

VISÃO MULTIDIMENSIONAL E SISTÊMICA DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

MULTIDIMENSIONAL AND SYSTEMIC VISION OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

Recebido em: 02/04/2024

Reenviado em: 16/11/2024

Aceito em: 28/11/2024

Publicado em: 17/12/2024

Mariane Beatriz Wittmann¹ 

Universidade Federal de Santa Maria

Milton Luiz Wittmann² 

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões

Fernando Batista Bandeira da Fontoura³ 

Universidade de Santa Cruz do Sul

Resumo: O artigo aborda a teoria Desenvolvimento Organizacional (DO) e a emergência da teoria Desenvolvimento Organizacional Multidimensional (DOM). Alisam-se as novas dinâmicas organizacionais envolvendo a visão sistêmica e interdisciplinar entre as ciências sociais aplicadas e o desenvolvimento organizacional. Abordam-se, igualmente, a teoria crítica e a escola de Frankfurt que compõem uma análise avaliativa da teoria do DO com foco avaliativo do cartesianismo e de mercado que restringe as organizações e sociedade a modelos culturais unidimensionais. Conclusivamente, infere-se que o DO é insuficiente para relacionar organizações e desenvolvimento, havendo a necessidade de reformulação das dinâmicas organizacionais voltadas ao DOM aliado ao pensamento crítico.

Palavras-chave: Organizações; Desenvolvimento; Desenvolvimento Organizacional; Desenvolvimento Organizacional Multidimensional

Abstract: The article addresses the Organizational Development (OD) theory and the emergence of the Multidimensional Organizational Development (DOM) theory. New organizational dynamics involving a systemic and interdisciplinary vision between applied social sciences and organizational development are smoothed out. Critical theory and the Frankfurt school are also addressed, which make up an evaluative analysis of the OD theory with an evaluative focus on Cartesianism and the market that restricts organizations and society to one-dimensional cultural models. Conclusively, it is inferred that DO is insufficient to relate organizations and development, with the need to reformulate organizational dynamics focused on DOM combined with critical thinking.

Keyword: Organizations; Development; Organizational Development; Multidimensional Organizational Development.

¹ Doutoranda do Programa de Pós-graduação da Universidade Federal de Santa Maria/RS. Brasil, Rio Grande do Sul, Santa Maria. E-mail: marianewittmann@gmail.com

² Doutor em Administração – USP. Professor da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI). Brasil, Rio Grande do Sul, Santo Ângelo. E-mail: wittmann@profwittmann.com

³ Doutor em Desenvolvimento Regional – UNISC. Professor da Universidade de Santa Cruz do Sul. Brasil, Rio Grande do Sul, Santa Cruz do Sul. E-mail: fontoura.custos@ibest.com.br

INTRODUÇÃO

O artigo aborda uma análise dos temas de Desenvolvimento Organizacional (DO) em contraponto ao Desenvolvimento Organizacional Multidimensional (DOM), revisando o arcabouço teórico sobre as teorias e buscando compreender as principais características sobre os temas. Além disso, propõem-se uma compreensão da teoria crítica e a escola de Frankfurt, envolvendo uma visão sistêmica e multidisciplinar entre as ciências sociais aplicadas e o desenvolvimento organizacional.

Entende-se que as organizações não são objetos apenas utilitaristas que fazem parte de uma sociedade na qual o mercado é apenas o centro único das atenções de acordo com o pensamento da multicentralidade de Alberto Guerreiro Ramos (RAMOS, 1989; 1996). Segundo Tenório (1998), os elementos conceituais e epistêmicos que orientam estas análises assemelham-se aos elementos conceituais que se contrapõem às estratégias e modelos de gestão unidimensionais. Nestes, a teoria do DO apresenta-se como isomórfica, pautada na mudança através da gestão de recursos humanos com foco no melhor fazer, “o produtivismo” - característica da administração científica alheia à multidimensionalidade organizacional (PAULA, 2020).

O referencial pauta-se principalmente na epistemologia crítica desenvolvida na Alemanha na década de 1930, em Marcuse (1973), Horkheimer (1974), Horkheimer e Adorno (1985) e Harvey (1992) referentes às relações entre o pensamento unidimensional e em autores contemporâneos, tais como Elkington (1998), Alberto Guerreiro Ramos (1989; 1996), Fernando Guilherme Tenório (1998; 2004; 2011; 2017), Bastos (2014) Azevedo e Albemaz (2015).

CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA

Os conceitos de crescimento e desenvolvimento organizacional apresentam-se como um desafio para os estudos organizacionais baseados historicamente na administração científica (MACHADO, 2023). O modo de produção da sociedade industrial, voltado essencialmente para a acumulação contínua de capital e expansão econômica (MARX, 2013), impregnou o pensamento humano como delineador cultural (MORGAN, 1996), que atualmente gera necessidades de mudanças paradigmáticas (FONSECA, 2023; PAULA, 2016).

Para Benko (1999), os primeiros trabalhos que estudaram a influência das organizações no desenvolvimento regional são voltados para o crescimento. Após a década de 1970, surgiram

estudos envolvendo operações e inovação no sentido de arranjos voltados ao território, entretanto na sua maioria com características meramente economicistas. Esta análise é ratificada por Boltanski e Chiapello (2009) quando afirma que a literatura em gestão empresarial do período de 1960 a 1990 focou-se em estudos sobre eficiência e eficácia, relativizando as questões sistêmicas e complexas.

Algumas evidências de declínio no pensamento organizacional tradicional também aparecem evidentes na literatura internacional nos trabalhos de Harvey (1992), Toffler (1995), Morgan (1996) e Capra (1996). Esses abordam a unidimensionalidade como pejorativa dos estudos e das práticas organizacionais voltadas para grandes indústrias mesmo com algumas alterações nos ambientes competitivos com possibilidade de diversificação, economias de escopo e aumento do setor de serviços. Os autores convergem no sentido de haver evidências de declínio do sistema de acumulação rígida do capital, este que tem como base a sociedade tecnológica, os ganhos de escala e a visão produtivista (TOFFLER, 1995; TENÓRIO, 2017).

