

Algumas Reflexões em torno da Área de Consultoria a Organizações do Setor Público

Margarida Maria Costa Batista

“Algumas reflexões em torno da área de consultoria a organizações do setor público” versa sobre metodologias alternativas de diagnóstico e solução de problemas em organizações do setor público, objetivando a melhoria de seus padrões de desempenho e prestação de serviço.

A tese central é que as expectativas e postura básica de dirigentes de organizações clientes que buscam a ajuda de organizações de consultoria para melhoria de seu desempenho determinam em grande parte a opção por uma dentre as 2 alternativas metodológicas. Expectativas de apresentação de produtos definidos — como planos, leis, estruturas, normas e rotinas — em prazos pré-fixados — geralmente curtos — têm suas raízes na visão legalística e organogramática de nossos dirigentes.

Expectativas de resultados menos tangíveis a médio e longo prazos, pressupõem um trabalho contínuo e sistemático de conscientização de problemas e de questionamento e avaliação de atitudes, valores e comportamentos.

Problemas e dilemas enfrentados por órgãos e pessoas especializados na prestação de consultoria a organizações do setor público ao lidarem com expectativas nem sempre conciliáveis e convergentes são ressaltados. Por fim, dá-se ênfase ao papel do consultor em termos de contribuir para a mudança de postura e atitude de responsáveis por funções gerenciais no setor público e de transferir tecnologias de diagnóstico e solução de problemas organizacionais.

O desenvolvimento de atividade de consultoria e assistência técnica a organizações do setor público para a melhoria do seu desempenho político, técnico e administrativo vem sendo uma constante no contexto da administração no Brasil, especialmente a partir da década de 60. Parte significativa dessas atividades consiste na realização — ou assistência na realização — de diagnósticos institucionais como parte de programas e projetos de modernização e reforma administrativa uns, e em cumprimento de programas de DRH*, outros. Muitas dessas situações se caracterizam como atividades de consultoria interna, prestada por setores especializados da própria organização, outras como consultoria externa, em que, pessoas não pertencentes aos quadros da organização, ou instituições especializadas, ajudam os seus dirigentes na identificação de problemas de gerência e organização e na busca e implementação de soluções alternativas. Os comentários e análises que se seguem giram em torno desta última situação.

Alguns anos de convívio e experiência com esse trabalho de consultoria, na condição de técnica do ISP, órgão suplementar de pesquisa, assistência técnica e DRH, da UFBA, nos encorajam a apresentar este depoimento e levantar algumas questões quanto às expectativas de dirigentes de organizações públicas em relação ao diagnóstico e solução de problemas de gestão e quanto à validade e viabilidade de algumas metodologias alternativas de consultoria organizacional.

Na verdade muitos caminhos alternativos, opções e modelos vêm sendo adotados por órgãos de consultoria e consultores independentes na orientação de ações de diagnóstico e solução de problemas em organizações do setor público.

Nesses anos de contato com essa realidade temos tido oportunidade de participar de dois tipos de situação:

* Desenvolvimento de Recurso Humanos (DRH)

- . realização de amplos diagnósticos de sistemas organizacionais como parte de programas globais de modernização administrativa;
- . realização de programas de DRH, envolvendo dirigentes e assessores, participantes de subsistemas ou segmentos organizacionais, com vistas a capacitá-los ao diagnóstico e solução de problemas organizacionais.

Os programas contemplados na primeira alternativa revestem-se de uma amplitude e abrangência maiores que os indicados na segunda, de âmbito e alcance mais reduzidos, caracterizados como uma estratégia gradual e de longo prazo. São ambos, porém, caminhos alternativos para atingir um mesmo desiderato: o de melhorar a qualidade do desempenho — político, técnico e administrativo — das nossas organizações do setor público. *

Observe-se ademais que as duas situações refletem e procuram atender a expectativas formuladas por segmentos representativos dessas organizações, ao solicitarem a ajuda e orientação — técnica, estratégica e metodológica — de instituições ou especialistas da área.

