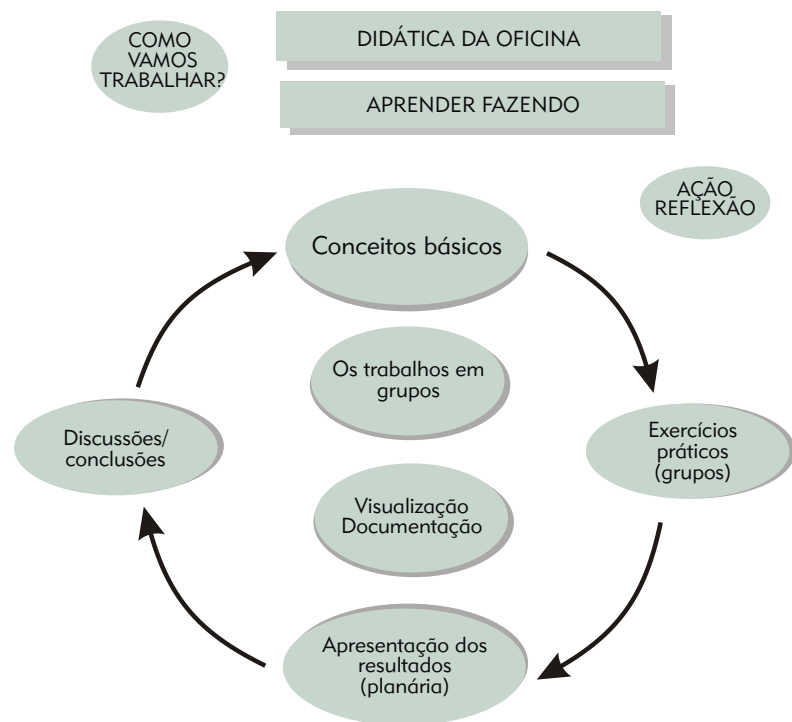
- Avaliação do técnico (da consultoria);
- Avaliação do processo de mudança da organização.



## 1.2. Didática da Oficina

Considera os 4 (quatro) pilares da educação da Unesco:

*Aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver e aprender a ser.*



### Concepção:

A palavra Oficina é definida como: “Local onde se faz, se cria e se desenvolvem habilidades. Espaço onde se testa e compartilha vivências, somos apresentados a conceitos e partilhamos conhecimentos. Como o foco é o Desenvolvimento Organizacional Participativo, numa concepção sistêmica, o problema de um transforma-se no de todos.”

### Princípios:

- Fortalecimento da autonomia de ação dos participantes;
- Oferecimento de instrumentos necessários para sua realização;
- Mudança baseada em experiências mútuas.

### Objetivos:

- Elevar a capacidade de desempenho de técnicos;
- Capacitar em metodologias participativas;
- Possibilitar a aplicação dos instrumentos;
- Ampliar e/ou formar redes de cooperação;
- Promover o desenvolvimento pessoal/profissional das pessoas envolvidas;
- Aumentar o potencial de superação de problemas;
- Criar soluções que estejam voltadas para a prática;
- Potencializar as experiências existentes.



*A consultoria  
organizacional  
como processo*

*Ciclo de  
Consultoria*

# A consultoria organizacional como processo - Ciclo de Consultoria

## Bases e diretrizes

A consultoria organizacional externa prestada a uma organização individual ou a uma rede de cooperação exige a conformidade dos participantes na tomada de decisões. A consultoria deve ser desejada e as organizações envolvidas devem estar dispostas a cooperar, o que implica na disponibilidade de recursos e de tempo, circunstância que geralmente é subestimada.

Uma consultoria que fortaleça a autonomia e a capacidade de solucionar os problemas das organizações é participativa, transparente em seus objetivos e métodos e mantém ao mesmo tempo uma certa distância em relação aos participantes (ética). O consultor está consciente de que os membros da organização são os responsáveis pelo processo, e devem arcar com as consequências e mudanças que se derivam de tal processo. Ele nada mais é do que um agente externo que abandonará a organização ao término de seu trabalho e que deixará nas mãos de seus membros o futuro processo de desenvolvimento. O caráter intercultural da Cooperação Internacional (CI) exige uma marcada consciência para soluções situacionais, identificadas em conjunto com os envolvidos e que sejam aceitas por eles. Em resumo, essa forma de consultoria é regida pelas seguintes diretrizes:

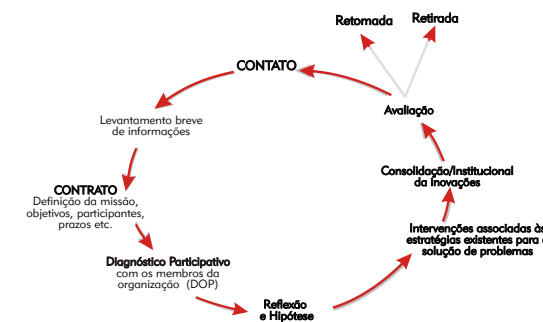
- **Clareza e transparência:** Os participantes do processo de consultoria organizacional estão informados sobre seu objetivo, a concepção dos papéis e os métodos utilizados pelos consultores.
- **Participação:** Os membros da organização participam no processo de mudança de acordo com suas funções e tarefas. A participação é necessária para que se leve em conta a experiência existente, aumente o potencial para a superação dos problemas e para que as soluções estejam voltadas para a prática.
- **Distância:** Os consultores mantêm uma distância prudente em relação aos participantes e não se deixam monopolizar por determinados grupos de indivíduos. Eles não dão razão para indivíduos concretos, mas exploram o âmago do assunto, advertem sobre as repercussões que podem ser derivadas das diferentes posturas defendidas e as submetem a discussão, se possível.

- **Equilíbrio entre estrutura e processo:** A limitada capacidade de atenção e assimilação que o indivíduo possui, a diversidade de valores e a incerteza sobre o que está por vir, fazem que partes importantes das organizações permaneçam invisíveis e que fiquem à mercê dos processos existentes. A prestação de consultoria procura encontrar um equilíbrio entre o sistema de desempenho assegurado estruturalmente e a dinâmica da comunidade de pessoas.
- **Objetivos de desempenho e estrutura:** As organizações não têm um fim em si próprias. O objetivo da cooperação interna e das relações com o exterior é prestar um serviço. Com base nisso, devem ser definidos os objetivos estruturais da organização.
- **Planejamento por fases:** As mudanças organizacionais duradouras não podem ser alcançadas mediante soluções corretivas de curto prazo. Para isso, é necessário uma combinação de considerações internas e externas, a ponderação das diferentes experiências, interesses e pontos de vista, e também tempo. Por essa razão, a consultoria organizacional deve ocorrer em sequências que permitam observar as primeiras mudanças pequenas e perceptíveis.

Um modelo do processo de consultoria organizacional que leve em conta estas diretrizes terá uma forma cíclica. Em cada fase se produz uma mudança, e, portanto, não apenas no decorrer das intervenções planejadas, o que pode ser interpretada como um pequeno degrau dentro do modelo de mudança em três fases.

O processo global de consultoria organizacional consta de uma série de microprocessos que por sua vez compõem as fases do processo global. Em outras palavras: tem uma estrutura fragmentada. Os processos de trabalho e os métodos se repetem em todos os níveis. A definição de missão inclui uma recopilção de dados e informações, um breve diagnóstico, etc. e está orientada aos princípios mencionados anteriormente.

Ciclo de Consultoria - Adaptado de Schmidt & BERG (1995)



# Ferramentas Técnicas

- 2.1. Desenvolvimento Organizacional Participativo: uma introdução ao conceito
- 2.2. A organização em um sistema dinâmico
- 2.3. Mundo interior da organização
- 2.4. Mundo interior e exterior da organização
- 2.5. O ambiente que envolve a organização
- 2.6. O modelo dos seis campos da organização (M. Weisbord)
- 2.7. Elemento de um contrato da consultoria organizacional
- 2.8. Dramatização
- 2.9. Ciclo de vida das organizações
- 2.10. Diagrama de Venn
- 2.11. Arco-Íris
- 2.12. A organização como iceberg
- 2.13. Paisagem organizacional
- 2.14. Linha de vida
- 2.15. Mapa falado
- 2.16. A organização como metáfora
- 2.17. Rotina organizacional
- 2.18. Como dar um feedback?
- 2.19. Análise de envolvidos
- 2.20. Pesquisa de fatos
- 2.21. Mapa de recursos financeiros
- 2.22. Plano mensal
- 2.23. Modelo tetraédrico
- 2.24. Plano de intervenção
- 2.25. Acompanhamento de consultoria
- 2.26. Ficha de acompanhamento

## 2. Ferramentas Técnicas

### 2.1. Desenvolvimento Organizacional Participativo: uma introdução ao conceito

#### *Do que trata?*

Um dos princípios do desenvolvimento organizacional, é que ele seja endógeno, que os atores locais não somente desejem que esse desenvolvimento aconteça, como também estejam envolvidos nesse processo. A base para o envolvimento e a participação dos atores locais é o conhecimento da realidade organizacional e a vontade de promover a mudança. Estes são fatores preponderantes. Com base nesse princípio, as organizações locais passam a ter um papel de forte influência nos processos de desenvolvimento local.

O fortalecimento das organizações, que lhes possibilita desempenharem seu papel de forma mais estruturada e com mais autonomia passa a ser um elemento indispensável para que ocorra o desenvolvimento local sustentável. A capacitação de membros de uma organização e a gestão do conhecimento são os caminhos para se criar essa possibilidade, tornando tais organizações verdadeiros agentes de desenvolvimento.

O método de Desenvolvimento Organizacional com foco nas Organizações de Base, DOP, foi desenvolvido para apoiar o fortalecimento e o desenvolvimento das organizações locais. Foi difundido pelo Organipool - Pool de Consultores Organizacionais -, no Contexto da Cooperação Internacional, por intermédio da formação de técnicos no âmbito dos projetos de Cooperação Internacional e na consultoria organizacional a diferentes organizações governamentais e não-governamentais, e a projetos da GIZ e de parceiros, a fim de apoiar atores no processo de mudanças e fortalecimento organizacionais.

Diferentes paradigmas têm levado as organizações à necessidade de adotar novas posturas diante dessas mudanças.

Historicamente, no Brasil, na década de 1980, houve, um estímulo à criação de organizações de base, decorrente de programas e projetos que passaram a priorizar sua atuação através de organizações formais. Esse fato se intensificou na década de 1990, surgindo, assim, várias organizações imediatistas. Com o decorrer dos anos, essas organizações começaram a perceber a necessidade de se prepararem não apenas para desempenhar esse papel, como também transpor outros desafios.

As organizações passam então a perceber-se com uma dinâmica muito mais complexa do que aquela que havia sido proposta em seu objetivo inicial, e se deram conta, também, que havia uma forte relação com o meio externo, além da sua complexidade interna; o que gerou o desejo de adequação, de mudança.

A consultoria organizacional participativa vem sendo aplicada em organizações de base (associações de produtores rurais, colônia de pescadores e conselhos municipais, entre outros), a fim de apoiá-los nos processos de mudança organizacional.

O apoio ao desenvolvimento organizacional tem como princípio proporcionar aos integrantes de uma organização o conhecimento e entendimento do mundo interno da sua organização e a real capacidade de relacionar-se com o mundo exterior, ou seja, apoiá-los no processo de mudança organizacional, por meio do fortalecimento gerencial, desenvolvendo a competência de resolver problemas e a capacidade de autoaprendizagem organizacional.

A assessoria/consultoria organizacional participativa tem como enfoque o envolvimento de atores locais nos processos de desenvolvimento sustentáveis, possibilitando que membros dessas organizações desenvolvam habilidades para desempenhar com mais eficiência e eficácia seu papel de agentes de mudança.

Vários instrumentos/ferramentas foram desenvolvidos e testados como suporte ao processo de desenvolvimento organizacional, o que vai subsidiar com aporte técnico-social as intervenções focadas em processos de mudanças. Neste módulo teremos acesso a algumas dessas ferramentas e ao conhecimento básico de consultoria organizacional participativa como processo. Veremos, também, como, por meio dessa consultoria/assessoria, podemos apoiar o desenvolvimento/fortalecimento das organizações locais.

### *DO - Desenvolvimento Organizacional Participativo*

#### *O Contexto*

O desenvolvimento organizacional, DO, parte do princípio de que uma organização deseja conhecer, aperfeiçoar e/ou melhorar uma situação específica. É um método que permite planejar e desenhar as mudanças que devem ser introduzidas em uma ou várias organizações.

As mudanças organizacionais dependem tanto de fatores técnicos (estrutura; tecnologia) como de fatores sociais (vontade e capacidade dos indivíduos).


O processo do DO baseia-se no princípio metodológico da assessoria, em que são fornecidos instrumentos/ferramentas necessários para que a organização identifique e busque a solução dos problemas e não uma solução já pronta para o problema em questão. Na maioria das vezes, essa assessoria é externa, ou seja, é proveniente de alguém que não é membro da organização, e que deverá adotar uma postura com transparência, tanto dos métodos, como principalmente das informações geradas, para que todos participem do processo e assim se evite a formação de subgrupos em função da presença do assessor/consultor.

Como o DO fundamenta-se em observar tanto os dados objetivos (número de sócios, tempo de fundação, etc.) como os dados subjetivos (conflitos, poderes, interesses, etc.), o processo de planejamento e implementação da mudança é necessariamente participativo, o que possibilita a intervenção de membros que representem os diferentes setores/segmentos da organização no decorrer de todo o processo. Todos os dados levantados devem ser socializados para que todos tomem conhecimento, esse é o ideal. Na prática, entretanto, às vezes isso se torna um pouco difícil. Por isso, no processo do DO, consideram-se várias etapas que podem ser trabalhadas de diferentes formas em uma organização, porém em todas elas, frisamos, a participação é um elemento essencial para o DO.

## Processo do “DO” (Desenvolvimento Organizacional Participativo)

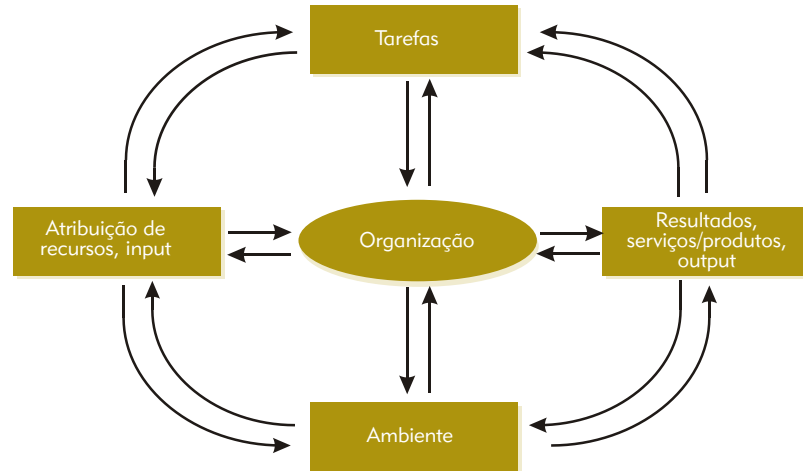
### Quadro 1

Este quadro foi desenvolvido durante a formação de um grupo de técnicos para atuarem como assessores organizacionais, em organizações de base. Ele mostra como se devem conduzir o processo do DO e as diferentes etapas desse processo. Porém é importante ressaltar que esse instrumento pode e deve ser adequado, revisto e readaptado de acordo com a organização que se está assessorando. Trata-se de um exemplo já testado, mas poderá ser (re)adequado a outra organização.

PROCESSO	GRUPO/ORGANIZAÇÃO	CONSULTOR/A	
1. Contato	Esclarecer demanda, elaborar proposta de trabalho	Conceitos de organização e aspectos-chave ©	6 campos (Weisbord) ©
		A consultoria organizacional como processo ©	Papel do consultor ©
2. Oficina de Diagnóstico Organizacional com grupo maior		GERAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>·Metáfora Iceberg</li> <li>·Pesquisa de fatos</li> <li>·Ciclo de vida</li> </ul>
		HISTÓRIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>·Linha da Vida</li> <li>·Mapa Falado</li> </ul>
		COOPERAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>·Diagrama de Venn</li> <li>·Arco-iris Organizacional</li> <li>·Análise dos envolvidos</li> </ul>
		ROTINAS + TAREFAS	·Rotina Organizacional
		FINANÇAS	·Mapa dos Recursos
			Hipótese ©
Interpretações para cada área levantada			
3. Oficina de Repasse + Planejamento	Planejamento ·FOFA ·Plano Mensal/Ava.Plano Mensal* ·Matriz de influência*	Proposta de Intervenções	
4. Intervenções	PM → (Projeto de mudança)  Por ex.: Capacitação, planejamento	Modelo de câmbio socio-técnico (Lewin) ©	Os projetos de mudança (PM) ©
		Mudança organizacional e hierarquia ©	Elementos de um projeto de mudança ©
5. Avaliação		Ficha de Acompanhamento	

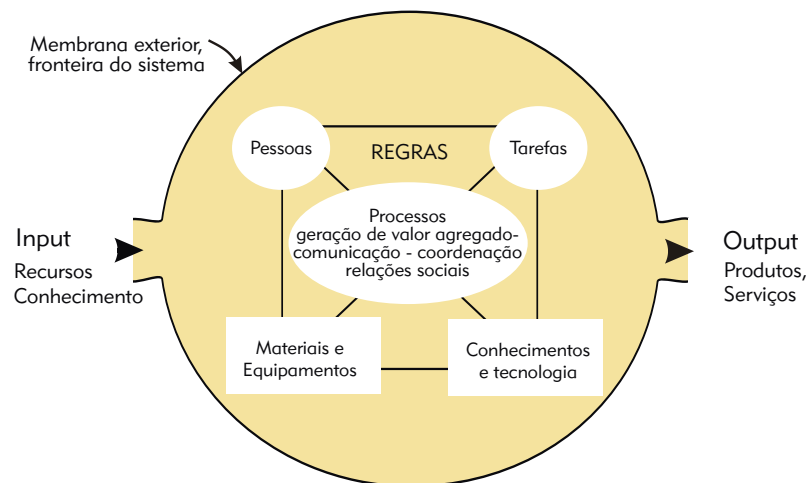
## 2.2. A organização em um sistema dinâmico

A organização em um sistema dinâmico



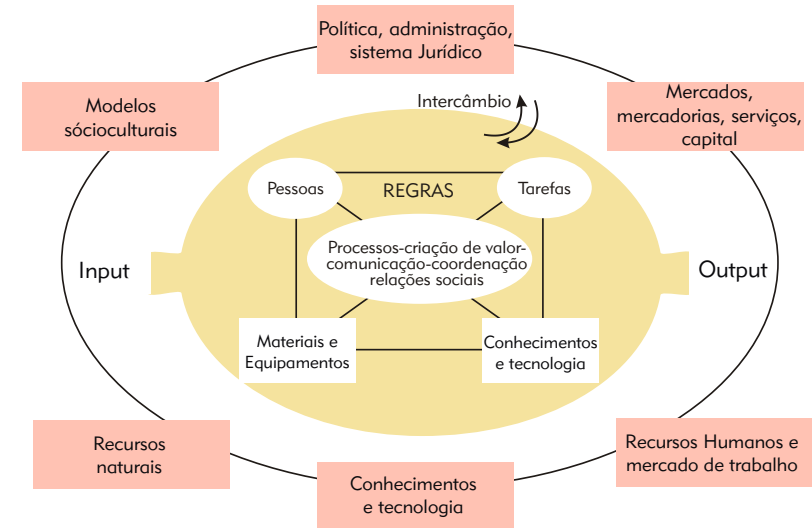
## 2.3. Mundo interior da organização

Mundo Interior

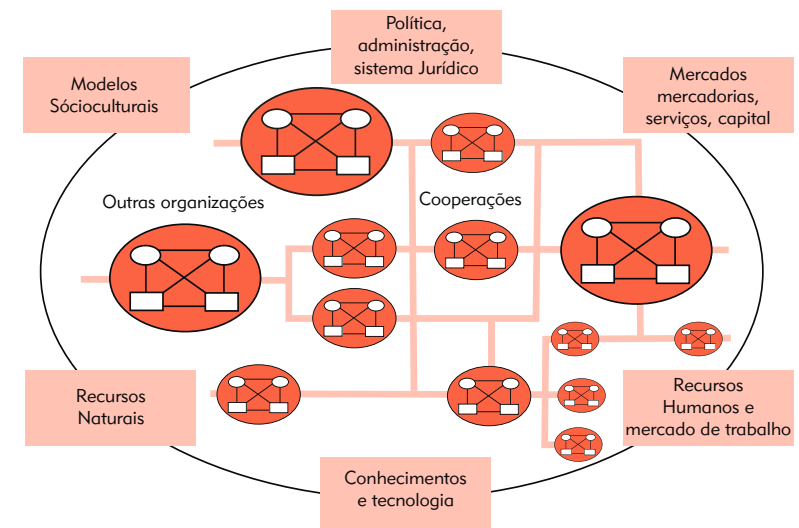


## 2.4. Mundo interior e exterior da organização

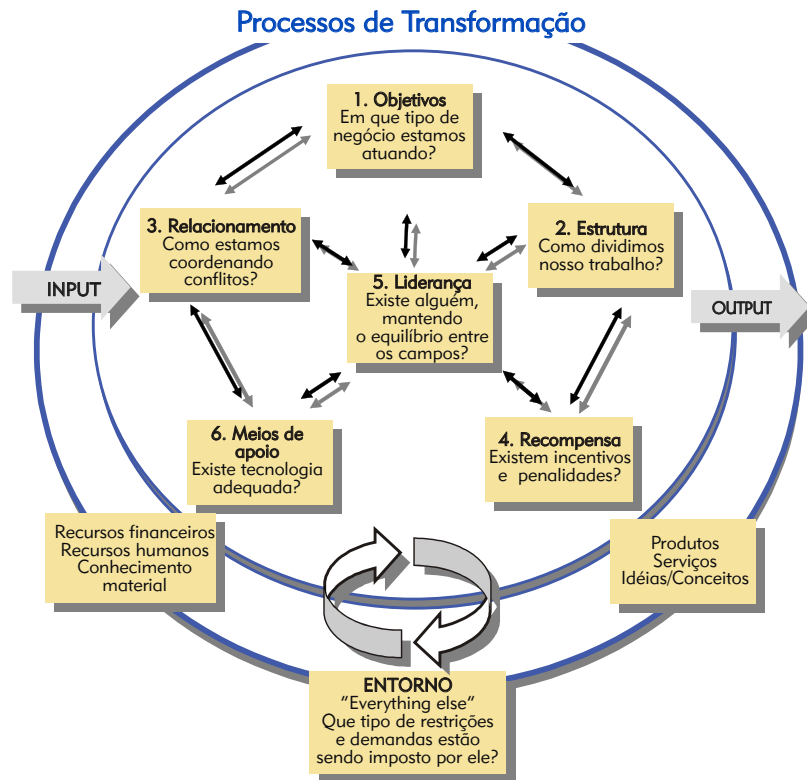
Mundo Interior e Exterior



## 2.5. O ambiente que envolve a organização



## 2.6. O modelo dos seis campos da organização (M. WEISBORD)



### Perguntas de reflexão para cada campo

#### 1-Objetivos

- Quais são os três objetivos mais importantes da organização?
- Do seu ponto de vista, os objetivos são descritos de forma clara?
- Os membros (funcionários/sócios) da organização concordem com os objetivos?
- Existem objetivos informais que orientam os membros (funcionários/sócios)?
- A organização consegue alcançar os objetivos declarados, até que grau?

#### 2-Estrutura

- Existe uma divisão de trabalho clara?
- Quem está fazendo o quê, na organização?
- Existe uma divisão formal (oficial) e uma divisão informal (por simpatia, amizade etc.)?
- Como o trabalho está sendo dividido, por exemplo, em funções, projetos e/ou programas, ações?
- Existem tarefas que ninguém assume (e quer assumir)?

#### 3-Relações interpessoais

Como você avalia as relações:

- entre os funcionários/colaboradores?
- entre superiores e funcionários?
- entre funcionários e voluntários (se existir)?
- Existem problemas que interferem na cooperação e no trabalho?
- De que forma a organização, via de regra, está resolvendo os problemas?

#### 4-Sistema de recompensas, incentivos e sanções, restrições

- O que a organização faz para recompensar e/ou motivar os seus funcionários/membros?
- Existem atividades/funções que têm uma recompensa automática?
- Existem atividades para as quais os funcionários não recebem recompensa/incentivo?
- Existem sanções na organização? Quais são? Para quais situações? De quem vêm as sanções?



## 5. Meios de Apoio

- Quais os meios de apoio (salas, máquinas, etc.) que estão disponíveis?
- Quem tem acesso aos meios?
- Quem administra os meios de apoio?
- Existem privilégios? Para quem?
- Faltam meios de apoio que você julga importante tê-los? Por quê?
- Existem meios de apoio que não estão ou quase não estão sendo usados? Por quê?

## 6. Liderança/Coordenação/Gerenciamento

- Como a organização está sendo gerenciada (por uma pessoa, por todos, etc.)?
- Como você caracteriza o estilo de gerenciamento?
- Os membros/funcionários estão satisfeitos com a coordenação/liderança?
- Existem lideranças informais ou tentativas para isso?
- O gerenciamento tenta equilibrar os diferentes campos ou põe ênfase num campo da organização?

### Perguntas gerais:

- Em qual dos seis campos você supõe estar a causa para uma insatisfação?
- Que campo você quer mudar?
- Quais as demandas do entorno à organização (dos clientes, mercado, sociedade etc.)?
- Quais as limitações externas relevantes para a organização (situação econômica, legislação etc.)?

## 2.7. Elemento de um contrato da consultoria organizacional

### 1. Problema

- Quem é o cliente (ou grupo de clientes)?
- Formulação clara do problema, como está sendo entendido pelo consultor e/ou cliente atualmente?

### 2. Expectativas recíprocas

- Que tipo de consultoria está sendo requerido?
- Quais as atividades previstas e o que será desenvolvido nelas?
- Quem coordena/lidera o processo?

