



AFINAL O QUE É DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL?

Fernando Batista Bandeira Fontoura

Cidonea Deponti Machado

RESUMO

O presente ensaio tem o objetivo de discutir a possibilidade de uma teoria organizacional para o desenvolvimento organizacional. O estudo defende a tese de que a teoria do Desenvolvimento Organizacional (DO) descrita na literatura de gestão empresarial não apresenta um arcabouço para ser definida como teoria e que o Desenvolvimento Organizacional Multidimensional (DOM) é um caminho a ser perseguido nos estudos e nas dinâmicas organizacionais como quebra paradigmática. Para tal discussão utiliza-se os embasamentos da Teoria Crítica.

1 INTRODUÇÃO

Para iniciar a discussão salienta-se que a provocação do título, “afinal, o que é desenvolvimento organizacional?”, não tem a pretensão de alcançar uma conclusão ou muito menos esgotar o assunto. O ensaio utiliza-se de uma lente crítica que procura ir além das análises realizadas comumente pela literatura em gestão empresarial sobre a teoria do Desenvolvimento Organizacional (DO) iniciada com os trabalhos de Breckard (1945), criador do termo desenvolvimento organizacional e de Lewin e White (1945) que iniciaram os estudos sobre relações de trabalho.

O objetivo do artigo é iniciar um debate, a partir da agenda de pesquisa junto ao programa de doutorado em Desenvolvimento Regional da Universidade de Santa Cruz do Sul, através das experiências teóricas e empíricas sobre o tema Desenvolvimento Organizacional como citado normalmente na literatura em gestão empresarial em contraponto ao Desenvolvimento Organizacional Multidimensional que busca perspectivas conceituais para a multidimensionalidade organizacional em função dos elementos históricos e sociais em que as organizações estão inseridas.



Para orientar a reflexão parte-se de duas categorias críticas: a) os elementos contextuais históricos que evidenciam a crise do pensamento unidimensional e, b) as características do DO descritas na literatura em gestão empresarial. Uma análise que envolve também as relações entre sujeito e objeto. Entende-se que as organizações não são objetos meramente utilitaristas que fazem parte de uma sociedade, sendo o mercado apenas uma variável e não o centro único das atenções, de acordo com o pensamento da multicentralidade de Alberto Guerreiro Ramos (RAMOS, 1989; RAMOS, 1996).

Os elementos conceituais e epistêmicos que orientam esta reflexão assemelham-se aos argumentos defendidos por Tenório (1998) para definir elementos conceituais que contrapõem a gestão estratégica e a gestão social. Neste sentido, a teoria do DO apresenta-se como isomórfica, pautada na mudança através da gestão de recursos humanos com foco na eficiência e na eficácia, característica da administração científica, não analisando toda a multidimensionalidade organizacional.

O referencial teórico pauta-se na epistemologia crítica desenvolvida na Alemanha na década de 1930, em Marcuse (1973) na relação sobre o pensamento unidimensional e em autores contemporâneos, tais como Alberto Guerreiro Ramos (1989) e Fernando Guilherme Tenório (2007).

A partir da alusão conceitual inicial o artigo seguirá a seguinte estrutura, além dessa introdução e das considerações finais. No referencial teórico-crítico discutem-se os elementos históricos que justificam a discussão e a tendência de declínio do pensamento unidimensional para uma gestão envolvendo o Desenvolvimento Organizacional e elementos epistemológicos que definem e contrapõem o Desenvolvimento Organizacional (DO) e a proposta de Desenvolvimento Organizacional Multidimensional (DOM).

2. Pensamento crítico e Desenvolvimento Organizacional

O referencial teórico que baseia o ensaio é aquele que apresenta a contradição entre a teoria crítica e a teoria tradicional como contraponto à epistemologia positivista (HORKHEIMER, 1974).



Por teoria tradicional, os frankfurtianos entendem todo conhecimento positivista, onisciente, que procura estabelecer princípios gerais, enfatizar o empirismo e a verificação e identificar proposições gerais para submetê-las à prova. Visa ao conhecimento puro, antes que à transformação social. Trabalha os fatos sociais como fatos quase neutros, análogos às ciências naturais. Tal percepção fetichiza os fatos, já que os "transforma em uma categoria coisificada e, por isso, ideológica", sem consciência dos determinantes da realidade (Horkheimer, 1990, p. 129). Portanto, ao serem isolados, os fatos sociais podem ser delimitados e quantificados, mas ao mesmo tempo são reificados (TENÓRIO, 1998 p. 9).

Ao definir elementos conceituais para contrapor a gestão estratégica e a gestão social, Tenório (1998) traz uma contribuição também no sentido epistemológico apresentando as teses centrais para o pensamento crítico nos estudos organizacionais.

Teorias críticas têm posição especial como guias para a ação humana, visto que: a) elas visam produzir esclarecimento entre os agentes que as defendem, isto é, capacitando esses agentes a estipular quais são os seus verdadeiros interesses; b) elas são inerentemente emancipatórias, isto é, elas libertam os agentes de um tipo de coerção que é, pelo menos parcialmente, auto-imposta, a autofrustração da ação humana consciente. 2. Teorias críticas têm conteúdo cognitivo, isto é, são formas de conhecimento. 3. Teorias críticas diferem epistemologicamente das teorias em ciências naturais, de maneira essencial. As teorias em ciência natural são 'objetificantes'; as teorias críticas são 'reflexivas' " (Geuss, 1988, p. 8 apud TENÓRIO, 1998, p. 9).