Propomo-nos aqui estudar dificuldades, problemas e dilemas envolvidos nessas situações, especialmente os relacionados com programas globais de modernização administrativa, em que a ação da consultoria se circunscreve e delimita com os comprometimentos relativos a produtos a serem apresentados em prazos pré-fixados, e os que têm a ver com programas de DRH, em que a ação da consultoria está prioritariamente voltada para o desenvolvimento de pessoas que ocupam posições-chave na organização, de forma a conscientizá-las e habilitá-las no uso de técnicas e instrumentos de diagnóstico e solução de problemas organizacionais, numa linha de trabalho comportamental e experiencial, sem as condicionantes de prazo e produto final da ação diagnóstica.

De importância fundamental no processo de ajuda de organizações consultoras a organizações clientes é a análise das expectativas destas últimas. Essas expectativas e os dilemas que elas poderão gerar para a atuação da consultoria são objeto da nossa atenção nas observações que se seguem.

Quando dirigentes ou representantes de sistemas gerenciais de organizações públicas procuram a ajuda de agentes ou agências especializadas na identificação e tratamento de problemas organizacionais, normalmente expressam duas linhas prioritárias de expectativas:

- . a produção de resultados imediatos e expressões visíveis de modernização da administração, com prazos pré-fixados — via de regra, inelásticos — consubstanciados em produtos como planos, leis, normas e rotinas;

- . a manutenção e continuidade do programa pela conscientização e preparação de agentes internos de modernização, capazes de manter o processo de auto-renovação organizacional.

Contratos de consultoria para prestação de assistência técnica a organização são, normalmente, limitados no tempo. E não poderia ser de outra forma, uma vez que o consultor, da mesma maneira que o médico, não pode perpetuar-se na vida do cliente.

A segunda linha de expectativas, acima expressa, extrapola, no entanto, os limites do tempo e enfatiza a continuidade do processo modernizante, através de um trabalho de conscientização de problemas e desenvolvimento de atitudes e habilidades condcentes ao seu encaminhamento e solução.

Busquemos, de imediato, identificar e analisar os pressupostos que estão contidos em cada uma dessas linhas de expectativas. Descrevemos então, em traços gerais, as metodologias alternativas que temos tido a oportunidade de utilizar na tentativa de atender a essas expectativas. A essa descrição seguir-se-ão alguns questionamentos e dilemas que envolvem a ação da consultoria no seu relacionamento com a organização cliente.

1 - PRESSUPOSTOS BÁSICOS DA PRIMEIRA LINHA DE EXPECTATIVAS

Subjacente à postura dos dirigentes das nossas organizações públicas, ao expressarem a sua preocupação com resultados imediatos, em prazos definidos, sob a forma de planos, leis, normas e rotinas, estão determinadas convicções e atitudes que têm suas raízes, em primeiro lugar, na visão legalista e organogramática que ainda predomina na cultura organizacional brasileira, e por fim, mas não menos importante, na tendência da maioria dos dirigentes dessas organizações, de apresentar produtos que possam ser creditados à sua gestão e que se constituam em indicadores — expressões visíveis — da sua capacidade de realizar.

Esses dois pressupostos — de que os problemas da administração podem ser resolvidos a curto prazo (imediatismo) — pela formulação ou reformulação de planos, leis, normas e rotinas (juridicismo ou legalismo) — direcionam as expectativas dos nossos administradores, que percebem a ação do consultor como capaz de fazer produzir esses resultados a curto prazo.

2 - PRESSUPOSTOS BÁSICOS DA SEGUNDA LINHA DE EXPECTATIVAS

Se bem analisarmos a segunda linha de expectativas, porém,

descobriremos que os seus pressupostos se opõem frontalmente àqueles contidos na primeira linha de expectativas, e acima colocados. É que, efetivamente, a manutenção e continuidade de programas de modernização pressupõe, antes e acima de tudo, um trabalho contínuo e sistemático de conscientização de problemas, envolvendo o questionamento e avaliação de atitudes, valores, comportamentos, além da capacitação de pessoas que, nessas organizações, ocupam posições estratégicas e deverão responsabilizar-se pela condução e manutenção de um processo de auto-renovação organizacional e pela geração de um efeito multiplicador de suas ações modernizadoras.