Segundo Marcuse (1973); Horkheimer e Adorno (1985) e Horkheimer (1974) o DO ocorreu historicamente influenciado pelo desenvolvimento da sociedade industrial com características cartesianas e ligado ao modelo de produção industrial taylorista. A evolução das relações de produção e a evolução histórica das organizações conviveram com inúmeras contradições vinculadas ao próprio desenvolvimento do capitalismo, principalmente porque as organizações e teorias tendem ao unidimensionalismo e à alienação das relações.

Historicamente, os modelos de organização são contextualizados neste estudo em períodos econômicos (Quadro 1), com impacto nas características da produção, da propriedade e do território que se identificam como modelos de organização e de sociedade.

O período clássico estabeleceu as bases das práticas de gestão e ajudou as organizações a estruturarem seus processos de forma eficiente e previsível. Com ênfase na estrutura formal, hierarquia rígida e cadeias de comando bem definidas, as teorias administrativas se desenvolveram com aposta na industrialização e na urbanização como modelo de desenvolvimento. As organizações eram norteadas por trocas de mercadorias para um período capitalista tecnoindustrial com predominância paradigmática do taylorismo e fordismo, buscando eficiência máxima nos processos produtivos (PAULA; PAES, 2021).

Quadro 01- Períodos econômicos.

Períodos	Características
Período Clássico (Final do século XIX – meados do século XX)	Enfoque mecanicista, com as organizações sendo vistas como máquinas.
	Ênfase na estrutura formal, hierarquia rígida e cadeias de comando bem definidas.
	Busca pela eficiência máxima nos processos produtivos.
Período Comportamentalista ou de Relações Humanas (Décadas de 1930 a 1950)	Valorização do indivíduo e de suas necessidades no ambiente de trabalho.
	Ênfase em motivação, liderança, comunicação e dinâmica de grupo.
	Reconhecimento de que fatores psicológicos e sociais influenciam o desempenho dos trabalhadores.
Período Sistêmico ou Contemporâneo (A partir da década de 1960 até os dias atuais)	As organizações são vistas como sistemas interdependentes, que precisam se adaptar às mudanças externas.
	Ênfase na inovação, flexibilidade, aprendizado organizacional e sustentabilidade.
	Integração entre pessoas, tecnologia e processos.

Fonte: Harvey (1992); Toffler (1995); Barquero (2001); Bell, (1977, 1973); Tenório, (2004); Marcuse, (1973).

Já o segundo período introduziu a ideia de que os gestores devem considerar os aspectos humanos para obter melhores resultados organizacionais. Ocorreu a valorização do indivíduo e de suas necessidades no ambiente de trabalho, com ênfase em motivação, liderança, comunicação e dinâmica de grupo, reconhecendo que fatores psicológicos e sociais influenciam o desempenho dos trabalhadores.

Por fim, o terceiro período reflete o entendimento das organizações como sistemas abertos, em constante interação com o ambiente externo. Permitiu que as organizações enfrentassem os desafios de um ambiente globalizado, dinâmico e complexo, promovendo práticas de gestão estratégicas e sustentáveis, com capacidade de adaptação e inovação contínuas das organizações.

Quando se discorre sobre o período organizacionais, não se está pregando o fim do positivismo e da industrialização, mas a necessidade da multidimensionalidade do DO através de processos de mudanças disruptivas vinculadas à emergência de novos modelos de sociedade pós-industrial. Sendo assim, ressalta-se que os macros períodos não significam uma análise fechada com determinação de início, meio e fim. Segundo Tenório, o próprio pós-fordismo contém o fordismo em uma análise de unidade dos contrários, mais conhecida como dialética:

[...] conceitos que o modismo da contemporaneidade flexível não permite que sejam percebidos, escondendo indicadores da permanência de um fazer fordista travestido, muitas vezes, de moderno, atual. A tese proposta é que o pós-fordismo contém o fordismo. Ou seja, o fordismo não é substituído pelo pós-fordismo, visto que este último contém, de acordo com a unidade dos contrários, lei da dialética, elementos fordistas, substâncias que serão representadas por meio de um continuum (TENÓRIO, 2011, p. 1141).

Portanto, evidencia-se que há um *continuum* entre esses paradigmas de produção, na medida em que representam fases da aceleração dos processos de mecanização e modelos de desenvolvimento. Além disso, os períodos refletem visões de mundo que se desdobram em dinâmicas sociais, econômicas, políticas e culturais de suas épocas, sem romper com o pressuposto das ideologias e harmonias administrativas responsáveis pelo controle social do trabalho e de sua inserção no contexto produtivo (PAULA; PAES, 2021).

ESCOLA DE FRANKFURT E O PENSAMENTO CRÍTICO

A teoria crítica atrela-se a pesquisas desenvolvidas na Alemanha em 1923 através de estudos desenvolvidos no Instituto de Pesquisa Social na Escola de Frankfurt (NETTO *et al.*, 2016), emergindo como um movimento intelectual no início do século XX (PAULA, 2020). Em contraste com a teoria tradicional, a teoria crítica propunha um exame das ideologias dominantes, questionando o papel da razão e as formas de dominação (BUENO, 2022).

Os pesquisadores desse grupo, filósofos e cientistas sociais, tinham o propósito de mostrar as contradições de uma sociedade através da promoção de análises teóricas a partir de pesquisas empíricas com caráter interdisciplinar (CAVALCANTE *et al.*, 2020). Esses analisaram as estruturas da sociedade moderna capitalista, o papel da cultura e os mecanismos de dominação (PERIUS, 2016).

A criação da Escola de Frankfurt foi influenciada pelas condições políticas e econômicas da época, como o crescimento do capitalismo industrial, o surgimento do fascismo e as consequências da Primeira Guerra Mundial. Inspirada por Marx, Hegel e Freud, essa escola buscou interpretar o impacto do capitalismo sobre a cultura e a psicologia das massas, abordando temas como alienação, ideologia e racionalidade instrumental (BUENO, 2022).

