

PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

THAIS LIANE COSTA LOPES

FORTALEZA - CE

1986

PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

THAIS LIANE COSTA LOPES

Monografia submetida à Coordenação do Curso de Administração de Empresas, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas, pela Universidade Federal do Ceará.

FORTALEZA (CE)

1986

Ao Professor Sérgio Bezerra pela
confiança, apoio, motivação e orientação
que possibilitou à realização desta Mono-
grafia.

Esta Monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Administração de Empresas da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas, outorgado pela aquela Universidade e encontra-se à disposição na Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEAC) - UFC.

A citação de qualquer trecho desta Monografia é permitida, desde que seja feita conforme as normas de ética científica.

THAIS LIANE COSTA LOPES

Monografia aprovada em ___/___/___ por,

FRANCISCO SÉRGIO DE VASCONCELOS
BEZERRA

CRISEIDA ALVES LIMA

MÁRCIA FERREIRA LIMA NOGUEIRA

S U M Á R I O

APRESENTAÇÃO.....	06
I. A ORGANIZAÇÃO COMO UM SISTEMA.....	07
II. CONCEITO DE PLANEJAMENTO.....	12
III. PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL.....	16
IV. PLANEJAMENTO E PARTICIPAÇÃO.....	20
V. DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL (D. O.)	24
VI. A MUDANÇA ORGANIZACIONAL PLANEJADA - MODELOS.....	29
CONCLUSÃO.....	45
BIBLIOGRAFIA.....	46

APRESENTAÇÃO

Para que a Organização se desenvolva é necessário que esta possua capacidade de adaptação às mudanças exigidas pelo dinamismo dos seus ambientes externo e interno, para assegurar a realização de seus objetivos.

Este trabalho tem como finalidade a abordagem de todos os aspectos que devem ser levados em considēração para a realização de uma mudança organizacional planeja-da, a partir da compreensão da Organização, da importância do Planejamento, da participação, do comprometimento e do conhecimento dos modelos de Desenvolvimento Organizacional que possibilitam alterações estruturais e comportamentais, no sentido de aumentar a eficiência e a eficácia organizacio-nal.

PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

I - A ORGANIZAÇÃO COMO UM SISTEMA

A Organização baseada em sistemas difere profundamente das estruturas organizacionais tradicionais, como a Organização Linear, ou a Organização de Inter-relação Funcional ou a Organização Linha - Staff dividida em setores de linha e setores de "Staff". A teoria tradicional de Organização separa as partes e segmentos da estrutura em unidades operativas segundo o tipo de tarefas. Porém, não salienta as relações mútuas e a integração das atividades dessas partes. O conceito de Sistemas, em contrapeso, procura a integração de todas as atividades em função do cumprimento do objetivo superior, sem ignorar a importância do desempenho eficiente de cada subsistema.

Visualizada como um Sistema, a Organização possui qualquer coisa a mais do que seus elementos componentes, quando considerados de modo isolado ou simplesmente justaposto. É essa qualidade emergente, traduzida, frequentemente, através da expressão: "o todo é mais que a soma das partes", que justifica o postulado de que a sociedade não pode ser considerada como a soma dos indivíduos que a compõem, mas constitui uma entidade dotada de qualidades próprias e específicas.

Desde o surgimento e consolidação do conceito de sistema que a idéia de unidade global se impõe a tal

ponto que inibe todos os demais princípios inerentes ao referido conceito. Por essa razão, tem sido frequente e abundantemente destacado que o todo é mais que a soma das partes e raramente formulada a proposição contrária: o todo é menos que a soma das partes. Esta última proposição explicita o fato de que qualidades e propriedades atribuídas às partes, quando consideradas isoladamente, desaparecem no seio do sistema. Portanto, há sempre, em todo o sistema, mesmo entre aqueles que possuem a qualidade emergente, restrições sobre as partes que resultam em limitações e sujeições. Estas restrições, limitações e sujeições atuam sobre as partes inibindo-as e retirando-lhes qualidades e propriedades. A idéia de restrição é diretamente dedutível da idéia de organização. Com efeito, toda relação organizacional exerce restrições ou constrangimentos sobre os elementos que a compõe, através de regras, da hierarquia, da subordinação dos componentes ao todo, das especializações, da estabilidade e dos dispositivos de regulação e controle.

Portanto, em toda organização, em todo sistema, não há apenas ganhos pela sua qualidade de emergente, mas também perdas por restrições, limitações e repressões. Em suma, todo sistema, toda organização é, simultaneamente, mais e menos do que a soma das partes. As próprias partes, por sua vez, são menos e, eventualmente, mais, de qualquer forma, diferentes do que eram ou seriam fora do sistema.

A organização é um sistema social construído pelo homem para realizar vários fins ou papéis sendo, portanto, um sistema finalista. Entretanto, ela está inserida

em um contexto ou sistema mais amplo - o seu ambiente - que possui expectativas e interesses diversos em relação à Organização. Além disso, toda Organização é constituída de sistemas finalistas - pessoas, grupos - que também possuem interesses e objetivos específicos nesse contexto. Daí decorre que as organizações enfrentam, simultâneamente, três exigências ou problemas fundamentais:

A) O Problema da Ambientação - como atender aos interesses e expectativas do sistema maior do qual ela é parte componente.

B) O Problema de Auto-Controle - como cumprir os seus próprios objetivos.

C) O Problema da Humanização - como atender os objetivos e interesses próprios de seus membros participantes (pessoas, grupos).

Na verdade, a Organização não é nem um sistema absolutamente aberto e nem um sistema absolutamente fechado. Assim, se de um lado, a Organização se abre para permutar, comunicar-se, existir, de outro lado ela se fecha para assegurar sua autonomia, preservar sua identidade e seus interesses.

A estrutura e o funcionamento das Organizações são resultantes da relação antagônica e complementar entre todo e partes, através dos processos de diferenciação (estrutura organizacional vertical e horizontal) e integração de atividades (unificação de esforços das várias partes na execução da missão da organização).

Assim, a Organização é uma unidade global, mas elementar, uma vez que é constituída de partes diversas interrelacionadas. É uma unidade original, mas não primitiva, visto que, embora dispondo de qualidades próprias e irredutíveis, deve ser produzida e construída. É uma unidade individual, mas não indivisível: pode ser decomposta em elementos distintos, mas, então, sua própria existência é alterada. É uma unidade hegemônica, mas não homogênea, dado que é constituída de elementos diversos, dotados de características próprias, que ela mantém, entretanto, em seu poder.

"A nossa Sociedade é uma sociedade de Organizações. Nascemos em Organizações, somos educados por Organizações, e quase todos nós passamos a vida a trabalhar para Organizações.