### 3. Tempo

- Que período está previsto para a consultoria?
- Que tempo necessitará para as diferentes fases e atividades?
- Qual é a data de encerramento para cada fase e atividade?

### 4. Avaliação

- Está prevista uma pré-avaliação da consultoria no processo, quando?
- Quem avalia no final?

### 5. Custos

- Quais os custos da consultoria?
- Quem paga e como?

### 6. Revisão da entrevista de contrato

- Ao final da entrevista o/a consultor/a deve constatar se as pessoas presentes concordam nos aspectos negociados.

## 2.8. Dramatização

### 1. Objetivo

Possibilitar aos participantes vivenciar temas organizacionais e o papel do consultor.

### 2. Realização

- a. Solicita-se a participação de 8 integrantes do grupo
- b. Distribuem-se os papéis de cada grupo, solicitando que não se comuniquem entre si, até o momento de executarem a tarefa
- c. Para montagem do cenário os grupos terão 20 minutos
- d. Os demais participantes serão observadores
- e. Os grupos terão 40 minutos para dramatização
- f. O próximo passo é fazer uma reflexão sobre o processo

### 3. Processamento das Informações

Para o processamento das informações, o/a consultor/a faz algumas perguntas orientadoras, em plenária:

- Como se sentiram os que fizeram o papel de consultor?
- Como os agricultores/agricultoras se sentiram?
- Como foi o processo de trabalho?
- O que vocês descobriram sobre sua organização?
- Que fatos, dentre os que vocês revelaram, consideram os mais importantes?
- Revendo a história da sua organização, o que vocês acham que são/foram os pontos mais fortes?
- O que vocês sabem fazer bem, possuem experiência? E o que isso significa para a situação atual?
- O primeiro contato foi positivo?
- Como foi a atuação do/a consultor/a?

### 4. Pré-requisitos:

Tempo:

Preparação: 30-45 minutos

Execução: 40-50 minutos

Processamento: 45-60 minutos

## **Modelo** *Atividade dramatizada* *Pequena, mas feliz.*

### Texto para os Sócios/as da Associação

Pequena história da Associação Pequena, mas Feliz.

A Associação foi fundada em 17-11-1992 com 107 sócios, dos quais 77 eram homens e 30 mulheres.

A nova diretoria tem Adelmo como presidente e João como tesoureiro e foi eleita em 1998, para um mandato de 4 anos. A Associação conseguiu, em 1999, um projeto de R\$ 10.000,00 com recursos do PRORURAL, na área de apicultura.

O dinheiro foi gasto na construção da casa do presidente em vez de financiar os/as apicultores/as. Houve um conflito na Associação por causa disso e muitos sócios/as saíram no ano de 2000. Hoje em dia a Associação tem 32 sócios/as e nas assembleias mensais participam em média 15 pessoas.

O técnico João Carlos da EMATER convidou vocês para participarem na reunião com dois consultores, porque ele quer fazer um projeto do Banco do Nordeste para a Associação.

No dia da visita dos/as consultores/as estão presentes cinco pessoas da Associação:

Adelmo: Ele é o presidente e é aquele que gastou o dinheiro para fins particulares.

Tem três filhos e é relativamente rico. Na conversa ele é bastante prepotente, fala muito e não deixa outras pessoas falar.

Maria: Ela é a única mulher presente na Associação. Ela tem 39 anos, sete filhos e o marido dela sumiu. Ela é contra o presidente e faz parte de um grupo de mulheres dentro da Associação.

João: Ele é o tesoureiro, um homem calado. Ele só fala quando está perguntando e mesmo assim usa poucas palavras. Ele sempre olha para o presidente enquanto fala e antes de falar.

Joaquim: Sócio da Associação, ele pediu emprestado dinheiro ao presidente para pagar o tratamento médico da esposa. Ele fala pouco e aborda o desvio dos recursos, de forma sutil.

Ribamar: Sócio, 35 anos, um apicultor bem-sucedido. Muito interessado nas coisas e com uma postura crítica em relação à diretoria.

João Carlos: Ele é técnico da EBAPE, tem 46 anos, agrônomo, há 20 anos trabalha na EMATER, é especializado em irrigação. Ele não sabe do projeto PRORURAL e como foi gasto o dinheiro.

### Texto para os/as Consultores/as

O técnico João Carlos, técnico da EBAPE, chamou vocês para fazer uma consultoria na Associação Pequena, mas Feliz.

No telefone ele disse:

Eu já conheço a Associação há muito tempo, eles são gente boa. Agora tem uma nova linha de crédito do Banco do Nordeste, mas infelizmente a participação dos/as sócios/as está fraca ultimamente. Por isso vocês, como consultores, têm que me ajudar.

### Texto do Técnico da EMATER

Você está trabalhando há 20 anos na EBAPE como agrônomo especializado em irrigação. Você conhece a Associação Pequena, mas Feliz, desde o início.

A Associação foi fundada em 17-11-1992 com 107 sócios, dos quais 77 eram homens e 30 mulheres.

A nova diretoria, Adelmo como presidente e João como tesoureiro, foi eleita em 1998, para um mandato de 4 anos. Hoje em dia a Associação tem 32 sócios e nas assembleias mensais participam em média 15 pessoas.

Tem uma nova linha de crédito do Banco do Nordeste, mas você está um pouco preocupado com a participação fraca da Associação. Por isso você chamou dois/as consultores/as para ajudar nesta situação.

No dia da visita dos/as consultores/as estão presentes 5 pessoas da Associação:

Adelmo: Ele é o presidente, tem três filhos e é relativamente rico.

Maria: Ela é a única mulher presente na Associação. Ela tem 39 anos, sete filhos e o marido dela sumiu.

João: Ele é tesoureiro, um homem calado.

Joaquim: Sócio da Associação.

Ribamar: Sócio, 35 anos, um pescador bem-sucedido.

### *Texto para os Observadores*

A Associação foi fundada em 17-11-1992 com 107 sócios, dos quais 77 eram homens e 30 mulheres.

A nova diretoria, Adelmo como presidente e João como tesoureiro, foi eleita em 1998, com mandato de 4 anos. Hoje em dia a Associação tem 32 sócios e nas assembleias mensais participam em média 15 pessoas.

Tem uma nova linha de crédito do Banco do Nordeste e o técnico da EBAPE João Carlos quer fazer um projeto para a Associação, mas ele está um pouco preocupado com a participação fraca. Por isso ele chamou dois/as consultores/as para ajudar nessa situação.

No dia da visita dos/as consultores/as estão presentes 5 pessoas da Associação e o técnico:

Adelmo: Ele é o presidente, tem três filhos e é relativamente rico.

Maria: Ela é a única mulher presente na Associação. Ela tem 39 anos, sete filhos e o marido dela sumiu.

João: Ele é tesoureiro, um homem calado.

Joaquim: Sócio da Associação.

Ribamar: Sócio, 35 anos, um pescador bem-sucedido.

João Carlos: Há 20 anos na extensão rural, especializado em irrigação.

## **2.9. Ciclo de vida das organizações**

O modelo de ciclo de vida (biológico), no processo de evolução e transcurso, aplica-se a numerosos âmbitos: ciclo de vida de um produto, auge e decadência de culturas, processo de difusão de inovações, ciclo de vida de um setor, etc.

Cada fase inclui a possibilidade de declive ou de novo começo (transformação). Raramente as fases transcorrem até o seu final sem que tenha havido uma cisão (divisão celular, fusão, reinício).

O modelo de ciclo de vida faz referência a um fator importante que parece ser independente de qualquer influência externa: a programação interna das organizações. Esse fator está ligado, entre outras coisas, ao fato de que os membros de uma organização envelhecem com ela e a impregnam com as mudanças que eles experimentam.

As organizações podem subtrair-se temporalmente dessa programação interna mediante hábeis estratégias de gestão, metamorfismo, incorporação de diretivas jovens, forças alheias ao setor, reestruturação, etc. Não obstante, a empresa dos fundadores se desintegrará cedo ou tarde. Pouquíssimas empresas fundadas no século passado conseguiram sobreviver até os dias de hoje e na Europa Ocidental observa-se que o desaparecimento de empresas está associado ao surgimento de outras novas, ou até mesmo que o número de empresas que desaparece supera o número de empresas que estão surgindo (como ocorreu na Inglaterra em 1992).

Entre os modelos que consideram que as organizações são organismos vivos, o de Ichak Adizes é o que melhor descreve e diferencia as fases distintas do processo. O mesmo caracteriza-se pela enumeração de quatro fatores e de sua maior (maiúscula) ou menor (minúscula) influência em cada fase, que permitem uma representação rápida e evidente do estado de uma organização.

1- E/e = Energia (empresarial)

O fator E/e indica força, visão, expectativa, possibilidade, aproveitamento de potenciais e disposição para correr riscos.

2- P/p = Programa, atividades

Refere-se à forma em que a energia atua: nos planos, produtos, atividades, na aplicação de métodos eficazes, na orientação para os resultados e mais ainda na eficácia para fora.

### 3- I/i = Inclusão e integração

Significa a coesão, o sentimento coletivo dentro de uma organização. Se o sentimento de pertencer ao grupo é importante, ganham relevância assuntos pessoais e supostamente alheios dos membros da organização.

### 4. A/a = Administração

Este fator faz referência à regulamentação e coordenação dos processos de ação, à atribuição de responsabilidades e à organização ótima do processo de trabalho.

## Ciclo de vida das organizações (EPIA)

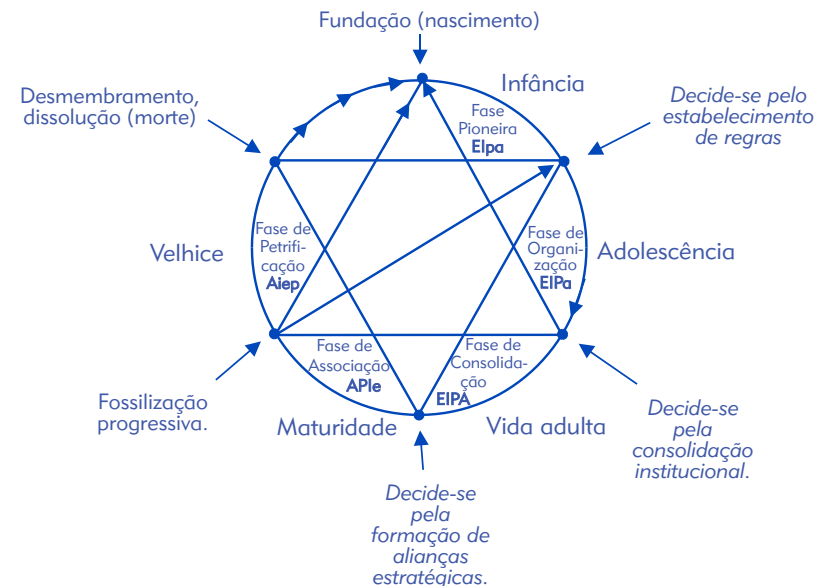
### O nascimento

A organização segue um fundador carismático. Tudo está centrado na sua pessoa: a visão, o programa, a administração. Os membros da organização se reúnem em torno dele. Nesta fase, os pontos fortes de uma organização podem ser resumidos a sua energia e ao seu elevado entusiasmo. Os pontos fracos são o seu pequeno tamanho e a escassez de membros para explorar essa energia. O entusiasmo pode levar ao narcisismo: crença de exclusividade, (a organização se apropriará do ambiente externo, visto que este “só existe para ela”).

### A infância

Tudo está centrado no desenvolvimento, nos produtos e nos programas. O processo domina a cultura organizacional. As relações entre os membros da organização correspondem ao nível de energia e entusiasmo. Gradualmente um sentimento coletivo contagioso vai se impondo. Os novos membros são arrastados por esta maré coletiva. Nesta fase, o caráter incompleto e impreciso dos programas, facilmente alteráveis, pode indicar um risco para a organização. Ele pode solapar o potencial e a motivação dos membros. Constantemente experimentam novos programas, adotam programas de outras organizações, arriscam-se a penetrar em novos âmbitos e dedicam pouquíssima atenção à garantia dos logros alcançados.

## O ciclo de vida das organizações



- Em qualquer momento são possíveis saltos para frente ou para trás, assim como o desmembramento da organização.
- Se as organizações membros que constituem a organização encontram-se em diferentes fases de evolução, isto pode gerar rivalidades e conflitos.

### A adolescência

A organização parece uma colméia de abelhas trabalhadoras e fatigadas. A energia está centrada no desenvolvimento de programas. A organização está em condições de se adaptar rapidamente. Apesar disso, o idealismo que domina a empresa pode se transformar em utopia.

Nesta fase, os cargos diretivos correm perigo de sofrer desgaste. Propaga-se a desilusão. Os membros não suportam a pressão por eficiência e abandonam a organização. Questionam-se a direção e o caminho seguido pela mesma, a coesão começa a ceder.

## *A vida adulta*

A organização torna-se “sábia” e mais equilibrada. Predomina uma maior segurança para os membros. Os conflitos já não atentam contra a essência comum da organização, mas dão vazão a uma disputa criativa. Não obstante, a tendência à burocratização priva os membros da sensação de proximidade e de vínculo. As relações tornam-se neutras. A complexidade dobra, aumenta a vulnerabilidade. Percebem-se mais conflitos do que soluções. O ambiente é encarado mais como uma limitação do que como potencial. A melancolia começa a se manifestar.

## *A maturidade*

A organização está solidamente estabelecida com suas estruturas, regulamentos, rituais, etc. Reafirmou sua posição e superou as crises.

Predomina o sentimento de estabilidade, de valor próprio, de continuidade. A energia debilitada perdeu seus traços de entusiasmo.

Os esforços agora se concentram em assegurar a organização, perceber o ambiente e se moldar a ele. A organização é um fator de poder ao qual outros devem se adaptar.

## *O envelhecimento*

A gerência governa os desígnios da organização. Seus membros falam dos velhos tempos como se se tratasse de um clube de veteranos.

Predomina a cultura autóctone. A organização continua sendo eficiente, mas predomina um clima de prudência; respeita-se escrupulosamente a hierarquia. Uma associação exclusiva. A missão perde os seus contornos. As mudanças são encaradas como ameaças. Todos se atêm às regras.

## *A velhice*

A organização se esclerosou. Os sonhos e visões morreram. Os membros se preocupam em fazer suas coisas bem feitas, mas apenas suas coisas. O tratamento entre as pessoas tornou-se rígido; está condicionado e saturado pelas normas. Predominam as suspeitas e as inimizades.

Isso provoca uma conduta defensiva. Os problemas do sistema personalizam-se. O sentimento coletivo extingue-se dando lugar a atritos. Cada um busca seu próprio microcosmo.

## *A morte*

Nesta fase só fica, em suma, um núcleo administrativo. A organização, como unidade produtiva, deixou de existir. Cada um se ocupa de suas tarefas pendentes e de resolvê-las. A energia para recomeçar se extinguiu. Os agentes externos que se encarreguem de dissolver a organização.

## **2.10. Diagrama de Venn**

### *1. Objetivo*

Explorar o ambiente externo da organização, identificando as cooperações com outras organizações e grupos existentes, bem como caracterizar a relação das cooperações.

### *2. Realização*

Os membros da organização desenham a sua organização no centro de um papel flip chart ou papel kraft. Eles podem escolher a forma como vão desenhá-la (por exemplo: como uma casa, uma figura, etc.).

Perguntar ao grupo quais as outras organizações e grupos com os quais ela tem contato:

- Com quem a sua organização mantém contato?

Uma vez identificadas as outras organizações e grupos, o consultor pede ao grupo para descrever, para cada organização mencionada, o caráter da relação, que pode ser visualizado de diferentes formas:

- Relação forte ou fraca: distância que mantém em relação à organização.
- Organização importante ou menos importante: marcar utilizando um símbolo grande ou pequeno.
- Relação tranquila ou problemática: usar diferentes tipos de linhas e/ou símbolos.

Outros pontos que o grupo acha importantes para caracterizar a relação que mantém com esta organização.

Perguntas orientadoras que podem ajudar a guiar o processo:

- Quais são os contatos mais frequentes ou quais as organizações que vocês sentem mais próximas de vocês? (colocar os contatos mais frequentes mais próximos da organização e os menos frequentes, mais distantes).
- Vocês acham esta organização importante para a vida da sua organização?
- Como se dá esta relação? Como é o clima quando fazem contatos com eles? Já houve conflitos? (...).

### 3. Processamento

Uma vez terminado o desenho, o consultor começa a discutir o campo das cooperações, com o objetivo de levar o grupo a descobrir quais as cooperações mais importantes, onde ela tem que mudar e de que maneira pode ser feito.

Algumas perguntas orientadoras que podem ser feitas:

- O que vocês descobriram enquanto desenhavam as cooperações que vocês têm?
- Vocês estão satisfeitos com as cooperações da maneira que vocês escreveram?
- Se vocês pudessem mudar alguma coisa nas relações, o que mudariam?
- Como podem mudar/melhorar esta relação? (...)

### 4. Variações

Arco-íris, paisagem organizacional.

### 5. Material

Folhas de papel, lápis piloto de diferentes cores.

### 6. Tempo

Levantamento: 40-60 minutos

Processamento: 45-60 minutos

## 2.11. Arco-íris

### 1. Objetivo

Permite identificar as cooperações existentes entre a organização e as demais organizações que existem no entorno.

### 2. Realização

1. Apresentar a figura do arco-íris.
2. Orientar o grupo a desenhar a imagem localizando a posição da sua organização.
3. Relacionar as demais organizações, grupos, pessoas que mantêm relações/parcerias com a organização central, situando-as nos quadrantes público ou privado.

Possível pergunta orientadora:

- Com quem a colônia mantém contato (pessoas, organização, grupos)?
- Quais são os contatos mais frequentes? (colocar os mais frequentes mais próximos da organização e os menos frequentes mais distantes)
- Quais são os grupos ou pessoas que vocês sentem mais próximos da organização?
- O nível de cooperação: local, regional ou nacional?

### OBS:

O tipo de relação/qualidade da relação. Com o tipo de linha que vocês usam também podem mostrar como é a relação. Uma linha mais grossa pode significar que a relação está muito boa, uma linha interrompida pode mostrar que há certas dificuldades.

### 3. Variações

Paisagem Organizacional, Diagrama de Venn.

### 4. Material

Folhas de papel, lápis Pilot de diferentes cores.

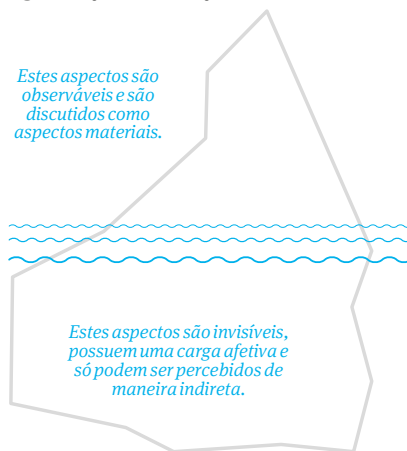
## 2.12. A organização como Iceberg

### 1. Objetivo

Identificar os aspectos visíveis e invisíveis da organização e começar a discussão sobre a realidade organizacional.

Aspectos visíveis, por exemplo, tamanho, finalidade, objetivos, sistema de valores declarado, tecnologia, planos operacionais, organograma, níveis hierárquicos, número de postos de trabalho, descrição de cargos, recursos financeiros, produtos, clientes, atribuição de responsabilidades

Aspectos invisíveis, por exemplo, poder e influência, sistema de valores “vivido”, interações e normas do grupo, confiança, compromisso, exercício da responsabilidade, relações internas e externas



### 2. Realização

Perguntar ao grupo se ele conhece a imagem do iceberg. Apresentar a imagem e explicar que, como eles podem ver na figura, há uma parte visível e outra invisível. A parte invisível, embaixo da água, está maior do que a parte visível.

Levantamento de informações:

Quando a imagem estiver clara para o grupo, pergunte: O que vocês acham que poderiam ser os aspectos visíveis e os aspectos invisíveis? Depois que identificaram os aspectos, o consultor começa a discutir a importância desses aspectos para a vida da organização e para as mudanças: *Como esses aspectos influenciam a vida da organização? Quais vocês acham que poderiam ser os aspectos que ajudam para uma mudança e os aspectos que dificultam uma mudança?*

**Dicas:**

Se a imagem do iceberg ficar muito abstrata, pode usar outra, por exemplo, o teatro, que tem a parte que está no palco e a parte que está atrás do palco e que é a que faz o espetáculo acontecer.

### 3. Material

Folhas de papel para flip chart e pincel atômico.

## 2.13. Paisagem organizacional

A paisagem organizacional permite localizar a organização no triângulo composto pelos vértices lar, economia privada e Estado. Ela é diferente para cada organização. Sendo assim, do ponto de vista metodológico, é importante elaborar o que corresponde à organização em questão e fazê-lo conjuntamente com os seus membros.

A situação dentro do triângulo proporciona uma informação útil sobre as três questões abaixo:

- Situação atual: Onde nossa organização se situa?
- Relações: Com que outras organizações mantém relações?
- Lacunas: Que setores do cenário organizacional não entraram até o momento no âmbito de atuação de nossa organização?

Na segunda etapa, o instrumento pode ser aplicado com uma visão do passado e uma visão de futuro da localização da organização, considerando os desafios já enfrentados pela organização e os desafios que ainda seriam enfrentados por ela:

- “Onde a nossa organização se posicionou no passado?”
- “Onde imaginamos que a nossa organização deve se posicionar no futuro?”

Essa mudança pode acontecer em dois sentidos:

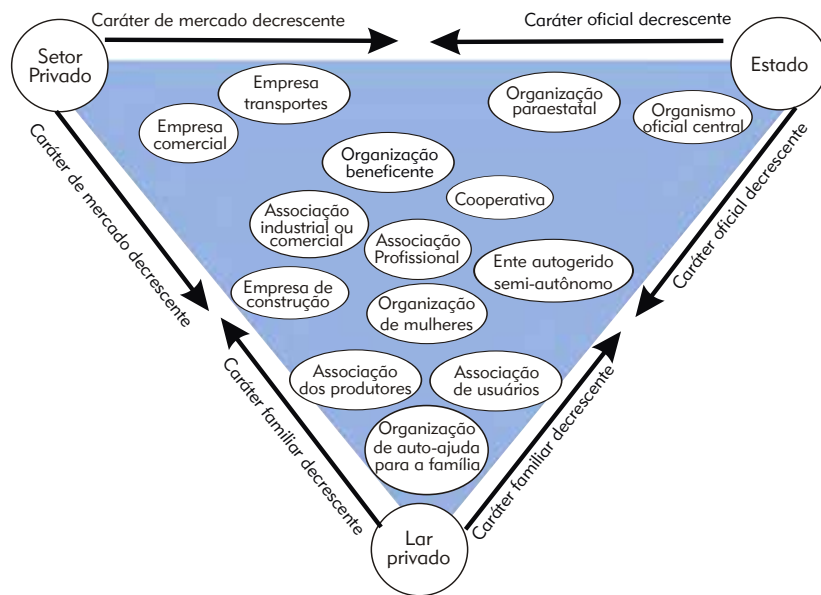
- Mudança no nível de atuação (local, regional, nacional, internacional)?
- Mudanças no caráter de atuação (por exemplo: uma organização que pertenceu ao lar privado pode se mover em direção ao setor privado, há caso de uma associação de moradores de bairros que passa a ser uma organização produtiva).

Na terceira etapa o grupo entra na discussão sobre quais as adequações necessárias para que possa fazer esse movimento (mudança):

- O que é necessário para que haja essa mudança?
- Por onde começa a mudança?
- Quem tem que participar? (...)

A partir deste momento o grupo já pode iniciar a construção do seu projeto de mudança.





- Quais as mudanças mais importantes na história da organização?
- Quais as mudanças mais importantes que aconteceram com/na organização nos últimos tempos?
- Quem iniciou as mudanças, participou no processo de mudança?
- Quais os impactos dessas mudanças? Quais os resultados positivos e negativos, na estrutura, nos procedimentos, nas tarefas, para os sócios, para os clientes ou parceiros? (...)

### 3. Processamento das informações

O grupo de trabalho apresenta o resultado do seu trabalho na plenária. Para facilitar o processamento das informações, o/a consultor/a faz algumas perguntas orientadoras:

- Como foi o processo de trabalho?
- O que vocês descobriram sobre a sua organização?
- O que vocês acham que são os fatos mais importantes de tudo que vocês revelaram?
- Revendo a história da sua organização, o que vocês acham que são/foram os pontos mais fortes, o que vocês sabem fazer bem? Têm experiência? O que isso significa para a situação atual?

### 4. Alternativa/variações

Mapa falado

### 5. Pré-requisitos:

Tempo:

Levantamento: 30-45 minutos

Processamento: 45-60 minutos

Material: folhas de papel, pincéis, revistas, fotos, etc.

## 2.14. Linha de vida

### 1. Objetivo

Levantar informações objetivas e subjetivas sobre a história da organização.

### 2. Realização

Levantamento de informações:

Pergunta orientadora:

- Quais foram as etapas ou os acontecimentos importantes na vida (história) da sua organização?

Por favor, desenhem uma linha que vai simbolizar o tempo. Nesta linha vocês vão marcar as etapas históricas, os dados e acontecimentos importantes na vida da organização. Para registrar os fatos podem desenhar, escrever, colar fotos ou usar qualquer outra forma que vocês achem válida.

Informações importantes:

- Quem fundou a organização, quando, por quê, e como foi o processo de fundação?

## 2.15. Mapa falado

### 1. Objetivo

Levantar informações sobre a situação atual, as características e os recursos da organização.

### 2. Realização

- Qual é a cara da nossa organização?

O/a consultor/a convida o grupo a desenhar sua organização, mostrando suas características e os recursos materiais e sociais de que dispõe atualmente.

Se o grupo tiver problemas para começar, o/a consultor/a pode ressaltar alguns pontos importantes, por exemplo:

- Qual é o patrimônio da organização? (Possui casa própria, sede, carro, terreno, etc.)
- Quantos/as sócios/as possui? (Quantas mulheres? Quantos homens? diferentes entre homens, mulheres e jovens)?
- Quais são os parceiros e o que fazem?
- Como é a diretoria?
- Quantos sócios participam ativamente nas reuniões? (Mulheres, homens, jovens.)
- Quais as profissões que estão representadas dentro da organização?