Os filósofos e cientistas sociais desenvolveram conceitos essenciais para a teoria crítica, incluindo a racionalidade instrumental, em que criticavam o uso da razão como meio de controle e dominação, ao invés de emancipação. Essa “racionalidade instrumental” limita a

capacidade de ação crítica das pessoas, transformando indivíduos em instrumentos de uma lógica capitalista (ESTEVEZ, 2023). De matriz dialética e interdisciplinar, a análise frankfurtiana gerou um debate profundo nos alicerces políticos e econômicos do estado regressivo da humanidade, os quais relacionam-se à cultura e à psicologia social (CAVALCANTE *et al.*, 2020).

Entre os importantes representantes do pensamento crítico, destacaram-se Theodor Adorno (1985); Max Horkheimer (1975); Walter Benjamin (1987); Herbert Marcuse (1973); e Jürgen Habermas (2004). Esses pensadores argumentaram que a indústria cultural transformou a cultura em mercadoria, manipulando as massas e impedindo o desenvolvimento de uma consciência crítica. A cultura de massa, ao invés de libertadora, é vista como um meio de controle social. Os autores abordam como o capitalismo molda o espaço urbano, o consumo e as relações humanas, refletindo sobre a alienação provocada pela vida moderna e como as pessoas são "absorvidas" pelo ritmo acelerado e pela superficialidade da metrópole. Sendo assim, a teoria crítica vê a emancipação como um processo de libertação dos mecanismos de dominação e alienação. Os teóricos buscaram formas de entender como os indivíduos poderiam se libertar das forças repressivas que afetam tanto a subjetividade quanto a sociedade (AVELINO; RAPOZO, 2020; ESTEVEZ, 2023).

Os estudos da teoria crítica deram origem a uma reação da lógica instrumental da empresa capitalista e às técnicas de normatização enraizadas pela administração e cultura de uma sociedade baseada no controle, procurando contrapor o lado da opressão das empresas exercidas de maneira planejada e racional a formas multidimensionais (BUENO, 2015, LACHOWSKI, 2022; OLIVEIRA, 2023). A multidimensionalidade passou a ser compreendida como um conjunto de produções intelectuais frankfurteanas, tendo como objetivo o pensamento em um campo epistemológico oposto ao pensamento positivista dominante em razão da emergência da teoria sistêmica e da complexidade. Este cenário passou a elencar contribuições para a teoria organizacional com estudos críticos à racionalidade instrumental (SOUZA; ORNELAS, 2015).

Compreende-se o papel da teoria crítica no estudo da gestão das organizações relativo às propostas de transformações sociais que possibilitaram uma maneira de se estudar as organizações numa perspectiva multifuncional (NETTO *et al.*, 2016). Segundo Maranhão e Vilela (2017), com base na escola de Frankfurt, houve a inclusão de categorias metodológicas e de análises qualitativas, que foram além da limitação da aparência dos fatos, explorando as

contradições sociais, ideológicas e culturais que estavam subjacentes à "aparência" dos fenômenos. Um autor contemporâneo que trabalha a partir dessa tradição e explora metodologias qualitativas e categorias críticas é Axel Honneth (2011), representante da terceira geração da Teoria Crítica. Ele aprofunda a análise sobre o reconhecimento, a emancipação e as patologias sociais, vinculando as metodologias críticas da Escola de Frankfurt ao contexto atual.

Os pesquisadores da Escola de Frankfurt argumentaram que o progresso tecnológico e organizacional pode resultar em "dominação" disfarçada de "eficiência". Para eles, o Desenvolvimento Organizacional, ao promover uma cultura organizacional que valoriza a produtividade e o alinhamento, pode alienar o trabalhador de seu potencial criativo e crítico, transformando-o em um "homem unidimensional", desenvolvido por Herbert Marcuse (1997), voltado apenas para o sucesso organizacional. Marcuse (1997) argumenta que, sob o capitalismo avançado, o indivíduo é moldado para conformar-se às demandas do sistema produtivo, perdendo sua capacidade de crítica e criatividade, em favor da eficiência e da integração. Esse ponto é relevante, pois enfatiza que, em uma estrutura capitalista, o DO pode funcionar mais como uma ferramenta de controle do que como um processo de emancipação para os colaboradores (SENNETT, 2021).

Críticos do DO, na perspectiva do capital, apontam que a racionalidade instrumental transforma o desenvolvimento em um meio de controle e alinhamento dos objetivos pessoais aos objetivos organizacionais, minimizando o potencial de resistência e conflito. A racionalidade instrumental é aplicada em políticas que, embora promovam o desenvolvimento, também moldam a subjetividade dos trabalhadores para que correspondam às necessidades organizacionais, o que pode ser visto como uma forma de alienação.

O posicionamento limitante do DO identificou-se em estudos de casos segmentados e em produção descrita por Dimaggio e Powel (2005) como isomórfica com repetições voltadas para a tríade eficiência, eficácia e produtivismo. Estes argumentos são distintos à teoria do DOM, que, na sua trajetória histórica, apresentam estudos que trabalham a gestão da mudança e a gestão de pessoas buscando melhorias de resultados contemplando a complexidade social.

Estudos de Boltanski e Chiapello (2009) partem do entendimento de que as organizações não são espaços unicamente destinados à acumulação com foco em um capitalismo rígido. Nesta senda, os estudos organizacionais se constituem em espaços a serem desenvolvidos a partir da complexidade das relações interativas e multidimensionais, que, de

acordo com Ramos (1989) e da visão crítica ancorada em Marcuse (1973), são muitas vezes ingênuos e, na maioria das vezes, pregam recortes positivistas e unidimensionais.

O ponto de partida da análise baseia-se no modelo multicêntrico a partir de Ramos (1989), no qual o mercado é considerado como dimensão envolvendo relações multidimensionais, entretanto não como única forma de análise do desenvolvimento das organizações. Essa visão alinha-se às críticas desenvolvidas por Harvey (1992) e por Boltanski e Chiapello (2009) evidenciando uma crise do pensamento unidimensional desenvolvido pela literatura em gestão empresarial baseada no taylorismo e no fordismo como modelos de produção centrados na visão de crescimento.