Ao contrário de sociedades anteriores, a sociedade moderna atribui um elevado valor moral ao racionalismo, à eficiência e à competência. A civilização moderna depende, em grande parte, das organizações, como as formas mais racionais e eficientes que se conhecem de agrupamento social. A Organização cria um poderoso instrumento social, através da coordenação de grande número de ações humanas. Combina o pessoal e os recursos e ao mesmo tempo, avalia continuamente sua realização e procura ajustar-se, a fim de atingir seus objetivos. Tudo isso faz com que as organizações satisfaçam, de maneira mais eficiente, as diversas necessidades da sociedade e de seus componentes". (1)

(1) Amitai Etzioni, "Organizações Modernas". Ed Pioneira 5^a Edição, 1976, pg. 7.

A Organização não é uma máquina que possui um comportamento determinado e perfeitamente previsível. Pelo contrário, a Organização é uma construção coletiva, um processo social vivo que está em movimento. Este processo, operado por pessoas que sempre possuem alguma autonomia, comporta contradições e incertezas que são inerentes à própria natureza do fenômeno organizacional.

II - CONCEITO DE PLANEJAMENTO

O problema enfrentado por quem toma decisões não é o que sua organização deve fazer amanhã, mas o que temos de fazer hoje para estarmos preparados para as incertezas do amanhã. A questão não é o que vai acontecer no futuro, mas ter em mente o futuro desejado e dirigir as nossas ações para ele.

"O Planejamento é a mais fundamental das funções de administração, é a seleção entre alternativas de cursos de ações futuros para a empresa em seu conjunto e para cada departamento dentro dela.

Planejar é decidir antecipadamente o que fazer, de que maneira fazer, quando fazer, e quem deve fazer. O Planejamento é como uma ponte estendida entre o ponto onde estamos e o ponto aonde desejamos ir". (2)

O essencial do Planejamento é escolher fins e meios, ele depende da existência de alternativas. Escolher entre duas ou mais alternativas é precisamente tomar decisões. Então, o Planejamento é um processo intelectual, com determinação consciente de cursos de ação, para tomada de decisão, com base em objetivos, fatos e estimativas submetidas à análise. É uma linha de ação preestabelecida que fornece a base a organização, a reunião de recursos, a supervisão e

(2) Koontz, Harold/O'Donnell, Cyril - "Princípios de Administração - Ed. Pioneira, 1978, pg. 85, Vol. I.

o controle; contrabalançando a incerteza e as modificações e concentrando a atenção nos objetivos.

Em geral, de vez que o planejamento e a previsão que o alicerça são dispendiosos, uma empresa provavelmente não deveria planejar para um período mais longo do que seja economicamente justificável; contudo é arriscado planejar para um período mais certo. A resposta lógica quanto ao período correto de planejamento parece estar no "Princípio de Compromisso", segundo o qual o planejamento deve compreender o período de tempo necessário para prognosticar (através de uma série de atividades) a satisfação dos compromissos envolvidos numa decisão. O "princípio de compromisso" implica em que o planejamento de longo prazo não é realmente planejamento de decisões futuras, mas, sim, planejamento do impacto futuro das decisões de hoje. Os planos a curto prazo são feitos sem referência aos planos a longo prazo. Isso evidentemente é um grande erro. A importância da integração entre os dois, dificilmente pode ser subestimada e nenhum plano a curto prazo deveria ser feito a menos que contribuisse para a realização do plano a longo prazo essencial.

O princípio da flexibilidade é o mais importante princípio do planejamento. A capacidade de alterar um plano sem custo ou atrito indevido, de tomar um atalho, de manter-se em direção a uma meta a despeito de modificações na ambientação e até mesmo de fracasso nos planos é de grande valia. A máxima flexibilidade é exigida quando o compromisso é grande e não pode ser desempenhado em curto período de tempo (por exemplo, na reposição de capital mais um retor

no). Mas, a flexibilidade interna dos planos não atua como uma revisão automática dos planos; o administrador precisa continuamente verificar seu curso e readaptar os planos para chegar às metas desejadas.

São características essenciais do planejamento: definição dos resultados ou situações a serem alcançadas em instantes futuros e especificação dos caminhos para chegar a tais situações ou resultados. No que toca a noção de futuro, considera-se que o objetivo principal do planejamento é o futuro desejado, isto é, o estabelecimento do futuro como a situação a que se aspira e que se persegue conscientemente; e não o futuro lógico, que constitui um simples prolongamento, projeção ou extrapolação das condições atuais e passadas.

O planejamento hierarquiza suas decisões segundo os níveis normativo, estratégico e operativo. O nível normativo contém as decisões do nível hierárquico mais elevado do planejamento. Neste nível, as decisões assumem um caráter eminentemente político e indicam o que deve ser feito.

O nível estratégico de planejamento se volta para decidir o que pode ser feito, tendo em vista um horizonte temporal e as restrições de ordem política, financeira, organizacional e tecnológica que deverão prevalecer.

Finalmente, o nível operativo do planejamento, no qual se define o que será feito, estabelecendo a definição, a especificação e a sequenciação das ações do período e a caracterização dos meios necessários à sua execução.

O ciclo do Planejamento indica as diferentes etapas através das quais o processo se realiza, podendo-se considerar:

- 1 - O Planejamento - no sentido restrito, através do qual os planos, programas e orçamentos são elaborados;
- 2 - A Execução - pela qual as decisões constantes dos planos, programas e orçamentos são efetivamente implantadas;
- 3 - O Controle - visando assegurar que as ações em execução estejam de acordo com as decisões constantes dos planos, programas e orçamentos;
- 4 - A Avaliação - que visa assegurar que as reações do objeto de ação da organização estejam de acordo com os seus objetivos;
- 5 - O Acompanhamento - objetivando verificar se o comportamento das variáveis fora do controle direto da organização ocorre segundo as hipóteses inicialmente formuladas.

Enfim, o Sistema de Planejamento da Organização é vital para a sua ação, na medida em que constitui a inteligência garantidora da permanente adaptação iterativa da organização às mudanças internas e ambientais, mediante uma rede de objetivos pessoais, grupais e organizacionais logicamente integrados a uma estratégia adequada e viável.

III - PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL

O Planejamento Organizacional ocupa-se em pensar permanentemente a organização face à evolução e mudança de seus objetivos, de seu ambiente e de si própria, formulando soluções para os problemas de sobrevivência, adaptação, dinâmica e crescimento institucional. Nesse sentido, seu maior objetivo consiste no desenvolvimento e na mudança organizacional planejada.

Na Organização, tanto os aspectos formais quanto os aspectos informais são expressão de um conjunto de valores, atitudes e conhecimentos mais ou menos consistentes e compartilhados em alto grau pelos seus membros, e que condicionam os seus comportamentos e relacionamentos, formalizados ou não. A esse conjunto de valores, atitudes, conhecimentos, comportamentos e relacionamentos é que se vem denominando de cultura organizacional.