### 3. Processamento

A ferramenta possibilita levantar os seis elementos da organização (segundo Weisbord). Uma vez levantadas as informações é importante identificar as fraquezas e fortalezas de cada elemento, para definir qual é a mais importante área de intervenção e a maneira de intervir.

### 4. Pré Requisito

Tempo: 45-60 minutos

Material: folha de papel, pincéis.

## 2.16. A organização como metáfora

### 1. Objetivo

Levantar a imagem subjetiva da organização: O que as pessoas pensam e sentem sobre a sua própria organização. Iniciar uma discussão e reflexão sobre mudanças possíveis e necessárias na organização.

### 2. Realização

O/A consultor/a convida o grupo a pensar em uma imagem, que identifique a organização. Por exemplo, trabalhando com colônias ou associações de pescadores: “Se a sua organização fosse um peixe, que peixe seria?” ou “Se a sua organização fosse uma embarcação, que tipo de embarcação seria? Trabalhando com organizações de pequenos agricultores: “Se a associação de vocês fosse uma roça, como seria essa roça (...)?”

Depois que o grupo achou a sua imagem, a sua metáfora, o/a consultor/a segue com as perguntas, tentando descrever melhor a imagem:

- O que essa metáfora (o peixe, o barco, a roça...) tem de forte e de fraco?
- O que gostamos (pontos bons) e o que não gostamos nessa metáfora (no peixe, no barco, na roça, etc.)?
- Como está o estado da metáfora (do barco, da roça,...)?
- O que ameaça?
- Como é que está o ambiente ao redor (possui arrecifes ou há outro tipo de paisagem)?
- Quem está dentro e quem está fora...?
- O que faz o/a barco, peixe... se mover? Qual a velocidade desse movimento? Quem estimula o movimento? (...)

### Dicas:

Para que esse método seja informativo, é necessário ficar dentro da metáfora com as perguntas (por exemplo: “Quem define o rumo da jangada?” em vez de “Quem manda na sua organização?”).

### 3. Processamento e/ou fechamento

Para fechar a aplicação e o processamento da ferramenta, o/a consultor/a pode perguntar:

- Vocês acham que a imagem da sua organização está completa? Querem acrescentar mais algum ponto importante?
- O que diz essa metáfora/imagem para vocês? O que vocês descobriram sobre a sua organização?
- Olhando o conjunto, o que vocês acham que seria o ponto mais importante para ser mudado e como?

#### 4. Alternativas/variações

Escultura da organização, desenho coletivo.

#### 5. Pré-requisitos

Tempo:

Levantamento: 45- 60 minutos

Processamento: 30-45 minutos

Material: folhas de papel, pincéis.

52

## 2.17. Rotina organizacional

### 1. Objetivo

- Levantar e sistematizar as atividades da organização;
- Esclarecer responsabilidades na organização;
- Esclarecer e distribuir tarefas.

### 2. Realização

A organização (colônia ou associação) possui várias atribuições, funções e responsabilidades e por isso está desenvolvendo várias atividades diferentes dos representantes (presidente e diretoria) e dos sócios.

#### 1º Passo.

“Queremos levantar todas as atividades da sua associação através de uma tempestade de ideias.”

#### 2º Passo.

Agrupar as atividades levantadas em áreas de trabalho através de metaplan: “Como estas atividades podem ser agrupadas?” “Quais são as áreas de trabalho (por exemplo: administração, crédito, serviços, produção, beneficiamento, comercialização)?”

#### 3º Passo.

Depois que as áreas de atuação forem definidas, o grupo se divide em subgrupos (número de subgrupos corresponde a número de áreas identificadas) para analisar as atividades de uma maneira mais profunda, utilizando os seguintes critérios sistematizados numa tabela.

Área de trabalho	Atividade O quê?	Quando?	Quem (sócios, presidente, diretores)	Está planejado?	Funciona? O que funciona?	Quais as dificuldades?
Administração						

53

### 3. Processamento / Critérios de Análise

Depois que o grupo preenche a tabela, o/a consultor/a começa a analisá-la com o grupo.

#### Perguntas orientadoras:

Existe uma rotina de reuniões? (Frequência, sistemática.)

As funções básicas de administração (contabilidade, mensalidade, etc.) estão funcionando? Quem faz? Como?

Funções hierárquicas (formal e informal): .Quais as funções existentes dentro da organização? Quem participa das atividades? Quem organiza?

Quem está responsável por quê? Quem faz o quê e quando? É esse o papel (função) dele/a? Existe divisão de trabalho? Existem hierarquias formais

E/ou informais dentro da organização?

Para desenvolver as atividades da organização as pessoas precisam de qualificações especiais?

Existe um planejamento? Quando, como e quem tem atividades planejadas? O que deve mudar? Como?

Analisando a rotina organizacional, o grupo já começa a entrar na discussão sobre as possíveis mudanças e os próximos passos de trabalho.

#### 4. Pré-requisitos

Tempo: No mínimo, 45 min para estabelecer a tabela, e 60 min para processamento de cada área.

Material: papel kraft ou flipchart e pincéis.

## 2.18. Como dar um feedback?

Pergunte, “se” e “como” o feedback é desejado?

Fale sempre na primeira pessoa “Eu” deixe claro que é a sua percepção.

Separe a sua percepção, interpretação e valoração.

Formule de uma maneira positiva procure fortalecer os recursos da pessoa.

Mostre outras possibilidades.

Não era possível fazer...?

Eu posso imaginar...

Seja concreto relacionado a um comportamento e uma situação específica.

Fale direto com a pessoa - procure a possibilidade, para que o seu depoimento seja entendido de forma positiva.

Perceba:

O que é bom?

O que ela/ele pode desenvolver mais?

Lembre-se:

A gente aprende mais em uma situação positiva.

## Perguntas orientadoras para Feedback

Em geral:

Foram superadas as observações, percepções, interpretações e valorações?

*Ficou claro/a para você...*

- A situação inicial (quem é, como é, etc.) da organização?
- De onde vêm as informações (fonte de informação)?
- A diferença entre fatos objetivos (hard-facts) e fatos subjetivos (soft-facts)?
- Qual é/era a demanda da organização?
- As etapas do ciclo de consultoria foram seguidas? Em qual etapa se encontra a consultoria?
- Quais são os objetivos da consultoria e quem os definiu?

## 2.19. Análise de envolvidos

### 1. Objetivo

A análise dos envolvidos pode ser usada durante a oficina do diagnóstico para obter informações na área de cooperações tanto para refletir sobre tais cooperações existentes como para levantar as dificuldades e planejar futuras mudanças. Ela ajuda identificar e sistematizar as diferentes organizações, grupos e pessoas que mantêm contato com a organização.

### 2. Realização

O grupo preenche a seguinte tabela:

Nome da instituição	Objetivo/função desta cooperação *	Representante local	Atividades: O que está desenvolvendo na organização?	Quando?

\* Para que ela está aqui?

Durante o preenchimento da tabela, o facilitador tenta ajudar o grupo, esclarecendo o papel de cada instituição. Depois discute com eles quais as informações novas obtidas através deste trabalho? Se o grupo está satisfeito com estas cooperações? O que deveria mudar?

### 3. Variações

Arco-íris, Paisagem organizacional, Diagrama de Venn.

### 4. Pré-requisitos:

Tempo: 60-90 minutos

Material: folhas de papel kraft ou flipchart, pincéis.

### 5. Dicas:

Comparando com as outras ferramentas que podem ser usadas para refletir sobre o tema cooperações, a análise dos envolvidos é recomendada como forma de se trabalhar a autoconsciência da própria organização especialmente com grupos que têm muitos parceiros diferentes e não sabem distinguir o objetivo do trabalho deles dos objetivos da sua organização. Faz parte de um trabalho de cidadania levar informações sobre as diferentes organizações governamentais e não governamentais existentes, a função e os limites delas.

## 2.20. Pesquisa de fatos

### 1. Objetivo

A pesquisa de fatos ou check-list da organização pode ser aplicada bem no início de um trabalho organizacional, seja no início do diagnóstico participativo ou mesmo antes, em um dos primeiros contatos com a organização. Ela serve para levantar e registrar os dados básicos da organização.

### 2. Realização

Por favor, procure responder às seguintes perguntas. Se ninguém do grupo souber a resposta, tente responder procurando nos documentos da organização (estatuto, livro de presença, etc.).

### Perguntas orientadoras:

Fundação: Quem fundou a organização, quando, por quê e como?

Forma jurídica: Qual é a forma jurídica da organização (quais os direitos e deveres que ela tem)?

Objetivos: Quais os objetivos da organização (seguindo o estatuto), na sua opinião?

Patrimônio: O que pertence à organização: infraestrutura, propriedades, terreno, material, carro?

Sócios: Quantos sócios (mulheres, homens e jovens) a organização possui atualmente?

Sócios ativos: Quantas pessoas participam ativamente nas reuniões (quantas mulheres, quantos homens e jovens) e nas atividades da organização?

Faixa etária: Qual é a idade dos sócios (média): o mais novo, o mais velho?

Lugar: De onde vêm (onde moram) os sócios?

Escolaridade: Como é o grau de alfabetização dos sócios?

Profissões: Quais as profissões que estão representadas dentro da organização?

### Mudança:

Quais foram os fatos/acidentes importantes na história da organização?

Quais as mudanças mais importantes que aconteceram nos últimos tempos na organização?

Quais os impactos dessas mudanças? Quais os resultados positivos e negativos? Na estrutura? Nos procedimentos? Nas tarefas? Para os sócios? Para os clientes ou parceiros?

Quem participou nas mudanças? Quem decidiu? Quem apoiou as mudanças? Quem estava contra as mudanças?

### 3. Material

Material: Folhas de papel, Estatuto da organização.

#### 4. Processamento/Dicas

Mesmo sendo perguntas bem básicas sobre a organização, os dados recebidos já servem para as primeiras interpretações e ideias para intervenções, por isso têm que ser repassados e discutidos cuidadosamente com os membros da organização.

**Fundação:** Informações sobre o momento e as circunstâncias da fundação da organização são de grande valor, porque mostram se a organização de hoje é resultado de uma intervenção de fora (por exemplo, um programa ou um político determinaram a fundação) ou se ela é o resultado de uma iniciativa da própria comunidade. No primeiro caso, as organizações, na sua maioria, sofrem até hoje com a falta de identificação dos membros; no segundo caso, o grupo mostra que tem potencial e interesse para uma atividade associativa.

**Forma jurídica e objetivos:** É importante nivelar as informações sobre a forma jurídica e os objetivos da organização, porque a forma jurídica determina também o ramo das atividades da organização (por exemplo, no caso da comercialização). Muitas vezes, poucas pessoas obtêm informações sobre estas áreas e as consequências que trazem para as atividades e os resultados esperados da organização. As primeiras intervenções já iniciam com um trabalho de nivelamento e aprofundamento sobre os objetivos da organização que pode levar até a uma mudança no estatuto, etc.

**Patrimônio, sócios etc.:** Estas informações servem para caracterizar melhor a organização, por exemplo, se ela é uma organização nova e ativa com muitos jovens e mulheres participando ativamente, ou se ela é uma organização praticamente inativa com muitos sócios registrados, mas inativos, somente representando uma minoria da comunidade. O nível de instrução e as profissões representadas na organização servem como indicador para o potencial de desenvolvimento e são de importância, por exemplo, para as capacitações necessárias, etc. Também vale a pena entrar na reflexão sobre estes pontos, perguntando se os membros estão satisfeitos com esta situação ou se eles mudariam e o quê. O que isso significa para as atividades que estão planejando, o que têm que melhorar, e se já estão preparados para a mudança, etc.

**Mudança:** As informações dos membros são dicas importantes sobre os valores da organização e sua cultura e o seu potencial para futuras mudanças. Por exemplo: o que significa se as mudanças sempre vêm de fora ou se são mudanças estimuladas pelos membros? Que tipo de acontecimentos são importantes para eles? Têm potencial para mudança? Quais as pessoas mais ativas, quais as pessoas passivas, por que as outras não se engajaram?

## 2.21. Mapa dos recursos financeiros

### 1. Objetivo

- Avaliar a situação financeira da organização.
- Levantar as fontes de recursos e os responsáveis pelo gerenciamento dos recursos.

A área de recursos financeiros é uma das áreas importantes a ser levantada e analisada durante a oficina de diagnóstico organizacional. Analisando suas fontes de recursos e o gerenciamento, os membros da organização recebem tantas informações sobre as experiências e capacidades que adquiriram no passado, como podem planejar as futuras atividades numa base mais sólida e realista. Analisando o gerenciamento também podem ser detectadas necessidades de capacitação dos membros, introdução de instrumentos para gerenciamento (por exemplo, instrumento para gerenciamento financeiro básico) e divisão de tarefas na parte administrativa e gerencial da organização.

### 2. Realização

O grupo elabora em conjunto a seguinte tabela:

Fonte de Recursos: De onde vêm os meios?	Valor R\$ %	Onde será aplicado?	Situação atual	Responsável pelo gerenciamento

Fonte de recursos, por exemplo: contribuição dos sócios, crédito, comercialização, etc.

Valor: Pôr o valor em R\$ ou a porcentagem (%) que este recurso tem em comparação aos outros recursos, por exemplo, 90% dos recursos existentes vêm do crédito do PRONAF.

Situação atual: Análise crítica da situação atual desses recursos, por exemplo: 70% dos sócios não pagam a sua contribuição ou 90% dos recursos são do capital de giro da organização, mas estão sendo usados para outras despesas.

Responsável pelo gerenciamento: Identificar e discutir se há um responsável pelo gerenciamento desse recurso, se existe prestação de contas, etc.

### 3. Pré-requisitos

Tempo: 90-120 minutos

Material: pincel, folha de papel

### 4. Dica

A área de recursos financeiros é uma área sensível das organizações. A maioria das organizações não tem costume de falar abertamente sobre o seu gerenciamento, mesmo assim esta área é muito importante tanto para o crescimento da organização em termos materiais, como também para criar um clima de confiança e motivação para uma atividade associativa.

Recomenda-se explicar e discutir com o grupo antes da introdução da ferramenta, o objetivo e a importância desta área para o desenvolvimento do grupo.

## 2.22. Plano mensal

### 1. Objetivo

O plano mensal é um instrumento para apoiar a capacidade de planejamento e a divisão de tarefas nas organizações. É recomendável introduzi-lo depois da aplicação da ferramenta “Rotina Organizacional” que identifica as áreas organizacionais relevantes.

- Planejar as atividades da organização.
- Monitorar a execução das atividades.
- Apoiar a divisão de tarefas com a criação de “grupos de interesse” para cada área organizacional relevante.

### 2. Realização

Elaboração do plano: As áreas organizacionais identificadas na rotina organizacional (por exemplo: administração, comercialização, etc.) estão sendo copiadas para a primeira coluna do plano mensal. Depois os membros do grupo identificam as atividades relevantes para cada área. Podem se identificar tanto as atividades

de curto prazo, como as atividades de médio e longo prazo. Depois se identifica quando esta atividade terá que ser feita e quem se responsabiliza por ela.

Avaliação do plano: Depois de um mês cada grupo de interesse realiza uma avaliação do seu plano mensal. A avaliação está sendo feita como numa assembléia para que todos os membros (ou o maior número possível) fiquem informados sobre as atividades e dificuldades do último mês. Assim, consegue-se também um nivelamento entre os diferentes grupos de interesse que trabalham paralelamente.

Cada grupo de interesse expõe a sua área organizacional e as atividades planejadas, depois os membros avaliam a execução das atividades falando dos resultados obtidos até agora e as dificuldades. Fechando isso eles identificam os próximos passos a serem realizados no mês seguinte, a data e o responsável.

Na avaliação deve se discutir e avaliar se a estratégia (o caminho para solução) de um problema obteve sucesso ou se deve ser mudada. Como resultado o grupo pode decidir tirar atividades e/ou incluir novas atividades no seu plano.

### 3. Pré-requisitos

Tempo: Dependendo do número de áreas organizacionais identificadas, para cada área mais ou menos 60-90 minutos de discussão.

Material: pincel, folha de papel.

### 4. Dica

As primeiras reuniões de avaliação do plano mensal devem ser conduzidas pelo técnico que apóia o grupo. Para fortalecer a auto-organização do grupo recomenda-se que a partir do momento em que o grupo tiver um domínio sobre a técnica e criar-se uma certa segurança, o técnico passe a tarefa de conduzir a reunião para os membros da organização.

Plano Mensal				
Área organizacional	Atividade	Subatividade: O quê	Quando?	Quem?

Avaliação do Plano Mensal							
Área organizacional	Atividade	Subatividade	Resultados/Situação	Dificuldades	Próximos Passos	Quando?	Quem?

## 2.23. Modelo tetraédrico

Os sintomas podem ser classificados com base no modelo tetraédrico, que é mostrado mais acima. Por exemplo, com quatro sintomas em cada caso:

### Indivíduos:

- elevado grau de fragmentação de tarefas
- mulheres apenas em funções de execução
- grande número de postos de trabalho no setor administrativo
- forte identificação com as tarefas

### Tarefas:

- atribuição inflexível e fixa de tarefas
- tarefas diretivas não são claras
- regulamentação altamente mecanizada
- forte especialização

### Conhecimento e tecnologia:

- processamento da informação pouco sistematizado
- marcante poder dos especialistas
- reserva na hora de introduzir novos procedimentos
- tecnologia aplicada adequadamente

### Recursos materiais:

- conservação inadequada
- transparência de custos defeituosa
- fornecimento escasso nas funções de execução
- utilização improvisada de meios materiais



### Coordenação:

- marcada orientação às pessoas
- setores isolados possuem uma margem de atuação demasiadamente reduzida
- a crítica interna é considerada como quebra da lealdade
- direção exercida por aqueles que gostam de tomar decisões

Os sintomas por si só não possuem valor informativo: o sintoma de debilidade de direção pode ter repercussões favoráveis imprevistas sobre o desenvolvimento da iniciativa dos colaboradores. Em outra organização, o mesmo sintoma pode acelerar a fragmentação das forças ou fazer com que possibilidades vantajosas sejam desperdiçadas.

## 2.24. Plano de intervenção

1.	Título	Comentário a respeito da execução
2.	Perguntas da organização/cliente	
3.	Objetivos da intervenção	
4.	Pessoas e/ou equipes com as quais se trabalhará	
5.	Proposta metodológica	
6.	Sequência das intervenções (cronograma indicativo)	
7.	Método da avaliação da intervenção	
8.	Lugar, data e participantes no planejamento da intervenção	

## 2.25. Acompanhamento de consultoria

Consultor/a:

Organização/Grupo:

1. Descrição da situação inicial (informações fornecidas pelo cliente)
  - 1.1 Dados objetivos
  - 1.2 Dados subjetivos
2. Tema da consultoria  
Tema solicitado, eventuais mudanças do tema?
3. Objetivo(s) da consultoria
4. Documentação dos contatos
  - 4.1 Cronograma (datas, participantes, tema, encaminhamento)
  - 4.2 Descrição da aplicação (processo, ferramentas)
5. Reflexão  
(Dificuldades, dúvidas, novos conhecimentos)

## 2.26. Ficha de acompanhamento-DOP para organizações de base

Consultor/a:

Organização/Grupo:

1. Descrição da situação inicial (informações fornecidas pelo cliente)
  - 1.1 Dados objetivos
  - 1.2 Dados subjetivos
2. Tema e Objetivos da Consultoria  
Tema (perguntas) inicial e documentar se ocorrer mudança do tema durante o processo da consultoria.
3. Contatos (datas)
  - 3.1 Descrição da aplicação (Cronograma/Etapas do processo/ Metodologia/Ferramentas usadas em cada etapa).
  - 3.2 Pessoas/Equipes com as quais trabalhará em cada etapa.
4. Resultados da Consultoria
  - 4.1 Avaliação com cliente (Metodologia e resultado).
  - 4.2 Reflexão do consultor: Dúvidas, dificuldades e novos conhecimentos.

# *Ferramentas Conceituais*

3.1. Conceito de organização e aspectos-chave

3.2. A consultoria organizacional participativa: um instrumento de trabalho para as organizações de agricultores familiares e pescadores artesanais

3.3. Definição sistêmica de organizações

3.4. Hipótese

3.5. Processo do “DO” (Desenvolvimento Organizacional Participativo)

3.6. Modelo de mudança sócio-técnico (Kurt Lewin)

3.7. Os Projetos de Mudança (PMs) e seus elementos

3.8. Mudança organizacional e hierarquia

3.9. Modelo de intervenção

3.10. Papel do/a consultor/a

3.11. Pensamento sistêmico

3.12. Definição de cultura organizacional

## 3. Ferramentas Conceituais

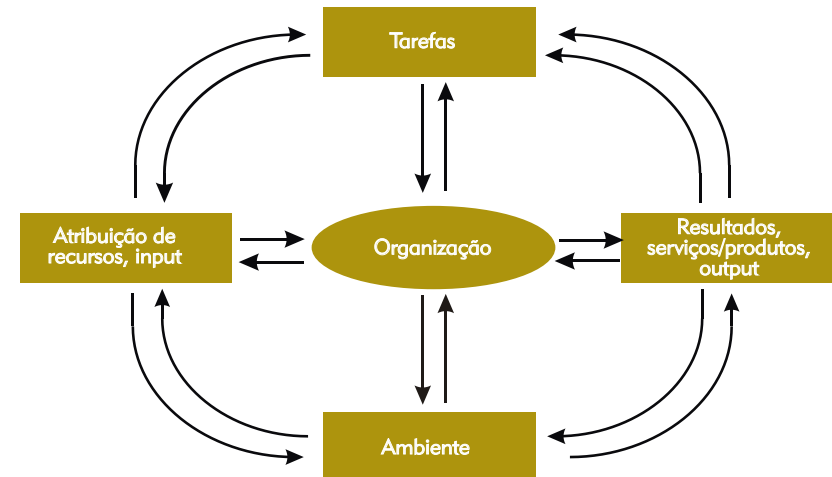
### 3.1. Conceito de organização e aspectos-chave

*Esclarecimento de conceitos:  
Aceitação funcional e institucional do termo “organização”  
Instituição Organização*

O conceito de organização é utilizado em sua acepção funcional para indicar a ação e efeito de organizar ou institucional para designar uma instituição. Existe também o conceito sistêmico de organização, cada vez mais importante, que é utilizado para se referir a todas aquelas formações ordenadoras cuja tendência é resistir à entropia, tanto nos processos sociais, na linguagem, quanto nos estados biofísicos.

Na linguagem coloquial, o termo instituição é empregado para designar as administrações estatais ou privadas de grande porte e relativamente estáveis. Nas ciências sociais, por sua vez, emprega-se o conceito de instituição social para se denominar as *entidades ou sistemas sociais vinculados a um princípio ou finalidade determinados e que regulam a convivência dentro de um grupo*. A esta segunda categoria pertence à família e os sistemas consanguíneos, a tutela paternal, os ritos e normas, bem como os grupos divididos por faixa etária ou as associações profissionais. O fato de não haver uma divisão clara entre o conceito de instituição e de organização de trabalho confere um interesse especial na cooperação internacional, visto que as organizações de trabalho são formas organizacionais vivas que têm sua origem nas instituições sociais.

As organizações de trabalho, sejam elas administrações, empresas privadas, instituições de utilidade pública ou comunidades de base, são sistemas dinâmicos abertos que cumprem uma função e com ela justificam sua razão de ser, utilizam recursos do meio ambiente e fornecem produtos para o exterior. Elas mesmas configuram sua estrutura e dessa forma o ambiente por onde caminham.



*A organização em um sistema dinâmico*

#### *O mundo interior e exterior*

Em uma organização, os processos de trabalho estão imersos em um emaranhado dinâmico de diferentes estruturas e normas cuja tendência é gerar riqueza. As administrações e organizações de serviço também têm produtos e uma cadeia produtiva (ou linha de produção), embora isso não esteja sempre evidente devido ao véu que muitas vezes oculta a relação custo-benefício.

Do ponto de vista sistêmico, as tarefas são os programas de uma organização e isso também é válido para a CI: A organização deve estar orientada à análise das tarefas.

Na distribuição de poderes, os processos citados atuam sobre as pessoas, recursos, conhecimento e tecnologia, uma vez que repercutem sobre as tarefas. Em outras palavras: as organizações são criadas por indivíduos e configuradas pelos mesmos. Esta auto-organização (autogeração), no entanto, representa um paradoxo:

**Internamente**, a organização deve ter uma estrutura simples e transparente: regras claras, válidas a todo momento, e uma divisão rígida de trabalho, ou hierarquias horizontais com equipes pequenas e flexíveis.

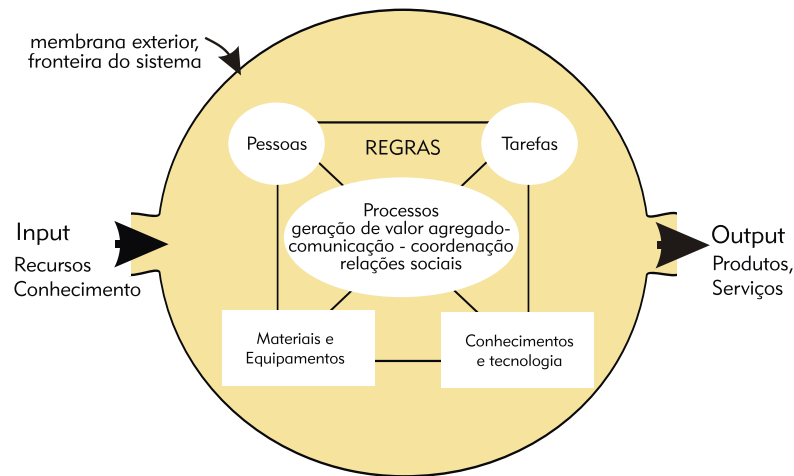
**Externamente**, a organização deve ser complexa para estar em harmonia com a complexidade do mundo que a cerca.