Para o entendimento do referencial teórico crítico um elemento importante a ser observado é que a literatura em gestão empresarial está fortemente focada na descrição e na busca de métodos para o sucesso no mercado como se este fosse o único elemento, baseando-se no pensamento unidimensional organizacional.

Este posicionamento leva a uma postura do pesquisador voltada para casos selecionados e para uma produção descrita por Dimaggio e Powel (2005) como isomórfica, com repetições voltadas para a tríade eficiência, eficácia e resultados econômicos. Estes argumentos também são análogos à teoria do Desenvolvimento Organizacional, que, na sua trajetória histórica, apresenta estudiosos que trabalham a gestão da mudança e a gestão de pessoas buscando a melhoria de resultados e não contemplando a complexidade social das práticas organizacionais.



Bontanski e Chiapello (2009 p. 88) contribuem para esta análise ao mencionarem que:

[...] é muitas vezes na descrição estatística da realidade que se apoiam as visões positivistas desta constatação. A descrição da mudança assentaria numa ilusão que consiste em tomar a parte pelo todo e extrapolar a partir de casos intencionalmente selecionados e não representativos para impor a visão de um futuro que não é em nada confirmado por um estudo empírico sério da realidade presente.

O estudo alinhado à crítica realizada por Boltanski e Chiapello (2009) parte do entendimento de que as organizações não são espaços unicamente destinados à acumulação capitalista rígida. Os estudos organizacionais devem ser desenvolvidos considerando toda a sua complexidade e observando as relações das empresas como espaços interativos com o ambiente. Os estudos organizacionais, de acordo com Ramos (1989), partindo de uma visão crítica ancorada em Marcuse (1973), são muitas vezes ingênuos e, na maioria das vezes, pregam recortes positivistas e unidimensionais não contextualizados.

Em termos epistemológicos podem-se apresentar alguns elementos que contrapõem a teoria do Desenvolvimento Organizacional (DO) e a possibilidade de um Desenvolvimento Organizacional Multidimensional (DOM) discutida neste ensaio.

Quadro 1: Diferenças entre o DO e o DOM

Dimensão	DO	DOM
Foco	Mercado	Sociedade
Racionalidade	Instrumental	Substantiva
Gestão	Hierárquica	Deliberativa
Epistemologia	Positivista	Crítica
Visão	Crescimento econômico	Desenvolvimento econômico

Fonte: Elaborado pelos autores

Com base nos elementos teóricos apresentados e em função da opção teórica adotada realiza-se na próxima seção uma breve contextualização histórica, apresentando as evidências de declínio do pensamento unidimensional para os estudos organizacionais como importante categoria de análise.



3. Contextualização histórica do Desenvolvimento Organizacional

O Desenvolvimento Organizacional evoluiu de acordo com o desenvolvimento da sociedade, entretanto uma literatura voltada para discussão da distinção entre crescimento e desenvolvimento organizacional também parece ser um desafio para os estudos organizacionais baseados historicamente na administração científica e no taylorismo/fordismo como modelo econômico e estilo de sociedade, visto que o modo de produção da sociedade industrial também impregnou o pensamento humano com delineador das atividades. (MORGAN, 1996)

A literatura em gestão empresarial dos anos 1960 aos anos 1990 focou-se em estudos sobre eficiência e eficácia, trabalhando apenas a dimensão empresarial. As questões sistêmicas e estruturais praticamente não eram trabalhadas (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009).

Para Benko (1999), os primeiros trabalhos que estudaram a influência das organizações no desenvolvimento regional são apenas voltados para o crescimento. Após a década de 1970, começam a aparecer estudos envolvendo operações e inovação no sentido de arranjos voltados ao território, entretanto na sua maioria com características meramente economicistas.

Etges e Degrandi (2013) com preocupação para diversidade e para as especificidades regionais mencionam, inclusive, que a visão do desenvolvimento, nas décadas de 1950 a 1970, era predominantemente baseada na industrialização e na urbanização como alternativas unidimensionais para o desenvolvimento regional e organizacional.

Algumas evidências de declínio no pensamento organizacional tradicional aparecem evidentes na literatura internacional nos trabalhos de Harvey (1992), Toffler (1995) e Morgan (1996) no sentido de crítica a unidimensionalidade 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.

VIII Seminário Internacional sobre

Desenvolvimento regional

Territórios, redes e
Desenvolvimento Regional:
Perspectivas e Desafios



Programa de Pós-Graduação
**Desenvolvimento
Regional**
mestrado e doutorado



Os autores convergem no sentido de apresentarem evidências de declínio do sistema de acumulação rígida do capital que tem como base a sociedade tecnológica, os ganhos de escala e a visão de mundo baseada na tríade relacional burocracia, eficiência, eficácia. Com a evolução dos paradigmas de gestão, evidencia-se a necessidade das organizações de não terem uma visão hegemonicamente baseada em indicadores econômicos e em economias de escala, mas em múltiplas perspectivas com investimentos nas questões sociais e culturais internas à região em que estão inseridas. Essa dialética insere-se no próprio desenvolvimento da sociedade, visto que o sistema de acumulação taylorista-fordista encontra-se em decadência (HARVEY, 1992; BELL, 1977; TOFFLER, 1995; TENORIO, 2007).

Na literatura algumas tentativas de uma análise mais multidimensional foram ensaiadas apesar da predominância positivista/economicista no que se refere aos modelos econômicos e organizacionais. Kaplan e Norton (1991, 1997), já indicavam a necessidade das organizações não pensarem em estratégias e ações com viés unicamente econômico, propondo um modelo de gestão conhecido mundialmente como “*Balanced Score Card*” (BSC), propondo no mínimo quatro perspectivas de análise das ações empresariais: financeira - vinculada aos clientes; processos internos; aprendizagem e crescimento.