Assim, os objetivos do Planejamento Organizacional correspondem a aspectos formais e informais da Organização, sobre o plano de fundo de uma cultura organizacional, também ela objeto dessa função.

Em termos específicos, o Planejamento Organizacional desenvolve objetivos em três grandes áreas:

- Na Área Estrutural - Funcional: na medida em que objetiva dotar a Organização de um conjunto de funções e de uma estrutura organizacional que permita um equilíbrio com o seu

ambiente, o cumprimento de seu papel no meio social, a divisão do trabalho e a integração interna mais racional e compatível com os objetivos e características da Organização.

- Na Área Tecnológica: visando a obtenção e desenvolvimento de métodos, processos, equipamentos e tecnologias gerenciais e operacionais capazes de propiciar os níveis de eficácia e eficiência pretendidos;
- Na Área Humana: na medida em que objetiva facilitar a construção de um sistema social que permita a satisfação das necessidades e aspirações de seus integrantes, o desenvolvimento de suas potencialidades individuais e profissionais; e a manutenção de um clima organizacional que favoreça relacionamentos amadurecidos entre indivíduos e grupos e entre estes e a Organização.

O Planejamento Organizacional consiste, genericamente, num processo sistemático de formulação e resolução de problemas organizacionais, entendendo-se por "Resolução" não apenas a geração de soluções, mas as decisões sobre elas, a execução das ações relacionadas à sua implantação e o controle das soluções, no sentido de verificar sua validade, realimentando-se assim o processo.

No que se refere aos três níveis do planejamento, o Planejamento Organizacional se caracteriza da seguinte forma:

Nível Normativo - definição das características organizacionais desejadas (relacionamento com a comunidade, com a clientela, competidores, com os integrantes da

organização) e dos padrões éticos de administração e gestão, postura em relação à tecnologia e ao desenvolvimento, como também, o grau de centralização/descentralização. das decisões.

São definidas, também, nesse nível as funções e a estrutura funcional, ou seja, o conjunto de atividades que serão desenvolvidas e seu agrupamento em funções (produção, comercialização, informática, por exemplo) e, para cada função, a explicitação de seus objetivos setoriais, coerentes entre si e consistentes com os objetivos gerais da organização.

Nível Estratégico - decidir quanto à estrutura organizacional (os órgãos da estrutura e suas unidades componentes; as ligações hierárquicas entre os órgãos, os papéis, atribuições e competências dos diferentes órgãos e unidades, como também, as atribuições dos ocupantes dos cargos de direção e gestão da organização).

Decidir sobre os sistemas organizacionais, que descrevem os mecanismos e instrumentos de integração entre conjuntos de atividades e/ou funções complementares com produtos ou missões definidas (Ex.: Sistema de pessoal, sistema comercial, sistema de desenvolvimento tecnológico, etc).

Decidir, ainda, sobre as estratégias organizacionais gerais, que estabelecem os modos e os meios de alcançar e/ou manter as condições organizacionais desejadas, face aos problemas, desafios e restrições internas e externas. E, também, sobre as estratégias funcionais específicas,

(estratégias quanto à área de recursos humanos, controles administrativos, administração financeira, informática, etc); sendo que estas se compatibilizem com as estratégias organizacionais gerais.

Nível Operativo - desenvolver uma vasta gama de atividades que visam a implementar as estratégias. Neste nível são projetados e produzidos os instrumentos de operação administrativa e desenvolvidas as ações orientadas para a mudança organizacional: elaboração e implantação de manuais administrativos, planos de cargos e salários, plano de contas e sistemas de controle financeiro, sistema de informação, bem como a padronização de materiais, bens, instalações, elementos de comunicação visual da empresa, formulários; e de rotinas e procedimentos para operações repetitivas. Desenvolvimento de métodos e práticas gerenciais, sistemas de incentivos à motivação e à produtividade e o estudo da racionalização e simplificação do trabalho, bem como dos fatores psico-biológicos do trabalhador.

O Planejamento Organizacional é uma atividade de natureza reflexiva e prospectiva, ou seja, abandona posturas passivas de solução de problemas instalados (embora não deixe de fazê-lo, se necessário) para atuar preferentemente em pensar permanentemente a organização e antecipar problemas, mediante a projeção das tendências internas e do ambiente externo; conseqüentemente, torna-se uma atividade permanente e sistemática.

IV - PLANEJAMENTO E PARTICIPAÇÃO

O Planejamento, sendo uma atividade que trata fundamentalmente de uma situação futura desejada, concentra-se em definir os resultados a serem alcançados e as ações a serem utilizadas para chegar ao ponto desejado. Isso implica numa visão do futuro que há nas decisões do presente, e fundamenta-se na idéia de que "o futuro requer decisões - agora; exige trabalho - agora; impõe riscos - agora; requer ação-agora; e exige distribuição de recursos - agora"(3).

O conceito de participação implica em contribuir para a produção de um determinado resultado e dele dispor e usufruir na proporção da própria contribuição. É intervir e influir em determinado processo e compartilhar de seus custos e benefícios.

Existe uma relação íntima entre participação e poder onde participar significa dispor de e exercer um poder para decidir a respeito de um processo, para executar e gerenciar esse processo.

O Planejamento participativo é um processo eminentemente político pelo fato de envolver relações de poder, possibilitando aos participantes a consideração de seus pontos de vista, nas decisões referentes às ações e seus objetivos. É essencialmente um processo sobre fins e meios, que envolve (direta ou indiretamente) todos os interessados na

(3) Peter Drucker. "Administração: Princípios, Responsabilidades e Práticas", V, II Ed. Pioneira, 1976.

negociação de futuros desejados e das maneiras de alcançá-los.

A idéia-força que preside à organização do Planejamento Participativo consiste em garantir que as decisões sejam partilhadas pelos diretamente interessados nelas: dirigentes, executores e usuários. Sem participação não há aprendizagem nem compromisso com as medidas planejadas ocorrendo sim, resistência e reações a essas medidas.

A participação no planejamento é o meio mais eficaz de proporcionar uma real aprendizagem a respeito do seu objeto e dos seus processos, e de assegurar um compromisso efetivo com as decisões tomadas. A não participação provoca o descompromisso, a oposição velada, a resistência e a passividade em relação ao que foi decidido, independentemente da qualidade dessas decisões.

Embora planejar seja diferente de agir, a separação entre aqueles que planejam e aqueles que executam os planos não se justifica e conduz a consideráveis deformações na prática do planejamento, pois impede os executores de pensar no que fazem e desvincula os planejadores dos resultados da ação. É necessário que os planejadores e executores desenvolvam conjuntamente uma capacidade de reflexão crítica e de atuação sobre a realidade a transformar.