A organização procura limitar sua própria complexidade isto significa buscar segurança e visão de conjunto mediante a introdução de uma ordem cada vez maior (sistêmica: redundância), por exemplo, implantando programas para a tomada de decisões, estabelecendo regras de comunicação e atribuindo tarefas funcionais. Tal disciplina denota racionalidade, mas restringe a complexidade ou diversidade da organização em relação ao meio ambiente e impede sua autoadaptação.

Com base em uma ótica sistêmica, pode-se afirmar que uma organização concreta é escolhida a partir da variedade de estados organizacionais possíveis segundo determinados critérios. Os critérios de seleção são definidos pelo ambiente com isso estamos nos referindo aos meios de comunicação, poder, preços, acesso ao mercado, etc., ao conjunto de experiências organizacionais e à cultura.

O mundo interior de uma organização pode ser entendido como o conjunto dos processos que se desenvolvem segundo uma estrutura simples de quatro elementos, com o intuito de enriquecer os recursos obtidos do meio externo. Somente uma pequena parte desses processos obedecem a regras declaradas; a maioria ocorre de forma autônoma: as pessoas conversam entre si, as tarefas são cada vez mais complexas, novos equipamentos e métodos são introduzidos, etc.

### Mundo Interior

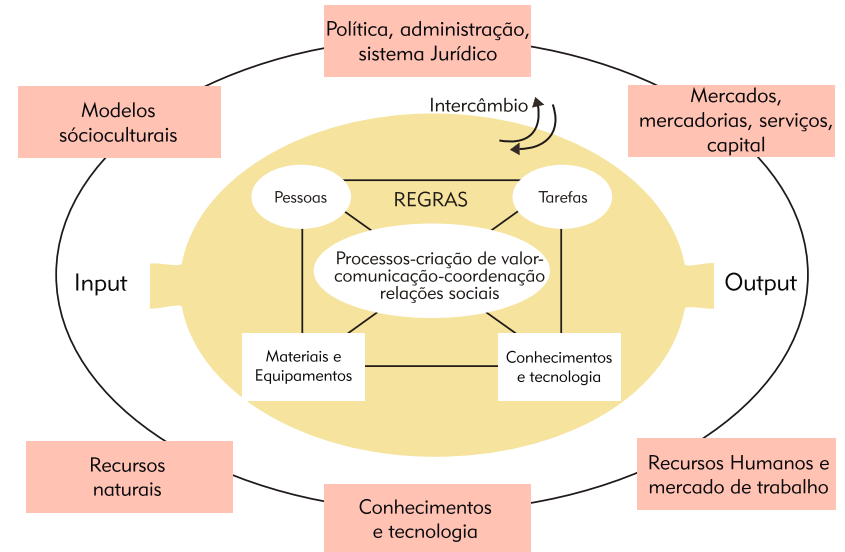


A tarefa de organizar dentro de uma organização de trabalho consiste basicamente em configurar de forma racional e funcional a interação entre indivíduos, equipes, conhecimento e tecnologia, com a finalidade de canalizá-la para a produção,

dirigi-la e desenvolvê-la. Para isso, devem-se estabelecer regras, funções e normas dentro e entre as organizações, traçar seus limites, coordená-las e distribuí-las: ao reduzir a realidade, marcam-se as fronteiras com o exterior; com uma ordem simples a organização limita-se ao mundo complexo que a cerca.

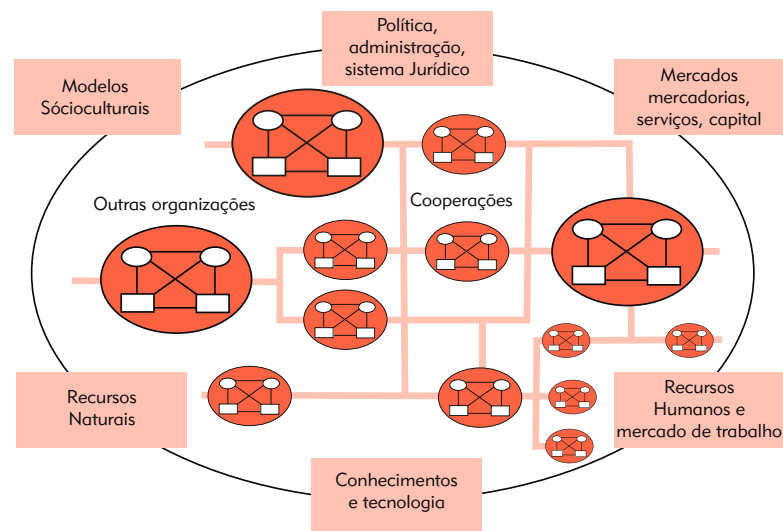
O caráter aberto do sistema diante do meio ambiente - ao qual pertencem os recursos, mercados e as regras superiores faz com que esse tenha influência sobre os processos que ocorrem dentro de uma organização. O caráter sistêmico manifesta-se exatamente no fato de que a adaptação ao meio ambiente implica em uma variação das condições ambientais devido à estruturação da própria organização. Isto é válido tanto para os grupos multinacionais que como é sabido condicionam o acesso aos mercados e a administração da justiça como para as pequenas organizações: quando uma organização modifica, por exemplo, as tarefas ou sua distribuição, alteram-se simultaneamente as condições ambientais relevantes para essa organização no mercado de trabalho ou no âmbito da investigação e desenvolvimento.

### Mundo interior e exterior



No meio ambiente existe outro sistema do qual a organização, no seu ponto de vista, é parte integrante: o mosaico das demais organizações. As relações que podem ser estabelecidas com essas organizações possuem um caráter gradual, abrangendo desde a independência até a dependência, e uma grande variedade de vínculos de cooperação e competência.

### O ambiente que envolve a organização



A adequação de uma organização a determinados objetivos é analisada com frequência - sob uma perspectiva restrita - em função de sua capacidade de utilizar eficientemente os recursos materiais e humanos disponíveis. Esta visão é restrita uma vez que não leva em conta outros “produtos”, além daqueles relacionados à geração de riqueza, que são de vital importância para uma organização.

#### Por exemplo:

- a experiência das pessoas
- a confiança em suas próprias forças
- as possíveis relações de cooperação
- as relações com outras organizações

- a liberdade para se configurar a organização
- a capacidade de adaptação ao ambiente externo
- a capacidade de auto-observação crítica

### Doze aspectos-chave

Todo indivíduo tem experiência em organizações e está consciente disso. Esta noção subjetiva da organização forma parte da memória semântica da organização; informamos a respeito do que se entende por causa e efeito, do que é importante, valioso e desejável. O conjunto de observações e experiências acumuladas proporciona um ponto de partida útil para dialogar sobre os problemas relacionados à organização. Por isso, dizemos que uma organização está cega e com razão quando não se interessa pelo conjunto de experiências de seus membros.

Não seria oportuno tratar de narrar aqui o amplo espectro de experiências organizacionais na cooperação internacional. Não obstante, acreditamos que existem certas considerações que têm demonstrado reiteradamente seu caráter relevante:

#### (1) Prisma organizacional:

A percepção das características particulares de uma organização baseia-se em sua própria experiência organizacional. O intento de extrapolar essa compreensão subjetiva a outras organizações e a outros contextos induz a buscar soluções utilizadas universalmente. Entretanto, não existem imperativos funcionais que possam ser aplicados de maneira global ao Estado, empresas, organizações de base de utilidade pública ou aos lares. As utopias organizacionais e a crença na existência de uma única organização ideal impedem que se enxergue a diversidade de opções organizacionais.

#### (2) Iceberg:

As organizações possuem uma parte visível, pública, e outra invisível, oculta. À primeira pertencem todas as pessoas que compõem uma organização, seu organograma, etc.; as rivalidades e os interesses pessoais, por sua vez, constituem o lado obscuro do sistema. Os membros da organização estão conscientes desta dualidade conflitante, que constitui um aspecto importante de sua experiência organizacional. É sabido que a conduta das organizações está decididamente condicionada ao que permanece invisível. Por isso, é absurdo evitar essa parte do

iceberg com o intuito de manter as aparências de objetividade. A comparação de organizações aparentemente idênticas revela que o seu funcionamento depende da compreensão e configuração, frutos do acordo entre seus membros.

### *(3) Finalidade da organização:*

As organizações não têm um fim em si própria. Sua existência está baseada no retorno econômico fator quantificável e no serviço social e econômico que prestam. Com relação a isso, as organizações elaboram uma série de produtos internos que são essenciais para avaliar sua condição: as organizações incluem uma rede de relacionamentos, designam tarefas mais ou menos razoáveis para seus membros, promovem ou impedem processos de aprendizagem, oferecem certo grau de satisfação, proporcionam identificação, determinam as rivalidades e condutas de controle e a voluntariedade para o trabalho e criatividade.

### *(4) Obsessão organizacional:*

Não há espaços que não estejam organizados. O mundo está recoberto por uma densa rede de organizações. Os projetos de CI devem integrar-se nessa paisagem organizacional. Não obstante, se houver a necessidade de se formar novas organizações para realizar as tarefas de um projeto, será necessário identificar quais são os aspectos essenciais e os enfoques necessários da organização.

### *(5) Desempenho da organização:*

Avaliar a capacidade de desempenho das organizações é um fator decisivo para os projetos de CI, visto que, via de regra, implicam na execução de novas tarefas e dessa forma modificam as organizações existentes. Entretanto, concentrar-se nas deficiências de uma organização impede que ela renda o que é realmente capaz em circunstâncias anormais. Uma circunstância anormal seria, por exemplo, a ausência de procedimentos, a designação de tarefas e funções com base em compromissos sociais, uma rede de comunicação caótica e a existência de uma organização familiar paralela à hierarquia formal. Por isso, as mudanças que comportam um projeto de CI devem ser acordadas com base na real capacidade de rendimento das organizações ou seja, com base nas suas potencialidades-, e limitar ao máximo a intervenção externa. É mais fácil falar de deficiências quando os interlocutores possuem uma experiência comum.

### *(6) Arqueologia da organização:*

As organizações são entes que historicamente têm evoluído. Seu ciclo de vida abrange desde sua fundação até sua extinção, passando pelas diferentes etapas de desenvolvimento. O conhecimento dos principais dados históricos da organização, e a interpretação que seus membros fazem dos mesmos, nos informam sobre a identidade da organização e sobre as transformações que ela vem sofrendo com o passar do tempo. Conhecer a si mesmo é um requisito importante para se auto-controlar esta afirmação também é válida para as organizações: A organização que desconhece sua origem, seus produtos internos e externos, bem como seus custos, corre o risco de ficar à deriva.

### *(7) Sistema imunológico:*

As organizações desenvolvem um sistema imunológico apropriado para se proteger das correntes turbulentas e inovadoras, bem como para manter seus hábitos e os sucessos alcançados. O êxito (no mercado) e a manutenção do poder são dois fatores essenciais que incentivam a avidez pela continuidade. As organizações possuem uma energia disciplinadora que se transforma em normas e diretrizes e que transmite segurança. Todo projeto de CI tem que questionar os motivos que justificam as regras explícitas e vivas da organização. A alta concentração de regras em uma hierarquia vertical pode ser um indício confiável da disposição de uma organização em aceitar processos inovadores.

### *(8) Orientação à tarefa:*

As tarefas são abordadas de maneiras diferentes. Para se determinar que organização deve desempenhar que tarefa, torna-se útil mas insuficiente realizar uma avaliação objetiva do potencial de rendimento. Também é importante analisar sua adequação ao ambiente e os relacionamentos que mantém.

### *(9) Dinâmica:*

As organizações se adaptam ao seu meio ambiente de maneira constante. Elas se transformam e ao fazê-lo modificam o ambiente relevante para as mesmas. A incitação dessa dinâmica depende, principalmente, se a organização possui antenas, olhos e ouvidos para observar a si própria e ao mundo que a rodeia.

### *(10) Contribuição derivada do projeto:*

Os projetos de CI, via de regra, comportam a execução de tarefas que compõem a contribuição das organizações participantes. Com isso, os projetos se convertem em projetos organizacionais: As organizações assumem novas tarefas e iniciam novos relacionamentos. Estas mudanças do ponto de vista intra e inter organizacional representam ao mesmo tempo uma alteração do sistema produtivo (capacidades técnicas e tecnologia) e pessoal (os membros e seus relacionamentos). Essas mudanças denominam-se sociotécnicas.

### *(11) Consultoria organizacional:*

A consultoria externa a uma dada organização requer um mínimo de consenso por parte de seus responsáveis. Tal consultoria deve ser voluntária e as organizações beneficiadas devem estar dispostas a cooperar. Isto também exige tempo a investir e a disponibilidade dos meios. A consultoria orientada à autonomia e à capacidade das organizações de resolver seus problemas caracteriza-se pela transparência de objetivos e métodos, pela participação aberta e conciliação das tarefas e pela identificação clara do perfil, função e tarefas das pessoas assessoradas.

### *(12) Cooperação entre organizações:*

Como as tarefas de um projeto de CI não podem ser desempenhadas por uma única organização, é preciso recorrer à cooperação entre organizações mais ou menos independentes. O projeto orienta a cooperação para as novas tarefas e dessa forma modifica as relações entre as organizações participantes. As formas de relação são muito variadas, por exemplo: complementar, competitiva ou participativa; subordinada, superior hierárquica ou par; baseadas no intercâmbio voluntário ou em uma divisão de trabalho regida por contrato, etc. A coordenação dos sistemas de cooperação na CI é uma tarefa extraordinariamente complexa, visto que exige manejar o grau de dependência e autonomia e ao mesmo tempo assegurar o acordo intercultural mútuo. As organizações que participam em um sistema de cooperação somente podem cumprir suas obrigações se sua posição no sistema, bem como, seu papel em relação às outras organizações for explicitado com frequência.

*(Texto de apoio de ZIMMERMANN & WOLF, KEK/CDC Consultores, Zúrique, Suíça)*

## **3.2. A consultoria organizacional participativa: um instrumento de trabalho para as organizações de agricultores familiares e pescadores artesanais**

*Dunja Brede*

### *(1) Introdução - Por que iniciar um trabalho organizacional?*

O fortalecimento das organizações dos grupos-alvo do PRORENDA RURAL-PE faz parte integral da Matriz de Planejamento do projeto. No resultado 1 está formulado: *Organizações formais e/ou informais incentivadas e apoiadas p/ funcionarem com melhor estrutura organizacional e autonomia.*

Avaliando os relatórios de monitoramento dos últimos anos e prestando atenção às discussões dos técnicos locais, percebe-se uma certa insatisfação e preocupação em respeito à organização interna dos grupos de pescadores artesanais e produtores rurais. Entre os pontos mais destacados estão: fraca participação dos membros, individualismo em vez de espírito de associativismo, concentração de poder, tarefas e decisões a cargo de uma pessoa apenas, imediatismo, falta de planejamento e perspectivas.

Os técnicos locais mostraram interesse em capacitação (conceitos, instrumentos), troca de experiências sobre dificuldades na área organizacional (reflexão colegial) e um acompanhamento mais de perto e específico, pela equipe central. Para o projeto o conhecimento maior e mais profundo das diferentes formas organizacionais de seus grupos-alvo, a análise e a caracterização do potencial delas é essencial para a monitoria das mudanças organizacionais qualitativas e quantitativas obtidas pelo trabalho do projeto.

De agosto de 1998 até fevereiro de 1999 foi feito um acompanhamento piloto de duas organizações locais, uma associação de pescadores e uma colônia de pescadores, com o objetivo de desenvolver um modelo para a consultoria organizacional e testar instrumentos que possam ajudar no processo de fortalecimento e profissionalização das organizações, intencionado pelo projeto.

### *(2) Objetivos e Princípios da Consultoria Organizacional*

A proposta de consultoria organizacional desenvolvida no PRORENDA RURAL-PE é uma consultoria temporária específica para as organizações locais, baseada no conceito sistêmico de organizações (Maturana, Bauer, Baitsch), cujos objetivos são:

- fortalecer a auto-gestão e autonomia das organizações locais como agentes de desenvolvimento local;
- fortalecer a capacidade gerencial em função das crescentes e diversificadas tarefas das organizações (por exemplo: gerenciamento de recursos financeiros, desenvolvimento de atividades econômicas como beneficiamento e comercialização dos seus produtos etc.);
- fortalecer a competência de resolver problemas e capacidade de auto-aprendizagem das organizações para que elas possam sobreviver e interagir num meio ambiente cada vez mais instável e competitivo.

Seguindo o conceito sistêmico, organizações de trabalho são sistemas sociotécnicos que pertencem aos sistemas sociais complexos (LUHMANN). Elas são sistemas parcialmente fechados e dinâmicos. A fundação delas parte de um objetivo (comum), mas, uma vez institucionalizadas, elas constroem uma realidade material e imaterial própria através de sua estrutura material e das suas integrantes. Essa realidade própria caracteriza-se pela forte tendência de perpetuar e reproduzir-se, incluindo novos integrantes. Um efeito que, por exemplo, todo mundo já sentiu ao entrar numa organização desconhecida é que se sente confrontado com um sistema que tem suas próprias regras e normas explícitas e implícitas. Para se integrar a essa organização o novo membro precisa acostumar-se ou mais integrar elementos da realidade organizacional à sua realidade. A consequência dessa tendência reproduzida seria o fechamento completo da organização. Para sobreviver cada organização também precisa adaptar-se ao seu específico meio ambiente. A organização como sistema social consegue isso por meio de ligações estruturais com partes ou elementos do seu meio ambiente, estes que do ponto da realidade dela são importantes para o seu desenvolvimento. Assim, as organizações podem ser caracterizadas como parcialmente fechadas. As ligações estruturais possibilitam a entrada de aspectos novos na realidade da organização o que implica a capacidade de mudança. Então, a mudança organizacional depende essencialmente da capacidade de criar ligações estruturais com o meio ambiente e por isso parte da própria construção da realidade organizacional. A partir da percepção própria da sua realidade interna e externa, as organizações selecionam o que é e o que não é importante para elas, por exemplo, as outras organizações, um certo consultor etc. Dessa maneira também selecionam os aspectos importantes que podem dar um impulso para uma mudança. Observem que em qualquer conversa que tenhamos com amigos, parentes ou colegas criamos um tipo de ligação, que, sem ela, não nos é possível entender ou nos fazer entender. Seguindo o princípio básico da comunicação é o emissor que define a emissão de uma mensagem, mas é o receptor que define o que ele escuta e entende (Schulz v. Thun, 1988). Fatores

que podem dificultar a ligação são o estresse, o medo, etc. porque eles nos impossibilitam de nos abrir para o outro. Se a ligação funcionar nós começamos a ver o mundo com os “olhos do outro”.

Em outras palavras: Nenhuma organização pode ser mudada por intermédio de uma iniciativa externa, mas sim por sua própria iniciativa, com consultoria externa. Conseqüentemente o primeiro passo de qualquer trabalho organizacional é a preocupação com a criação de uma ligação (criar um Rapport na terapia) entre o consultor (ou a equipe de consultoria) e o sistema do cliente, a organização. Em vez de oferecer respostas, soluções ou diagnoses, ela tenta revelar a perspectiva com os integrantes da organização, partindo dos temas e das demandas articuladas pelos membros da organização.

(Ver também: Paulo Freire “educação libertadora/emancipadora”, comunicação horizontal). Ela depende profundamente do interesse da organização e dos seus representantes, tanto da diretoria como dos sócios. Se a equipe conseguir criar uma ligação entre os dois sistemas, o processo da consultoria tem chance de aumentar a autocompetência para resolver problemas da organização e, com isso sua autonomia, o que representa o objetivo central do resultado 1 da matriz do projeto.

No caso de sistemas complexos é quase impossível controlar o resultado de intervenções. Por causa das dependências, interrelações e circularidades, intervenções externas sempre têm efeitos colaterais. O número de resultados ou efeitos não esperados, às vezes chega a ser maior do que o dos resultados esperados. Uma intervenção por isso é muito mais uma hipótese que precisa ser monitorada para adequá-la à dinâmica da organização. Quanto mais complexo um sistema, menos possível fica a construção de um plano fixo, determinando a direção do desenvolvimento. O que ajuda é a reflexão de cada passo, feita para reavaliar as decisões e se for possível corrigi-las.

Aceitando a complexidade e o princípio da reflexividade, o processo de consultoria torna-se desde o início um diálogo co-criativo entre o sistema de cliente e o consultor. No centro dele está o cliente com suas experiências e ideias de mudança. O direcionamento desse processo acontece através de técnicas de comunicação e participação. Nesse processo o cliente começa a questionar o mapa interno dele, mas no mesmo momento aumenta a competência de atuação (estratégias) e o conhecimento sobre processos emocionais e cognitivos.

A consultoria está centrada na autonomia da organização e garante a sustentabilidade das intervenções. Sob essa ótica, o papel tradicional de um consultor como perito ajuda mais o próprio consultor do que o sistema. Pelo contrário, na consul-



toria organizacional ele mesmo torna-se um aprendiz, e por isso precisa refletir, questionar e mudar. A responsabilidade, competência, atuação e controle ficam centrados no próprio grupo. Esse processo de mudança organizacional, na sua maioria, é mais lento do que uma mudança direcionada de fora, mas ao mesmo tempo, tem mais sustentabilidade por ser motivado de dentro do sistema.

Baseado nesses aspectos teóricos, formulamos alguns princípios para ajudar na criação de uma ligação que possibilite mudar de posição, um para o lado do outro neste caso seria a organização ou os representantes dela para, entender as mensagens contexto das emoções, interesses e aspectos culturais, sociais e políticos:

- Abertura: (observar, olhar, interessar-se, perguntar, escutar) para conhecer o sistema melhor e recolher o maior número possível de informações sobre ele.
- Contextualizar: Informar antes sobre o contexto político-social e cultural, sobre figuras chave e parâmetros.
- Transparência e compromisso: Um contrato (Weisbord, 1984) entre a equipe técnica do PRORENDA RURAL-PE e a organização local, delineando os principais objetivos do trabalho, os seus princípios e funcionamento e o prazo. E a ficha de acompanhamento (Schmidt e Berg, 1995) para aumentar a transparência de todo o processo e possibilitar a reflexão.
- Postura reflexiva (Pesquisa-ação): Respeitando o fato de que organizações são sistemas sociais complexos, a consultoria organizacional não pode trabalhar com conceitos e soluções fixos. Pelo contrário, como processo dinâmico e flexível, ela tem como base o círculo de reflexão e ação. Começando com a coleta de informações e impressões (hard facts and soft facts), os consultores formulam hipóteses que vão refletir na organização para definir as primeiras intervenções (ações). Os resultados dessas mudanças vão ser recolhidos, refletidos na organização, de novo, para formular outras hipóteses que definam os próximos passos e intervenções, etc.

### *(3) O Diagnóstico Organizacional Participativo (DOP): “Desenhar a primeira imagem da nossa organização”*

#### *(3.1) O que é o DOP?*

Antes de definir os objetivos e intervenções de um trabalho organizacional é preciso saber como é a situação atual da organização. Um instrumento que possibilita uma primeira caracterização da organização é o diagnóstico organizacional participativo.

Os objetivos do DOP são:

- A diagnose preliminar da organização interna e do seu sistema de parcerias e cooperações.
- Levantar uma visão geral da organização e de seus sintomas e potencialidades como base para a formulação dos objetivos mais específicos.
- Conscientizar os atores e motivá-los para a mudança organizacional ajuda no desenvolvimento de uma postura de auto-observação e levanta a capacidade de resolver problemas.

Em geral o DOP serve somente para obter uma análise preliminar. Se depois existir a necessidade e a motivação para uma mudança organizacional, ele pode servir como fundamento para as diferentes atividades na área organizacional ou como base para discussões mais profundas sobre estratégias de desenvolvimento organizacional. No nosso caso específico o DOP foi adequado para servir como base para um planejamento organizacional. O diagnóstico levantou pela primeira vez todas as áreas e atividades organizacionais e isso serviu como base para discussão e reflexão sobre os pontos fortes e fracos da organização. Só depois da construção coletiva dessa base é que a equipe deu entrada num planejamento organizacional que além do autocompromisso dos integrantes da própria organização definiu as necessidades de apoio externo (capacitações, recursos humanos, etc.)

#### *Princípios:*

- A base do DOP é a participação dos diferentes atores da organização, incluindo as diversas hierarquias existentes dentro dela. Em vez de uma análise externa demorada, feita por especialistas, a base do DOP é a participação dos membros, beneficiários, clientes e parceiros.
- O DOP levanta tanto os dados objetivos como as experiências organizacionais subjetivas.

- O DOP visa a apoiar a troca de visões e interpretações divergentes da realidade organizacional. Cada membro de uma organização está construindo a sua própria realidade organizacional com base em um conceito de valores, justificativas sobre formas de comunicação e cooperação (organograma), explicações para o funcionamento interno (fluxograma). As diferentes construções, juntas, criam a realidade imaterial de uma organização, e é em cima delas que os diferentes atores justificam a suas ações. A inclusão dos diferentes atores e hierarquias possibilita a revelação e discussão dessas interpretações e realidade. O DOP tenta evitar compromissos rápidos, ajudando a troca de perspectivas e opiniões.

#### Na preparação do DOP:

- Planejar e preparar o DOP junto com os técnicos e membros da organização, explicando o procedimento, os objetivos e a metodologia.
- Todos os participantes têm que estar cientes dos objetivos do diagnóstico.
- A Diretoria tem que estar convencida da utilidade, é ela que informa os sócios e ajuda na preparação da oficina.

### **Passos e ferramentas do DOP**

#### *Participantes:*

Um grupo de pelo menos 15 pessoas composto pelas diferentes hierarquias (presidente, membros da diretoria e sócios), faixas etárias (dos mais novos até os velhos), ambos os sexos e diversos subgrupos (por exemplo: marisqueiras, pescadores de alto mar, etc.) que existem dentro da organização.

#### *Procedimento:*

Dividir o grupo em subgrupos homogêneos (mulheres, homens, diretoria, etc.). Em seguida os diferentes grupos vão trabalhar o mesmo tema organizacional paralelamente.