Ora, tais resultados, além de emergirem a médio e longo prazos, extrapolam os limites das leis e normas, fazendo-se sentir pela mudança de comportamento e postura de dirigentes e outros representantes dos demais estratos da organização. Trata-se, por conseguinte, de um processo, e como tal deverá efetivar-se ao longo do tempo, e não em prazos pré-determinados, mediante encomendas previamente definidas.

3 - POSSÍVEIS METODOLOGIAS DE DIAGNÓSTICO

Estratégias e metodologias alternativas de diagnóstico organizacional têm-se desenvolvido, ao longo desses anos, na tentativa de atender às diferentes expectativas e necessidades expressas pelos representantes das organizações. Uma mais voltada para a produção de leis, normas, e outros instrumentos legais e estruturais que contribuam, de algum modo, para mudar, num prazo delimitado, a feição organizacional. Outras orientadas para o desenvolvimento de atitudes e comportamentos que possam, a médio e longo prazos, transformar a fisionomia e cultura organizacional.

Descrevemos, a seguir, duas alternativas metodológicas de diagnóstico organizacional, situadas cada uma delas, nas linhas acima referidas. Tendo em vista a dificuldade de escolha de uma denominação mais precisa e adequada preferimos designá-las metodologia alfa e beta de diagnóstico organizacional.

3.1. METODOLOGIA ALFA

A metodologia alfa é voltada para o levantamento de dados e conteúdos relativos a: estrutura, normas, procedimentos; programas e projetos; utilização e desempenho de recursos humanos, financeiros e materiais; conhecimentos e habilidades técnicas de desempenho organizacional; sistema de informação e de decisão; aspectos formais e informais do funcionamento organizacional.

Implica essa metodologia no desempenho de papéis definidos de técnicos da organização consultora, que se diferenciam daqueles

desempenhados pela equipe contrapartida e demais membros — dirigentes e assessores do sistema cliente. Os consultores/pesquisadores são os responsáveis pela condução do diagnóstico, realização de entrevistas, elaboração e aplicação de questionários devendo manter uma posição neutra e objetiva no processo, enquanto os membros da equipe contrapartida — equipe central do programa de modernização — são responsáveis por abrir caminhos, facilitar contatos e acompanhar de perto a consultoria na realização do diagnóstico, auxiliando-a na realização dos levantamentos e análise de dados e informações; os demais dirigentes, técnicos e assessores do sistema cliente opinam, sugerem e esclarecem suas posições e expectativas.

Quanto ao programa a que está vinculado, sua dimensão e repercussão política e organizacional, a metodologia alfa de diagnóstico é usada, via de regra, como primeira etapa, condição prévia à realização de programas globais de modernização administrativa, envolvendo todo um sistema.

Em termos de produtos, resultados e prazos, essa metodologia é usada em condições que envolvem expectativas da parte da organização-cliente — e muitas vezes de agências financiadoras de programas — de apresentação de resultados, produtos concretos, como relatório de diagnóstico, com prazos delimitados, em geral curtos, fixados em cláusulas contratuais.

O ponto de partida e referência básicos do diagnóstico na metodologia alfa é a organização, seus objetivos, programas, estrutura, normas, procedimentos, dificuldades operacionais e obstáculos institucionais ao cumprimento de objetivos.

O diagnóstico, na verdade, se inicia nos primeiros contatos do sistema cliente com a organização consultora, quando se busca identificar problemas e suas causas, com vistas ao planejamento, implantação e avaliação de ações corretivas ou adaptativas a novas situações ou problemas emergentes.

De importância decisiva é a fase preliminar de negociação em que a organização consultora procura entender a postura básica do cliente, suas preocupações, expectativas e prioridades. Fazendo uma analogia com a situação médico-paciente, dir-se-á que ela corresponde a uma anamnese, no sentido médico da expressão. Constitui preocupação fundamental desse momento inicial e como tal, de importância decisiva, não só entender com a maior precisão possível, o que mais preocupa o cliente, seus valores e expectativas prioritárias, mas também fazê-lo entender as decorrências e implicações desses valores, expectativas e prioridades em relação ao programa como um todo, os produtos/dividendos que se pode esperar das ações desenvolvidas.

