

1. Introdução;
2. Características centrais do conceito de DO;
3. DO e a ciência do comportamento organizacional;
4. Conclusões.

Julio Lobos*

DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: TEORIA E APLICAÇÕES

* Professor do Departamento de Administração Geral e Relações Industriais da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas.

1. INTRODUÇÃO

Na maioria das empresas ou organizações que dizem praticá-lo, desenvolvimento organizacional é um novo nome para um produto velho. De fato, a tendência da "moderna" gerência de relações industriais é atualmente a de chamar qualquer tradicional programa de treinamento gerencial como "desenvolvimento organizacional". Ainda em outras situações, desenvolvimento organizacional é qualquer coisa que aumenta a participação dos empregados nos assuntos da organização. Finalmente, na melhor das hipóteses, desenvolvimento organizacional pode também constituir apenas um modelo normativo que prescreve um certo tipo de comportamento que se considera apropriado e efetivo para todas as organizações em todo tipo de situações. O conhecido *Managerial grid* de R. Blake e J. Mouton é um exemplo desse tipo de modelo.¹

Um outro tipo de desenvolvimento organizacional que vem se desenvolvendo com maior seriedade nos últimos 10 anos baseia-se, entretanto, em teorias e pesquisas sobre processos interpessoais e grupais. Muito simplificada, Bennis² definiu este último tipo de esforço como "uma complexa extratêgia educacional orientada a mudar as crenças, as atitudes, os valores, e as estruturas das organizações de forma que estas possam adaptar-se melhor a novas tecnologias, mercados, etc". Esta definição, porém, deixa o leitor à vontade para imaginar a natureza dos meios através dos quais se supõe que a "mudança" acontece. French e Bell, por sua vez, solucionam parcialmente este problema indicando o seguinte: "Desenvolvimento organizacional é um programa educacional de longo prazo orientado no sentido de melhorar os processos de resolução de problemas e de renovação de uma organização, em particular, através de uma administração mais colaborativa e efetiva da cultura desta organização (e de seus grupos internos), com a assistência de um agente de mudança, ou catalizador, e o uso da teoria e da tecnologia pertinente à ciência do comportamento organizacional — incluindo pesquisa ativa (*active research*).³

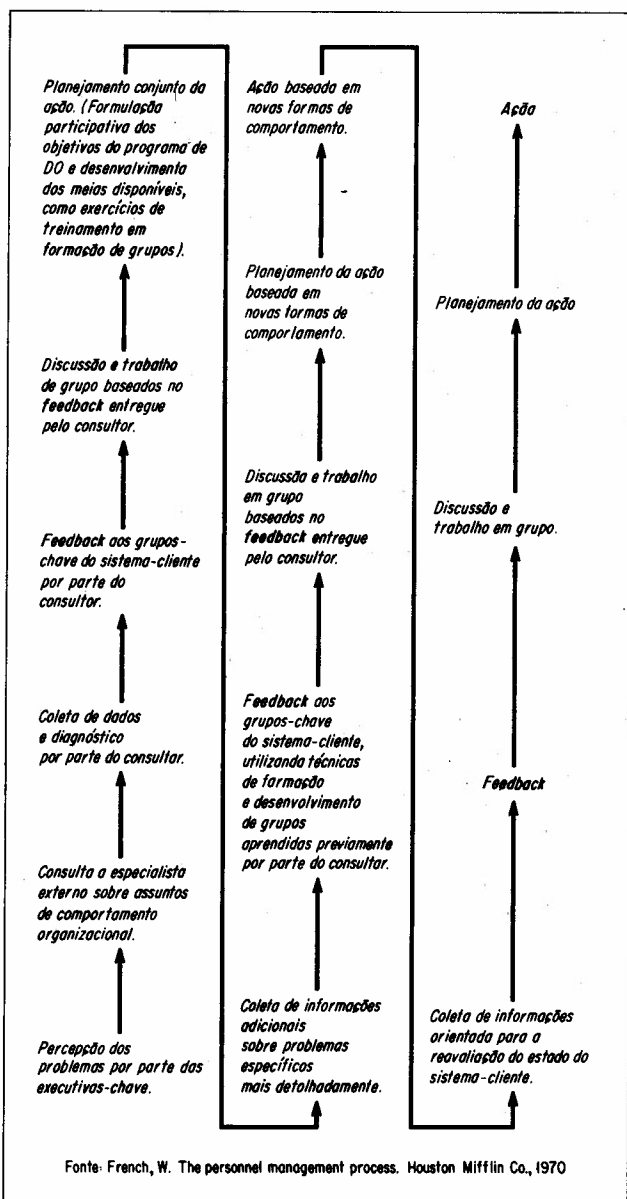
2. CARACTERÍSTICAS CENTRAIS DO CONCEITO DE DO

Normalmente, um programa de DO é caracterizado em termos de processo ou "fluxo identificável de acontecimentos inter-relacionados, orientados para a consecução de um certo objetivo, propósito ou fim". Assim definido, o processo de DO pode ser observado sob duas perspectivas relativamente diferentes: operacional e conceitual. Um enfoque operacional, por exemplo, foi apresentado por French na forma do esquema⁴ que reproduzimos na figura 1.

Um outro enfoque de ordem mais conceitual, no entanto, é aquele formulado recentemente por French & Bell.⁵ Conforme esse enfoque, deve estabelecer-se uma distinção entre os fundamentos e os componentes operacionais básicos do processo de DO. Graficamente, esta distinção é apresentada na figura 2.