#### *Módulos testados:*

As experiências-piloto mostraram que é útil levantar informações nas áreas de história, cooperações, rotinas, tarefas e finanças. Algumas das ferramentas usadas no diagnóstico foram parcialmente adequadas do Diagnóstico Rural 1

Participativo (DRP)<sup>1</sup>, outras foram adequadas<sup>2</sup> da consultoria organizacional e um terceiro grupo de ferramentas foi desenvolvido pela<sup>3</sup> autora no percorrer das experiências<sup>3</sup>. A tabela em seguida mostra uma seleção das ferramentas testadas.

Tema organizacional	Instrumentos
História	Linha de Vida
	Mapa falado
	Pesquisa de fatos
	Desenho coletivo
Cooperações	Diagrama de Venn
	Arco-íris
	Análise dos envolvidos
	Paisagem organizacional
Rotinas e tarefas	Rotina organizacional
Finanças	Mapa de recursos

Para o levantamento dos dados a equipe tem que calcular pelo menos um, ou melhor, dois dias. Na fase do levantamento, os integrantes apresentam seus trabalhos em plenária, embora a discussão e reflexão mais profunda fiquem para o próximo encontro, depois da triangulação da equipe de consultoria.

### **Reflexão dos resultados do DOP**

#### *Reflexão na equipe*

As impressões e os resultados da oficina são discutidos primeiro entre os consultores. A reflexão acontece em duas fases:

A primeira fase serve para revelar e organizar as impressões inconscientes da equipe de consultoria. Possíveis perguntas orientadoras:

- Como me senti durante a oficina?
- Quais as primeiras impressões?

1. Ferramentas adequadas do DRP para o contexto organizacional: Linha de vida, Mapa falado e o Diagrama de Venn.  
2. Ferramentas adequadas da consultoria organizacional: por exemplo, Arco-íris, Paisagem organizacional.  
3. Ferramentas desenvolvidas pela autora: por exemplo, Rotina organizacional, Mapa de recursos, Pesquisa de fatos.

A segunda fase serve para identificação dos temas principais da organização.

Os consultores analisam para cada área levantada quais os problemas e potenciais, usando a triangulação dos instrumentos para verificar sua impressão. (Para a organização das informações também pode ser usada a FOFA.)

Alguns aspectos que podem ajudar no direcionamento da discussão:

### *História:*

- Mostrar os potenciais e os limites da organização.
- Discutir diferenças no conhecimento sobre a organização.
- Resumir experiências com a mudança (perguntas 1 a 4) para ver experiências comuns.

### *Cooperação:*

- Marcar ou esclarecer quais as cooperações mais importantes.
- Qual é o papel de cada um?
- Quais as potencialidades e dificuldades?

### *Tarefas e Rotinas:*

- Apresentar as experiências subjetivas com a organização.
- Discutir experiências diferentes, percepções diferentes e conseqüências.

Possíveis intervenções organizacionais (áreas e níveis) resultando da avaliação seriam:

- Desempenho/qualidade/serviço para os clientes ⇒ por exemplo, analisar melhor as dificuldades e combinar ações para melhorar.
- Cooperação ⇒ por exemplo, reuniões com parceiros, buscar informações, etc.
- Qualificação dos funcionários ⇒ por exemplo, capacitação.
- Funcionamento interno da organização (divisão de tarefas, participação, motivação dos sócios, etc.) ⇒ Por exemplo, trabalho de dinâmicas de grupo.

## **(4) Planejamento e Monitoramento Organizacional (POP)**

### *Reflexão com os membros da organização*

A avaliação preliminar dos consultores é levada e apresentada ao grupo. Para organizar o material, os consultores selecionam as áreas mais importantes do diagnóstico e levam o material e as perguntas para serem discutidas com os membros da organização. Os consultores possibilitam uma discussão crítica dos problemas e potenciais detectados.

A reflexão conjunta do diagnóstico pode ser resumida numa FOFA ou num diálogo crítico protocolado, priorizando os temas e objetivos mais importantes. Esse resumo possibilita uma ampla visão da organização, já alertando para seus potenciais e problemas.

Na base desse resumo o grupo pode dar entrada num primeiro planejamento organizacional. Para estruturação do primeiro plano organizacional são usadas as áreas organizacionais identificadas no diagnóstico

Com os temas priorizados e as atividades de cada identificada e visualizadas, o grupo entra na construção do plano organizacional esclarecendo:

- Os objetivos de longo, médio e curto prazo para cada área organizacional identificada;
- Um grupo de interesse para cada área organizacional;
- As atividades e subatividades para cada área organizacional;
- As responsabilidades de cada atividade (quem vai fazer?)
- Uma data, o tempo necessário para execução das atividades;
- Se precisar de apoio externo para execução das atividades.

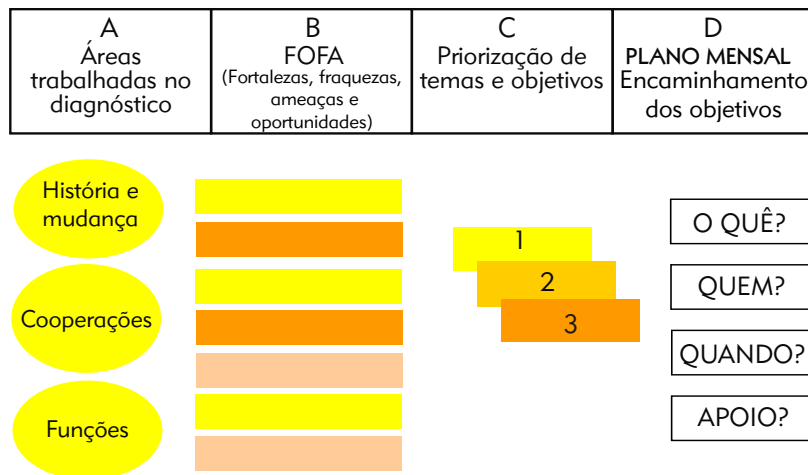
O planejamento organizacional visa à criação de perspectivas através da definição de objetivos de longo prazo, como também o encaminhamento das primeiras atividades. Por isso faz-se necessário o esclarecimento dos objetivos de curto prazo e a definição, o mais preciso possível, dessas atividades, responsabilidades e datas. Como resultado desse processo o grupo cria seu primeiro plano mensal. É através desse plano mensal que o grupo pode avaliar se está no caminho certo e se dá para cumprir suas decisões.

A avaliação do plano mensal deve acontecer na reunião mensal regular da organização (que é na sua maioria a assembléia geral). No início essa avaliação pode ser facilitada pela equipe de consultoria. Se a equipe realmente conseguiu levantar a realidade e perspectiva da organização e com isso trabalhar os temas que ela

acha importante, as reuniões de monitoramento e planejamento mensal podem se tornar um momento central da organização, dinamizando o seu próprio desenvolvimento e a sua auto-avaliação.

Nesta perspectiva, depois de uma certa rotina e da fixação dos grupos de interesse, o técnico local que é o agente principal do processo desde o início, pode tomar a posição de facilitador principal com a perspectiva de mais um tempo (três meses) de atuação. O plano mensal deve ser utilizado pela própria organização sem intervenção externa.

### Processo da Oficina de Planejamento



Para o grupo o plano mensal pode ser usado como instrumento para:

- Estruturar suas atividades;
- Construir uma gerência participativa, envolvendo o maior número possível de sócios/as;
- Sua auto-avaliação.

## 3.3. Definição sistêmica de organizações

### Organizações...

- são sistemas sociotécnicos: Pessoas e Processos (material, tecnologia/equipamentos, etc.).
- são constituídos por um grupo limitado de pessoas (participantes/sócios).
- têm que equilibrar a diferença entre objetivos organizacionais e objetivos pessoais.
- criam uma estrutura para organizar o processo de transformação do input em output.
- criam uma própria cultura organizacional com suas regras ou programas de comportamento.
- são sistemas semi-abertos. Elas podem e precisam agir com o meio ambiente, mas uma vez criadas elas procuram a sobrevivência e criam uma realidade autorreferencial.

## 3.4. Hipótese

### Pergunta orientadora:

- O que você acha que é uma hipótese?

Conceito:



É a primeira impressão que o/a consultor/a formula sobre o tema da organização.

### uma hipótese...

- Deve ser estimulante, por exemplo, apresentada por meio de uma metáfora;
- Deve ser formulada um pouco além do óbvio;
- É elaborada em vários momentos do ciclo da consultoria (depois do primeiro contato, depois do levantamento breve das informações, depois do diagnóstico com o cliente);
- Deve ser posta à discussão do cliente, para aumentar a transparência e tirar o consultor do papel do sabe-tudo!

A partir da hipótese define-se a intervenção, que é o momento em que o/a consultor/a sistematiza e processa as informações e expõe a sua ideia, socializando-a, e também recebe o feedback. É um ponto de contato entre ele e o cliente.

### 3.5. Processo do “DO” (Desenvolvimento Organizacional Participativo)

PROCESSO	GRUPO/ORGANIZAÇÃO	CONSULTOR/A	
1. Contato	Esclarecer demanda, elaborar proposta de trabalho	Conceitos de organização e aspectos-chave ©	6 campos (Weisbord) ©
		A consultoria organizacional como processo ©	Papel do consultor ©
2. Oficina de Diagnóstico Organizacional com grupo maior		GERAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>Metáfora</li> <li>Iceberg</li> <li>Pesquisa de fatos</li> <li>Ciclo de vida</li> </ul>
		HISTÓRIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Linha da Vida</li> <li>Mapa Falado</li> </ul>
		COOPERAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diagrama de Venn</li> <li>Arco-íris</li> <li>Paisagem Organizacional</li> <li>Análise dos envolvidos</li> </ul>
		ROTINAS + TAREFAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rotina Organizacional</li> </ul>
		FINANÇAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mapa dos Recursos</li> </ul>
			Hipótese ©
3. Oficina de Repasse + Planejamento	Planejamento ·FOFA ·Plano Mensal/Ava.Plano Mensal* ·Matriz de influência*	Proposta de Intervenções	
4. Intervenções	 Por ex.: Capacitação, planejamento	Modelo de câmbio socio-técnico (Lewin) ©	Os projetos de mudança (PM) ©
		Mudança organizacional e hierarquia ©	Elementos de um projeto de mudança ©
5. Avaliação		Ficha de Acompanhamento	

### 3.6. Modelo de mudança sociotécnico (Kurt Lewin)

A mudança de paradigmas de que práticas gerenciais comprovadas pela tradição hoje são consideradas obsoletas, tem levado a uma necessidade de mudança nas organizações, independentemente de sua estrutura; do número de sócios; de seus objetivos; e se têm ou não fins lucrativos. As mudanças não estão limitadas ou restritas às organizações que estejam passando por alguma dificuldade. Essa necessidade de mudança atualmente está relacionada a uma forma de acompanhar as transformações globais, com vistas à melhoria do seu desempenho.

A reestruturação organizacional torna-se atividade normal em organizações modernas. Essa reestruturação está focada basicamente em abandonar modelos gerenciais antigos e adotar nova forma gerencial, com novas práticas que busquem como resultados uma melhor qualidade dos serviços prestados; a motivação dos sócios; a participação.

As mudanças organizacionais embora desejáveis, são difíceis, e geralmente são caracterizadas pela desordem e redução temporária da eficiência operacional. Isto porque as mudanças ocorrem atualmente com o envolvimento de todos os setores da organização, com a participação dos membros da organização, pois são eles que detêm as informações necessárias à concepção, ao planejamento e à execução das mudanças. E somente dessa forma a mudança poderá ser efetivada, tornando o novo uma rotina organizacional.

A participação nos processos de mudança não depende apenas da boa vontade dos sócios, diretores, mas principalmente de competências específicas técnicas de identificação, análise e resolução de problemas, de trabalho em equipe, de mudanças de atitudes e comportamentos e principalmente comprometimento para conduzir com sucesso a mudança organizacional.

A organização passa por diferentes transformações num processo de mudança. Essas transformações dizem respeito tanto aos aspectos técnicos como aos sociais.

#### Modelo de mudança sociotécnico (Lewin)

O objetivo de uma mudança organizacional é sempre uma melhoria do desempenho e/ou aumento da eficiência.

- Mover (a organização movimenta-se, mas seguindo as mesmas regras do jogo).
- Mudar (a organização movimenta-se, mas com novas regras do jogo).

### Perigos no processo de mudança:

Início Entusiasmado	Os membros entram diretamente na fase de mudança. Perito solitário trabalha “para a gaveta”.	Alegria porque encontraram a solução, concentração no objetivo. de repente uma pessoa se encontra sozinha com a mudança que “aparentemente” é óbvia e racional, mas passa a enfrentar uma resistência inesperada.	Por isso no processo de mudança a fase de descongelamento e mais tarde a da generalização são de grande importância. Todos os processos de mudança devem começar com uma fase explorativa e informativa, lenta e cautelosa.
Tudo de uma vez só!	Achar uma solução geral e elaborar um plano detalhado para a implementação da mudança. Onipotência e aumento da resistência.	Está sendo elaborado um plano detalhado para implementação, o qual não deixa margem para a adequação de cada passo à realidade existente. Enfoque na implementação do plano e não no acompanhamento do processo.	A mudança é implementada como um processo interativo com passos de mudança e reflexão. As grandes transformações devem ser divididas em pequenas seqüências e projetos, para que, ao final de cada etapa, haja espaço para ajustar e repensar o plano. Cada etapa deve se consolidar numa fase de estabilização, de tal forma que as três fases se repitam em cada subprojeto de mudança.
Mudança a qualquer custo!	A mudança está sendo imposta, na maioria das vezes, de cima para baixo, utilizando-se a força.	Quanto maior a urgência, mais incômoda e atrapalhada, provocando resistência. Ignorar a oposição pode levar à sabotagem, ao bloqueio do processo e a equívocos que mais tarde poderão custar caro.	Abordar a resistência de uma forma construtiva e até mesmo aprender com ela para conduzir a mudança.

Mudança sem fim!	Relaxar depois de uma mudança exitosa e esquecer de estabelecer e trabalhar as possíveis resistências futuras.	O entusiasmo com o sucesso obtido não deixam espaço para ver as novas resistências que surgem mais cedo ou mais tarde no transcurso da mudança e/ou no final de um processo de mudança, quando uma parte quer continuar e a outra quer que o processo se estabeleça, e um terceiro grupo que quer voltar ao estado inicial porque: “antes, tudo era melhor!”	Ficar atento, “aberto” e analisar as novas fontes de resistência.
------------------	--	--	---

O modelo de mudança sociotécnico ajuda-nos nos diferentes projetos de mudança, a coordenar; conduzi-los e ajustar as intervenções da consultoria.

### Visualizando-se a mudança, surgem várias perguntas:

Em que fase do processo de mudança encontra-se a organização?

Ela já sente uma necessidade de mudança ou, talvez, já fizeram experimentos de mudança?

Quais são as atitudes típicas nesta fase?

Que papéis jogam os diferentes atores?

Onde se podem gerar mudanças rápidas e lentas?

Como se manifesta a resistência à mudança?

Em que sequencia devem seguir os projetos de mudança?

Como os projetos podem apoiar-se mutuamente?

Que tipo de intervenção se necessita de médio e curto prazo?

### Descrição do Problema:

- O que motiva o comportamento dos atores?
- O que acontece por causa do comportamento?
- O que poderia ser feito de diferente?

### Despertar a consciência do problema:

- O que acontecerá se não fizermos nada?

Adaptado de ZIMMERMANN, A.

*Gestion de cambio organizacional. Caminos y herramientas, 2000. p. 76-78.*

## 3.7. Os Projetos de Mudança (PM) e seus elementos

Os fatores mais importantes para o êxito de um processo de mudança, são o tempo e o tamanho das mudanças parciais (pacotes). A mudança não se faz como num golpe, mas sim, em passos, chamados projetos de mudança. Dessa maneira os atores envolvidos no processo não perdem o controle, e os riscos de fracasso são passíveis de ser calculados.

Existem processos rápidos e lentos, com alto e baixo risco de fracasso. O lançamento de uma mudança, no fundo, baseia-se em mudanças rápidas de curto prazo com força probatória de poder mudar alguma coisa tangível e dessa maneira convencer os atores passivos e céticos. Uma vez que as pessoas começam a mostrar uma mentalidade aberta a mudanças é necessário apresentar-lhes as metas apropriadas aos seus respectivos níveis de confiança em si mesmas e a competência que têm, para que não percam o controle sobre a mudança.

Características de um projeto de mudança:

- curto prazo (no máximo 1 ano);
- efeitos concretos e tangíveis;
- um nome;
- um dono, responsável;
- flexibilidade de estendê-lo, reduzi-lo ou encerrá-lo rapidamente;

- executado por um grupo de tarefa (task force), com integrantes de vários níveis e funções (grupo heterogêneo);
- capacidades necessárias dos integrantes para levar o PM;
- definição clara do objetivo, da tarefa e sua distribuição;
- dirigido por um coordenador, formado para o objetivo, como facilitador;
- implementado na base de um plano de ação que defina atividades e recursos;
- planejado com a participação dos atores internos mais importantes e representantes externos (por um grupo composto de atores a favor e contra ou indiferentes à mudança);
- conectado e coordenado com os demais PM (o que se faz necessário um plano geral de mudança ou um plano de desenvolvimento organizacional DO).

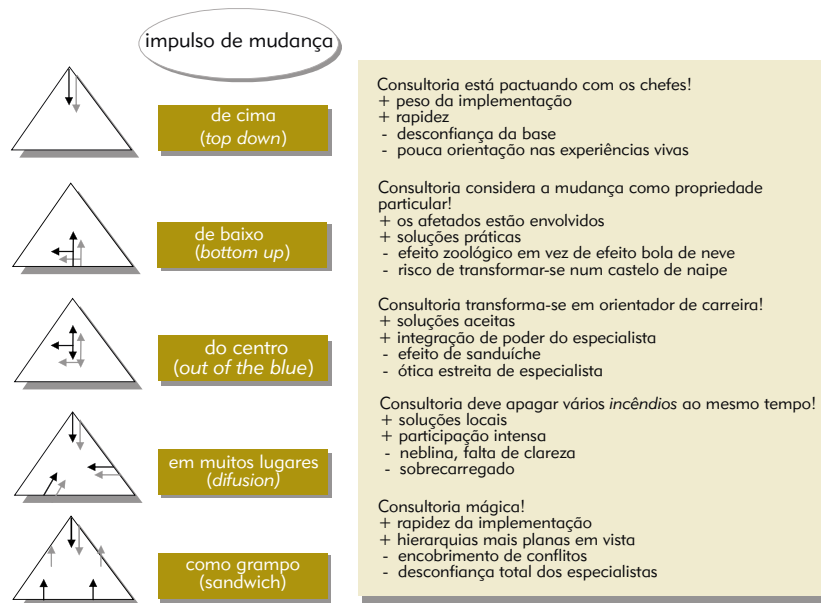
### Elemento de um Projeto de Mudança (PM) La hormiguita, cucaracha, task force/ força tarefa ou equipe de mudança



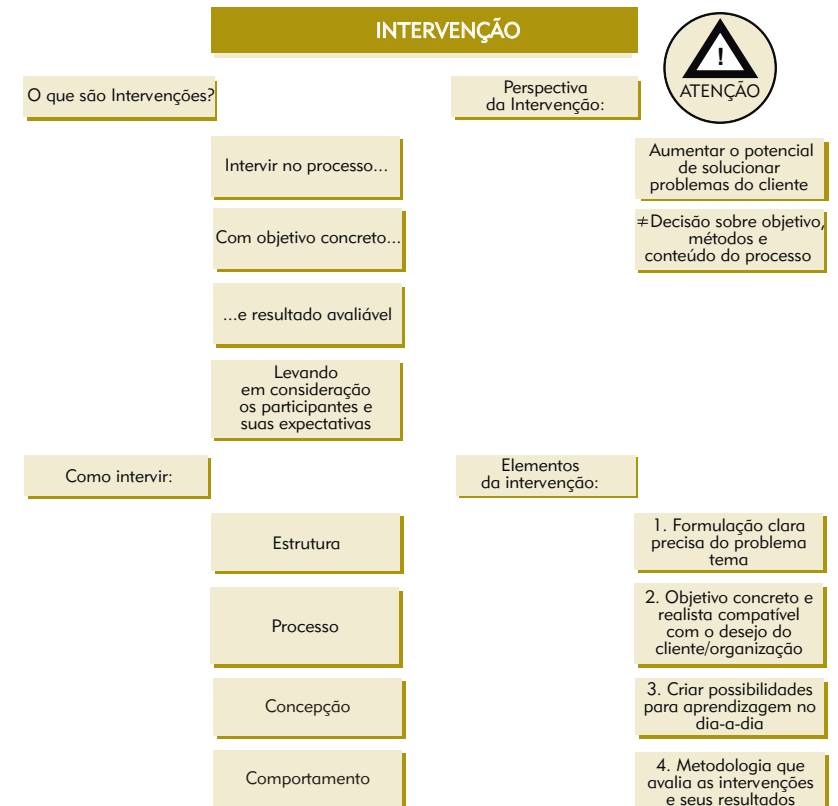
(Adaptado de ZIMMERMANN, A.

*Gestion de cambio organizacional. Caminos y herramientas, 2000. p. 78-79.*)

### 3.8. Mudança organizacional e hierarquia



### 3.9. Modelo de intervenção



### 3.10. Papel do/a consultor/a

O papel dos consultores, na maioria dos casos, é variável, devido às tarefas e exigências que devem cumprir. Dependendo da situação, devem estar em condições de atuar como observadores, moderadores, motivadores e promotores. Para isso precisam ter consciência sobre si mesmos no duplo sentido da palavra: ser conscientes de suas possibilidades e limitações e saber atuar com segurança, o que significa conhecer os métodos comprovados de coleta de dados e ser capaz de reagir com firmeza nos momentos críticos.

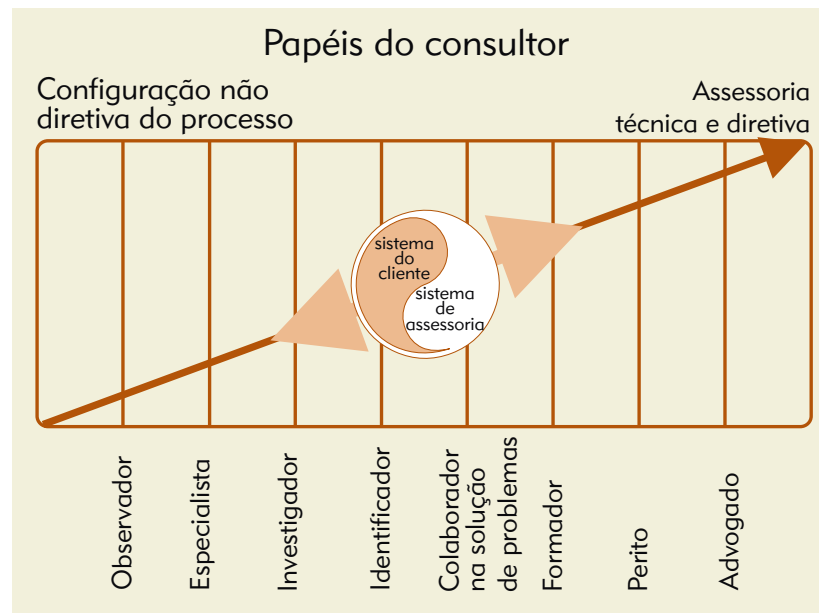
É razoável supor que toda fase inicial de um processo de assessoria organizacional requer desprender tempo para criar a base necessária de confiança. O consultor



deve estar disposto a ganhar essa confiança promovendo o interesse ativo pela tarefa e pelos indivíduos.

A amplitude dos papéis a serem desempenhados pelos consultores deve ser delimitada durante as entrevistas. A alternância de processos de mudanças progressivos e acidentais, bem como a incongruência de tempo e velocidade nos processos de aprendizagem social e individual, como consequência do medo e da resistência à mudança, exige dos consultores a capacidade de atuar em diferentes funções e de trabalhar com métodos distintos. Por esta razão, e devido à complexidade da maioria das tarefas, as atividades de consultoria geralmente são levadas a cabo em equipe. O consultor necessita de interlocutores para dialogar e observadores do processo; ninguém é capaz de dominar com maestria todos os papéis, além disso, quando se dispõe de um sócio confiável com que se pode dialogar, é mais fácil evitar o risco de identificar-se com os pontos de vista do cliente (colusão) e de perder o distanciamento necessário.

### *Papéis do consultor*



Os sabe-tudo dedicados alunos de uma doutrina única ou ingênuos apaixonados pelo processo são pouco apropriados nesse caso. Dessa forma, além das tarefas a cumprir, convém abordar nas entrevistas com os candidatos a consultores dois aspectos importantes que fornecerão informações sobre a concepção dos papéis (funções):

- Autoanálise: Que experiências possuem na realização de atividades similares? Que métodos de trabalho têm se mostrado adequados/inadequados? Qual a origem de suas limitações? Como avaliam seus conhecimentos técnicos e de processos e suas capacidades para a realização da tarefa em questão? Qual a origem de suas deficiências? Como avaliam as dificuldades da fase inicial?
- Análise dos riscos: Onde estão os riscos e as resistências? Que importância atribui aos riscos?

### **3.11. Pensamento sistêmico**

#### *As inter-relações entre elementos variáveis*

A boa recompensa de um esforço coroado de êxito tem geralmente um efeito positivo na motivação do pessoal. Esta relação é bastante evidente e podemos observá-la diariamente na prática. Mas será que a motivação tem também uma influência na recompensa? Essa resposta é mais difícil: Pode ser, dependendo de outros fatores. Como é a relação entre outros elementos, por exemplo, entre a motivação e o grau de profissionalismo na execução de uma tarefa? Concordamos que a motivação não basta para isso. Também se precisa de capacitação profissional, infraestrutura e uma organização adequada.

Com isto, já temos construído um sistema de uma organização bastante complicado baseado nos seguintes elementos (seis):

1. Motivação do pessoal
2. Recompensa do esforço coroado de êxito.
3. Capacitação profissional
4. Qualidade da execução de uma tarefa
5. Infraestrutura adequada
6. Organização interna adequada.

É óbvio que existem centenas, talvez milhares de elementos significativos numa organização.