A partir daí é que começa a definir-se a estratégia e metodologia mais adequada à situação.

Ressaltam-se nesse momento, determinados requisitos pré-condições — considerados básicos para o desenvolvimento do programa, a exemplo de:

- . sensibilidade para o problema e consciência da necessidade e oportunidade das mudanças por parte da organização;
- . clareza da solicitação e expectativas quanto a:
 - . para que mudar
 - . o que mudar
 - . quando mudar
- . clareza quanto a quem — pessoas e órgãos — coordena o programa;
- . definição dos papéis dos agentes do programa na organização cliente e do órgão de consultoria;
- . envolvimento e compromisso efetivo de dirigentes e assessores da organização cliente com o programa;
- . disposição real de liberar recursos humanos, materiais e financeiros para as atividades do programa;
- . adequação de objetivos, técnicas e intervenções às condições sócio-econômicas e culturais prevalentes;
- . investimento em sistemas e mecanismos organizacionais com poder germinativo (para assegurar a continuidade do processo e que, pelo seu caráter estratégico, possa produzir maiores e mais imediatos efeitos, em termos de racionalidade e eficácia);
- . confiança e colaboração mútuas — entre organizações cliente e consultora.

Tais requisitos — pré-condições — deverão constituir-se em uma espécie de bússola norteadora de todas as ações do programa; por isso mesmo eles são fundamentais nos primeiros momentos. Evidente que muitos desses requisitos só poderão ser entendidos e absorvidos no processo, no desenvolvimento das ações do programa, como parte da sua dinâmica.

No primeiro momento do programa os requisitos ou pré-condições se constituem em roteiro das entrevistas e reuniões realizadas pela equipe da organização consultora com a equipe ou representantes do sistema cliente. Embora conscientes de que muitos desses requisitos só possam vir a ser compreendidos e absorvidos no processo e dinâmica das interações do consultor com o cliente, a sua colocação deve ser feita a partir dos primeiros contatos.

Uma das etapas fundamentais do programa é o diagnóstico de percepção.

O que se busca nele é obter a percepção de pessoas-chave do órgão cliente quanto aos problemas da organização, seus pontos positivos e formas de direcioná-la para o cumprimento de sua

missão.

Parte substancial dessa metodologia consiste no levantamento de indicadores administrativos, estatísticos, de caráter básico, que possibilitem avaliar o grau de viabilidade geral do programa, para fins de seu dimensionamento e da determinação da amplitude e grau de sofisticação das mudanças e dos tipos de instrumentos e ação requeridos.

3.2 - METODOLOGIA BETA

A metodologia beta é voltada para o levantamento de dados e conteúdos relativos a: comportamentos e relações interpessoais e intergrupais; sentimentos, valores e atitudes, estilos de liderança, comunicação e tomada de decisão; conhecimentos e habilidades comportamentais; clima e cultura organizacionais; percepção das pessoas quanto aos problemas, estruturas, normas e procedimentos das organizações.

Envolve essa metodologia a participação de técnicos e consultores da organização consultora em condições mais ou menos paritárias às de técnicos, consultores e dirigentes da organização-cliente, em termos de posições e papéis no processo diagnóstico; os consultores desempenham o papel de facilitadores do processo e trabalham conjuntamente com o cliente, orientando-os no uso de metodologia, instrumentos e técnicas de pesquisa e diagnóstico.

A metodologia beta é usada como estratégia básica de programas de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos com vistas à sua conscientização no que respeita aos problemas da organização e aos obstáculos ao seu desenvolvimento, objetivando a habilitá-los no uso de instrumentos e técnicas de diagnóstico organizacional.

Nessas circunstâncias, da utilização dessa metodologia resultam produtos menos concretos e tangíveis como: pessoas conscientizadas e habilitadas a realizar diagnósticos — cujos produtos poderão surgir a médio e longo prazo.