Comparativamente, podemos agrupar as diferenças entre DO e DOM em cinco dimensões: epistemologia, foco, racionalidade e gestão e visão (Quadro 2), que evidenciam a passagem de uma contextualização centrada no positivismo, mercado, instrumentalismo, hierarquia, crescimento, para uma visão sistêmico-complexa de relações multidimensionais, substantiva, deliberativa/interativa e desenvolvimento.

Quadro 2 - Dimensões entre DO e DOM.

Dimensão	DO	DOM
Epistemologia	Positivista	Crítico/Sistêmica/Complexa
Foco	Mercado	Relações multidimensionais
Racionalidade	Instrumental	Substantiva
Gestão	Hierárquica	Deliberativa/Interativa
Visão	Crescimento	Desenvolvimento

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

O Quadro 2 evidencia uma visão racional instrumental do DO baseada na unidimensionalidade e linearidade organizacional, a qual parte do pressuposto que as organizações são espaços meramente de acumulação rígida do capital (HABERMAS, 2004). A gestão das organizações, no contexto do DO, baseia-se na gestão hierárquica e vertical, sendo a visão de crescimento apresentada na literatura como gestão de mudanças, normalmente implementadas por consultores externos para a eficácia nos resultados econômicos alinhados à administração científica e ao positivismo em contraponto à visão do desenvolvimento com foco na multidimensionalidade (WITTMANN; FONTOURA, 2016).

O DO é um campo da administração que foca em promover mudanças planejadas nas

organizações, visando o aprimoramento contínuo. Segundo Schein (1992), o DO envolve o uso de intervenções planejadas para melhorar a eficácia organizacional por meio da mudança na cultura e nos processos sociais. Tradicionalmente, o foco tem sido a resolução de problemas específicos ou a melhoria de eficiência em áreas isoladas da organização.

O DOM, por sua vez, surge como uma evolução dessa abordagem, pois reconhece que as organizações são sistemas complexos e interconectados. Senge (2020), em sua teoria das organizações que aprendem, aponta que as mudanças efetivas e sustentáveis devem considerar todas as dimensões organizacionais de forma integrada. O DOM se distingue ao abraçar múltiplas dimensões – como cultura organizacional, estrutura hierárquica, processos operacionais e relações interpessoais – e buscar transformar essas dimensões simultaneamente para alcançar uma verdadeira transformação sistêmica.

Diferente do tradicional Desenvolvimento Organizacional (DO), o DOM incorpora múltiplas dimensões, como cultura, estrutura, processos e pessoas, visando a transformação organizacional de maneira integrada. O DOM, além das soluções pontuais, adota uma perspectiva holística que reconhece as interconexões entre as diversas áreas organizacionais e o impacto das mudanças nos processos, nas pessoas, na cultura e na estrutura (DEPONTI *et al.*, 2023).

Diversos modelos de implementação do DOM têm sido propostos, que envolvem diagnósticos organizacionais, workshops de mudança cultural e treinamentos de equipes. Beer e Nohria (2000) propõem um modelo de “duas abordagens de mudança”, que considera tanto as mudanças de curto prazo, baseadas em resultados imediatos, quanto as mudanças de longo prazo que envolvem transformações culturais profundas.

Enquanto o DO é eficaz para resolver problemas internos e melhorar a eficiência rapidamente, o DOM oferece uma abordagem holística e sistêmica, adequada para organizações que buscam um impacto amplo a longo prazo, considerando as inter-relações entre diferentes aspectos da organização e o ambiente externo (SENGE, 2020). Empresas que adotam o DOM tendem a ser resilientes, adaptando-se melhor às mudanças e atendendo às expectativas de stakeholders que valorizam responsabilidade social e mudanças sustentáveis.

DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL (DO) E DESENVOLVIMENTO MULTIDIMENSIONAL (DOM)

O contexto contemporâneo constitui-se em interações supra estruturais com inferências nas mudanças organizacionais, as quais se alicerçam na configuração histórica nem sempre

vinculada ao modelo organizacional proposto (TRAESEL et al., 2014). Estas interações identificam períodos de tensões que envolvem supra estruturas no sentido de externalidades, cujo desenvolvimento cognitivo das pessoas necessita de paradigmas organizacionais vinculados às dinâmicas organizacionais emergentes.

O DO citado na literatura atrelado às mudanças organizacionais planejadas e ao conceito unidimensional do desenvolvimento tornou-se ultrapassado. Esta interpretação do desenvolvimento, segundo Deponti *et al.* (2023), é controvertida quando se analisam temáticas interpretativas dele.

No final da década de 1960, profissionais e pesquisadores perceberam as alterações sociais e seu impacto nas organizações, principalmente nos Estados Unidos com o porvir de uma sociedade pós-industrial baseada em novas tecnologias nas diferentes áreas do conhecimento e com muitas organizações atônitas às mudanças. (CARAVANTES, PANNO; KLOECKNER, 2010).

As organizações, percebendo as alterações sociais ocorridas, começaram a planejar mudanças nos mecanismos de controle e de dominação. Nesse sentido, foram desenvolvidos trabalhos relativos à promoção da liderança, da motivação e dos *coaches*, fazendo com que os processos de mudanças passassem a ser cooperativos e não coercitivos.

Segundo Boltanski e Chiapello (2009) há uma possibilidade de uma teoria do DOM que parte da discussão da diferença entre crescimento e desenvolvimento e do contraponto entre gestão estratégica e gestão social. Nesta direção o DOM constitui-se numa tentativa de resposta às mudanças nos ambientes e na percepção de consultores organizacionais e acadêmicos, com destaque para os estudos de Warren Bennis (1972), em especial na obra “*Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas*”, discorrendo sobre teoria organizacional e mudanças nas empresas.