Podemos citar como exemplo: a liderança, o fluxo de informação, o conhecimento dos mercados e da clientela, a concorrência, a história, a localização geográfica, a sorte, os preços dos produtos e serviços, a proporção entre homens e mulheres, a qualidade da luz no local de trabalho, o acesso à Internet, a política da organização, etc.

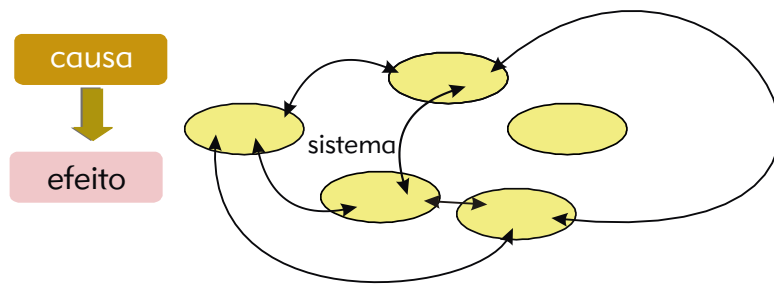
A organização não é um sistema - porém o pensamento sistêmico ajuda-nos a entender melhor como funciona. Abandonamos (temporalmente!) a simples investigação em causa e efeito e vamos-nos interessar pelas inter-relações que existem entre os elementos do sistema que construímos.

A matriz de influências é uma ferramenta que nos ajuda a analisar sistematicamente as relações entre um número limitado de elementos que temos selecionados e que representam a organização que assessoramos. Recomendamos limitar a seleção dos elementos a um máximo de dez.

A ferramenta permite encontrar os elementos ativos e passivos, críticos e inertes do sistema construído.

### *Desenvolvimento Organizacional nas Organização de Base DOP*

*Texto de Apoio*



### *Matriz de influência<sup>4</sup>*

A matriz possibilita valorizar a capacidade de influência que cada elemento do sistema tem sobre os demais. Partiremos sempre do estado atual, não de um estado desejado ou futuro.

Tarefa: Elabore a matriz de influência com o jogo completo de elementos do sistema, considerando que a variação da influência de cada elemento sobre os demais pode ser intensa, média ou fraca

O seguinte exemplo resume o resultado de uma análise sistêmica realizada periodicamente com os diretores de uma ONG de serviços com 58 empregados/profissionais de tempo integral, que executam projetos financiados por instituições externas em colaboração com organizações de base locais.

Elementos: selecionados para a matriz de influência (exemplo).

- A. Resultados: Qualidade da oferta de serviços de planejamento e execução de pequenos projetos; desenvolvimento do processo administrativo até o detalhamento final, controlado por organizações externas;
- B. Participação das organizações de base: Influência da contraparte local no processo de tomada de decisões e na execução do projeto;
- C. Confiança nas agências de financiamento: Grau de confiança e de continuidade nas relações com as organizações externas, as quais, em sua função como encarregadas contratuais alocam recursos financeiros que tornam possível a realização dos projetos
- D. Qualidade dos postos de trabalho: Divisão das tarefas, coerência entre responsabilidade, competência e recursos, avaliação regular da qualidade dos postos de trabalho;
- E. Aplicação de novos métodos: Assimilação e uso dos novos métodos participativos de trabalho desenvolvidos em seminários conjuntos;
- F. Concentração das decisões: Grau de concentração das decisões no nível diretivo da ONG;
- G. Finanças: Recursos financeiros alocados pelas agências externas de cooperação para a realização de projetos e de seus próprios objetivos;
- H. Profissionalismo do pessoal diretivo: Capacidades técnicas disponíveis para o planejamento e execução de projetos: Competência social, métodos para a colaboração interna e para a cooperação com organizações locais de base;
- I. Situação da ONG no mercado: Número de incumbências outorgadas à ONG por agências de cooperação.

4. Cf. ZIMMERMANN, Arthur. Gestión de cambio organizacional, Quito, 1998, p. 49ss e 196s.

### Representação das relações na matriz:

A pergunta é sempre feita da mesma maneira:

Existe uma influência direta do elemento A em relação ao elemento B?

Se a resposta for não, marque o no campo correspondente

Se a resposta for sim, pergunte: Esta influência é intensa, média ou fraca?

Marque 3, 2 ou 1 no campo correspondente, respectivamente.

Influência do elemento sobre o elemento	A	B	C	D	E	F	G	H	I	Soma ativa (SA)	C=SA:SP	
A		1	3	1	1	1	2	0	2	11	0,69	
B	3		2	0	0	1	2	2	1	11	0,92	
C	1	2		0	0	2	3	1	3	12	0,71	
D	3	1	1		2	0	0	3	1	11	1,83	
E	2	1	2	0		0	0	3	1	9	1,50	
F	3	1	2	3	2		2	2	2	17	2,13	VA
G	1	2	2	1	0	2		0	3	11	0,85	
H	3	3	2	1	1	1	1		2	14	1,27	
I	0	1	3	0	0	1	3	0		8	0,53	VP
Soma passiva (SP)	16	12	17	6	6	8	13	11	15			
P= SP . SA	176	132	204	66	54	136	143	154	120			
			VC		VI							

0 = nenhuma influência

1 = influência limitada e fraca

2 = influência média

3 = influência intensa e muita marcada

### Para a interpretação da matriz de influência a discussão pode apoiar-se em alguns índices-chave:

Valor mais alto de C: Variável ativa que exerce forte influência sobre os demais elementos, mas quase sem afetá-los. São aptas para intervenções da diretoria. Exemplo em nossa matriz: F concentração de decisões.

Valor mais baixo de C: Variável passiva que tem influência limitada sobre os demais elementos, mas que por eles são afetados em grande medida. São pouco aptas para grandes intervenções da diretoria. Exemplo em nossa matriz: I situação no mercado.

Valor mais alto de P: Variável crítica que exerce uma grande influência sobre outros elementos e que, por sua vez, se vê muito afetado por isto. É apta para intervenções de direção, mas gera reações em cadeia. Exemplo em nosso caso: C confiança em agências de cooperação.

Valor mais baixo de P: Variável inerte que exerce influência sobre os demais elementos, mas sem ser afetada por eles em grande medida. Exemplo em nossa matriz: E transferência de novos métodos de trabalho.

### Seleção das intervenções: análise sistêmica

A análise sistêmica também pode ser utilizada para selecionar intervenções de consultoria. Com este método, pode-se obter um juízo sólido sobre as alternativas e o impacto esperado. Ilustramos, a seguir, um exemplo simples:

#### Primeiro passo:

Definir os elementos/variáveis

Variáveis chaves no processo de mudança:

- capacidade de ouvir fontes externas (clientes);
- aplicação de novos métodos e relações de trabalho;
- transformação da resistência passiva em ativa;
- Possibilidades de intervenção;
- melhoras rápidas na comunicação interna;
- levantamento que permita recolher informação sobre o grau de satisfação do cliente;
- treinamento do grupo estratégico.

### Segundo Passo:

Representação das relações na matriz:

A pergunta sempre aparece da mesma maneira: Existe influência direta do elemento A em relação ao elemento B, C, D, E, F? Existe influência direta do elemento B em relação ao elemento A, C, D, E, F etc.?

Para facilitar a interpretação do resultado de uma análise sistêmica, podemos utilizar uma matriz com eixo X para o quociente C (grau de efetividade) e Y para o produto (grau de inter-relacionamento na rede). A localização relativa dos demais elementos presta-nos informação sobre a efetividade de uma suposta intervenção da consultoria.

## 3.12. Definição de cultura organizacional

- A cultura organizacional é a totalidade das **normas**, dos **valores** e das **atitudes**
- que regulam o comportamento das pessoas, em todos os níveis da organização,
  - e configuram a representação da organização no exterior.
  - A cultura organizacional é a soma das soluções desenvolvidas pela organização no transcurso do tempo
  - por meio do estímulo permanente da capacidade de aprender
  - e com as quais modera as influências externas e fomenta a integração interna.

Comportamento,  
Representação,  
Artefatos,  
Tecnologia,  
Arte, Expressão

Superfície visível, consciente.  
Precisa de uma interpretação.

Valores organizacionais,  
Normas organizacionais,  
Preferências para certos objetivos,  
Regras e diretivas.

Nível da cultura  
organizacional  
parcialmente consciente.

Supostos básicos, atitudes  
profundas diante do ambiente,  
dos humanos, da realidade,  
do espaço e do tempo, das relações,  
das atuações, da moralidade e da ética.

Nível invisível,  
implicitamente  
considerado como  
"normal".

# *Algumas Experiências Conceituais*

4.1. Experiências na capacitação de técnicos e extensionistas em desenvolvimento organizacional sistêmico

4.2. Desenvolvimento Organizacional Participativo (DOP): uma experiência em Conselho Municipal de Desenvolvimento

4.3 Fortalecimento da Organização e Promoção do Empreendimento: Um Estudo de Caso da Aplicação das Metodologias DOP-Cefe para a Comercialização de Comunidades na Amazônia Brasileira

## 4. Algumas Experiências Conceituais

### 4.1. Experiências na capacitação de técnicos e extensionistas em desenvolvimento organizacional sistêmico

Dunja Breda

Resumo: A existência de organizações locais fortalecidas é um fator importante para o sucesso de processos de democratização e descentralização. Delas partem impulsos decisivos para os processos de desenvolvimento local sustentável. Os problemas atuais das organizações locais de produtores rurais e pescadores no nordeste do Brasil são em particular também resultado da história de sua fundação e da política estadual até então, que se caracteriza por intervenções externas. As diferentes correntes da consultoria organizacional priorizam a transferência de concepções organizacionais pré-fabricadas e norteiam as práticas tanto de organizações governamentais assim como de organizações não governamentais.

O presente artigo avalia as experiências na consultoria de organizações locais e na capacitação de técnicos não governamentais e extensionistas governamentais trabalhando no âmbito do fortalecimento de organizações locais. Ele aborda o significado da história da fundação do sistema de cliente, tanto como dos seus consultores para o processo de consultoria organizacional, utilizando o conceito sistêmico de consultoria e os conhecimentos social psicanalítico. Neste intuito, o artigo apresenta primeiro uma caracterização das organizações locais rurais no nordeste do Brasil a partir de uma perspectiva histórica e sistêmica, descrevendo depois os princípios de consultoria aplicados até o momento da extensão rural estadual e das organizações não governamentais, que visam intermediação de técnicas e instrumentos. Segue a apresentação das experiências na realização de um conceito de capacitação para técnicos trabalhando no âmbito do fortalecimento de organizações locais que se fundamenta na concepção do desenvolvimento sistêmico e participativo da organização. Em seu foco encontramos a tese, segundo a qual o pressuposto para o apoio de processos de auto-organização nas organizações locais não seria o repasse de instrumentos e métodos. As experiências de consultoria aqui expostas evidenciam que o processo de mudanças por parte dos técnicos/técnicas, no qual serão priorizadas a reflexão sobre o próprio poder e a impotência, assim como o esclarecimento do papel do consultor, o que é condição prévia para iniciar processos de mudanças por parte das organizações locais.

#### Tópicos

(1.) Look I'm a foreigner

Auto-reflexão como ponto de partida para o fortalecimento de organizações locais

(2.) Desenvolvimento e papéis das organizações locais e dos serviços de extensão

(2.1.) “De onde vocês vêm?”

Organizações locais de produtores rurais e pescadores artesanais no Nordeste do Brasil

(2.2.) “Entre a política e a administração”

O serviço de extensão rural estadual e a extensão rural das organizações não

Ovamentais

(2.3.) “Advogados e peritos”

Consultores e consultoras entre a identificação e a distância

(2.4.) “Assumam o autocontrole!”

Uma exigência paradoxal no contexto de organizações locais brasileiras

(3.) Desenvolvimento organizacional participativo nas organizações locais:

Uma concepção de capacitação para consultores/consultoras rurais

(4.) “Minhas organizações funcionam de forma bem diferente!” - Resistências,

(5.) Conclusões

#### (1) Auto-reflexão como ponto de partida para o fortalecimento de organizações locais

O clima era um misto de euforia e tristeza quando os meus co-treinadores e eu nos reunimos no último dia do curso de capacitação, Desenvolvimento organizacional participativo para organizações locais, com os dezessete participantes desse curso que havia durado nove meses.

Após um trabalho intensivo no qual os/as participantes trocaram experiências sobre as suas consultorias, aprenderam e experimentaram novos instrumentos e ainda desenvolveram projetos para futuras aplicações, aproveitamos aquele

momento para refletir sobre o que havia acontecido com eles e suas organizações durante o processo de capacitação. Lembrei-me espontaneamente do nosso primeiro encontro, do ceticismo em relação ao conceito do desenvolvimento organizacional sistêmico, das resistências em relação à aplicabilidade nas organizações de base e da incompatibilidade com o seu trabalho como extensionistas e técnicos de ONGs.

Eis-me aqui, agora, surpresa e impressionada ao ver o mesmo grupo, definindo de forma consciente o seu papel como consultores/ consultoras rurais, relatando como mudou o seu ponto de vista em relação aos grupos de base e à própria organização de origem.

Neste momento, lembrei-me de um episódio autobiográfico que Fritz Morgenthaler descreve em relação à compreensão do estranho e contei o episódio ao grupo.

Por meio desta sua palavra mágica Morgenthaler não apenas consegui obter o café da maneira desejada, como consegui estabelecer um vínculo com o ambiente. O passe de mágica nesse caso foi confrontar os outros com sua própria pessoa. Somente no momento em que ele não tentou mais se adaptar ao ambiente, e imitá-lo, mas, ao contrário, enfatizar a oposição diferenciando-se dele, é que ele

*Em sua primeira visita aos Estados Unidos, Morgenthaler hospedou-se em um quarto em um pequeno hotel, e toda manhã ele tomava café no coffee shop, do outro lado da rua. Parado no bar, observava os outros clientes, lendo jornal e tomando café. Ele gostava do seu sem açúcar e com pouco leite. Quando o garçom olhou para ele, ele fez o pedido: "One coffee please, without sugar and a little bit of milk." No entanto, antes de conseguir terminar a frase, uma "médica" com açúcar já estava posta a sua frente.*

*Nos outros dias, a situação não mudou. Apesar de se sentir cada vez mais seguro ao fazer o pedido, ele sempre se deparava com o mesmo resultado, e, portanto, não conseguia tomar o café como ele gostava. Depois de ter-se sujeitado a isso durante alguns dias, resolveu mudar sua estratégia. Logo após entrar no bar, assim que o garçom fez menção de atendê-lo ele iniciou seu pedido dizendo a seguinte frase: "Look, I'm a foreigner..." Como num passe de mágica, o garçom deu-lhe toda a atenção necessária para registrar o seu pedido específico e os outros clientes voltaram-lhe a atenção iniciando uma conversa (cf. Morgenthaler, 1984, p. 10).*

conseguiu estabelecer um contato real com os demais, manifestar seus desejos e ainda obter informações outras.

A pesquisa social psicanalítica enfatiza o significado de uma confrontação consciente com a própria pessoa como atitude básica do pesquisador no processo da

pesquisa. No contato com o outro, portanto, não se trata de esconder ou negar a sua personalidade, mas obter consciência desta, inserindo-a no processo. Somente a autorreflexão consciente permite ao pesquisador destacar-se do contexto de projeções e contra projeções desenvolvido no contato com outros e posteriormente iniciando uma verdadeira participação. Com a autorreflexão consciente, o pesquisador desenvolve uma atenção flutuante e com isso um comportamento que alterna entre a proximidade e a distância (cf. Volmerg & Leithäuser, 1988, 211).

No contexto do trabalho com outras culturas essa atitude auto reflexiva torna-se especialmente imperativa. A socialização em nossa própria cultura de origem estabeleceu em nosso comportamento: distâncias, limites e reservas inconscientes que influenciam e possivelmente ainda atrapalham a capacidade de percepção da outra cultura. Esses limites são necessários por um lado, como apoio, proporcionando-nos uma sensação de segurança e naturalidade, por outro lado, restringem nossa capacidade de participar da vida com a outra cultura, se não aprendermos a conscientizá-los e colocarmos em dúvida nossa identidade (ver Leithäuser & Volmerg, 1988, 217). Em diálogos etno-psicanalíticos, entre outros, com agricultoras mexicanas, Maya Nadig utilizou a autorreflexão sistemática como base metodológica. A introspecção alcançada através da reflexão permite o conhecimento de uma série dessas identificações inconscientes, as quais por parte do pesquisador terminam primeiro em um processo de morte social, o qual por sua vez permite recorrer à própria subjetividade e à do próximo, permitindo assim também perceber o dia-a-dia da outra cultura. O desafio ao entender o estranho é exatamente entender o que há de estranho na própria pessoa (ver Nadig, 1986, 43).

A palavra mágica de Morgenthaler tornou-se um lema para meu trabalho de consultoria em uma cultura estranha e nos trabalhos diários em e com equipes interculturais. Além disso, esse lema também fica evidente como elemento chave no trabalho prático de consultoria com as organizações locais e no treinamento de seus/suas consultores/consultoras.

O artigo a seguir aborda a consultoria organizacional no contexto das organizações de cunho político. Tomando como exemplo as experiências de consultoria com organizações locais de produtores rurais e pescadores e no treinamento de consultores/consultoras no Nordeste do Brasil pretendo fundamentar a teoria de que a reflexão sobre a própria função na forma em que ela ocorre em uma conduta fundamentalmente auto reflexiva é pressuposto para um serviço de consultoria, que tem por meta o incentivo da autonomia e o fortalecimento de organizações. Para o contexto cultural específico no Brasil, essa noção possui um significado especial. A exposição do desenvolvimento histórico das organizações de produtores rurais e pescadores, assim como de suas organizações de assistência técnica

e extensão rural ainda mostrará que o estabelecimento de tabus sociais acerca da diferença pode provocar um ponto obscuro no sistema de clientes e consultores, o qual bloqueia os processos almejados para o desenvolvimento organizacional. Os conceitos da consultoria organizacional até o momento, por conseguinte, contribuem em parte para a reprodução e consolidação de estruturas de poder existentes. Ao contrário destes, a autorreflexão sistemática no processo de consultoria permite a percepção de uma diferença, a qual gera a condição para fortalecer a autonomia local e processos de organização horizontais

## *(2.) Desenvolvimento e papéis das organizações locais e dos serviços de extensão*

### *(2.1.) “De onde vocês vêm?”*

#### *Organizações locais de produtores rurais e pescadores artesanais no Nordeste do Brasil*

Da mesma forma como Morgenthaler entrou em seu coffee-shop, eu me aventurei em um sistema complexo e estranho como consultora com a tarefa de fortalecer as organizações locais e treinar os consultores/consultoras. Como ele, eu também estava tentada a adaptar-me o mais rápido possível ao meu ambiente, fazendo o meu pedido - ou seja, realizar minha tarefa como consultora. Mas não vamos nos precipitar: aproveitemos a chance do primeiro encontro e do primeiro olhar para conhecer o sistema com o qual trabalharemos. Trata-se aqui primeiramente das organizações locais. Quem são elas? De onde vêm? Quais são suas características e o que as faz funcionar?

Nós, consultores/consultoras, empenhados no trabalho de desenvolvimento local, muitas vezes olhamos para as organizações de produtores rurais e pescadores por um prisma ideológico e pensamos nelas como organizações de base, grupos de auto-ajuda, movimentos grass-root, ou seja, com toda a auto-organização que os grupos reprimidos da população desenvolvem para defender seus interesses. Para os trabalhos de consultoria é necessário, no entanto, resgatar e avaliar as raízes históricas e a autoconsciência das organizações locais de produtores e pescadores em vez de recair precocemente em associações de cunho político e ideológico. A menor unidade organizacional dos agricultores são as denominadas Associações de Produtores Rurais e as Colônias de Pescadores.

Em uma primeira caracterização resumida, pode-se dizer que tanto as colônias de pescadores como as organizações dos pequenos produtores rurais podem ser consideradas organizações de base porque foram formalizadas e atuam de forma local. Entretanto, ao analisarmos a história de sua fundação, fica evidente que

falta um fator decisivo, o qual caracterizaria a noção geral de organizações de base ou organizações de auto-ajuda. Estas só muito raramente foram formadas pela população para representar seus interesses, mas foram estabelecidas no âmbito das intervenções estatais. A intervenção da Marinha proporcionou à fundação e elaboração das colônias de pescadores um caráter quase militar, e somente nos últimos anos é que os pescadores estão se desvincilhando desse completo controle por parte de terceiros, por exemplo, com a eleição de representantes próprios. O

*As associações de pequenos produtores rurais: Os anos 80 são considerados como década perdida na cooperação ao desenvolvimento, visto que todos os investimentos financeiros e projetos realizados não geraram sucessos significantes no combate à pobreza e na atenuação das desigualdades entre as nações industriais e as nações em desenvolvimento. A participação da população local foi enfim identificada como um fator decisivo para o sucesso de projetos, e foi então exigida especialmente pelas organizações não-governamentais (ONGs).*

*Posteriormente também as agências internacionais tentaram realizar este princípio nos projetos da cooperação de desenvolvimento. No Brasil, em meados da década de 80, a ditadura militar foi substituída por um governo democrático eleito. Os processos de democratização e descentralização foram iniciados. Com a ajuda financeira do Banco Mundial foram utilizados grandes programas para o combate da pobreza nas áreas rurais, sendo que a existência de uma organização local registrada tornou-se imperativa como pressuposto para a obtenção de incentivos estaduais. A colaboração com grupos e organizações locais serviu desta forma como meio de legitimação política através da qual a aplicação de meios dos programas de financiamento era regulada.*

*Neste contexto houve uma inflação de fundações de associações de pequenos agricultores registradas, frequentemente controladas pelos interesses de elites políticas locais. A questão do incentivo de uma base de organização local dessa forma tornou-se também uma questão de interesse para os programas estaduais e o incentivo desta tomou conta das concepções de projetos.*

*As colônias de pescadores: Sob o comando do capitão Frederico Villar, o cruzador José Bonifácio, da Marinha brasileira percorreu os 8 mil quilômetros da costa brasileira entre 1917 e 1924, para propagar a campanha de Nacionalização da Pesca e da Fortificação da Costa. No âmbito dessa campanha foram fundadas 800 colônias de pescadores existentes até o momento, nas quais foram registrados mais de 100 mil pescadores. Foram construídas mais de 1.000 escolas primárias, combatidas doenças*

mesmo acontece nas associações de produtores rurais cujo controle por terceiros é predominante, visto que foram fundadas em razão de interesses externos, de políticos locais ou para obter acesso aos programas de financiamento estatais<sup>5</sup>.

5. Com isto nem as colônias de pescadores nem as associações dos pequenos produtores rurais se encaixam nas definições usuais da literatura. Assim, por exemplo, Reichard (1992, p. 9) denomina as organizações de base como grupos de autoajuda frequentemente não formalizados que atuam de forma local.



*e pesca predatória; constitui-se uma infraestrutura que identifica os pescadores como recrutados, propagando a nacionalização da pesca e a defesa da costa.*

*A missão buscou dessa forma objetivos sociais, econômicos, ecológicos e especialmente militares. A Marinha foi a primeira organização que interveio no setor da pesca e que, ao contrário das organizações subsequentes como a Igreja Católica, a qual a partir de 1968 atuava especialmente com os movimentos sociais, fundou uma forma de organização que perdura até hoje. Com isso, mudou a vida dos pescadores que vivem de forma sustentável. A Marinha até poucos anos atrás estabelecia os presidentes e decidia sobre a legislação. Callou (1994, 5) constatou que os pescadores conhecem a falta de legitimidade dos representantes de muitas colônias, assim como a influência política da Marinha sobre a legislação. Mesmo assim as raízes históricas do envolvimento da Marinha na geração dessas associações não são questionadas. Os atuais empenhos dos pescadores organizados objetivam mudanças da forma jurídica e administrativa das colônias, e não a sua dissolução. O desaparecimento das colônias significaria para eles uma desapropriação do sentido da própria história.*

## (2.2.) “Entre a política e a administração”

### O Serviço de Extensão Rural estatal e a Extensão Rural das organizações não-governamentais

Permanecemos ainda um pouco com Morgenthaler no coffee-shop. Como as organizações locais (os clientes), os sistemas dos consultores, o serviço de extensão rural estatal e a extensão prestada das organizações não governamentais, também possuem um contexto histórico diferenciado com efeito na prática atual. A constituição do Serviço de Assistência Técnica e Extensão Rural estatal (ATER) no Brasil, iniciou-se logo após a 2ª Guerra Mundial no âmbito da política de desenvolvimento dos Estados Unidos e ocorreu de acordo com o modelo norte-americano. Ao contrário da concepção norte-americana, o serviço de ATER no Brasil foi instaurado de forma centralizada e hierárquica<sup>6</sup>. Em sua primeira fase (1948-1960), os serviços de o ATER, apresentavam uma orientação social que colocava a família rural e a propriedade rural da família no centro. Em sua metodologia esses serviços apresentavam cunho assistencialista. Após uma avaliação em 1959 e no âmbito das mais novas tendências de desenvolvimento, o papel das consultorias rurais foi alterado a favor de um maior aumento de produtividade e em direção a uma difusão de tecnologia. Com isso, a ATER foi considerada instrumento a serviço

Wegner (1993, p. 13 e seguintes) define como grupos básicos pequenos grupos de autoajuda meramente locais que se baseiam na comunidade ou no projeto não registrados que se destinam à conscientização mobilizando e em partes também politizando, especialmente para questões de minorias.

6. Em 1947, foi constituído o primeiro serviço estatal de consultoria no Estado de Minas Gerais. Nos anos seguintes quase todos os Estados brasileiros constituíram instituições comparáveis. Em 1956, foi instaurada uma associação que agrega todos os serviços de consultoria rurais no âmbito federal.

do desenvolvimento social e da modernização. Essa fase perdurou até 1984. Aqui eram priorizados os princípios da aplicação intensiva de créditos, a concentração nos resultados economicamente quantificáveis e a consultoria de determinados produtores rurais que eram considerados promissores para a obtenção de resultados econômicos rápidos (ver Caporal, 2000, 9 e seguintes).