O fato de as decisões serem compartilhadas sugere que os planos sejam resultado de negociações e que expressem o consenso (ou determinados acordos) dos diversos participantes. A influência de cada parte é função da corre-

lação de forças (o poder de cada um) predominante em cada estágio do processo. O grau de influência de cada participante é variável em cada plano produzido.

A organização do sistema de planejamento implica sobretudo em assegurar e manter amplo o relacionamento de dirigentes, técnicos e pessoal tanto internamente como externamente (em relação ao ambiente) de modo que os processos desenvolvidos sejam partilhados e contribuam para a ação comum da organização no sentido dos objetivos desejados.

A organização do Planejamento em bases participativas proporciona benefícios substanciais para a Organização e seus participantes. Os benefícios são bastante elevados:

- A) Eleva a qualidade das decisões tomadas - a ampliação e diversificação dos participantes aumenta a diversidade do processo e eleva a probabilidade de considerar todos os aspectos relevantes do objeto do planejamento. As decisões, portanto, tendem a ser mais confiáveis, menos sujeitas a erros de omissão.
- B) O Processo do Planejamento torna-se mais criativo - as contribuições dos participantes que possuem perspectivas distintas em relação ao objeto de planejamento, tornam o processo mais rico e inovador.
- C) Aprendizado - a participação em um processo reflexivo e prospectivo como o planejamento, proporciona um importan-

te aprendizado sobre o próprio processo e seu objeto, tornando os participantes mais capacitados e conscientes para realizar futuros ciclos de planejamento e agir sobre a realidade.

- D) Legítima as Decisões Tomadas - gera um compromisso efetivo dos participantes a respeito das decisões tomadas e motiva estes para sua execução (agir no sentido desejado). O compromisso e a motivação aumentam substancialmente a probabilidade de execução do que foi planejado, minimizando a resistência às mudanças planejadas.
- E) Contribui para a Humanização das Organizações - possibilita aos seus integrantes o exercício da vocação reflexiva e prospectiva que é inerente a toda pessoa humana.

Enfim, o produto essencial do planejamento participativo é um pacto; uma pré-disposição individual e coletiva, racional e emocional de executar um determinado conjunto de decisões; é a identificação de todos os interessados com cada decisão, seus efeitos e requisitos.

V - DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL (D. O.)

"O movimento de Desenvolvimento Organizacional surgiu a partir de 1962, não com um único autor, mas com um complexo conjunto de idéias a respeito do homem, da organização e do ambiente, no sentido de propiciar o crescimento e desenvolvimento segundo as suas potencialidades". (4)

Verificou-se que a Organização, durante sua existência, percorre quatro fases bastantes distintas:

- I - FASE PIONEIRA - fase inicial da Organização, em que seus processos são facilmente supervisionáveis e controláveis. E, devido aos poucos procedimentos préestabelecidos, a capacidade da empresa para realizar inovações é bastante elevada.
- II - FASE DE REGULAMENTAÇÃO - com os diversos departamentos e setores que vão surgindo, dado o crescimento das atividades empresariais, a Organização é obrigada a estabelecer normas de coordenação entre eles.
- III - FASE DE BUROCRATIZAÇÃO - de acordo com a dimensão da Organização e com o desenvolvimento de suas operações, faz-se necessário uma verdadeira rede de regulamentação burocrática, préestabelecendo todo o comportamento organizacional. Desenvolve-se uma cadeia de comando bem definida

(4) Idalberto Chiavenato, "Introdução à Teoria Geral da Administração", Ed. Mc Graw - Hill, 1981, pág. 369.

e uma detalhada divisão do trabalho baseada na especialização e nas relações entre os participantes. Nesta fase, a Organização apresenta pouquíssima flexibilidade para as mudanças e para a inovação.

IV - FASE DE REFLEXIBILIDADE - reencontro com a capacidade de inovação perdida, ou seja, uma readaptação à flexibilidade através de sistemas organizacionais flexíveis.

O Desenvolvimento Organizacional é exatamente um esforço de flexibilização. O seu conceito está intimamente ligado a noção de mudança e de capacidade adaptativa da Organização.

Para uma melhor compreensão do significado de Desenvolvimento Organizacional (D.O.) é necessário se ter uma idéia de seus conceitos básicos:

- A) CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO - coordenação de diferentes atividades de participantes individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente.
- B) CONCEITO DE CULTURA ORGANIZACIONAL - forma aceita de interação e de relacionamento de uma determinada organização, ou seja, o seu conjunto de crenças, valores, atitudes, comportamentos e relacionamentos.
- C) CONCEITO DE MUDANÇA - dado o ambiente que envolve as organizações ser extremamente dinâmico, é exigida uma elevada capacidade de adaptação como condição básica de sobrevi

vência da Organização. Toda mudança é um problema que deve ser solucionado de forma racional e eficiente. E estas **Mudanças Organizacionais** não devem ser feitas ao acaso, na base da improvisação, mas têm que ser planejadas.

D) CONCEITO DE DESENVOLVIMENTO - é um processo lento e gradativo que conduz ao exato conhecimento de si próprio e à plena realização de suas potencialidades. Toda Organização tende a crescer e a se desenvolver dado os fatores internos (relacionados com a própria Organização em si) e aos fatores externos (relacionados com a influência do ambiente).

Em princípio, o Desenvolvimento Organizacional é toda mudança planejada e o seu conceito tem suas raízes na idéia de que uma Organização é um **Sistema Social**. Então, o D. O. é a resposta da Organização às mudanças, constituindo-se em um esforço educacional muito complexo que visa mudar atitudes, valores, comportamentos e as estrutura da Organização de maneira que esta possa adaptar-se a um ambiente de constantes mudanças. E é devido a este ambiente altamente dinâmico, que a Organização precisa fazer um esforço planejado de mudança, destinado a propiciar novas formas de administração, desenvolvendo procedimentos mais eficientes de planejamento, de determinação de metas, de tomada de decisões e de comunicação. Envolve uma combinação de alterações estruturais e comportamentais em função do objetivo de aumento da eficiência e da eficácia organizacional.

O D. O. visa a clara percepção do que está ocorrendo nos ambientes interno e externo da Organização, analisando e decidindo sobre o que precisa ser mudado e tornando a Organização mais eficaz, através da intervenção necessária para propiciar a mudança, deixando a Organização mais adaptável a ela e conciliando as necessidades humanas fundamentais com os objetivos e metas da Organização. Para que isto ocorra é necessário uma participação ativa, aberta e não manipulada de todos os elementos que serão sujeitos ao seu processo e, mais do que tudo, um profundo respeito pela pessoa humana.