Apesar da contribuição dos autores, percebe-se a preocupação com o ambiente organizacional interno, o conceito de desenvolvimento vem rompendo com o paradigma meramente financeirista, por analogia uma visão embrionária de desenvolvimento e não somente de crescimento empresarial. Estabelece-se aqui uma nova dialética na qual as organizações não devem pensar apenas de forma positivista, através da aposta obcecada pela escala de produção e pela análise econômica, ou seja, somente no crescimento, mas na própria sustentabilidade no mercado concorrencial pós-industrial inclusive para suas estratégias de sustentabilidade econômica.

Em síntese, a análise econômica possui o seu contrário que são as análises multidimensionais, normalmente não econômicas, para a nova condição de competitividade organizacional em função das evidências de declínio do paradigma tecnoindustrial.

Territórios, Redes e Desenvolvimento Regional: Perspectivas e Desafios, Santa Cruz do Sul, RS, Brasil, 13 a 15 de setembro de 2017



O Desenvolvimento Organizacional parte, então do entendimento da organização inserida e integrada aos espaços em que participa, com base em uma visão de multidimensionalidade. O Desenvolvimento Organizacional foi historicamente influenciado pelos modos de organização da produção, contextualizados neste estudo em macroperíodos (ver quadro 2 a seguir). Estes macroperíodos têm reflexos na organização econômica, no estilo de vida das pessoas e no desenvolvimento alinhado à ciência do desenvolvimento regional com análise ontológica das organizações, dos mercados e do próprio desenvolvimento.

As relações de produção, assim como o Desenvolvimento Organizacional tiveram uma evolução histórica com inúmeras contradições, vinculadas ao próprio desenvolvimento do capitalismo, principalmente porque as organizações e as teorias organizacionais tendem ao unidimensionalismo e à alienação nas relações. Segundo Barros e Dainezi (2014, p. 45):

Marx chega dizer que não é possível entender nada do capitalismo sem entender que, em determinado momento da evolução dos processos produtivos, o trabalhador perde o pé, o controle do conjunto, nesse momento, torna-se alienado do processo produtivo.

O desenvolvimento organizacional ocorreu historicamente influenciado pelo desenvolvimento da sociedade industrial com características unidimensionais e ligado ao modelo de produção industrial (MARCUSE, 1973; ADORNO; HORKHEIMER, 1985; HORKHEIMER, 1974).

Como contextualização histórica, este estudo divide, sem querer definir modelos prontos, três macroperíodos básicos do desenvolvimento, com impacto para as formas de organização da produção e para a sociedade e as organizações, podendo aparecer na literatura com várias outras denominações.

Quadro 2: Macroperíodos do desenvolvimento

ESTÁGIOS	CARACTERÍSTICAS	PROPRIEDADE E TERRITÓRIO
----------	-----------------	--------------------------



<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pré-industrial 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Produção artesanal ➤ Agricultura rudimentar ➤ Terra como poder social 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vinculada ao artífice ➤ Produção e mercado territorializado ➤ Território pertencente à Família e clãs
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Industrial ➤ Taylorista/fordista 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Produção planejada e rotinizada ➤ Produção em massa ➤ Capital como poder social 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proprietário do capital ➤ Processos de produção ➤ Mercados transnacionais
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pós-industrial ou Neo-taylorista/Neo-fordista 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Acumulação flexível ➤ Gestão territorial ➤ Autopoiese-sustentabilidade ➤ Inovação, mudança e conhecimento como poder social. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Propriedade sob investidor ➤ Ambiente globalizado ➤ Territórios, processos e mercados multidimensionais e multiescalares

Fonte:Harvey (1992); Toffler (1995); Etges; Degrandi (2013); Barquero (2001); Bell, (1977, 1973); Tenório, (2004); Marcuse, (1973)

Salienta-se um primeiro período de formação pré-industrial no qual a sociedade apresentava relações de colaboração e maior territorialidade por não depender de demandas externas e do consumo massificado. Um segundo período denominado de industrial em que boa parte das tecnologias e teorias administrativas se desenvolveram para um mercado em crescimento, com aposta na industrialização e na urbanização como modelo de desenvolvimento. Para as organizações com amplo desenvolvimento da administração científica e do fordismo como modelo econômico e de organização da produção, passando de um período pré- capitalista norteado por trocas de mercadorias para um período capitalista industrial.

Segundo Tenório (2011, p.1145):

[...] descrever o fordismo como paradigma de organização da produção e do trabalho não mencionando o taylorismo é relatar,

Territórios, Redes e Desenvolvimento Regional: Perspectivas e Desafios, Santa Cruz do Sul, RS, Brasil, 13 a 15 de setembro de 2017



parcialmente, este paradigma uma vez que o fordismo tem uma relação quase que umbilical com o taylorismo. Na realidade, historicamente, antes de Taylor e Ford, outros momentos e outros autores contribuíram para o desenvolvimento de formas de gestão organizacional. Um texto clássico da literatura econômica mundial e que contribui para reforçar a ideia de que antes de Taylor já se escrevia sobre formas gerenciais de produção é o livro de Adam Smith (1723-90), A riqueza das nações, publicado em 1776. No Livro Primeiro desse texto, Smith discute a divisão do trabalho dando como exemplo o já conhecido caso da fábrica de alfinetes [...].