O debate, incentivado a partir de 1979 pelas organizações internacionais, especialmente da FAO e do Banco Mundial sobre concepções referentes à participação e integração de tecnologias alternativas, ficou evidente após 1985 nas diretrizes dos serviços da ATER estatal. Isso ocorreu ao mesmo tempo com um maior direcionamento aos pequenos produtores e métodos participativos. Paralelamente ao debate teórico, houve a partir de 1990 um processo de alterações estruturais. Em 1990, a associação que abrigava os serviços de ATER (Embrater) foi dissolvida. Com isso termina a consultoria centralizada estatal na agricultura no Brasil. A partir de agora cada Estado poderia determinar sua própria política, estabelecendo suas prioridades. Esse processo de descentralização, no entanto, não é determinado pelas reformas teóricas, mas pelo corte massivo de pessoal e recursos financeiros mantendo ao mesmo tempo a prática de ATER atual. Mesmo que desde o final da década de 80 tenham havido tentativas de reformas no sistema dos serviços estatais, influenciadas pela cooperação e discussão internacional e que os métodos participativos tenham sido incluídos nas concepções, e embora também tenha havido a tentativa de uma reorientação para a agricultura familiar, isso não gerou mudança decisiva na função dos seus técnicos.

A maior parte das organizações não governamentais (ONGs), no Brasil, foi constituída no final da década de 70 até meados da década de 80, ou seja, durante a ditadura militar. Formaram-se a partir dos movimentos de resistência sociais evitando não somente as relações com o Governo, mas posicionando-se conscientemente de forma crítica contra este em resistência política. O seu tema principal era a geração de melhores condições sociais (ver Landim, 1987, 31 e seguintes).

Ao empenhar-se em prol dos direitos do cidadão e da participação política, especialmente dos grupos de população em desvantagem, realizando as suas ideias em uma grande quantidade de projetos individuais com a população mais pobre, as ONGs prestaram uma contribuição decisiva ao processo de democratização no Brasil. Seu desempenho teve origem em uma base de voluntários, na qual pessoas engajadas empenhavam-se em obter soluções locais com recursos locais limitados. A área de atuação e a perspectiva dessas ações, no entanto, só puderam ser melhoradas com o auxílio financeiro da cooperação internacional especialmente da Igreja e das ONGs internacionais.

As condições específicas nas quais a relação de cooperação desenvolveu-se surtiram efeito sobre as concepções do conteúdo e a forma institucional das ONGs no

Brasil. Fernandes (ver 1994, 80), sobre isso, afirma que os financiamentos internacionais foram basicamente responsáveis pelo surgimento das ONGs latino-americanas como forma de organização institucional própria. As ONGs internacionais apoiaram projetos em vez de apoiar instituições. Para isso eles precisavam de parceiros com uma forma jurídica estabelecida, que fossem capazes de formular projetos, acompanhar sua execução e prestar conta. A base da cooperação foi formada pelo desempenho em conjunto pela luta política e pelas ideias ideológicas em comum. Esse vínculo foi especialmente caracterizado pelo papel especial das ONGs internacionais durante a ditadura militar, na qual elas apoiaram diretamente os grupos civis brasileiros e - dependendo do assunto - atuaram quase que ilegalmente.

Importante para a orientação metodológica das ONGs é o fato de que elas, a partir do final da década de 1970, debatiam as linhas críticas que se formavam paralelamente ao main stream da ATER estatal. A base para tal foi a obra publicada em 1969 por Paulo Freire, no Chile, e traduzida para o português em 1977, Extensão ou comunicação? (Freire, 1977), uma crítica à extensão de orientação técnica e uma defesa ao diálogo. A partir de 1977 a prática usual da ATER foi repensada até mesmo nas universidades brasileiras e reformas foram exigidas. Um evento importante foi a Conferência Mundial sobre a Reforma Agrária e o Desenvolvimento Rural da FAO e do Banco Mundial em 1977, a qual exigia a participação da população. Como consequência aumentou-se a crítica das ONGs, das organizações de produtores rurais e das igrejas. O debate e o desenvolvimento de princípios participativos no entanto ocorreu quase exclusivamente nas ONGs.

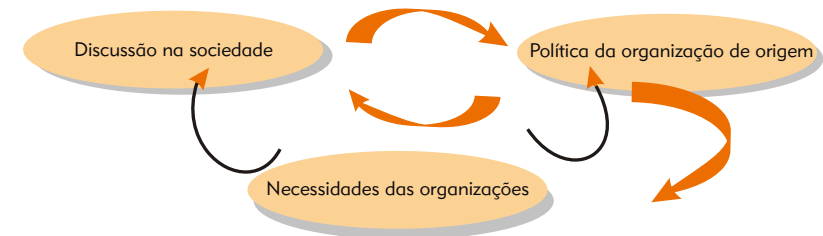
O contexto histórico-social e cultural específico, caracterizado pela determinação de terceiros e o controle externo das organizações locais percorre tanto a história do serviço estatal como das ONGs. No que se refere especificamente à área do desenvolvimento organizacional, os princípios de ATER atuais - tanto no que diz respeito aos serviços estatais como das ONGs -, como herança das histórias de seu desenvolvimento são primordialmente orientadas na intermediação de concepções prontas de organização<sup>7</sup>. Estas são levadas às organizações locais como proposta de consultoria formulada externamente, como receitas, em vez de se partir da necessidade de consultoria e de interesse dos grupos. Embora as organizações não-governamentais tenham se delimitado conscientemente do Estado para realizar metas políticas, estas também aplicaram o desenvolvimento de organizações em organizações de base no intuito de obter uma realização eficiente de seus programas ou metas políticas.

7. Por exemplo, associativismo e cooperativismo.

### (2.3.) “Advogados e peritos”

#### Consultores e consultoras entre a identificação e a distância

Decorrentes dos diferentes fundamentos históricos de suas organizações de origem resultam para os técnicos/técnicas das instituições estatais e paraestatais três importantes pontos de conflitos:



Os técnicos dos serviços estatais de extensão rural foram formados em sua maior parte em concepções que abordam a transferência de tecnologia e o aumento de produtividade. Competências como comunicação e geração de processos não foram priorizadas em sua formação metodológica. A aula frontal clássica e o princípio técnico eram priorizados. Os/as técnicos/as que atuam nas ONGs foram formados pelas mesmas universidades, no entanto, eles são em média mais jovens e analisaram mais fortemente os princípios críticos. Especialmente a primeira e a segunda geração provêm do movimento social, e estas, via de regra, optaram pessoal e conscientemente pelo trabalho em ONGs para a realização de metas teóricas e políticas (questão da terra, divulgação da agroecologia, etc.). Sua visão das organizações locais é caracterizada pelo discurso crítico político e ideológico.

Apesar das diferentes identificações de partida ambos os tipos de técnicos têm em comum o transporte da realidade organizacional (conforme Baitsch, 1993, 23) de suas organizações de origem, sem reflexão para o trabalho de consultoria organizacional. As características da história da constituição tomam-se, portanto, limites e obstáculos psíquicos inconscientes, que impedem a percepção do ponto de vista do cliente no trabalho de consultoria. Visto que a diferença das variadas situações de partida e necessidades não é tema, o trabalho de consultoria organizacional está sujeito ao risco de tomar-se meio para a realização de expectativas institucionais.

Como os/as técnicos/as resolvem esse campo de conflitos?

Analogamente a Morgenthaler, percebemos que eles tentam imitar os sistemas de seus clientes, visto que isso é considerado mais promissor. Eles aproximam-se dos

sistemas a serem auxiliados e posicionam-se em plano pessoal aos membros da organização. O papel dos técnicos não-governamentais é caracterizado por suas noções e valores individuais e institucionais. De acordo com Lipitt & Lipitt (cf. 1999, 83) eles assumem um papel de Advogados como defensores de um objetivo político e ideológico. Esse papel é caracterizado pelo fato de demonstrar potência para defender os interesses das organizações de produtores rurais e pescadores politicamente fracas e dominadas. Essa atitude, no entanto, acarreta o risco de uma dependência do ajudante, o que, em longo prazo, não está no interesse do cliente e pode ser contra produtiva especialmente para o incentivo da autonomia de organizações locais.

Os técnicos governamentais por sua vez assumem o papel de especialistas em questões técnicas. Não obstante, para a área do desenvolvimento organizacional os técnicos não possuem base teórica além dos seminários de associativismo e cooperativismo, com os quais estes possam cumprir o seu papel. A assunção da função de especialistas no processo de consultoria é bastante sedutora (cf. Lipitt & Lipitt, 1999, 87) e frequentemente intencionada pelo cliente, no entanto, para o resultado do processo de consultoria organizacional é tão contra produtivo como o papel do advogado.

No leque de possíveis papéis ambos movimentam-se no pólo do consultor diretivo e envolvido. Ambos agem mais fortemente no plano pessoal que no plano profissional, ou na forma de estou lutando ao seu lado ou então eu sei o que você precisa, eu cuido disso! e não em um papel profissional de consultoria (para que eu estou aqui?).

#### (2.4.) “Assumam o autocontrole!”

##### *Uma exigência paradoxal no contexto das organizações locais brasileiras*

Agora já observamos cuidadosamente o coffee-shop e põe-se a questão: O que será que o cliente realmente quer? Morgenthaler quer um café com leite e sem açúcar. Quais são, porém, as necessidades de consultoria das organizações locais? Com base no debate social do qual participamos, acreditamos conhecê-las: pretendemos fortalecer a sua autonomia e vinculamos a ela a exigência da auto-organização.

Costa, um etnólogo brasileiro, expõe, em sua análise das associações no nordeste do Brasil, que esta assunção não é totalmente livre de problemas. Ao contrário da noção eufórica de desenvolvimento, segundo a qual a participação poderá ser realizada em qualquer lugar, ele alerta que determinadas estruturas sociais e culturais - via de regra organizações tradicionais - são mais propícias para uma participação local e uma ação coletiva do que outras.

Como contraste ele descreve para o Brasil que as formas de organização tradicionais são caracterizadas pelo paternalismo e uma relação patrão-cliente, ou seja, estruturas verticais de dependência mútua. Existem até hoje e determinam a identidade social da população desprivilegiada, embora tenham se tomado menos lucrativas para os patrões e menos tolerável para os dependentes. Como fatores centrais de dificuldade, temos essas relações horizontais mais fortes, que deverão ser incentivadas pelos processos de desenvolvimento organizacional nas organizações locais. Como problemas cruciais das organizações locais, ele identifica a suscetibilidade para a manipulação política e a corrupção, que podem ser descritos no plano externo como:

- falta de independência financeira,
- falta de capacidades técnicas e administrativas e com isso dependência de atores externos o que impede a autoadministração,
- baixa taxa de participação e falta de consciência dos membros em relação às metas e à natureza da organização,
- falta de renovação das estruturas diretoras, às vezes a utilização da associação para a carreira política de seus diretores,
- frequentemente, controle da associação pelas elites tradicionais políticas, que as utilizam para as suas metas pessoais,
- centralização de decisões e/ou práticas não democráticas dentro das associações (ver Costa et al., 1997, 142)<sup>8</sup>.

Liehr expõe estas áreas de problemas em uma descrição das organizações existentes no setor de pesca:

(...) todas as organizações possuem um aspecto em comum: elas apresentam de forma explícita conteúdos dominados por terceiros, visto que uma pequena burguesia instaurou posições de domínio efetivas em todos os locais. O paternalismo praticado pelos membros das classes mais altas e a ideologia do cooperativismo apresentam uma harmonia e igualdade, que na verdade não existe em lugar algum. (1983, 98)

8. Esses campos de problemas descritos por Costa correspondem exatamente aos problemas que eu enfrentei como consultora. Eles ficam evidentes no plano dos sintomas como falta de participação, mobilização dos participantes somente para projetos de financiamento, centralização das responsabilidades em uma ou poucas pessoas, falta de transparência, e até mesmo corrupção e conflitos interpessoais sem solução. Durante o período dos diagnósticos organizacionais participativos evidenciaram-se como problema central abaixo do plano dos sintomas a falta de identificação dos membros com suas organizações e a falta de confiança em relação às figuras líderes e entre os membros da organização propriamente ditos.

Na função de desenvolver organizações e diante da tarefa de fortalecer as organizações locais, encontrei-me diante de uma situação quase paradoxal. Por um lado, os programas de desenvolvimento reconheceram que não se pode esperar o êxito do projeto e com isso um desenvolvimento sustentável sem a participação da população local e, portanto, sem uma forte base organizacional. Mas na continuidade histórico-causal eles ordenam no sentido de uma intervenção paradoxal a auto-organização.

Isso é problemático pelo fato de que a auto-organização reproduz as estruturas com as quais os membros da organização já estão familiarizados (ver Kieser, 1994, baseado em Kühl, 2000, 133). Para a situação no Brasil isso significa que os atuais modelos de natureza paternal-clientelista, que impediram o desenvolvimento, são tendencialmente reproduzidos.

### *(3.) Desenvolvimento organizacional participativo nas organizações locais:*

#### *Uma concepção de capacitação para extensionistas rurais*

A situação exposta com os problemas e as necessidades das organizações locais por um lado e os atuais princípios de consultoria e diferentes relações de consultores, que demandavam uma definição mais clara de seu papel no fortalecimento de organizações por outro, foi o ponto de partida para o desenvolvimento de um projeto de mudança com duas metas principais:

- a. Desenvolver um conceito de consultoria mediante a adaptação das concepções e instrumentos da consultoria organizacional sistêmica existente às necessidades das organizações locais, o qual pretende fortalecer a autonomia das organizações e a sua identidade, assim como incentivar a sua competência técnica.
- b. Projetar uma medida de capacitação que permita iniciar um processo de reflexão por parte dos técnicos/técnicas, possibilitando dessa forma um serviço de consultoria profissional com as organizações. No centro desse conceito deverão estar, portanto, elementos que permitam se fazer uma reflexão do próprio papel e das partes histórico institucionais e culturais que fazem parte do trabalho de consultoria.

Em um trabalho piloto de dois anos com colônias de pescadores e associações de produtores rurais, instrumentos do desenvolvimento de organização foram desenvolvidos, testados e adaptados. As experiências positivas de realização (ver Brede, 2001) geraram uma demanda tão grande que a partir de 2000 os respectivos instrumentos foram desenvolvidos para uma concepção de consultoria e finalmente treinamento.

A concepção de treinamento consiste de três módulos teóricos para o diagnóstico organizacional, intervenções e avaliação. Para a conclusão do curso, os participantes deverão pôr em prática e documentar a realização dos conteúdos teóricos dos respectivos módulos nas organizações locais. Com isso, a medida tem uma duração de nove meses. A questão do próprio papel como consultor é abordada em todos os três módulos e discutida com base nas experiências práticas.

A medida de treinamento até o momento foi realizada em três Estados do Brasil com grupos de 25 a 30 participantes dos serviços de extensão rural estatais e de diversas ONGs.

#### 1- Módulo:

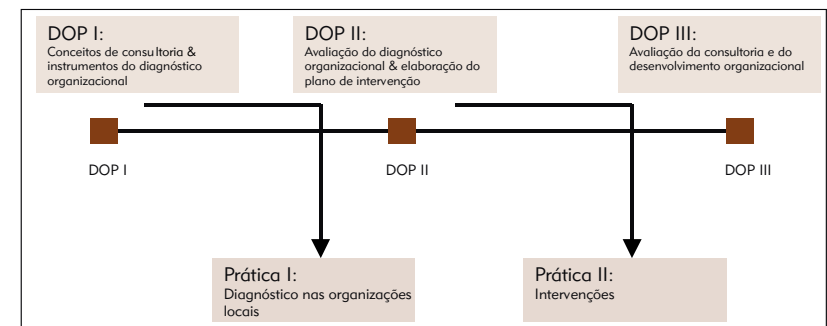
- *Concepção do desenvolvimento organizacional sistêmico; ciclo de consultoria; concepção do diagnóstico organizacional participativo; papel do consultor;*
- *Instrumentos;*
- *Princípios e preparação do trabalho prático.*

#### 2- Módulo:

- *Avaliação do diagnóstico organizacional; projeto de mudança; novos instrumentos;*
- *Elaboração de um plano de intervenção.*

#### 3- Módulo:

- *Avaliação do processo de treinamento (consultor & consultoria ocorrida);*
- *Avaliação do processo de desenvolvimento organizacional.*



#### (4). “Minhas organizações funcionam de forma bem diferente!”:

Os técnicos governamentais e não governamentais reagiram de forma diferente a esse conceito de treinamento e conteúdos, no entanto, de forma homogênea nos diferentes Estados. Portanto pode-se partir de uma forma de reação característica para os técnicos dos serviços governamentais e dos técnicos das ONGs, nos quais fica evidente a atitude de sua organização de origem. Os técnicos governamentais deixaram claro desde o início que a expectativa havia sido a do ensino de ferramentas, ou seja, instrumentos precisos e detalhadamente descritos, que deveriam iniciar automaticamente uma mudança de organização se aplicados corretamente. Os técnicos não-governamentais reagiram de forma muito crítica, particularmente no primeiro módulo. O conceito do desenvolvimento organizacional sistêmico não era suficientemente político. Eles apresentaram a suspeita de que o conceito seria proveniente das empresas privadas e, portanto, não seria realizável para suas organizações.

*Um representante de ONG: “Isto tudo não pode ser separado. Nós somos uma parte das organizações, estes são os nossos companheiros e as organizações internacionais, estes também são companheiros quero dizer, nós todos temos os mesmos objetivos!”*

Diante das expectativas formuladas, a crítica deveria ser interpretada primeiramente como reação às expectativas frustradas. Em vez de instrumentos práticos ou ainda concepções políticas foi priorizado um conceito que remetia os participantes a si mesmos e às suas organizações. Analisando mais detalhadamente as afirmações podemos ver que os pontos de crítica aparentemente distintos dos técnicos governamentais e não-governamentais acumulavam-se em um ponto. Isso fica claro se analisarmos em quais momentos a crítica surgiu. Em todos os grupos o debate foi acirrado, especialmente em dois momentos centrais, na definição sistêmica<sup>9</sup> de organização e na definição do(s) papel(éis)<sup>10</sup> do consultor. Em ambos os momentos a diferença foi discutida e os participantes foram em relação às organizações locais, à organização de origem e finalmente à própria pessoa. A observação das organizações locais através de um prisma sistêmico levou os participantes

*Representante do serviço de consultoria estatal:  
“Na prática, nem podemos estabelecer quais são os nossos papéis!”*

9. Além de explicações adicionais baseamo-nos especialmente nas definições utilizadas por Sülze & Zimmermann (vgl. 1996, 39ff) das organizações como sistemas dinâmicos.

10. Baseado em Lipitt & Lipitt (1999, 79 e seguintes) e Sülzer & Zimmermann (1996, 325).

a Questões como: Quem são as organizações, afinal? Qual é a característica de seu mundo interior? Quais determinantes foram importantes para sua constituição? Quem faz parte de seu sistema e quem está no mundo externo? Quais as metas da organização?

E, finalmente: se considerarmos que as organizações alteram somente aquilo que eles mesmos reconhecem como relevante, do que consiste a realidade da organização e como esta nos percebe? Os participantes sentiam-se questionados e desafiados a tentarem de todas as maneiras impossibilitar esse questionamento ou nivelar as diferenças que estavam se tornando evidentes. As reações na discussão sobre os papéis dos consultores eram semelhantes. Com a exposição dos diferentes papéis de consultores os participantes foram motivados a ocupar-se com o próprio. O ponto central da discussão foi a pergunta sobre como o seu próprio papel seria considerado.

*“Isto tudo aqui são conceitos errados, provavelmente tudo está traduzido errado!”*

Quais papéis normalmente são assumidos e em quais situações? Quais papéis são considerados adequados na consultoria organizacional e quais não são? Nessa situação, os participantes sentiam-se ainda mais provocados do que na discussão sobre as definições de organizações reagindo com massiva resistência. Especialmente nos primeiros módulos já a discussão acerca dos diferentes papéis foi uma provocação e quase não foi possível levá-la a termo. As resistências foram muitas, a ponto de a coordenação do seminário ter sido acusada de utilizar palavras que não seriam compreensíveis - visto que não eram originárias do português<sup>11</sup>.

Em suma parece que a tematização dos papéis de consultoria foi uma decisão acertada. Com a discussão sobre os assuntos descritos obrigamos praticamente os participantes a distanciarem-se do sistema do cliente e da própria pessoa. A grave rejeição inicial (veja caixa de texto) já indica que foi abordado aparentemente um ponto cego.

Todas as reações possuíam a tendência de não permitir diferenças ou de nivelar as diferenças ocorridas. O motivo pelo qual isto é importante fica claro se considerarmos que a desigualdade social é uma característica do Brasil (e de outros países da América Latina), e que é sempre constatada, mas nunca solucionada. Nesse contexto, os técnicos governamentais consideram-se herdeiros de uma tradição de assistência, e técnicos não-governamentais, ao contrário, apresentam um comportamento militante, sem no entanto questionar a sua função propriamente dita.

11. O seminário foi dirigido por uma alemã e dois/duas brasileiros/as, que podiam confirmar com autenticidade que os conceitos utilizados eram certamente conceitos usuais que correspondiam à utilização de expressões no Brasil.

Para uma consultoria organizacional nas organizações locais brasileiras, formulamos a seguinte tese: Para que as organizações locais possam abandonar essa sua situação de quase colonizados e possam desenvolver vida própria, tanto os serviços estatais como os não governamentais deverão questionar seus princípios de consultoria. Se isso não for possível, o status quo que eles pretendem alterar, será prolongado. E nesse caso seria melhor abrir mão de uma consultoria organizacional. Só a distância permite a abertura de estruturas de poderes e a ponderação/autorização de outros.

Aconselhamos um distanciamento médio consciente e a reflexão sobre o próprio papel – não somente do papel - de consultor em geral, mas das próprias dependências de poder. A organização própria e o autocontrole dos outros e com isso o aumento de sua potência, só podem ser obtidas se tivermos consciência do próprio poder e da impotência.

### *(5.) Conclusões*

As experiências práticas foram decisivas para o trabalho de consultoria com as organizações locais, até mesmo para compreender por que os princípios de consultoria até o momento vigentes, não apresentaram o sucesso desejado.

- A história da origem (e os mitos da constituição) são não apenas acessório ilustrativo ou conhecimento adicional, mas muitas vezes chave para a compreensão do sistema de clientes.
- O papel do consultor pode obviamente mudar. Como consultor/consultora é importante saber como estou agindo e por quê.
- Muito falado, mas na prática sempre temido: precisamos aguentar resistências. O processamento das resistências significa via de regra uma importante etapa de desenvolvimento para as organizações.
- No âmbito intercultural: Não existe a cultura, existe, sim, toda uma variedade de culturas e subsistemas culturais que se sobrepõem e que deverão ser descobertos. Um poderoso mecanismo de combate à crítica de poder é a informação da particularidade cultural. Especialmente aqui vale a pena observar mais detalhadamente.
- Para muitos consultores/consultoras a crítica de sua função primeiramente significou uma dolorosa morte social. É necessária para abrir mão da defesa e poder permitir a autonomia.

## **4.2. Desenvolvimento Organizacional Participativo (DOP): uma experiência em Conselho Municipal de Desenvolvimento**

Márcia Galvão de Aguiar<sup>12</sup>

### *Apresentação*

Experiência em Desenvolvimento Organizacional Participativo (DOP) vem sendo aplicada em Conselhos Municipais de Desenvolvimento apoiados pelo PRORURAL/Projeto Renascer, Unidade Técnica da Secretaria de Desenvolvimento Social e Cidadania do Estado de Pernambuco. A assessoria em DOP está baseada em uma metodologia, em um conjunto de instrumentos para fortalecimento das organizações de base.

### *Objetivos*

Incentivar e apoiar as organizações para que funcionem melhor sob os aspectos de estrutura organizacional e autonomia, fortalecendo a autogestão das organizações locais, a capacidade de autoaprendizagem e a competência de resolver problemas.

### *Metodologia*

Dos 178 Conselhos em funcionamento no Estado, 16 foram selecionados inicialmente a partir de critérios, tais como: tempo de existência, subprojetos financiados pelo Programa de Combate à Pobreza Rural e/ou Programa de Crédito Fundiário em andamento, sem denúncias e proximidade da Unidade Técnica Regional. Depois da seleção, foi realizado o primeiro contato com os representantes do Conselho para levantar o interesse e apresentar a sequência de atividades. No Agreste Central do Estado, a experiência foi vivenciada pelo Conselho Municipal de Cupira.

12. A autora participou da 3ª turma de formação da Metodologia de Desenvolvimento Organizacional Participativo, oferecida no Recife, para dar suporte às ações do Projeto de Combate à Pobreza Rural PE (acordo de empréstimo do Banco Mundial e do Governo do Estado de Pernambuco)

## *Desenvolvimento da proposta*

### **1. Contato com a organização**

- **Apresentação da proposta: Consultoria temporária específica às organizações de base**
- **Apresentação dos objetivos da Consultoria:**
  - Fortalecer a autogestão e a autonomia das organizações locais
  - Fortalecer a capacidade gerencial
  - Fortalecer a competência de resolver problemas
  - Fortalecer a capacidade de autoaprendizagem
- **Apresentação do Ciclo de Consultoria**
  1. Contato
  2. Levantamento breve de informações
  3. Contrato
  4. Oficina Diagnóstico Organizacional Participativo
  5. Reflexão e Hipóteses
  6. Intervenções
  7. Consolidação/Institucionalização das inovações
  8. Avaliação: retomada ou retirada
- **Levantamento do interesse dos participantes pela Consultoria e andamento das atividades**

### **2. Levantamento breve de informações: ferramenta ‘Seis Campos da Organização’, (Weisbord/ GTZ/PRORENDA RURAL-PE)**

1. Objetivos da organização
2. Estrutura da organização
3. Relações interpessoais
4. Incentivos e restrições
5. Meios de apoio
6. Gerenciamento e liderança

### **3. Elaboração/Aprovação Contrato entre a organização e a Consultoria: papéis, prazos**

### **4. Oficina DOP**

Painel 1: Dados gerais da oficina

Painel 2: Apresentação dos participantes

Painel 3: Expectativas

Painel 4: Objetivo Geral: apoiar o fortalecimento organizacional do Conselho Renascer

Painel 5: Específico: Traçar o perfil organizacional do Conselho de forma Participativa

Painel 6: Acordo de convivência

Painel 7: Perguntas orientadoras/Dinâmicas

Painel 8: Ferramenta Geral: Metáfora/Iceberg

Painel 9: Ferramenta História do Conselho: Linha de vida

Painel 10: Ferramenta Cooperação: Arco-íris

Painel 11: Ferramentas Rotina+Tarefas: Rotina Organizacional

Painel 12: Ferramentas Finanças: Mapa de Recursos

Painel 13: Encaminhamentos/Avaliação da Oficina

### **5. Reflexão e Hipóteses**

Reflexão com base nos resultados do Levantamento breve de informações, Oficina DOP, bem como de observações durante os encontros. Consultores levantam as hipóteses.