Um dos aspectos básicos do Desenvolvimento Organizacional é o de provocar motivação para a mudança no meio onde atua. Apesar de não existir uma fórmula definitiva para se conseguir a motivação, é mais provável que ela se manifeste no momento em que os indivíduos são solicitados e recebem oportunidades efetivas de liberarem o seu potencial de criatividade, de auto-afirmação dentro de um ambiente, onde os canais de comunicação sejam desobstruídos e o relacionamento interpessoal seja franco, aberto e amistoso.

Dentro deste pensamento podemos enumerar os pressupostos básicos que fundamentam o D. O.:

- 1) A constante e rápida mutação do ambiente que forçosamente atinge e influencia o desenvolvimento e êxito das Organizações.
- 2) A necessidade de contínua adaptação como condição básica de sobrevivência em um ambiente em contínua mudança.

- 3) A interação entre a Organização e ambiente, ou seja, a capacidade de percepção e de mudança adaptativa ante a mudança de estímulos externos.
- 4) A interação entre o indivíduo e a Organização, fazendo desta um ambiente capaz de satisfazer as exigências dos indivíduos, para que eles possam crescer, expandir-se para melhor promover os objetivos da Organização.
- 5) Conseguir que as metas dos indivíduos se integrem com os objetivos da Organização, num plano em que o significado do trabalho seja realmente estimulante e gratificante, comportando possibilidades de desenvolvimento pessoal.
- 6) A mudança organizacional deve ser planejada, baseada no diagnóstico e no planejamento das decisões.
- 7) A necessidade de participação e comprometimento, na medida em que a mudança planejada é uma conquista coletiva e não o resultado de poucas pessoas.
- 8) A variedade de modelos e estratégia, no sentido de que não há uma estratégia ideal nem ótima para o D. O. O que existe são modelos e estratégias mais ou menos adequados para determinadas situações ou problemas, face às variáveis envolvidas e o diagnóstico efetuado.

Assim, o Desenvolvimento Organizacional, aqui definido como um processo de mudança organizacional planejada, visa capacitar os membros da Organização a promover as mudanças necessárias à consecução dos objetivos organiza-
cionais.

VI - A MUDANÇA ORGANIZACIONAL PLANEJADA - MODELOS

Para se estabelecer um programa de mudança é necessário que alguém numa posição estratégica da Organização sinta a necessidade de modificação.

A aplicação dos Programa de Desenvolvimento Organizacional é possível nos seguintes tipos de condições organizacionais ou necessidades sentidas de mudança:

- . Necessidade de mudar os aspectos formais da Organização (estruturas e posições).
- . Necessidade de mudar a cultura organizacional.
- . Necessidade de melhorar a colaboração intergrupual.
- . Necessidade de modificar uma estratégia administrativa (sistema de remuneração, sistema de tomada de decisão, sistema de comunicação, etc).
- . Necessidade de adaptação a um novo ambiente.
- . Necessidade de melhor planejamento e estabelecimento de metas.
- . Necessidade de tornar a Organização um clima mais consistente com as necessidades do seu ambiente interno e externo.
- . Necessidade de mudança na motivação da equipe de trabalho, visando mudar a maneira de organizar o

trabalho e redefinir funções.

As alterações estruturais (Organização Formal) e as alterações comportamentais (cultura organizacional) feitas conjuntamente, são exigências do D. O.

A seguir, serão abordados modelos de D. O. referentes a alterações comportamentais (exclusivamente) e modelos relacionados a alterações estruturais e comportamentais.

1) MODELOS DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL RELACIONADOS A ALTERAÇÕES COMPORTAMENTAIS:

1.1. Desenvolvimento de Equipes - tem como objetivo eliminar as barreiras interpessoais de comunicação pelo esclarecimento e compreensão de suas causas. Grupos de empregados de vários níveis e especializações se reúnem sob a coordenação de um especialista ou consultor e criticam-se mutuamente, procurando um ponto de encontro em que a colaboração seja mais frutífera. Aprender a trabalhar em grupo possibilita o desenvolvimento pessoal e organizacional, devido a viabilização do alcance dos objetivos individuais dos membros da equipe, ao mesmo tempo em que são atendidos os objetivos da Organização.

1.2. Suprimento de Informações Adicionais ou Feedback (Retroatimentação) de Dados - Essa técnica de mudança de comportamento basea-se no princípio de que quanto

adequado o fluxo de informações, maior será a possibilidade do indivíduo de organizar dados e agir criativamente. Pode-se conseguir isto com a realização de discussões periódicas entre elementos de diferentes áreas, e de palestras sobre campos de atuação internos, programas e planos de trabalho.

- 1.3. **Análise Transacional** - É uma técnica que visa o auto diagnóstico das relações interpessoais (transações). É uma técnica para indivíduos e não para grupos refletindo em um conjunto de normas de terapia psicológica que permitem ao indivíduo autodiagnosticar o seu relacionamento interpessoal e modificá-lo oportunamente.
- 1.4. **Reuniões de Confrontação** - É uma técnica de alteração comportamental desenvolvida através de um consultor interno ou externo. O consultor diagnostica o conflito existente entre duas ou mais pessoas, facilita a confrontação, pondera as críticas e orienta a discussão para a solução construtiva do conflito, eliminando as barreiras interpessoais.
- 1.5. **Tratamento de Conflito Intergruppal** - Esta técnica de alteração comportamental também é baseada na confrontação, não de pessoas, mas de grupos. Os grupos em conflito durante a confrontação avaliam a sua atuação, bem como a do outro grupo. Em seguida, apresentam os resultados da avaliação para a discussão, no sentido de encontrar uma posição de compreensão e en

tendimento recíprocos quanto ao comportamento das partes envolvidas.

1.6.) Laboratório de Sensitividade - É uma técnica de aprendizagem na qual os participantes chamados "T-group" são treinados fora do ambiente de trabalho, onde novos padrões de comportamento são inventados e testados num clima que favorece a mudança e onde eles estão protegidos das consequências práticas da ação inovadora. Os principais objetivos do Laboratório de Sensitividade são o desenvolvimento do autoconhecimento, do conhecimento do impacto que o indivíduo exerce sobre as outras pessoas e o aperfeiçoamento da comunicação pela eliminação de suas barreiras. O grande problema dessa técnica é que os participantes ao voltarem à situação de trabalho encontram problemas de comunicação com os demais indivíduos que não passaram pelo mesmo tipo de treinamento.

Outros meios de contatos pessoais e informais podem complementar os esforços de D. O.: estabelecimento de grupos de trabalho, palestras e discussões, intercâmbio interdepartamental de pessoal, comunicação mais intensa entre as áreas de pesquisa e desenvolvimento, produção, comercialização, etc.