Essa metodologia vem sendo utilizada em programas de desenvolvimento de recursos humanos e é aqui concebida como estratégia para influenciar a organização ao crescimento, e dotá-la de capacidade de desempenho e resposta à pressão de problemas, mediante a sensibilização e preparo de pessoas com potencial para iniciar e manter um processo contínuo e sistemático de mudança organizacional planejada.

Trata-se, igualmente, como no caso da metodologia alfa, de uma primeira incursão diagnóstica que compõe uma estratégia, abrangendo ações de diagnóstico, planejamento, implantação e avaliação, desenvolvidos de forma integrada e dinâmica, em ciclos que deverão repetir-se e renovar-se e que, na sua constância e repetição, espera-se gerem uma capacidade auto-renovadora nas

organizações.

Os casos aqui abordados se diferenciam daqueles estudados na metodologia alfa, a partir da abordagem feita pela organização cliente nos primeiros contatos com a organização consultora. Nessas situações a organização revela uma preocupação direta e prioritária com o desenvolvimento de recursos humanos, como estratégia para sua modernização e desenvolvimento das organizações, enquanto que a metodologia alfa se preocupa prioritariamente com a produção/elaboração de instrumentos legais/normativos, conforme expectativas reveladas pela organização cliente.

No que respeita à origem das solicitações, elas têm resultado de iniciativas de dirigentes de determinados subsistemas, em geral de Desenvolvimento de Recursos Humanos.

A metodologia beta parte de certos pressupostos conceptuais básicos que direcionam a postura diagnóstica e os instrumentos e técnicas utilizados nessa fase do programa.

São eles:

- . a concepção da organização como um sistema de papéis;
- . a percepção da clientela do programa - chefes, assessores etc. — como partes do sistema organizacional e agentes de mudança em potencial;
- . a concepção do treinamento como estratégia normativa-educativa capaz de gerar mudanças, conduzindo a uma linha de trabalho dentro dos princípios de treinamento e pesquisa.

A partir desse referencial, as ações diagnósticas se orientam para uma análise das competências necessárias a um desempenho ideal da clientela no seu contexto e para uma análise das competências e desempenho atuais da clientela, com vistas à sua preparação como agentes de mudança no sistema organizacional.

Incluimos também, no caso desta metodologia, a fase de negociação como primeira etapa do diagnóstico, quando a organização consultora procura, através de entrevistas e contatos preliminares, entender e interpretar as expectativas e preocupações prioritárias do cliente, em relação aos problemas da organização, formas de encaminhá-los e dividendos esperados.

No caso da metodologia beta as preocupações reveladas em primeiro plano têm sido a preparação e desenvolvimento de recursos humanos capazes de atuarem como agentes de mudança ou modernização de sistemas de planejamento e de administração.

De modo geral, e em função das negociações efetivadas e obrigações delas decorrentes, os programas de DRH objetivam

- . preparar os participantes para o desempenho do papel de agentes de mudança nas suas organizações de origem;
- . ensinar a discussão de problemas organizacionais e identificar caminhos para sua solução;
- . contribuir para a melhoria dos padrões de planejamento e

administração como instrumentos racionalizadores, capazes de promover a melhor utilização dos recursos organizacionais;

- . promover o intercâmbio de experiências entre representantes de diferentes organizações e incentivar a formação de redes de aprendizagem;
- . promover o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes e desenvolver a capacidade de aprendizagem e auto-aperfeiçoamento a fim de preparar os participantes para o desempenho de papéis em suas organizações.

Conforme se pode concluir desses objetivos, os produtos esperados desses programas são menos tangíveis e imediatos; os seus resultados e indicadores de alcance dos objetivos se situam numa perspectiva de médio e longo prazos.

A metodologia básica desses programas começa por questionar o sentido da presença do treinando no sistema organizacional; as dimensões organizacional, pessoal e suas interfaces.