Quadro 3 - Características do Desenvolvimento Organizacional (DO).

a) Mudanças focadas que envolvem fatores educacionais nas organizações, envolvendo valores, atitudes e relações;
b) Problemas de que as organizações se concentram em três categorias: I-problemas de destino-crescimento, identidade e revitalização; II- problemas de desenvolvimento e satisfação das pessoas; III- problemas de eficiência organizacional;
c) Estratégias organizacionais que dão prioridade ao comportamento já experimentado, para construir um novo comportamento, tendo um efeito paradigmático;
d) Tendência a pouca colaboração entre o agente de mudança e os componentes do sistema-cliente, com possibilidade de dificuldade para realização dos objetivos.

- e) Mudanças focadas que envolvem fatores educacionais nas organizações, envolvendo valores, atitudes e relações;

Fonte: Bennis (1972).

O DO, transvertido para aumento de produção e de resultados através de maior satisfação no trabalho, apresenta uma visão de eficiência e de eficácia através de mudanças nas formas de produção focada no aumento do lucro e na visão unidimensional. O mesmo apresenta traços claros dos conceitos da teoria comportamentalista, passível das críticas feitas por Ramos (1989) e por Tenório (2017). Críticas reforçadas também por Boltanski e Chiapello (2009) ao mencionarem as práticas organizacionais de gestão que restringem possibilidades de os trabalhadores participarem do processo e que, muitas vezes, tencionam a uma servidão voluntária. Além disso, o DO apresenta uma genealogia interativa, apesar de suas características positivistas com influência da teoria comportamentalista, contingencial e sistêmica, que Panno e Kloeckner (2010 p. 210) conceituam como: “mudança planejada, articulada, pensada e não reativa ao sabor dos ventos”.

Para Oliveira (2012) o DO não é considerado nas escolas de administração de forma unânime como uma teoria e sim como uma abordagem. O DO surgiu com uma visão interna social vinculada ao desenvolvimento das pessoas como já proposto nas suas características (BENNIS, 1972). No raciocínio dialético o DO não é apenas comportamentalista, mas contém vários traços desta teoria, com elementos da visão sistêmica e da contingencial. O DO se constitui como:

um processo estudado para consolidar a mudança planejada dos aspectos estruturais e comportamentais nas organizações, com a finalidade de otimizar o processo de resolução de problemas e os resultados anteriormente estabelecidos nos planejamentos elaborados, sempre com adequado relacionamento interpessoal (OLIVEIRA, 2012, p.195).

O DOM traz uma contribuição sistêmica para a temática do DO, entendendo as organizações como sistemas abertos em um ambiente de múltiplas possibilidades (WITTMANN, 2008). Alguns questionamentos podem ser realizados para a criação de uma escola ou teoria do DOM em formação, em função da complexidade do tema e das relações com o ambiente sistêmico, estrutural e organizacional. Para tanto, há necessidade de um alinhamento histórico, social interno e externo, com interações multicausais, multidimensionais no sentido da construção de um conceito de desenvolvimento organizacional e territorial, para além dos conceitos econômicos clássicos e neoclássicos, sendo que vários outros autores

Página 11 de 20

DOI: <https://doi.org/10.56579/rei.v6i5.1256>

contribuíram para a formação de uma escola ou teoria do desenvolvimento, cuja análise possibilita classificá-los em três gerações (Quadro 04).

As organizações, na perspectiva do DOM, podem ser analisadas como espaços não meramente de acumulação rígida de capital, mas como um sistema vivo que interage com o ambiente externo, o que implica em uma adaptação constante a mudanças sociais, tecnológicas e ambientais. Envolve intervenções que consideram fatores além da produtividade, como bem-estar dos colaboradores, impacto ambiental e responsabilidade social.

A primeira geração apresenta o surgimento do termo DO nas relações de eficiência e de eficácia, demonstrando uma herança fortemente alicerçada na matriz positivista. Introduziu as teorias e práticas que integram aspectos humanos e técnicos na mudança organizacional, com ênfase em métodos participativos e baseados em evidências para implementar mudanças. Também se reconheceu o papel do comportamento humano, da liderança e da cultura organizacional na eficácia e no sucesso organizacional, com o objetivo de melhorar processos internos e aumentar a eficácia organizacional.

A segunda geração constitui-se em uma tentativa, mesmo que incipiente, de incluir uma análise interativa das dimensões que constituem uma organização incluindo questões sociais, ambientais e comunitárias, principalmente com os estudos de Bennis (1972). Expandiu as ideias da primeira geração, contribuindo com abordagens de sistemas abertos e estratégias de mudança nos processos das organizações.

Quadro 04 - Teorias sobre DO e contribuições de seus representantes.

Autores	Contribuições
PRIMEIRA GERAÇÃO	
Richard Beckard (1945)	Criador da expressão desenvolvimento organizacional, coordenou grupos de treinamento organizacional para feedback.
Kurt Lewin e William White (1945)	Consolidaram a pesquisa de ação, verificando o tempo real de cada tarefa para melhoria e eficácia.
Rensis Likert (1946)	Coordenou desenvolvimento de pesquisa de entrevistas para feedback e discursos junto aos empregados para melhoria nas condições trabalho.
Robert Rogers Blake e Jane Srygley Mouton (1964)	Criaram o Grid gerencial voltado para produtividade, excelência empresarial e análise organizacional.
SEGUNDA GERAÇÃO	
Edgar Henry Schein (1965)	Contribuiu para estudos psicológicos, liderança e cultura nas organizações, processos e mudanças organizacionais.

Warren G Bennis (1966)	Analisou efeitos de mudanças rápidas nas organizações.
Paul Roger Lawrence e Jay William Lorsh (1967)	Criaram o modelo de diagnóstico e ação, relações entre organização em ambiente e a complexidade organizacional.
Chris Argyris (1968)	Aprendizado organizacional e processos de mudança.
TERCEIRA GERAÇÃO	
William J. Reddin (1970)	Introduziu a teoria 3D da eficácia gerencial, analisando a eficácia de um gestor no estilo de liderança.
M. Maccoly (1971)	Criou o perfil da águia, realização de entrevistas detalhadas, testes projetivos e interpretação dos sonhos.
Stuart Atkins e Allan Katcher (1971)	Exploraram a relação entre o clima organizacional e os valores individuais.
Paul Hersey e Kenneth H Blanchard (1972)	Criaram a liderança situacional evidenciando que cada caso é um caso.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2012).