2) MODELOS DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL RELACIONADOS COM ALTERAÇÕES ESTRUTURAIS E COMPORTAMENTAIS:

2.1. O Modelo de Lawrence & Lorsch - Este modelo preocupa

-se com as características que as empresas devem possuir para enfrentarem, com eficiência, as diferentes condições externas, tecnológicas e de mercado. Essa preocupação levou a Lawrence e a Lorsch a identificarem duas características das organizações:

- A) Diferenciação - é a divisão da organização em departamentos (subsistemas), cada qual desempenhando uma tarefa especializada.
- B) Integração - é o processo oposto ao da diferenciação que visa alcançar unidade de esforços e coordenação entre os diferentes departamentos.

Concluíram que quanto mais diferenciada é a Organização mais difícil é a solução de pontos de vista conflitantes dos Departamentos e a obtenção de colaboração efetiva.

Lawrence e Lorsch não concordam com as abordagens que focalizam o melhor e único meio de organizar a empresa para toda e qualquer situação e defendem o que chamam de Teoria da Contingência que relaciona o sucesso da Organização com a sua capacidade de flexibilidade e adaptação às mudanças do ambiente externo (existência de um relacionamento íntimo entre as estruturas e os processos da empresa com as demandas externas do ambiente).

Segundo os autores, o Desenvolvimento Organizacional nada mais é do que mudar o estado atual da Organização para um Estado melhor desenvolvidos. Sendo assim, as principais áreas de problemas nas quais geralmente se deseja mudar a Organização são: confronto Organização Ambiente,

grupo - grupo e indivíduo - Organização.

Para Lawrence e Lorsch, os estágios de Desenvolvimento Organizacional compõem um ciclo de quatro etapas:

- 1 - Levantamento da Situação - esta primeira etapa é o diagnóstico da situação real, baseado em um levantamento das relações da Organização e seu ambiente e das relações entre grupos de participantes que permite o estabelecimento dos alvos para mudança (situação desejada).
- 2 - Planejamento da Mudança - seria o planejamento da ação para alcançar a alteração desejada (métodos de mudança). Nessa etapa podem haver ações intervencionistas de ordem educacional (mudar expectativas dos participantes) e de ordem estrutural (mudança na rede de comunicações, na divisão do trabalho etc).
- 3 - Implementação - são reunidos os recursos necessários à mudança, obtendo também o comprometimento dos participantes e realizando o acompanhamento do processo.
- 4 - Avaliação - É a etapa que fecha o ciclo do processo e onde ele ganha uma dinâmica própria, pois o resultado da avaliação implica em alteração do diagnóstico, o que leva a novos levantamentos, novo planejamento, implementação, etc., e assim por diante.

Lawrence e Lorsch, em última análise, alertam que é difícil se trabalhar com apenas um tipo de alteração, pois se ocorrer alterações na organização formal, ocorre

também alterações na organização informal, ou ainda, alterações estruturais planejadas implicam em alterações comportamentais, mesmo que não previstas.

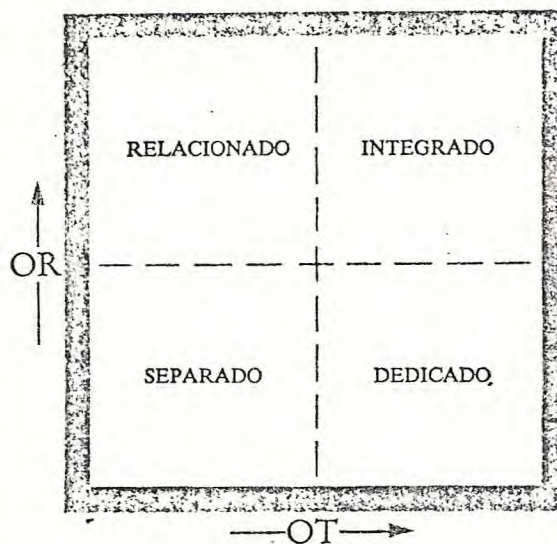
Assim, os conceitos de diferenciação e integração esclarecem as relações existentes entre diferentes escalões hierárquicos numa Organização e como eles desempenham seus papéis no processo de mudança, além de enfrentarem como as Organizações são diferenciadas em subsistemas que precisam ser integrados com os setores de seu ambiente e uns com os outros.

Os escalões mais elevados tendem a ter horizontes de planejamento mais longos, portanto a integração ocorre na medida em que este planejamento fornece a orientação para os escalões mais baixos alcançarem os estados desejados.

2.2. Teoria 3-D da Eficácia Gerencial de Reddin - A idéia central desta teoria é muito simples e tem como base a descoberta de que os dois elementos principais do comportamento dos gerentes se referiam à tarefa a ser executada e às relações com outras pessoas. Verificou-se que os gerentes davam ênfase (geralmente) a um desses elementos e ainda que esses dois elementos do comportamento poderiam ser usados em maior ou menor grau.

Assim, um gerentes poderia ser muito orientado para a tarefa (OT) ou orientado para as relações (OR). Daí surgem os quatro estilos básicos, que representam quatro

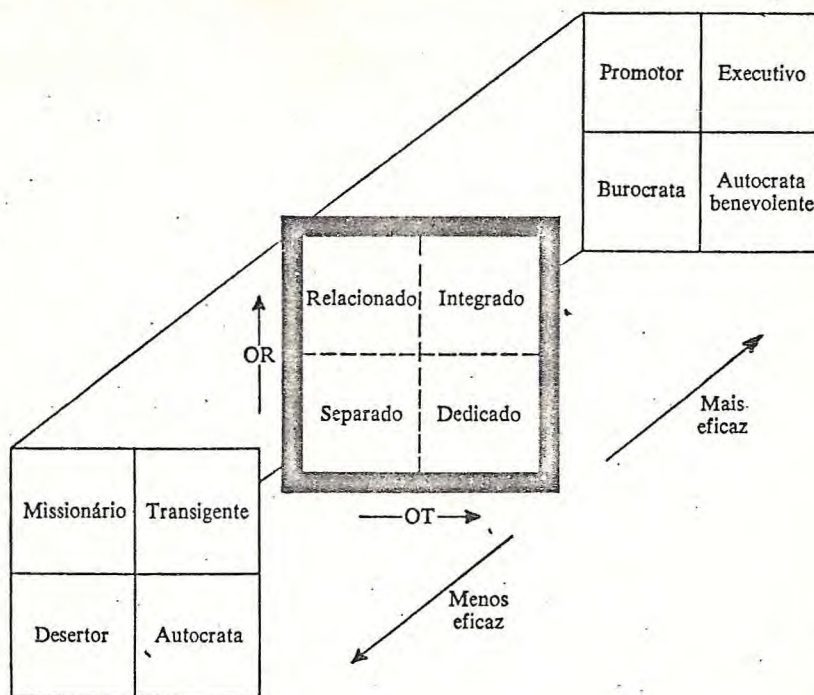
estilos de comportamento:



1. Estilo Relacionado: se caracteriza por exclusiva orientação para as relações.
2. Estilo Dedicado: se caracteriza por exclusiva orientação para a tarefa.
3. Estilo Separado: se caracteriza por deficiente orientação tanto para a tarefa como para relações.
4. Estilo Integrado: se caracteriza por orientação integrada tanto para as relações como para a tarefa.