Na literatura internacional e nacional são usados vários termos: pós-industrial, pós-fordista ou até pós-capitalista, inclusive já existe literatura descrevendo a Quarta Revolução Industrial que neste momento não é objeto de aprofundamento (BELL, 1977; HARVEY, 1992; TOFFLER, 1995; TENÓRIO, 2004; RAMOS, 1989; MORGAN, 1996). Este ensaio usa o termo pós-industrial ou neo-taylorista/fordista em função de que os processos fordistas e tayloristas ainda são dominantes e para não se confundir com o foco da desindustrialização ou término do taylorismo-fordismo, apesar da sua visível crise como modelo de produção e como visão teórico-metodológica unidimensional para as dinâmicas organizacionais do século XXI. (MARCUSE 1973).

O neo-fordismo pode ser entendido como uma transição entre o taylorismo/fordismo característico do macroperíodo industrial, com possibilidades de arranjos organizacionais mais flexíveis e territorializados. Entretanto, Tenório (2011, p. 1141) adverte sobre alguns conceitos pós-fordistas arraigados ainda ao sistema fordista:

[...] 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. Assim, a aparente situação antitética não ocorre uma vez que o pós-fordismo compreende seu oposto, o fordismo.



Em função das contradições apresentadas menciona-se uma possível sociedade pós-industrial que apresenta descontinuidades polimórficas¹ e policêntricas², envolvendo a organização da produção e os diversos ambientes sociais, inclusive com aspectos culturais e de organização familiar.

A revolução industrial tirou muitas das funções da família tradicional, outra instituição chave da sociedade. A educação foi para as escolas, o cuidado dos idosos foi para o Estado, o trabalho foi transferido para a fábrica, e assim por diante. Hoje já que muitas das suas funções podem ser executadas por pequenas unidades armadas de uma tecnologia de informação de alta potência, a empresa grande está sendo igualmente despojada de algumas de suas tradicionais razões de ser. A família não desapareceu depois da revolução industrial, mas tornou-se menor, assumiu uma responsabilidade mais limitada, e perdeu muito de seu poder se comparada com outras instituições da sociedade. O mesmo está acontecendo à grande empresa enquanto saímos da era das chaminés.[...] Em suma, mesmo enquanto as grandes empresas se expandem, a importância das empresas, como instituição, se retrai. Ainda é demasiado cedo para que qualquer um de nós entenda plenamente os mosaicos de poder que agora se formam com rapidez e o destino a longo prazo da empresa. Mas uma coisa é certa: a ideia de que reduzido número de companhias gigantes irá dominar a economia do amanhã é uma caricatura da realidade ao estilo das histórias em quadrinhos (TOFFLER, 1995, p 253).

Quando se discorre sobre o macroperíodo pós-industrial não se está pregando o fim do Positivismo, da industrialização, mas a possibilidade multidimensional diversificada em um desenvolvimento organizacional, tangenciando discussões sobre estrutura e superestrutura com a possibilidade da territorialização das organizações, através de um processo de mudanças disruptivas em termos operacionais, tático e estratégico apresentando outras possibilidades e não a teoria tradicional de gestão estratégica e organizacional como única verdade.

Os macroperíodos de organização da produção não significam uma análise fechada com determinação de início e de fim. Como salienta Tenório (2011), o próprio pós-fordismo contém o fordismo em uma análise de unidade dos contrários, mais

¹ O polimorfismo é definido neste ensaio com as várias formas de organização social e organizacional que interferem na organização da produção em um período pós-industrial.

² O policentrismo parte da visão multicêntrica de Alberto Guerreiro Ramos, onde o mercado é apenas uma variável e não o centro único das dinâmicas sociais e organizacionais.



conhecida como dialética, observa-se que esta analogia também pode ser utilizada para a análise dos macroperíodos.

Neste sentido, os macroperíodos são contextualizações históricas que permitem o entendimento das principais mudanças sociais e organizacionais ocorridas em cada período. Entretanto, estes contêm elementos interativos, com as possibilidades pós-industriais de múltiplas possibilidades que analisam o desenvolvimento organizacional e os mercados com tendências para economias de escopo com produção familiar, de baixa escala e até artesanal, ou seja, os macroperíodos não são estáticos e sim interativos com características diversas.

4. O Desenvolvimento Organizacional descrito na gestão empresarial e a possibilidade do Desenvolvimento Organizacional Multidimensional

No contexto contemporâneo, com interações estruturais e superestruturais a mudança organizacional se dá no cotidiano e de acordo com o momento vivido pelos sujeitos. Estas mudanças estão alicerçadas no contexto histórico nem sempre atreladas aos objetivos organizacionais (CRZYBOVSKI, 2014).

Estas mudanças figuram um período de tensões que envolvem superestruturas, no sentido de externalidades das organizações, e estruturas internas influenciadas pelo próprio desenvolvimento cognitivo das pessoas nos processos de produção e nas dinâmicas organizacionais diversas.

Assim, o Desenvolvimento Organizacional (DO) citado na literatura ficou muito atrelado ao conceito de mudança organizacional planejada e não ao conceito multidisciplinar do desenvolvimento. O desenvolvimento é um assunto discutido de forma interdisciplinar nas Ciências Sociais e nas Ciências Sociais Aplicadas figurando uma temática de várias interpretações:

Poucos são os outros conceitos nas Ciências Sociais que têm-se prestado a tanta controvérsia. Conceitos como progresso, crescimento, industrialização, transformação, modernização, têm sido usados frequentemente como sinônimos de desenvolvimento. Em verdade, eles carregam dentro de si toda uma compreensão específica dos fenômenos e constituem verdadeiros diagnósticos da realidade, pois o conceito prejulga, indicando em que se deverá atuar para alcançar o desenvolvimento (SCATOLIN, 1989, p. 06).