Na dimensão organizacional explora-se o conhecimento da ambiência onde se situa o treinando, da posição que o mesmo ocupa no sistema e das expectativas de desempenho do seu papel nesse contexto. Nessa dimensão o consultor, na condição de facilitador do processo, leva os participantes a elaborarem um Modelo de Competência que servirá de ponto de referência para as etapas seguintes do trabalho. O Modelo de Competências compreende os conhecimentos, habilidades e atitudes percebidos pelos treinandos como necessários ao seu desempenho ideal como agentes de mudança no seu contexto. Nesta fase do programa utilizam-se instrumentos e técnicas de análise e diagnóstico organizacional voltados para os aspectos de ideologia; clima e cultura prevalentes na organização. Ao tempo em que são pontos de referência e primeiras incursões diagnósticas, as ações do programa, nesta fase, orientam-se para o desenvolvimento de habilidades de análise e diagnóstico organizacional entre os participantes.

Na dimensão pessoal, as ações da consultoria se concentram em processos que facilitam o autoconhecimento dos treinandos. Todo um trabalho de clarificação de valores, motivos predominantes, estilos de liderança e comunicação é desenvolvido, como base de informação para que os treinandos possam elaborar os seus respectivos planos de desenvolvimento e planos individuais de ação. Tais planos envolvem uma estratégia de aprendizagem para desempenho do papel de agente de mudança a se constituem em base para que os treinandos possam, a médio e longo prazos, contribuir para a melhoria do desempenho organizacional.

Em termos de diagnóstico organizacional, os produtos que resultam das ações do programa constituem-se em primeiras pistas, reflexões e percepções a serem ampliadas desenvolvidas e testadas

pelos participantes quando em suas organizações.

Na verdade esta abordagem e metodologia, para terem o retorno desejado, "hão de efetivar-se num contexto de ações integradas e como parte de uma estratégia de mudança caracterizada pela abrangência e continuidade."* Abrangência aí entendida como um conjunto de mudanças que, conduzindo à valorização dos recursos humanos na organização, dêem consequência e tornem efetivas as iniciativas de treinamento, e como o envolvimento dos diferentes estratos, níveis hierárquicos e categorias funcionais nesse processo. Continuidade, no caso, equivalendo a um sistema de controle, acompanhamento e avaliação desses programas, de forma a garantir a sua efetividade e retroalimentação, com medidas de âmbito e repercussão organizacional.

4 - DIFICULDADES, PROBLEMAS E DILEMAS ENVOLVIDOS NA AÇÃO DA CONSULTORIA

Entendido que a alternativa metodológica alfa se adequa mais à primeira linha de expectativas — produção de resultados a curto prazo e de documentos que os consubstanciem, e a beta atende melhor às expectativas de continuidade do programa, manutenção e desenvolvimento da capacidade de auto-renovação organizacional, a conclusão óbvia seria a de, em cada caso, e com base na linha predominante ou prioritária manifesta pelo cliente optar pela metodologia que com ela esteja em maior consonância. Poder-se-á igualmente concluir que, nada impede e soe acontecer — que o cliente se preocupe, com igual ênfase e empenho, com o atendimento a ambas as expectativas, e nesse caso, nada mais justo que utilizar ambas as metodologias, procurando integrá-las e dimensioná-las na busca do objetivo último e comum - o de criação de condições para a melhoria da qualidade do desempenho da organização.

A verdade, porém, é que as coisas não são tão simples, conforme poderão parecer e decorrer dessas conclusões. É nossa intenção aqui fazer algumas colocações e levantar certos questionamentos quanto às dificuldades e dilemas implícitos em atender com igual presteza e intensidade às duas linhas de expectativas, no trabalho de consultoria com organizações. Imperioso é esclarecer que tais questionamentos longe estão de se constituírem em conclusões de pesquisa realizada com amplitude, profundidade e a chance-la dos rigores metodológicas. Trata-se, antes, de reflexões e especulações autorizados pela experiência e vivência dos problemas da área.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. Centro de Estudos Interdisciplinares para o Setor Público (ISP). *Relatório do Programa de Chefias de Nível Intermediário da SEC*. Salvador, 1980.