O objetivo da aplicação desses estilos era atingir a eficácia gerencial (grau no qual um gerente alcança os seus resultados/produto). Mas, posteriormente, verificou-se que qualquer um desses quatro estilos básicos de comportamento poderia ser eficaz em certas situações e não ser eficaz em outras. Isto significa que cada estilo básico possui um equivalente menos eficaz e um equivalente mais eficaz, dando lugar assim, a oito estilos gerenciais. Daí as três di

mensões de estilos de comportamento gerencial, no Modelo 3-D:



Esses oito estilos podem ser dispostos em torno dos quatro estilos básicos (como mostra a figura). A terceira dimensão é a eficácia, que corresponde aos estilos equivalentes aos estilos básicos na parte de trás da figura.

Assim, não existe um estilo ideal, porque cada situação requer sua própria estratégia. A seguir, relacionamos as características dos estilos equivalentes aos estilos básicos nas suas posições de maior e menor eficácia:

- Estilo Separado:

- . Gerente Desertor (menos eficaz) - Trabalha segundo fixa o regulamento, evita envolvimento, responsabilidade, com promisso, dá poucas opiniões úteis, não é criativo e resiste a mudança.
- . Gerente burocrata (mais eficaz) - segue ordens, é digno de confiança, é eficiente, racional, lógico, imparcial e

mantém o sistema e a empresa em andamento.

- Estilo Relacionado:

- . Gerente Missionário (menos eficaz) - Evita conflito, é amável, é dependente, facilita as coisas, é passivo e não se preocupa com produção.
- . Gerente Promotor (mais eficaz) - Mantém livres os canais de comunicação, promove o talento dos outros, apoia, coopera e desperta confiança.

- Estilo Dedicado

- . Gerente Autocrata (menos eficaz) - toma todas as decisões, exige obediência, quer resultados imediatos, age sem consultar e é temido por todos.
- . Autocrata Benevolente (mais eficaz) - É dedicado, demonstra iniciativa, é comprometido, faz avaliação de lucros, custos e vendas; é trabalhador e obtém resultados.

- Estilo Integrado:

- . Gerente Transigente (menos eficaz) - Emprega a participação em excesso, é submisso, evita tomar decisões, é idealista e não merece confiança.
- . Gerente Executivo (mais eficaz) - Utiliza o trabalho em equipe para a tomada de decisão, utiliza a participação adequadamente, induz compromisso com os objetivos, encoraja um desempenho melhor e coordena os demais no trabalho.

O aprendizado da Teoria 3-D poderá tornar o

gerente mais eficaz. A eficácia gerencial é avaliada pelo grau que o gerente alcança as exigências de produto de seu cargo. A eficácia depende do uso de comportamento adequado para enfrentar cada situação.

"Para que um gerente seja eficaz, não é necessário simplesmente ter habilidade em usar uma alta ou baixa orientação para a tarefa ou para as relações ou saber usar qualquer estilo particular. O Gerente eficaz precisa ter três habilidades: sensibilidade situacional, flexibilidade de estilo e gestão situacional. A aquisição dessas três habilidades é geralmente denominada experiência. Alguns gerentes jovens possuem essas habilidades em alto grau, enquanto que muitos gerentes mais velhos mal conseguiram adquiri-las mesmo em pequeno grau". (5).

- . Sensibilidade Situacional - habilidade de diagnosticar situações.
- . Flexibilidade de Estilo - habilidade de adequar-se às situações depois de analisá-las e diagnosticá-las.
- . Gestão Situacional - habilidade de mudar a situação quando necessário.

Ao ser aplicado o treinamento de Teoria 3-D, este deve desenvolver no gerente a capacidade de aumentar seu repertório de estilos e a habilidade de diagnosticar e mudar situações (ser eficaz). Mas, para que isso ocorra, é necessário.

(5) William Reddin - "Eficácia Gerencial" Ed. Atlas, 1977 pg. 29/30.

rio que, em primeiro lugar, o gerente esteja familiarizado com a teoria 3-D.

2.3. D. O. do Tipo Grid de Blake e Mouton (A Grade Gerencial)

"O Desenvolvimento Organizacional do tipo Grid é uma estratégia básica de mudança que põe todos os conceitos, habilidades, técnicas, estratégias e táticas requeridos para efetuar uma mudança planejada nas cabeças, corações e mãos daqueles que lideram, administram e trabalham. É uma forma de restaurar ou de fortalecer o impulso com vistas à lucratividade da empresa e de simultaneamente reduzir aqueles aspectos da cultura da empresa que constituem resistência ao avanço. Ele promove bom senso e racionalidade e não a resistência; ele recompensa a criatividade e não o compromisso; desperta a dedicação e não o desanimo". (6)

O Grid esclarece fundamentos da dinâmica do comportamento em empresas. O administrador que trabalha em uma empresa sempre está voltada para os dois assuntos: a produção (resultados dos seus esforços) e as pessoas (chefes, colegas ou aqueles cujo trabalho ele dirige). Os autores propõem a Grade Gerencial (ou Managerial Grid) composto de dois eixos:

1 - Eixo horizontal do Grid - significa a preocupação pela produção. É uma série contínua de nove pontos, na qual

(6) Blake & Mouton - "A estrutura de uma empresa dinâmica através do D. O. do tipo Grid". Ed. Edgard Blucher, 1972, pg10

9 demonstra uma elevada preocupação pela produção e 1 uma baixa preocupação.

2 - Eixo Vertical do Grid - representa a preocupação pelas pessoas. É também uma série contínua com 9 pontos (Grau elevado) e 1 (Grau Baixo).