Para Crzybovski (2014, p. 04):

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

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, com novas tecnologias em variadas áreas do conhecimento e muitas organizações atônitas a tantas mudanças. (CARAVANTES, PANNO e KLOECKNER, 2005).

As organizações, percebendo as alterações sociais ocorridas na sociedade, começaram a planejar mudanças nos mecanismos de controle e de dominação. Nesse sentido, foram desenvolvidos trabalhos no sentido de promover a liderança, a motivação, os *coaches*, fazendo com que os processos de mudanças sejam participativos e não coercitivos.

Foi, portanto, muito estimulado o desenvolvimento de técnicas aptas a treinar as pessoas para que elas façam, aparentemente de modo voluntário, aquilo que se deseja que elas façam. Pensemos por exemplo no desenvolvimento de técnicas de comunicação (interna e externa), na corrente do DO, que visa especialmente levar as pessoas a “tomar consciência” da existência de “problemas”, previamente identificados pela direção para que depois seja mais fácil introduzir uma mudança no modo de organização (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009 p. 464).

A contribuição de Boltanski e Chiapello (2009) estimula uma reflexão embrionária vinculada à possibilidade de uma teoria do DOM, partindo da discussão da diferença entre crescimento e desenvolvimento e do contraponto entre gestão estratégica e gestão social apresentada nos estudos de Fernando Guilherme Tenório.

O desenvolvimento organizacional DO descrito na literatura em gestão empresarial como tentativa de resposta às mudanças nos ambientes e na percepção

Territórios, Redes e Desenvolvimento Regional: Perspectivas e Desafios, Santa Cruz do Sul, RS, Brasil, 13 a 15 de setembro de 2017



de consultores organizacionais e acadêmicos, com destaque para os estudos de Warren Bennis, em especial na obra “Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas”, discorrendo sobre teoria organizacional e mudanças na empresas.

Para Bennis (1972) as principais características que envolvem o DO podem ser expressas em quatro de características reunidas em:

- a) O desenvolvimento organizacional parte de uma mudança que envolve fatores educacionais nas organizações, envolvendo valores, suas atitudes e relações;
- b) Os problemas das organizações concentram-se 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) As estratégias organizacionais dão prioridade ao comportamento já experimentado, para construir a partir daí um novo comportamento, tendo um efeito paradigma, assunto também discutido por Khun (2005);
- d) Os agentes de mudanças nas organizações normalmente são externos, através de consultorias especializadas;
- e) Existe tendência à pouca colaboração entre o agente de mudança (consultor) e os componentes do sistema-cliente, com possibilidade de dificuldade para realização dos objetivos; e,
- f) Os agentes de mudança compartilham de uma filosofia social, uma visão de mundo também vinculada a questões socioambientais.

Ao analisar as características do desenvolvimento organizacional propostas por Bennis (1972), percebe-se uma proposta com alguns avanços nas questões sociais e humanas. Mas também uma preocupação positivista com a eficiência organizacional, normalmente conduzida por consultores organizacionais, ainda com pouca discussão sobre estrutura e superestrutura. Caravantes, Panno, Rloeckner (2005 p. 186) afirmam “[...] embora a visão fosse sistêmica, na prática concreta dos consultores a ênfase dada foi claramente concentrada nos aspectos comportamentais, ou seja, no subsistema social das organizações”.

Territórios, Redes e Desenvolvimento Regional: Perspectivas e Desafios, Santa Cruz do Sul, RS, Brasil, 13 a 15 de setembro de 2017



Os autores citados sobre o DO reforçam o pensamento que o desenvolvimento organizacional na sua origem apresenta uma visão positivista, inclusive com a percepção do social vinculada basicamente aos aspectos internos, tais como: recursos humanos. De acordo com o raciocínio dialético, muitas vezes transvertido para aumento de produção e de resultados através de maior satisfação no trabalho, ou seja o desenvolvimento organizacional apresenta um arcabouço multidimensional ou somente visão de eficiência e eficácia através de mudanças nas formas de produção visando aumento do lucro.

Percebe-se que a teoria do desenvolvimento organizacional apresenta traços claros dos conceitos da teoria comportamentalista, passível das críticas feitas por Ramos (1989) e por Tenório (2007). Críticas reforçadas por Boltanski e Chiapello (2009) ao mencionarem as práticas organizacionais de gestão participativa que não dão possibilidades de os trabalhadores participarem do processo e, muitas vezes, tencionam a uma “servidão voluntária”.

O Desenvolvimento Organizacional ainda é um tema pouco discutido nas Ciências Sociais Aplicadas. No entanto, apresenta uma genealogia mais interativa, apesar de características positivistas com influência da teoria comportamentalista, contingencial e sistêmica. Caravantes; Panno; Rloeckner (2005 p. 210) conceituam como: “[...] mudança planejada, articulada, pensada e não reativa ao sabor dos ventos”.

Para Oliveira (2012) o Desenvolvimento Organizacional não é considerado na escola da administração, de forma unânime, como uma teoria e sim como uma abordagem da teoria comportamentalista e sistêmica. O Desenvolvimento Organizacional surgiu com uma visão interna social vinculada ao desenvolvimento das pessoas como já proposto nas características básicas do desenvolvimento organizacional de acordo com Bennis (1972).

Esta análise talvez justifique a visão dos autores vinculados às ciências administrativas. No raciocínio dialético o DO não é apenas comportamentalista, mas contém vários traços desta teoria, com elementos da visão sistêmica e da contingencial estudadas na escola da administração. Oliveira (2012, p. 195) traz o seguinte conceito de Desenvolvimento Organizacional:

Territórios, Redes e Desenvolvimento Regional: Perspectivas e Desafios, Santa Cruz do Sul, RS, Brasil, 13 a 15 de setembro de 2017



desenvolvimento organizacional (DO) é 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.