A terceira geração foca na questão social com viés para o desenvolvimento de recursos humanos, demonstrando que o DO, como teoria ou tentativa de teoria organizacional, ficou atrelado a aspectos internos das organizações, como já advertido por Tenório (2004). Um destes aspectos que a terceira geração de estudos traz é a questão social, que pode ser interpretada como uma nova forma de alienação para produtividade interna, verificada nos estudos motivacionais, uma questão clássica na Escola das Relações Humanas que influenciou as teorias organizacionais e o DO como tentativa de teoria.

Ramos (1996; 1989) adverte sobre a necessidade de um maior refinamento teórico e metodológico para o posicionamento das ciências administrativas como uma ciência social aplicada para o desenvolvimento de um país, ou seja, a necessidade de estudos organizacionais alinhados a especificidades. Percebe-se que o tema DO, após a sua origem em 1945, teve uma série de autores influenciados por teorias e que escreveram sobre o tema de acordo com as gerações descritas neste ensaio.

Como parte integrante da revisão bibliográfica realizou-se um ensaio bibliométrico utilizando as seguintes palavras-chave: “*Organization Development*”; “*Multidimensionality*”. Buscou-se no site da “Scopus” artigos do ano de 1980 a 2017, com os termos desenvolvimento organizacional multidimensional, delimitando as áreas em: *Business, Management and Accounting e Economics, Econometrics and Finance* e não foi encontrado nenhum artigo com as palavras-chave do presente artigo. A mesma busca foi realizada na base “*Web of Science*” triangulando os termos desenvolvimento organizacional e multidimensionalidade e não foram encontrados trabalhos publicados utilizando o mesmo período de 1980 a 2017.

Contudo, nas pesquisas bibliográficas destaca-se neste período a obra de Guerreiro Ramos que alerta sobre a necessidade de uma literatura em gestão empresarial multicêntrica sem utilizar o termo desenvolvimento organizacional propriamente dito. Destaca-se também Boltanski e Chiapello (2009) na obra “O novo espírito do capitalismo”, citando o isomorfismo da literatura em gestão empresarial normalmente com estudos de caso repetitivos e estudos quantitativos sem contextualização chegando a citar o DO como uma corrente do pensamento administrativo com estas características.

Traesel *et al.* (2014) propõe uma reflexão relevante como estudo atual envolvendo a multidisciplinaridade entre as ciências sociais aplicadas e a visão do desenvolvimento regional mencionando o DO, o qual foi descrito na literatura, como uma área que envolve o comportamento organizacional com influência indireta nos sistemas sociais pela predominância do pensamento unidimensional nos estudos e dinâmicas organizacionais.

Quadro 05 – Representantes sobre DOM e as suas contribuições.

Autores	Contribuições
Peter Senge (2020)	Engajou-se na ideia de organizações que aprendem
Edgar Schein (1992)	Propôs uma teoria de cultura que contribuição para a identidade organizacional.
Chris Argyris (1991)	Contribuiu para a compreensão das dinâmicas de aprendizagem dentro das organizações.
Richard Beckhard (1969)	Introduziu noções sobre mudança organizacional em uma perspectiva sistêmica.
W. Warner Burke (2017)	Desenvolveu modelos de diagnóstico organizacional que integram fatores no planejamento de intervenções de DO.
David Cooperrider (1987)	Colaborou com a ideia que organização deve ser vista como um sistema interconectado e positivo.

Fonte: Senge (2020), Schein (1992), Argyris (1991), Beckhard (1969), Burke (2017), Cooperrider (1987).

No quadro 5 é possível identificar os principais representantes do DOM e as suas contribuições para a teoria. O autor Peter Senge (2020) é um dos principais teóricos da abordagem sistêmica nas organizações, sendo um influente representante da ideia de organizações que aprendem. A teoria de Senge integra diversas dimensões da organização, como pessoas, processos e estruturas, para criar ambientes colaborativos e sustentáveis (SANGE, 2020). Já o pesquisador Edgar Schein (1992) é conhecido por seu trabalho na cultura organizacional, uma das dimensões centrais do DOM. Ele propôs uma teoria de cultura organizacional que considera como as organizações constroem e mantêm sua identidade, o que

é fundamental para uma abordagem multidimensional do desenvolvimento organizacional.

O representante Argyris (1991) contribuiu significativamente para a compreensão das dinâmicas de aprendizagem dentro das organizações, ressaltando a compreensão às duas camadas de aprendizagem, o qual relaciona-se ao aprendizado de nível único e duplo. Seu trabalho sobre a relação entre os indivíduos e a estrutura organizacional é importante para uma abordagem multidimensional, que visa melhorar tanto as pessoas quanto os processos dentro das organizações. Com relação ao autor Beckhard (1969), esse é considerado um dos pioneiros do DO e introduziu noções sobre mudança organizacional em uma perspectiva sistêmica. Embora não tenha abordado diretamente o conceito de DOM, seu trabalho sobre como planejar e implementar mudanças organizacionais integradas influenciou as práticas contemporâneas organizacionais.

Por fim os autores Burke (2017) e David Cooperrider (1987) contribuíram significativamente para abordagem multidimensional. O primeiro foi um importante teórico da gestão de mudança organizacional e contribuiu com a visão de que a mudança deve ser abordada de forma sistêmica, considerando as múltiplas dimensões da organização (BURKE, 2017). Ele desenvolveu modelos de diagnóstico organizacional que integram fatores culturais, estruturais e de processos no planejamento de intervenções de DO. O segundo, David (1987), colaborou com abordagem de valorização apreciativa (*Appreciative Inquiry*), possibilitou uma contribuição significativa para o DOM ao sugerir que as organizações devem focar nas suas forças e capacidades positivas para promover mudanças transformacionais. Sua visão de que a organização deve ser vista como um sistema interconectado e positivo é central para uma abordagem multidimensional (COOPERRIDER, 1987).