### **6. Intervenções**

Devolução da Oficina DOP:

Painel 1: Título: Oficina Devolução Diagnóstico Organizacional Participativo

Painel 2: Apresentação dos participantes

Painel 3: Localização no Ciclo de Consultoria

Painel 4: Referência ao Contrato

Painel 5: Objetivos da oficina

- Apresentar resultados do DOP
- Apresentar e validar hipóteses
- Definir Grupo Tarefa
- Apresentar proposta de Plano de Intervenção
- Expor Características do Projeto de Mudança

Painel 6: Apresentação dos resultados do DOP

Painel 7: Apresentação e validação das hipóteses

Painel 8: Priorização das ações: GRAVE URGENTE RÁPIDO

Painel 9: Apresentação do Plano de Intervenção

Painel 10: Grupo Tarefa

- Elaborar e coordenar o Projeto de Mudança
- Legitimar o Projeto de Mudança
- Apresentar Projeto de Mudança ao grupo maior
- Monitorar e avaliar o processo

Painel 11: Encaminhamentos/Avaliação

### **7. Consolidação/Institucionalização das inovações:**

Projeto de Mudança com resultados alcançados

### **8. Avaliação: retomada ou retirada...**

#### *Resultados*

O diagnóstico organizacional revelou, por ordem de prioridade, a necessidade de os membros para assessorar a coordenação e os membros quanto aos objetivos da organização. Após essa etapa, Projetos de Mudança foram elaborados pelo Grupo Tarefa, formado por representantes da organização, com o objetivo de reduzir ou eliminar as fragilidades encontradas.

#### *Resultados alcançados*

- Seleção do Grupo Tarefa pelos membros do Conselho

- Grupo Tarefa representado por membros de funções e representações distintas
- 1.º Projeto de Mudança elaborado pelo Grupo Tarefa e aprovado pelos membros do Conselho
- Contatos com técnicos para a realização de treinamentos
- Realização do 1.º Treinamento: Noções de elaboração de subprojetos
- Repasse das atividades para o Conselho durante as reuniões ordinárias
- Realização do 2.º Treinamento: Noções de Supervisão de subprojetos
- Repasse das atividades para o Conselho durante as reuniões ordinárias
- Realização do 3.º Treinamento: Noções de prestação de contas de subprojetos
- Repasse das atividades para o Conselho durante as reuniões ordinárias
- Assessoramento sistemático nas atividades desenvolvidas pelo Conselho
- Eleição do Conselho: Representantes do Grupo Tarefa assumem cargos da coordenação
- 2.º PM elaborado pelo Grupo Tarefa e aprovado pelos membros do Conselho
- Contato com Especialista na área de Gestão de Conselhos para realização de palestra
- Palestra realizada para todos os membros da organização
- Utilização do Regimento Interno do Conselho para reapresentar e discutir objetivos, atribuições e responsabilidades
- Conselho referência na Região de Desenvolvimento:
- Realização de reuniões ordinárias e extraordinárias
- Cumprimento de prazos na execução das obras e prestação de contas
- Divisão de responsabilidades: papéis e atribuições de cada função
- Transparência nas decisões: escolha de elaboradores/construtoras
- Diálogo para a resolução de conflitos
- Articulação com outros programas e parceiros
- Divulgação das atividades da organização
- Prestação de contas apresentada durante as reuniões.



## **Anexo: Projeto de Mudança elaborado pelo Grupo Tarefa**

### **1. Introdução**

O Conselho de Desenvolvimento Municipal Projeto Renascer, Fundo Municipal de Apoio Comunitário- FUMAC, Cupira PE, foi criado em 16 de agosto de 2001. É uma organização composta atualmente por dezenove representantes, sendo 80% de associações e o Sindicato de Trabalhadores Rurais, e 20% do Poder Público e outras entidades com atuação no município.

Seu objetivo principal é servir como instrumento em prol do controle social, das políticas, projetos e programas implantados no nosso município, intervindo na elaboração, execução, no acompanhamento e por fim na avaliação dos mesmos.

### **2. Justificativa**

Nas oficinas do DOP - Desenvolvimento Organizacional Participativo - diagnosticamos que o Conselho necessita de aperfeiçoamento em diversas áreas, tais como: clareza nos objetivos, capacitação, gestão e autonomia estrutural. Dessa forma priorizamos a capacitação dos membros como a primeira estratégia de atuação possibilitando o crescimento, fortalecimento e desenvolvimento geral do Conselho.

A capacitação é um processo que permite a ampliação de conhecimento, e a reeducação da nossa consciência quanto à valorização da coletividade para o desenvolvimento do Conselho. Além disso, ela possibilita o fortalecimento administrativo e a autonomia, no intuito de aperfeiçoar os membros na realização de suas atribuições.

### **3. Objetivos**

Capacitar os membros do Conselho FUMAC para melhor desenvolver suas atribuições, tais como:

Elaboração de Subprojetos, Gestão de Subprojetos e Prestação de Contas.

### **4. Metas**

Pretendemos em quatro meses capacitar os membros do Conselho quanto a elaboração, supervisão, prestação de contas e gestão de subprojetos.

### **5. Metodologia**

Oficinas e treinamentos.

### **6. Resultados Esperados**

Esperamos um Conselho mais bem capacitado para desenvolver com autonomia e organização as ações gerais do Conselho.

### **7. Cronograma de atividades**

<b>Atividades</b>	<b>Responsáveis</b>	<b>Prazo</b>
Noções de Elaboração de Subprojetos	Thaiza e Geam	22 e 29/05/2003
Noções de Supervisão de Subprojetos	Ramiro	29/05/2003
Noções de Prestação de Contas	Luzinete e Graça	06/2003
Gestão de Conselhos	Grupo Tarefa	08/2003

*José Ramiro Marques - Facilitador do Grupo Tarefa*

*Márcia Maria Galvão de Aguiar*

*Endereço: Av. Afonso Olindense, 1134, Várzea, CEP: 50 810-000 Recife PE Filiação Institucional: UNITEC/PRORURAL*

*RENASCER e-mail: mgaguiar@zipmail.com.br; maguiar@renascere.pe.gov.br Telefones:*

*(0xx81) 9989 1309 / 3722 1868*

## **4.3 Fortalecimento da Organização e Promoção do Empreendimento: Um Estudo de Caso da Aplicação das Metodologias DOP-Cefe para a Comercialização de Comunidades na Amazônia Brasileira**

*Antônio Paulo Reginato<sup>9</sup>*

### **1. Resumo**

Por ocasião da segunda etapa do Projeto Mercados e Verdes e Consumo Sustentável, foi identificada a necessidade de fortalecer a capacidade de comercialização dos empreendimentos econômicos que atuam no mercado de produtos da sociobiodiversidade e agroecológicos. Neste sentido, foi pensada e demandada a estruturação de uma intervenção de cunho colaborativo entre o Projeto, Parceiros e Empreendimentos alvo, para juntos desenvolverem uma experiência piloto no sul do estado do Amazonas e outra no sul do estado do Amapá.

13. Consultor, Antônio Paulo Reginato, contato: email - mpaconsultoria23@gmail.com

### 4.3.1. Desenvolvimento do trabalho:

#### 4.3.1.1. Contexto onde se passou a experiência

Este relato descreve as experiências no Sul do estado do Amazonas, mais precisamente nas regiões de Lábrea e de Manicoré, ambas as regiões com grandes áreas de Unidades de Conservação, abundantes em produtos da sociobiodiversidade e com empreendimentos que tiveram papel importante ou ainda poderiam ter no beneficiamento e comercialização de produtos da sociobiodiversidade e agroecológicos.

Com esse projeto houve a oportunidade de colaborar, com inovações na gestão dos empreendimentos da agricultura familiar e de povos e comunidades tradicionais, com foco nos produtos agroecológicos, orgânicos e da sociobiodiversidade. Para esta ação, foi fundamental levantarmos as necessidades, mapear a situação e identificar projetos de aperfeiçoamento organizacional, que viessem a fortalecer a capacidade organizativa e de comercialização desses empreendimentos.

#### 4.3.1.2. Etapas de construção da intervenção

Tudo começou com o desafio inicial apresentado: Como fortalecer a capacidade de comercialização dos empreendimentos que beneficiam e vendem os produtos da Sociobiodiversidade e agroecológicos destas vastas regiões banhadas pelo Rio Purus e Rio Madeira?

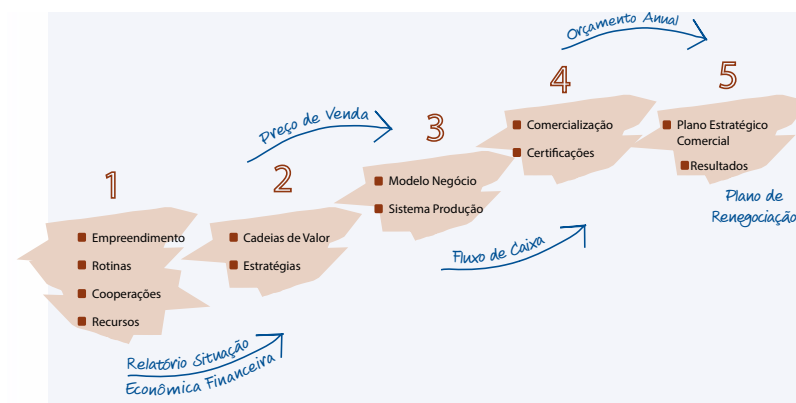
A primeira ideia foi construir uma metodologia de abordagem com base no CEFE – Desenvolvimento de Competências Econômicas baseada na Formação de Empreendedores, que é aplicado em mais de 100 países, já que o tema básico era como melhorar a capacidade de comercialização destes empreendimentos. No entanto, devido a experiência acumulada pelos técnicos envolvidos no projeto, algumas hipóteses foram levantadas, tais como: Será que o problema de comercialização é a causa ou efeito? Será que o problema é a estrutura de condução dos empreendimentos? Será que o problema é a estratégia de ação na comercialização? Será que o problema são as relações de cooperação? Ou será a capacidade de aprendizagem e inovação? Será que o problema são os processos internos?

Diante deste leque de hipóteses que indicavam uma abordagem mais abrangente e que levasse em conta a arquitetura organizacional dos empreendimentos, foi optado por incluir no desenho de abordagem, o DOP – Diagnóstico Organizacional Participativo, uma metodologia que tem por base o Desenvolvimento Organizacional. Também foi incluído a metodologia Value Links – Promoção de Cadeia de Valor, para que as organizações tivessem uma visão mais abrangente e sistêmica do mercado que estavam atuando e assim pudessem estabelecer melhores estra-

tégias de agregação de valor e inserção na sua cadeia produtiva. Assim ficaram definidos os três pilares básicos do escopo de abordagem que se deu junto a estes empreendimentos.

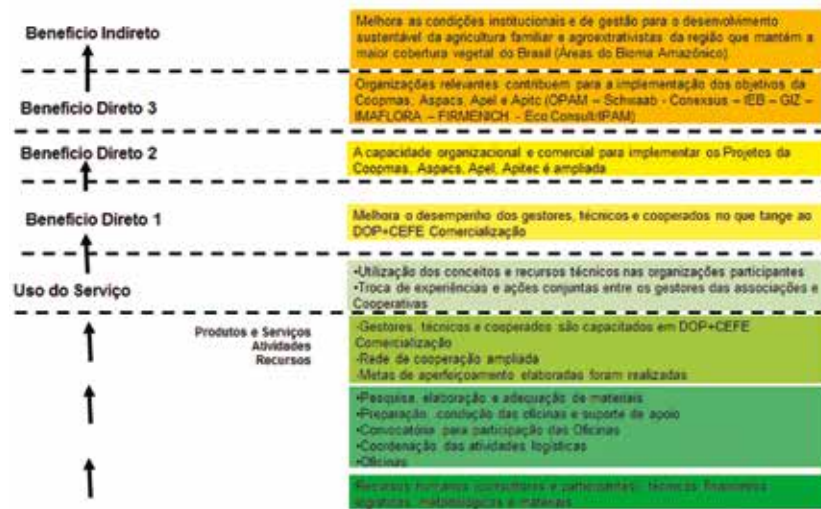
No escopo desta abordagem optou-se por cinco encontros modulares, pelo sistema DUAL de Aprendizagem em que, o que foi trabalhado e refletido em cada um dos encontros presenciais, incluindo-se uma ferramenta gerencial como tema de casa e o estabelecimento de uma meta mensal, foram aplicados nos empreendimentos. No intervalo entre uma etapa (trinta dias), contaram com apoio de coach virtual, para esclarecer dúvidas sobre a realização do tema de casa. O formato utilizado nos encontros presenciais, foi de Consultoria em Grupo, o que contribuiu para a construção compartilhada de conhecimentos e ampliou a autonomia dos participantes.

#### Linha do tempo da consultoria DOP-CEFE



#### 4.3.1.3. Resultados

Depois da conclusão do processo junto ao município de Manicoré, alguns resultados podem ser identificados, conforme a cadeia abaixo descrita:



### Cadeia de efeitos do processo DOP+CEFFE Comercialização

De baixo para cima, podemos mencionar alguns exemplos desses resultados ou cadeia de efeitos, tais como:

#### Produtos, serviços, atividades e recursos

- As organizações se desafiaram, aprenderam, estabeleceram metas e souberam perseguir-las, mesmo não atingindo 100% dos resultados desejados;
- Em determinado momento tiveram dificuldade para garantir a logística necessária para realização dos encontros, tais como sala e datashow, mas souberam resolver e superar o desafio com recursos próprios, sem necessitar de recorrer a terceiros;
- A intercooperação já começou a ocorrer, como a cedência de sala de uma instituição para realização das duas com outra entidade parceira; apontaram novas possibilidades como a perspectiva de que a balsa de uma organização possa transportar os produtos das duas cooperativas; também citaram que os resíduos de uma cooperativa (caroço de açaí ou cupuaçu, podem fornecer a amêndoa para a produção de óleos essenciais na outra;
- Foram refletidas e identificadas possibilidades ações colaborativas com concorrentes, fornecedores, clientes, como parceiros. Um exemplo disto foi o fato de uma organização de pescadores que viu a possibilidade de colaborar com

algum posto de combustível, para direcionar seus associados e obter descontos aos mesmos, gerando economia de valores significativos, se considerar o volume de combustível que consomem cerca de 500 pescados, durante um ano inteiro.

#### Uso do serviço

- Alguns conceitos já começam a fazer parte do dia a dia das organizações, tais como usar suas relações de cooperação para obter informações de potenciais compradores e só vender com uma boa garantia de pagamento;
- Controles básicos gerenciais começam a ser utilizados, tais como relatórios de recurso econômico e financeiros, precificação e fluxos dos recursos materiais e financeiros;
- A troca de experiência entre dirigentes das organizações começam a se intensificar, tais como se dão as relações com as comunidades do interior dos municípios; também este processo passou a ocorrer entre os dirigentes e cooperados;
- Conseguiram perceber, entender e atuar sobre uma ou mais etapas do(s) processo(s) que tomam lugar no ambiente organizacional. Exemplo disto foi quando analisaram sua rotina organizacional e perceberam gargalos no processo produtivo e os riscos que corriam.

#### Benefício direto 1

- Os dirigentes passaram a ter um nível semelhante de conhecimentos sobre suas organizações, e os organizações passaram a ser mais transparentes;
- O planejamento de ações estratégicas permitiu que aprendessem conceitos e habilidades básicas da lógica multiorganizacional.
- Os dirigentes das organizações, puderam expor seus planos e ideias para serem discutidos, avaliados e criticados conjuntamente com outros membros da organização. Estas atividades resultaram em um modelo estratégico de desenvolvimento especialmente desenhado para a organização como um todo e ajudaram a desenvolver e implementar um conceito de finalidade, direcionamento e destino para a organização.

#### Benefício direto 2

- Ao fazerem levantamentos de dados para a produção em lotes de determinada quantidade, necessitaram levantar informações e montar um pequeno projeto que deverá ser executada, na próxima safra, o que lhes trará segurança;

Os papéis de cada dirigente começam a ser melhor definidos e olhado o que está escrito nos estatutos.

### *Benefício direto 3*

- Como um imã, após o início deste processo, outras organizações entraram em contato com estas organizações para também iniciar ações de apoio. Este é um comportamento bastante interessante, mas que tem se observado frequentemente. Neste caso o projeto CONEXUS, a WWF, a FVA e OPAN realizaram aproximação ou retomaram contatos, gerando perspectivas importantes para o pleno desenvolvimento deste processo.

### *Benefício Indireto*

- Um impacto superior, mas que só poderá ser evidenciado no médio ou longo prazos é a “melhora as condições institucionais e de gestão para o desenvolvimento sustentável da agricultura familiar e agroextrativistas da região que mantém a maior cobertura vegetal do Brasil (Áreas do Bioma Amazônico)”.

#### *4.3.1.4 Aprendizagem adquiridas*

- A confirmação do acerto de definir que devem participar, no mínimo 4 ou 5 pessoas dirigentes de cada organização, para que se possa garantir o empoderamento de mais pessoas dentro da organização;
- Também se confirma o acerto de que os encontros intercalados com aplicação na prática, devem ser mantidos, mas com a necessidade de garantir a sua implementação imediata nas organizações;
- O processo de coaching on line precisa ser mais efetivo e estimulado, por um animador do grupo, neste caso tentamos usar o apoio de um mentor/a, mas não obtivemos êxito;
- O nível de domínio dos números das organizações ainda é baixo e merece uma atenção mais objetiva, prática e automatizada para que possam mais facilmente implementá-las;
- A construção da sensação de que “estamos todos no mesmo barco”. A assimilação do conceito de destino compartilhado, espírito de corpo, um senso de conexão por meio de uma finalidade comum, foi e deve ser perseguido.
- Organizações com nível de endividamento elevado necessitam do apoio de um profissional especializado para intermediar uma renegociação dos seus débitos a níveis possíveis de ser honrados. Este é um problema estruturante

que precisa ser equacionado, pois daí depende a reativação das atividades produtivas de certas organizações;

- Organizações cooperativas necessitam desenvolver a “cultura cooperativa” junto as mulheres e aos jovens familiares de cooperados, afim de superar o comportamento individualista entranhado no DNA das pessoas;
- Os participantes puderam vivenciar atividades que simularam o contato com situações de pressão que podem receber ao ocuparem cargos de direção nas suas organizações, pois assumem responsabilidades pessoais dentro da organização, para fazer “o que tem de ser feito”. Isso vai além do papel de obter dos envolvidos o alcance de objetivos; significa que estes abraçam pessoalmente e aceitam os objetivos e que sentem que vale a pena contribuir com sua energia para alcançá-los, mesmo que para isto, tenham que se submeter a pressões das mais variadas, tais como da família, dos credores, dos sócios.

## *Conclusões ou Reflexões*

- O uso do mix de metodologia para este contexto e circunstância, se mostrou adequado, mas exigiu um amplo espectro de habilidades do profissional que deu apoio direto as organizações;
- A utilização dos conhecimentos e ferramentas do DOP deve permear todo o processo e não em uma única etapa, assim também os recursos do CEFE, pois em inúmeros momentos devemos abordar a necessidade de desenvolver comportamentos empreendedores, tão necessário para se relacionar produtivamente com os mercados;
- A evasão de participantes durante o processo, que tem duração de cinco meses é um problema que ainda não sei muito bem como se pode resolver. Por vezes me parece que um bom contrato psicológico daria conta, noutro momento imagino que um compromisso escrito de que a prioridade “1” no caso de eventos que se sobreponham seja para o processo DOP+CEFE, por fim penso que a primeira opção junto com a identificação dos ganhos e perdas para o caso de faltar, possa ajudar a garantir e fidelizar a participação de todos durante o processo;
- A inclusão de mais de uma organização nos encontros, que num primeiro momento havia o temor de que inibisse uma ou outra organização de expor a sua real situação, foi acertada e o temor, mesmo que justificado, acabou se diluindo, transformando-se num espaço riquíssimo de aprendizagem mútua com

os acertos e erros cometidos, na medida em que as organizações sentiram que poderiam confiar uns nos outros. Cuidado especial para criar um ambiente de confiança mútua e atividades vivenciais que colocam em evidencia a importância da cooperação em comparação com a competição, deve ser incluso nos encontros iniciais;

- Algumas ferramentas utilizadas durante o processo e que são utilizadas na metodologia DOP, complementaram-se ou fizeram um “zoom” naquela que é utilizada em outra metodologia, tais como:



### Referência

ÁVILA, Rafael (2014): Utilize Estratégias Colaborativas para Impulsionar seu Negócio <https://blog.luz.vc/o-que-e/saiba-como-usar-5->

[-forcas-colaborativas-de-borges-na-sua-empresa/](https://blog.luz.vc/o-que-e/saiba-como-usar-5-)

BERNHOF, Rosa Elvira Alba de (2001): Mentoring – Abrindo horizontes, superando limites, construindo caminhos

BREDE, Dunja (2001): A consultoria organizacional participativa – Um instrumento de trabalho junto as organizações de agricultores familiares e pescadores (193205)

BREDE, Dunja e Ramos, Ladjane (2004): Desenvolvimento Organizacional Participativo – Fortalecimento de organizações de base

© CEFE-International (1998): CEFE - Manual for Trainers

CUSTÓDIA, Monica (2017): Mapa da empatia: o que é e 6 passos para criar um de qualidade <https://resultadosdigitais.com.br/blog/mapa-da-empatia/>

FRANÇA, Sullivan (2014): PCC: profissional coach certification: livro de exercícios

JULIO, Carlos Alberto (2005): A arte da estratégia – Pense grande, comece pequeno e cresça rápido!

PIMENTA, Marcelo Severo, Laboratório Consultoria de Projetos Inovadores (2013): Cartilha O quadro de Modelo de Negócios – Um caminho para criar, recriar e inovar em modelos de negócios – Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas

WEISKOPF, Beate e VARGAS, Marlen Lucía Landero - tradução e Adaptação Gunter Viteri (2009): Guia Metodológico de Implementação das Oficinas de Promoção de Cadeias de Valor

ZIMERMANN, Arthur (2004): Gestão da Mudança Organizacional – Métodos e Técnicas

# *Bibliografia*

---

BAITSCH, Christoph (1993) . Was bewegt Organisationen? Selbstorganisation aus psychologischer Perspektive . Frankfurt/New York.

BREDE , Dunja (2001) : A consultoria organizacional participativa - Um instrumento de trabalho junto às organizações de agricultores familiares e pescadores artesanais (193205) in: BROSE, Markus (Org.): Metodologia participativa. Uma introdução a 29 instrumentos. Porto Alegre.

CALLOU, Angelo Brás Fernandes (1994) : A voz do mar. Construção simbólica da realidade dos pescadores brasileiros pela missão do cruzador > José Bonifácio < (1919-1924) . Tese de Doutorado. São Paulo .

CAPORAL, F. R. (2000). Resumo Histórico da Extensão Rural (9-12) in: EM ATER/RS: Programa de Formação Técnico-Social da EMA TER/ RS. Fichas Pedagógicas. Vol. IV Porto Alegre.

COSTA, Alberto C. G. ; KOTTAK, Conrad P. and PRADO, Rosane M . (1997) : The sociopolitical Context of Participatory Development in Northeastern Brazil in : Human Development, Vol. 56, Nº 2, páginas 138-146.

FERNANDES, Rubem Cesar (1994) : Privado porém Público . O Terceiro Setor na América Latina. Rio de Janeiro.

FREIRE, Paulo (1977) : Extensão ou Comunicação? Rio de Janeiro .

KIESER, Alfred (1994) : Fremdorganisation, Selbstorganisation und evolutionäres Management. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 46, S. 199-228 nach: KÜHL, Stefan (2000): Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation. Frankfurt/New York.

LANDIM, L. (1987) Non-governmental Organizations in Latin America: in: WORLD DEVELOPMENT, 15/1987 Supplement, páginas 29-38 .

LIEHR, Wilfried (1983) : Fischer in Brasilien. Schritte zur Selbstbefreiung durch Basisorganisation. Mettingen.

LIPITT, Gordon & LIPITT, Ronald (1999, 3. neubearbeitete und erweiterte Aufl.): Beratung als Prozess. Was Berater und ihre Kunden wissen sollten. Leonberg.

MORGENTHALER, Fritz, WEISS, F. & MORGENTHALER, M . (1984) . Gespräche am strebenden Fluss . Frankfurt.

NADIG, Maya (1992): Die verborgene Kultur der Frau. Frankfurt/M.

REICHARD, Christoph (1992) : “Organisationslandschaft” in der Technischen Zusammenarbeit. Aus der Abteilung 403 Organisations-, Kommunikations- und Managementberatung, Nr. 10/d. Eschbom .

SÜLZER, Rolf & ZIMMERMANN, Arthur (1996) : Organisieren und Organisationen verstehen . Opladen .

VOLMERM, Birgit & LEITHÄUSER, Thomas (1988) : Psychoanalyse in der Sozialforschung. Opladen.

WEGENER, Alexander (1992): Ansatz zur Typisierung von nicht-staatlichen Organisationen in Entwicklungslandem. Aus der Abteilung 403 Organisations-, Kommunikations- und Managementberatung, Nr. 07/d. Eschbom





Em colaboração com o consórcio:



Por meio de:



MINISTÉRIO DA  
AGRICULTURA, PECUÁRIA  
E ABASTECIMENTO