O desenvolvimento organizacional é um tema complexo. Entretanto, pode ser visto ao mesmo tempo como um tema interativo e um conceito intermediário para uma teoria do desenvolvimento voltada para as questões multidimensionais de uma organização mais territorializada.

O tema DO mostra-se como parte integrante dos estudos do campo do comportamento organizacional, pois é um processo de mudanças planejadas que tem como intuito ampliar a competitividade das organizações e de forma indireta colabora para que haja modificações nos sistemas sociais (CRZYBOVSKI, 2014, p. 04).

O autor supracitado traz uma contribuição mais sistêmica para a temática do desenvolvimento organizacional, entendendo as organizações como sistemas abertos em um ambiente de múltiplas possibilidades. Alguns questionamentos podem ser realizados para a criação de uma escola ou teoria do desenvolvimento organizacional em formação, em função da complexidade do tema e das relações com o ambiente sistêmico, estrutural e organizacional propriamente dito.

Para conceituá-lo como uma teoria das Ciências Sociais Aplicadas ou com um viés interdisciplinar, através da ciência do Desenvolvimento Regional, um maior refinamento teórico metodológico precisa ser construído. Para tanto, há necessidade de um alinhamento histórico, social interno e externo³, com interações multicausais, multidimensionais, para a construção de um conceito de Desenvolvimento Organizacional e Territorial, para além dos conceitos econômicos clássicos e neoclássicos.

O Desenvolvimento Organizacional tem um marco muito relevante com a obra de Bennis (1972) e em função da própria mudança organizacional, com o destaque para

³ A análise do ambiente interno e externo á organização é um desafio já descrito na literatura em gestão com destaque para conhecida análise Swot, entretando para o desenvolvimento organizacional precisa-se ir além inclusive inserindo questões territoriais nesta discussão.



busca de alternativas em função da crise dos modelos fordistas. Mas vários outros autores contribuíram para a formação de uma escola ou teoria do desenvolvimento organizacional descrita na literatura conforme (Quadro 03).

QUADRO 03 – Desenvolvimento organizacional e contribuições de seus representantes

AUTOR	ANO	CONTRIBUIÇÕES
PRIMEIRA GERAÇÃO		
Richard Beckard	1945	Criador da expressão desenvolvimento organizacional Coordenou criação de 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.
Eric L Trist e Fred M. Emery	1960	Coordenaram análise da produtividade e da qualidade de vida no trabalho, com abordagem para os sistemas sociotécnicos
Robert Rogers Blake e Jane Srygley Mouton	1964	Criaram o Grid gerencial voltado para produtividade, excelência empresarial e análise da organização como um todo
SEGUNDA GERAÇÃO		
Edgar Henry Schein	1965	Contribuiu para estudos psicológicos, liderança e cultura nas organizações, processos u mudanças organizacionais.
Warren G Bennis	1966	Analizou efeitos de mudanças rápidas nas organizações. Analizou efeitos da organização no futuro envolvendo questões ambientais, comunidade, valores de trabalho, tarefas objetivos, questões motivacionais, conclusão trabalhos em 1973.
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	Criou a teoria 3 D da eficácia gerencial, que analisa o deslocamento de estilos e dimensões de atuação dos profissionais nas organizações.
M. Maccoly	1971	Criou o perfil da águia, realização de entrevistas detalhadas testes projetivos e interpretação dos sonhos.
Stuart Atkins e Allan Katcher	1971	Criação quatro estilos Lifo, afirmando que o uso exagerado das forças de uma pessoa transforma-se em fraquezas.
Paul Hersey e	1972	Criaram a liderança situacional evidenciando que cada caso é



Kenneth Blanchard	H	um caso.
----------------------	---	----------

Fonte: Adaptado de Oliveira, 2012.

A análise dos trabalhos acadêmicos sobre a questão do desenvolvimento organizacional possibilita classificá-los em três gerações. A primeira geração apresenta o surgimento do termo Desenvolvimento Organizacional nas relações de eficiência e de eficácia, demonstrando uma herança fortemente alicerçada na matriz positivista que foi hegemonicamente influenciadora nos estudos organizacionais, sendo ainda predominante na atualidade.

Na segunda geração observa-se uma tentativa, mesmo que inicial, de incluir uma análise mais interativa das dimensões que constituem uma organização incluindo, desta forma, questões sociais, ambientais e comunitárias, principalmente com os estudos de Bennis (1972).

A terceira geração de estudos foca na questão social com viés para o desenvolvimento de recursos humanos, demonstrando que o Desenvolvimento Organizacional como teoria ou tentativa de teoria organizacional ficou atrelado aos 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 também as teorias organizacionais e o DO como tentativa de teoria.

Ramos (1996; 1989), nas obras “A nova ciência das organizações” e na obra “Redução sociológica”, adverte sobre a necessidade de um maior refinamento teórico e metodológico para o posicionamento das ciências administrativas como uma ciência social aplicada contextualizada para o desenvolvimento de um país, ou seja, a necessidade de estudos organizacionais alinhados as especificidades regionais.

Entende-se que a análise do Desenvolvimento Organizacional de forma multidisciplinar baseada nos conceitos discutidos pela ciência do Desenvolvimento Regional pode auxiliar no desenvolvimento teórico e metodológico de uma teoria do Desenvolvimento Organizacional, principalmente na construção de uma abordagem



social de desenvolvimento organizacional territorializado analisando toda a multidimensionalidade que estão expostas as organizações numa perspectiva crítica e reflexiva.