Ressalta-se que, embora o conceito de DOM não tenha uma linha de autores especificamente centrada em sua definição, vários teóricos contribuíram para uma visão integrada e holística do DO. Essas contribuições, que incluem estudos sobre cultura organizacional, aprendizagem, mudança sistêmica e diagnóstico organizacional, influenciam diretamente as práticas de DOM (FONTOURA, TENÓRIO, 2020). A obra desses autores forneceu as bases para a ideia de que as mudanças organizacionais devem ser abordadas de maneira ampla, considerando múltiplas dimensões interconectadas da organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entende-se que a análise do DO de forma multidisciplinar, com base nos conceitos discutidos pela ciência do DOM, pode auxiliar no desenvolvimento teórico e metodológico, contudo a abordagem social do DOM analisa toda a multidimensionalidade nas quais estão expostas as organizações numa perspectiva crítico-reflexiva.

Numa perspectiva de análise multidisciplinar, percebe-se as organizações como espaços complexos não meramente de acumulação rígida de capital, mas como relações sociais integradas. Esse paradigma resultou na necessidade de reformulação teórica e metodológica com reflexos nos estudos e nas dinâmicas organizacionais e na própria visão de crescimento e de desenvolvimento das organizações, passando estas a serem fonte de um DOM inserido no pensamento crítico, sistêmico e complexo.

Na perspectiva do capital, o DO pode ser interpretado como uma forma de controle e alienação, em que o trabalhador se adapta para maximizar o valor econômico da organização. Sob essa ótica, o DO alinha-se às críticas da Escola de Frankfurt, que veem na modernização e na racionalização elementos que, ao invés de emancipar, restringem a liberdade e a criatividade dos trabalhadores ao enquadrá-los em modelos que favorecem o capital.

O DOM oferece uma abordagem abrangente e eficaz para lidar com a complexidade das organizações modernas. Ao adotar uma visão sistêmica, que leva em conta todas as dimensões organizacionais, o DOM possibilita uma transformação profunda e integrada, permitindo às organizações responder de maneira eficaz às mudanças do ambiente e às demandas de seus colaboradores. A implementação bem-sucedida do DOM pode gerar organizações inovadoras, resilientes e adaptáveis a mudanças sustentáveis.

REFERÊNCIAS

ADORNO, T. W. **Dialética do Esclarecimento**. Tradução de Guido A. de Almeida. São Paulo: Zahar, 1985.

ARGYRIS, C. Aprendizado organizacional e processos de mudança. **Harvard Business Review**, v. 46, n. 3, p. 1-12, jul.-ago, 1968.

ARGYRIS, C. Teaching smart people how to learn. **Harvard Business Review**, v. 69, n. 3, p. 99-109, maio-jun, 1991.

AVELINO, W. F. e RAPOZO, T. J. N. Contribuições da Escola de Frankfurt à Escola Contemporânea. **Debates em educação**, v. 12, n. 27, 2020.

AZEVEDO, A. e ALBEMAZ, O. R. A razão da nova ciência das organizações. **Cadernos EBAPE**, v.13, n. 04, p. 593-604, 2015.

BARQUERO, V. **Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização**. Porto Alegre: Fundação da economia e estatística, 2001.

BASTOS, L. R. Marcuse e o homem unidimensional: pensamento único atravessando o estado e as instituições. **R. Katál**, v. 17, n. 01, p. 111-119, 2014.

BECKHARD, R. **Organization development: strategies and models**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1969.

BEER, M. e NOHRIA, N. **Cracking the Code of Change**. **Harvard Business Review**, maio-junho, 2000.

BELL, D. **Las contradicciones culturales del capitalismo**. Alianza: Madrid, 1977.

BELL, D. **The coming of post-industrial society: a venture in social forecasting**. New York: Basic Books, 1973.

BENJAMIN, W. **Rua de mão única**. Tradução de Rubens Rodrigues Torres Filho e José Carlos Martins Barbosa. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1987.

BENKO, G. **A ciência regional**. Oeiras: Celta, 1999.

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

BOLTANSKI, L. e CHIAPELLO, E. **O novo espírito do capitalismo**. WMF Martins Fontes, 2009.

BUENO, E. A crítica do mito da modernidade: da Escola de Frankfurt ao giro decolonial. **Civitas Revista de ciências sociais**, v. 22, 2022.

BUENO, S. F. Critical theory and post-structuralism: brief notes for a possible confrontation between Adorno and Deleuze. **Educar em revista**, n. 56, 2015.

BURKE, W. W. **Organization change: theory and practice**. 5. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2017.

CAPRA, F. **A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. São Paulo: Cultrix, 1996.

CARAVANTES, G.; PANNO, C. C; e KLOECKNER, C. M. **Administração teorias e processo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

CAVALCANTE, A. V. B; BUFREM, L. S. e CORTÊS, G. R. A Escola de Frankfurt e a Ciência da Informação. **LOGEION Filosofia da Informação**, v. 6, n. 2, p.40-60, 2020.

COOPERRIDER, D. e SRIVASTVA, S. Appreciative inquiry in organizational life. **Research in Organizational Change and Development**, v. 1, p. 129-169, 1987.

DEPONTI, C. M.; FONTOURA, F. B. B. da e SILVA, L. C. A. Desenvolvimento organizacional multidimensional sob a ótica da dimensão territorial. **Informe GEPEC**, v. 27, n.1, p.45-57, 2023.

DIMAGGIO J. P. e POWELL W. S. A gaiola de ferro revisitada: Isomorfismo institucional e a racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **RAE**, v. 45, n. 02 abr.-jun. 2005.

ELKINGTON, J. **Cannibals wiith forks: the triple bottom line of twenty-first century business**. Capstone: Oxford, 1998.

ESTEVEZ, L. F. Cem anos da Escola de Frankfurt: uma conversa com Martin Jay. **Tempo social revista de sociologia da USP**, v. 35, n. 3, 2023.