A procura de agentes ou agências especializadas no trato com problemas de gerência de organizações para ajudá-las a diagnosticar problemas e identificar formas e caminhos alternativos de solução, decorre, em primeiro lugar, da sensação de desconforto provocada pelos sintomas de disfunção organizacional — incapacidade de resposta a demandas e problemas, — não raro verbalizados pelos beneficiários ou clientelas dos serviços organizacionais, fato que leva os responsáveis pelos destinos da organização à consciência da necessidade de fazer algo que os libere da situação presente e indesejada.

Ocorre que tais sintomas constituem o resultado de um somatório de problemas acumulados e não devidamente e oportunamente tratados. No nosso entender a ausência de tratamento devido e oportuno dos problemas organizacionais tem múltiplas causas. Senão vejamos algumas delas. Listaríamos como das mais ilustrativas a não valorização e entendimento da importância da função gerencial e em decorrência, das ações diagnósticas, modernizadoras e de desenvolvimento de recursos humanos. Este fato conduz a uma postura que é típica dos nossos dirigentes: a de ocupar-se repressiva e episodicamente em promover a melhoria do desempenho organizacional. Ora, a complexidade e rapidez das demandas está a exigir cada vez mais uma postura oposta: a de pré-ocupar-se, i. é ocupar-se previamente, com a melhoria do desempenho organizacional, em termos de antecipar, prevenir e preparar-se para acompanhar a dinâmica e complexidade das demandas que crescentemente pressionam a máquina burocrática.

As conseqüências diretas disso são: de um lado, o comportamento episódico, descontínuo e repressivo e de outro, a crença ainda prevalecente e já comentada anteriormente, de que os problemas organizacionais podem resolver-se pela elaboração e reelaboração de leis, planos, normas e rotinas, herança da cultura e valores jurisdicistas, prevalecentes na sociedade brasileira.

Ora, esperar, ao mesmo tempo e com igual ênfase, que programas de melhoria de qualidade do desempenho organizacional produzam resultados a curto prazo pela elaboração e decretação de leis, normas e rotinas e tenham a sua continuidade assegurada pela ação constante de agentes internos do processo de modernização, como soe acontecer com os nossos dirigentes, expressa bem a sua ambiguidade de propósitos, própria dos que não acreditam em administração mas, sem o saber a valorizam e sentem necessidade da sua presença, ao expressar a confiança de que a aplicação de técnicas, estratégias e metodologias de diagnóstico e solução de problemas possam produzir benefícios constantes e sistemáticos.

Fazer com que isto ocorra, por outro lado, requer investir em uma área cujos dividendos políticos são reduzidos e bastante discutíveis vez que os seus resultados não emergem de imediato, e

não decorrem da ação mágica de leis e decretos de modernização, mas de todo um processo, lento e gradual de conscientização e mudança de atitudes e comportamentos.

Poder-se-á citar outra causa de os problemas administrativos não terem o tratamento devido e oportuno na realidade das nossas organizações; a tendência centralizadora dos dirigentes, também essa resultante de toda uma herança cultural. Dir-se-ia que organizações de menor dimensão e complexidade poderão subsistir às forças da centralização. O porte e complexidade crescentes da maioria de nossas organizações estão a exigir, porém, a prática da descentralização de funções como forma viável de funcionamento e desempenho organizacional. Descentralizar, por seu turno, significa delegar atribuições. A prática da delegação, por sua vez, requer, de um lado, confiança dos dirigentes mais altos na capacidade de atuação e gerência daqueles que receberão a delegação e efetivo preparo e habilitação destes para o desempenho das funções delegadas. Sem dúvida que tudo isto requer considerável investimento de tempo na habilitação de pessoas e na mudança de atitudes e comportamentos de dirigentes e subordinados.

São assim, e para ilustrar com exemplos que nos parecem dos mais significativos, o imediatismo, o juridicismo e a tendência à centralização, forças que, na nossa ótica, têm dificultado e retardado o amadurecimento das organizações públicas brasileiras e emperado o seu processo de diagnóstico e solução de problemas. Nessas circunstâncias, organizações de consultoria têm um papel dos mais importantes e difíceis de desempenhar, que é o de ajudar os dirigentes a diagnosticar problemas organizacionais e identificar caminhos alternativos para a sua solução, além de prepará-los para desempenhar, de forma sistemática e contínua, a missão da organização de auto-renovar-se e acompanhar as demandas, cada vez maiores e mais complexas, de uma realidade altamente mutável.