4.1 A possibilidade do DOM

Este ensaio tem objetivo de discutir criticamente os estudos sobre o desenvolvimento organizacional apresentados pela literatura em gestão empresarial, particularmente após a década de 1960, que se desenvolveram historicamente alinhados ao macroperíodo tecnoindustrial e ao pensamento positivista com forte relação com a tríade: burocracia, eficiência e resultados.

Para um debate interdisciplinar nas Ciências Sociais Aplicadas destaca-se alguns pressupostos básicos para ampliar essa discussão para além das teorias tradicionais.

- a) Pensar as organizações e a sociedade à luz do modelo multicêntrico já apresentado por Alberto Guerreiro Ramos (ano) em que o mercado é apenas uma dimensão e não o centro do desenvolvimento social e organizacional;
- b) Ampliar por analogia o debate já realizado na Teoria Econômica e na ciência do Desenvolvimento Regional sobre crescimento e desenvolvimento para as teorias e dinâmicas organizacionais;
- c) Utilizar o conceito de gestão estratégica e gestão social já descrito na literatura nacional na obra de Fernando Guilherme Tenório (1989) a partir do artigo gestão social: uma perspectiva conceitual como marco dos estudos em gestão social; e
- d) Analisar, em termos mais operacionais, as formas de competitividade organizacional alinhadas ao momento histórico e necessidade de dinâmicas organizacionais.

Estas premissas iniciam uma análise para a multidimensionalidade e evidenciam a unidimensionalidade do desenvolvimento organizacional descrito na literatura em gestão empresarial que foca nas dinâmicas organizacionais internas, apesar de várias tentativas de análise interna e externa organizacional.

Territórios, Redes e Desenvolvimento Regional: Perspectivas e Desafios, Santa Cruz do Sul, RS, Brasil, 13 a 15 de setembro de 2017



À guisa de uma conclusão

O ensaio teve como objetivo demonstrar que o DO descrito na literatura em gestão empresarial não apresenta pressupostos para ser definido como teoria para os estudos organizacionais. Essa observação fica evidente no levantamento histórico dos principais pensadores no contexto nacional e internacional, após o surgimento do termo na década de 1960.

Oliveira (2012) já deu indícios da incompletude do DO como teoria para os estudos organizacionais ao mencionar a relação predominante para gestão de mudanças e gestão de pessoas com influência da escola das relações humanas e da teoria dos sistemas.

Este estudo defende a tese de que o DO não apresenta arcabouço para ser definido como teoria e que uma agenda de pesquisa envolvendo novos contornos para competitividade, relacionando organizações, mercados e desenvolvimento é um desafio em termos teóricos, metodológicos.

Em uma perspectiva crítica de análise percebe-se as organizações como espaços não meramente de acumulação rígida de capital. Na linha de pesquisa que envolve organizações, mercados e desenvolvimento o paradigma tecnoindustrial já não responde mais como modelo dominante em função das alterações ocorridas na sociedade culminando na necessidade de reformulação teórica e metodológica com reflexos nos estudos e nas dinâmicas organizacionais.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, A.; ALBEMAZ, O. R. *A razão da nova ciência das organizações*. Rio de Janeiro: Cadernos EBAPE, v.13, edição especial, artigo 04, set/2015. p. 593-604.

BASTOS, Lustosa Rogério. *Marcuse e o homem unidimensional: pensamento único atravessando o estado e as instituições*. Katál e cidade ou editora, Florianópolis, v. 17, n. 01, jan/jun 2014. p. 111-119.

CARAVANTES, R.; Geraldo; PANNON, C. Cláudia; KLOECKNER, C. Mônica. *Administração teorias e processo*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

Territórios, Redes e Desenvolvimento Regional: Perspectivas e Desafios, Santa Cruz do Sul, RS, Brasil, 13 a 15 de setembro de 2017



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

BARROS, D'Assunção José. Objetividade e subjetividade no conhecimento histórico: a oposição entre os paradigmas positivista e historicista. *Revista tempo e espaço*, vol. 01, n 02, maio/ago. 2010. p. 73-102.

BARROS FI, C. de; DAINEZI, F. G. *Devaneios sobre a atualidade do capital*. Porto Alegre: Sanskrito, 2014.

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

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

BELL, Daniel. *The coming of Post-Industrial Society/D*. 1973.

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

BOLTANSKI, Luck; CHIAPELLO, Ève. *O novo espírito do capitalismo*. WMF Martins Fontes, 2009.

BRANDÃO, Carlos Antônio. *Desenvolvimento territorial: segurança alimentar e economia solidária*. Campinas: Alínea, 2007.

_____. A busca da utopia do planejamento regional. *Revista Paranaense de Desenvolvimento-RPD*. n. 120, 2012. p. 17-37.

CARDOSO, Fernanda Graziella. *A armadilha do subdesenvolvimento: uma discussão do período desenvolvimentista sob a ótica da abordagem da complexidade*. Tese de doutorado, USP, 2012.

CARAVANTES, Geraldo R nome. *Administração: teorias e processos*. Cidade: Pearson Practice Hall, 2005.

DIMAGGIO J. Paul, POWELL W. Stanford. A gaiola de ferro revisitada: Isomorfismo institucional e a racionalidade coletiva nos campos organizacionais. *RAE*, vol 45, número 02 abril/junho 2005.

ELKINGTON, JOHN. *Cannibals wiith forks: the triple bottom line of twenty-first centruy busines*. Capstone: Oxford, 1998.

ETGES, V. E.; DEGRANDI, O. J. *Desenvolvimento regional: a diversidade regional como potencialidade*. Blumenau: Revista Brasileira de Desenvolvimento Regional. out, 2013. p. 85-94.