FONSECA, F. Administração política como novo paradigma conceitual: o legado grandioso da obra de Reginaldo Souza Santos. **REBAP Revista brasileira de administração política**, v. 15, n. 1, 2023.

FONTOURA, F. B. B. e TENÓRIO, F. G. Desenvolvimento Organizacional Multidimensional: uma perspectiva crítica para os estudos organizacionais. **Redes (St. Cruz Sul, Online)**, v.25, n.2, p. 590-609, 2020.

FONTOURA B. B. F. e WITTMANN, M. L. Organizações e desenvolvimento: reflexões epistemológicas. **Revista do CEPE**, v. 43, p. 101-118, 2016.

HABERMAS, J. **Verdade e justificação: ensaios filosóficos**. São Paulo: Loyola, 2004.

HARVEY, D. **A condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 1992.

HONNETH, A. The idea of justice in the critical theory tradition. In: DRYZEK, John S.; HONIG, Bonnie; PHILLIPS, Anne (Ed.). **The Oxford handbook of political theory**. Oxford: Oxford University Press, 2011.

HORKHEIMER, M. e ADORNO, W. T. **Dialética do esclarecimento: fragmentos filosóficos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1985.

HORKHEIMER, M. **Teoria crítica**. Buenos Aires: Amorrurtu, 1974.

LACHOWSKI, V. F. Escola de Frankfurt e ficção científica: diálogos entre teoria crítica, indústria cultural, marxismo e cinema. **Raído**, v. 16, n. 41, p. 67 – 91, 2022.

MACHADO, A. M. Crescimento organizacional: um estudo da relação prática entre contexto, competências organizacionais e lideranças. **Revista RAM - Revista de Administração Mackenzie**, v. 24, n. 4, p. 1-20, 2023.

MARANHÃO, C. S. e VILELA, J. R. de P. X. A imanência entre a teoria crítica e a pesquisa empírica: contribuições para os estudos organizacionais. **Organizações & Sociedade**, v.24, n.82. july/sept. 2017.

MARCUSE, H. **A ideologia da sociedade industrial**: o homem unidimensional. Tradução de Giasone Rebuá. Rio de Janeiro: ZHAR, 1973.

MARCUSE, H. **O homem unidimensional: estudos sobre a ideologia da sociedade industrial avançada**. Tradução de Giasone Rebuá. 11. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1997.

MARX, K. **O Capital**: Crítica da Economia Política. Livro I: O Processo de Produção do Capital. Tradução de Reginaldo Sant'Anna. 2. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2013.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NETTO, A. F. de N.; FERREIRA, V. L.; NOVAES, M. M.; NEIVA, M. I. R. A teoria crítica no estudo da administração. **Recape, revista de carreiras e pessoas**, v. 6, n. 3, p. 1-20, 2016.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Teoria geral da administração**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, M. A. A escola de frakfurt e a metafísica. **Síntese**, v. 50, n. 156, 2023.

PAULA, A. P. P. de. Aproximações entre Michel Foucault e a Escola de Frankfurt: por uma abordagem pós-crítica radical para os estudos organizacionais. **Revista organizações & sociedade**, v. 27, n. 95, 2020.

PAULA, A. P. P. de. Para além dos paradigmas nos Estudos Organizacionais: o Círculo das Matrizes Epistêmicas/Beyond paradigms in Organization Studies: the Circle of Epistemic Matrices/Más allá de los paradigmas en Estudios Organizacionales: El Círculo de Matrizes Epistêmicas. **Cad. EBAPE. BR**, v. 14, n. 1, p. 24, 2016.

PAULA, A. P. P. de, PAES, K. D. Fordismo, pós-fordismo e ciberfordismo: os (des)caminhos da Indústria 4.0. **Cad. EBAPE.BR**, v. 19, no 4, 2021.

PERIUS, O. Sobre a atualidade da teoria crítica: alguns aspectos. On the actuality of critical theory: some aspects. **Extra. Kalagatos**, v. 13, n. 27, 2016.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

RAMOS, A. G. **A teoria da administração em um mundo multicultural**. São Paulo: Atlas, 1996.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Tradução de Maria da Penha Monteiro. 30. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2020.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. Tradução de Marcos Santarrita. 15. ed. Rio de Janeiro: Record, 2021.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992.

SOUZA, G. C. de e ORNELAS A. L. Alberto Guerreiro Ramos e a autonomia dos estudos organizacionais críticos brasileiros: esboços de uma trajetória intelectual. Rio de Janeiro, **EBAPE.BR**, v. 13, n 3, jul./set. 2015.

TENÓRIO, G. F.; CANÇADO, C. A; Pereira, J. R. Gestão social: reflexões teóricas e conceituais. **Cadernos EBAPE**, v. 09, n. 03, set. 2011.

TENÓRIO, G. F. A unidade dos contrários: fordismo e pós-fordismo. **RAP Rev. Adm. pública**, v. 45 n. 04, jul/ago., 2011.

TENÓRIO, G. F. Gestão social: uma perspectiva conceitual. Rio de Janeiro. **RAP**, v. 32 n. 05, set./out., 1998.

TENÓRIO, G. F. **Tecnologia da informação transformando as organizações e o trabalho**. Rio de Janeiro: FGV, 2017.

TENÓRIO, G. F. **Tem razão a administração?** Ensaios de teoria organizacional. Ijuí: Unijuí, 2004.

TOFFLER, A. **Powershift”, as mudanças de poder: um perfil da sociedade do século XXI pela análise das transformações e natureza do poder**. Rio de Janeiro: Record, 1995.

TRAESEL D. F et al. A contribuição do desenvolvimento organizacional para promover mudanças na dinâmica dos sistemas sociais. **Anais**. Gramado-RS: VIII encontro de estudos organizacionais da ANPAD, maio/2014.

WITTMANN, L. M. **Administração: teoria sistêmica e complexidade**. Santa Maria: UFSM, 2008.

WITTMANN, M.L.; FONTOURA, B. B. F. **Desenvolvimento e organizações: uma análise a partir da matriz positivista**. III Sedres, BLUMENAU-SC: FURB, 2016.