O MANAGERIAL GRID

Preocupação pelas Pessoas	Alta	9	Administração 1,9 Atenção concentrada nas necessidades das pessoas, pois relacionamentos satisfatórios conduzem a uma atmosfera confortadora e a um ritmo de trabalho de organização cordial.				Administração 9,9 A realização do trabalho é conseguida da parte de pessoas comprometidas; a interdependência através de um "interesse comum" no objetivo da organização conduz a relacionamentos de confiança e de respeito.			
	8									
	7									
	6									
	5		Administração 5,5 Um adequado desempenho organizacional torna-se possível através do equilíbrio entre a necessidade de se conseguir que o trabalho seja executado e a manutenção do moral das pessoas num nível satisfatório.							
	4									
	3									
	2		Administração 1,1 A aplicação de um esforço mínimo para se conseguir que o trabalho necessário seja executado é adequada e suficiente para se conservar a prerrogativa de membro da organização.				Administração 9,1 A eficiência nas operações resulta de se fazer um arranjo das condições de trabalho de tal modo que os elementos humanos interfiram num grau mínimo.			
	Baixa	1								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Baixa			Preocupação pela Produção			Alta		

O Grid capacita os homens a compreenderem como as duas preocupações do administrador (produção e pessoas) interagem. Nos pontos de intersecção estão as teorias. Essas teorias são visadas pelo Administrador ou seu estilo gerencial. Cinco das muitas teorias ou estilos possíveis se sobressaem claramente. Elas aparecem nos quatro cantos e no centro do Grid:

9.1. No canto inferior direito no diagrama de Grid, representa uma forte preocupação pela produção mas muito pouca pelas pessoas que se espera que produzam.

1.9. No canto oposto do Grid (superior esquerdo), enfatiza as

peessoas com muita pouca preocupação pelos resultados.

- 1.1. No canto inferior esquerdo do Grid, reflete quase nenhuma preocupação pela produção e pelas pessoas. Não são executores, mas encostadores.
- 5.5. No centro do Grid, representa o meio termo no qual o administrador adota a atitude de conseguir resultados, mas sem muito esforço (fazer o serviço em ritmo confortável). O administrador 5.5. é um homem organizacional.
- 9.9. No canto superior direito do Grid, demonstra uma elevada preocupação pela produção juntamente com uma forte preocupação pelas pessoas. Uma equipe trabalhando à maneira 9.9., sabe que tem um interesse em comum no resultado do seu esforço. É uma teoria sinérgica.

A teoria 9.9. é um modelo no qual os homens, baseados em suas próprias convicções, definem não somente o modelo de sua própria conduta mas também o modelo que eles querem que suas empresas se transformem.

O Desenvolvimento Organizacional do Tipo Grid é feito através de seis fases:

- 1) Estudo da dinâmica do comportamento da cultura da empresa, através do Grid, por uma equipe. Aqui, a equipe utiliza a crítica para verificar o que está certo e para avaliar as correções necessárias ou não.
- 2) Desenvolvimento do trabalho em equipe. Cada membro da equipe utiliza as ferramentas do Grid para avaliar a qua-

lidade e a natureza da ação da equipe e dos esforços individuais, com o objetivo de localizar dificuldades e verificar o rumo da melhora. Essa fase enfatiza a participação e o comportamento para aumentar a contribuição e o auto-interesse de cada membro.

- 3) Desenvolvimento Intergrup^{al}. Cuida das relações de trabalho entre os segmentos da empresa (órgãos, departamentos, etc), visando a cooperação e a coordenação necessária à realização empresarial (verificam-se quais as barreiras e as discrepâncias entre o que é e o que deveria ser).
- 4) Desenvolvimento de um modelo estratégico ideal. Visa a proporcionar os conceitos e técnicas de lógica empresarial para se realizar a mudança desejada (verificar a história e desenvolvimento da empresa para a compreensão do presente e da sua cultura empresarial atual, e assim, descobrir distorções e omissões que não atendem aos critérios de excelência empresarial.
- 5) Implementação do modelo estratégico ideal. A empresa se organiza para executar o desenvolvimento planejado. A equipe de cúpula indica uma equipe de planejamento para cada centro de lucro identificado, bem como um coordenador para orientar o estudo de como cada centro operaria mediante os critérios do modelo empresarial ideal.
- 6) Crítica sistemática. É um trabalho de crítica e avaliação. É a maneira organizada de criticar o processo, de identificar as barreiras que estão dificultando os resultados desejados e visualizar oportunidades de melhores resultados.

dos. Nessa fase os membros da organização ganham um senso de proporção a respeito do que alcançaram, o que estão fazendo diferentemente do que faziam antes.

Como o desenvolvimento é uma atividade contínua e sem fim, novos desafios e novas situações surgirão, demandando novas mudanças.

CONCLUSÃO

Atualmente os administradores enfrentam o dilema de mobilizar os recursos humanos na Organização no sentido de conseguir o desempenho desejado e ao mesmo tempo organizar o trabalho, o ambiente de trabalho, os sistemas de comunicação e os relacionamentos de pessoas a fim de que as necessidades individuais e organizacional sejam satisfeitas.

O ambiente de rápida mutação exige que a resolução desse dilema seja feita através do desenvolvimento de novas formas de Organização: procedimentos mais eficientes de estabelecimento de metas e de planejamento devem ser aprendidos; os métodos de trabalho, de comunicação e de tomada de decisão devem ser aperfeiçoados e os grupos conflitantes ou concorrentes devem passar a trabalhar numa base de cooperação mútua.

Para que essas mudanças ocorram e sejam mantidas, é necessário um Planejado esforço de mudança: um programa de Desenvolvimento Organizacional.

O Desenvolvimento Organizacional é um esforço planejado de mudança que abrange toda a Organização, no sentido de aumentar sua eficiência e sua eficácia, através de intervenções planejadas nos procedimentos da Organização, utilizando os conhecimentos da ciência do comportamento.

B I B L I O G R A F I A

- . Beckhard, Richard - "Desenvolvimento Organizacional: Estrat
tégias e Modelos". Ed. Edgard Blucher, 1972.
- . Blake, Robert/Mouton, Jane - "A Escritura de uma Empresa
Dinâmica através do Desenvolvimento Organizacional do
Tipo Grid". Ed. Edgard Blucher, 1972.
- . Caravantes, G./Pereira, M. J. - "Aprendizagem Organizacio
nal VS. Estratégia de Mudança Organizacional Planejada".
Revista de Administração Pública, Vol. 15, Nº 2, 1981.
- . Chavenato, Idalberto - "Introdução à Teoria Geral da Admi-
nistração". Ed. Mc. Graw - Hill, 1981.
- . Drucker, Peter - "Administração: Princípios, Responsabili
dades e Práticas" V. II - Ed. Pioneira, 1976.
- . Etzioni, Amitai - "Organizações Modernas". Ed. Pioneira,
1976.
- . Kirkhart, L./Mendes, M. - "Uma Avaliação das Bases Teóri
cas do Desenvolvimento Organizacional Intelectual". Re-
vista de Administração Pública, Vol. 15, Nº 2, 1981.
- . Koontz, Harold/O'Donnel, Cyril. - "Princípios de Adminis-
tração". Ed. Pioneira, 1978.
- . Newman, William H. - "Ação Administrativa". Ed. Atlas, 1981.
- . Reddin, William J. - "Eficácia Gerencial" Ed. Atlas, 1977.
- . Seminário de Planejamento e Desenvolvimento Organizacional
- Procenge Consultores S/A, 1986.