Territórios, Redes e Desenvolvimento Regional: Perspectivas e Desafios, Santa Cruz do Sul, RS, Brasil, 13 a 15 de setembro de 2017



ETGES, Virgínia, Elisabeta. *Desenvolvimento regional sustentável: o território como paradigma*. Santa Cruz do Sul: Redes, 2005.

FERRAZ, J. K.; D. Haguenuer, L. *Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria*. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FONTOURA B.B. Fernando; WITTMANN, M.L. *Organizações e desenvolvimento: reflexões epistemológicas*. *Revista do CEPE*. Santa Cruz do Sul, n. 43, p.101-118, jan./jun. 2016.

GRZYBOVSKI, Denize. *A contribuição do desenvolvimento organizacional para promover mudanças na dinâmica dos sistemas sociais*. Gramado-RS: VIII encontro de estudos organizacionais da AMPAD, maio/2014.

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

HART, L. S.; NIELSEN, B. M. Criando valor sustentável. *RAE executivo*. v. 03, n. 02. Rio de Janeiro: EDITORA maio-jul/2004. p. 64-79.

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

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

KAPLAN, D.; NORTON, P. *A estratégia em ação*. Balanced scorecard. São Paulo: Campus, 1997.

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

MARX, K. *O capital: crítica da economia política*. Rio de Janeiro. Civilização Brasileira, 1974.

MALTHUS, Thomas Robert. *Ensaio sobre população*. São Paulo: Abril cultural, 1982.

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

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Tradução: Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Teoria geral da administração: uma abordagem prática*. São Paulo: Atlas, 2012.



OLIVEIRA, Gilson B. de. *Uma discussão sobre o conceito de desenvolvimento*. Revista da FAE. v. 5, n.2. maio/ago. Curitiba, 2002.

DE PAULA, Ana Paula Paes. *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 Epistémicas*. Cadernos EBAPE. BR, v. 14, n. 1, p. 24, 2016.

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

RAMOS, Alberto Guerreiro. *A redução sociológica*. Rio de Janeiro: UFRJ, 1996.

REIS, José. Uma epistemologia do território. In: *Ensaio de homenagem a António Simões Lopes, Lisboa, instituto superior de economia e gestão*. Cidade: e ditora, ano. p. 353-366. Também publicado em *Estudos – Sociedade e Agricultura*, vol. 13, nº 1, 2005, p. 51-74. Brasil.

RICARDO, D. *Princípios de economia política e tributação*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SANTOS, Milton. *Sociedade e espaço: a formação social como teoria e método*. Petrópolis: Vozes, 1982.

SCATOLIN, F. D. *Indicadores de desenvolvimento: um sistema para o Estado do Paraná*. Dissertação de mestrado em economia. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 1989.

SERVA, Maurício; DIAS, Taisa; ALPERSTEDT, Graziela Dias. *Paradigma da Complexidade e Teoria das Organizações: Uma Reflexão Epistemológica/Complexity Paradigm and Theory of Organizations: Na Epistemological Reflection/Paradigma de la Complejidad y Teoría de las Organizaciones: Una Reflexión Epistemológica*. Revista de Administração de Empresas, v. 50, n. 3, p. 276, 2010.

SMITH, Adam. *A riqueza das nações: investigação sobre a natureza e suas causas*. São Paulo: Nova cultural Ltda, 1996.

SHUMPETER, J. *A teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. Pearson Prentice Hall, 2013.

SOUZA, Nali de J. *Desenvolvimento econômico*. São Paulo: Atlas, 2007.



TENÓRIO, Guilherme Fernando. *Gestão social: uma perspectiva conceitual*. Rio de Janeiro, RAP, setembro/outubro, 1998.

TENÓRIO, Guilherme Fernando. *Tecnologia da informação transformando as organizações e o trabalho*. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

_____. *Tem razão a administração?* ensaios de teoria organizacional. CIDADE: Unijuí, 2004.

TENÓRIO, G. F.; CANÇADO, C. A.; Pereira, J. R. *Gestão social: reflexões teóricas e conceituais*. v. 09, n. 03. Cadernos EBAPE. Rio de Janeiro: e a editora Setembro, 2011.

TENÓRIO, Guilherme F. *A. unidade dos contrários: fordismo e pós-fordismo*. Rio de Janeiro: RAP, 2011.

TOFFLER, Alvin. *"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.

TRINDADE, Héglio (Org.). *O Positivismo: teoria e prática*. 3ª ed. Porto Alegre: UFRGS, 2007.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

WITTMANN, Luiz Milton. *Administração: teoria sistêmica e complexidade*. Santa Maria: UFSM, 2008.

WITTMANN, M. L.; LUBECK, R. M.; NELSON, M. Vinícius. *Uma visão não-linear da estratégia pelo prisma da complexidade*. In: *Revista pensamento contemporâneo em administração*. v. 07. n.04, out-dez. Rio de Janeiro, 2013.

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

YIN, Robert. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YUNUS, Muhammad. *Um mundo sem pobreza: a empresa social e o futuro do capitalismo com Karl Weber*. Tradução Juliana A. Saad e Henrique Amat Rêgo Monteiro. São Paulo: Ática, 2008.

VIII Seminário Internacional sobre

Desenvolvimento regional

Territórios, redes e
Desenvolvimento Regional:
Perspectivas e Desafios



Programa de Pós-Graduação
**Desenvolvimento
Regional**
mestrado e doutorado



Territórios, Redes e Desenvolvimento Regional: Perspectivas e Desafios, Santa Cruz do Sul, RS, Brasil, 13 a 15 de setembro de 2017