No desempenho desse papel deverão, consultores e órgãos de consultoria, estar conscientes de que:

- . os problemas e dificuldades das nossas organizações resultam de múltiplas causas e são de natureza as mais diversas: comportamental, jurídica, técnica;
- . alguns desses problemas são de mais fácil solução e encaminhamento, passíveis portanto de uma abordagem mais direta e imediata;
- . outros, porém, estão a exigir estratégias e ações de médio e longo prazos de caráter normativo-reeducativo;
- . a sua tarefa básica consiste, antes e acima de tudo, fazer os dirigentes compreenderem essa problemática e contribuir para uma mudança de postura e atitude de sua parte, além de transferir tecnologia que possam melhor contribuir para a identificação, encaminhamento e solução de problemas orga-

nizacionais.

Eis uma difícil e desafiante missão que se espera de quantos militam nessa área. Acreditamos que apesar de difícil e desafiante não é uma missão impossível. E que a sua viabilidade será tanto maior na medida em que sejam encorajadas e ampliadas atividades de pesquisa que, sem dúvida, contribuirão para enriquecer o estado da arte nessa área ainda pouco valorizada e reconhecida entre nós, que é a administração.

A verdade é que entre nós, administração está longe de ter foros de ciência e a insuficiente contribuição da pesquisa no nosso meio científico muito pouco tem subsidiado a arte da administração que tampouco busca as contribuições de pesquisas, nem se sensibiliza em fazê-lo.

SUMMARY

Some reflections in the area of consultation to organizations of the public sector" treats about methodological alternatives of diagnostic and problem solving in organizations of the public sector aiming at the improvement of their performance patterns.

The central thesis is that the expectations and attitudes of managers that ask for the technical assistance of consultant organizations influence the adoption of one of the methodological alternatives. Some expectations are associated with the presentation of products such as plans, laws, organizational structure, norms and procedures — within limited periods of time; its roots might be related to the legal and structural perspectives of our managers.

Expectations associated with certain results, that are less concrete and tend to emerge at medium and long terms presumes a continuous and systematic work of problem awareness, beside the evaluation of behaviors, values and attitudes.

Emphasis is placed in problems and dilemmas faced by organisms and person specialized in technical assistance programs, when they are exposed to divergent expectations generally difficult to reconcile. The role of consultants is also emphasized in terms of contributing to changing attitudes of public executives and transferring technologies of diagnosing and solving organizational problems.

RÉSUMÉ

"Quelques réflexions concernant le domaine de l'analyse des organisations du secteur public": cet article traite des méthodes alternatives de diagnostic

et de solution des problèmes des organisations du secteur public, dans le but d'améliorer la qualité de leur rendement et de leur service.

La thèse centrale est que l'attitude première des dirigeants d'organisations clientes qui recherchent l'aide des organismes d'analyse afin d'améliorer leur rendement détermine en grande partie le choix de l'une des deux alternatives méthodologiques. L'attente de la présentation de produits définis - comme les plans, les lois, les structures, les normes dans des délais préfixés et généralement courts, a son origine dans la vision légaliste et programmée de nos dirigeants.

L'expectative de résultats moins tangibles dans des délais plus ou moins longs pressuppose un travail continu et systématique de prise de conscience des problèmes et d'interrogation et d'évaluation des attitudes, des valeurs et des comportements.

Les problèmes et les dilemmes qui se posent aux organismes et aux personnes spécialisés dans l'analyse des organisations du secteur public lorsqu'ils s'occupent d'expectatives qui ne sont pas toujours conciliables et convergentes, sont accentués. Enfin, on accentue le rôle du "consultor" qui contribue au changement d'attitude des responsables de direction dans le secteur public et qui transfère les technologies du diagnostic et de la solution des problèmes organisationnels.