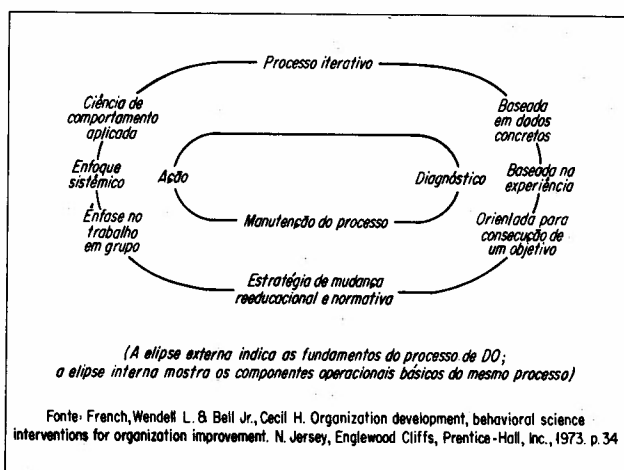
Apesar de que tanto as definições já mencionadas como os modelos processuais aqui descritos logram caracterizar o desenvolvimento organizacional como

Figura 1 - Um modelo de pesquisa ativa para DO



22

Figura 2 - A natureza do desenvolvimento organizacional



uma área específica dentro do campo da teoria do comportamento organizacional, é ainda conveniente comentar alguns de seus aspectos principais com maior detalhe.

2.1 Objetivos

Em primeiro lugar, entende-se aqui desenvolvimento organizacional como um processo planejado para mudar a forma em que organizações funcionam, tentando descongelar padrões de comportamento, implantar as mudanças e voltar a congelar os novos padrões. Em segundo lugar, o conceito de mudança organizacional já tem sido definido por outros autores como um conjunto de alterações no ambiente de trabalho de uma organização, que podem ser de dois tipos: estruturais e comportamentais. Apesar de que ambos tipos de mudanças podem ser facilmente reconhecidos como interdependentes, neste artigo estima-se que o processo de desenvolvimento organizacional está fundamentalmente orientado a atuar sobre o comportamento mais que sobre a estrutura — acontecendo assim as mudanças nesta segunda variável somente em decorrência das mudanças já decididas no caso da primeira.

Tal como se indica na figura 1, o processo de DO — percebido já assim por K. Lewin⁶ há 30 anos — inclui qualquer das seguintes atividades: coleta de informações sobre o comportamento dos grupos e das pessoas, diagnóstico dos problemas prioritários entre o consultor e o "cliente", definição conjunta dos problemas prioritários, determinação dos recursos internos e externos orientados para a solução do problema, estabelecimento de plano de ação, e estabelecimento de métodos para avaliar a medida em que os planos são implantados e/ou os problemas são resolvidos. Esse processo, ou as atividades mais importantes que o compõem, supõe-se que deva ser iterativo, no sentido de repetir-se de forma contínua, independentemente de períodos de crise com que a empresa eventualmente se confronte.

2.2 Responsabilidades

A implantação e manutenção do processo de DO é responsabilidade conjunta do pessoal de cúpula da empresa e de um agente de mudança. É imprescindível que o pessoal mencionado, em primeiro lugar, perceba pelo menos que "nem tudo vai tão bem como deveria na organização". A seguir, é também necessário que este pessoal-chave acredite na aplicabilidade da ciência do comportamento organizacional aos problemas gerais ou específicos identificados. Esta crença pode estar baseada em argumentos cognitivos ou em experiências; de qualquer forma, é importante que este pessoal-chave participe e apoie as definições iniciais do programa de DO, tais como a localização das intervenções, o tipo das intervenções, etc. Mencionado em segundo lugar, o agente de mudança — o qual supõe-se deva trabalhar em conjunto com os executivos máximos da organização ou da unidade organizacional onde se localiza o esforço de mudança — deve ser um consultor externo especializado, ao menos durante as etapas iniciais do programa.

Ainda que não seja nossa intenção ignorar a possibilidade de um funcionário pertencente à organização

atuar como agente de mudança, é pouco provável que um elemento interno tenha o suficiente treinamento e *status* e/ou permaneça alheio a um eventual conflito de papéis. De fato, o agente de mudança externo está livre das restrições culturais características à organização, pode aceitar maiores riscos à sua própria carreira profissional e, provavelmente, possui maior treinamento e experiência. Contudo, muitos teóricos e práticos na técnica de desenvolvimento organizacional aconselham incorporar também o pessoal de “*staff* e linha” de RI como parte integrante do programa de DO.

2.3 Pressupostos sobre os participantes

O processo de DO apóia-se em um modelo normativo de funcionamento organizacional que supõe que o comportamento dos empregados baseia-se em fatores tais como: confiança, apoio moral, entrega e recebimento de informações relevantes (*mutual feedback*) e administração de conflito. Neste ponto, é necessário especificar mais claramente os pressupostos e valores que se acham implícitos no conceito de desenvolvimento organizacional. Definidos por French & Bell⁷ como sendo congruentes com as teorias de McGregor, Likert, Argyris, Bennis, Schein, Maslow e Herzberg,⁸ alguns destes pressupostos e valores são os seguintes:

A) O indivíduo

- Qualquer indivíduo orienta-se para o desenvolvimento e realização pessoal, sempre que localizado dentro de um ambiente que ofereça condições para isso.
- Mais ainda, a maioria das pessoas *deseja* ser mais do que é capaz de ser. As pessoas desejam e são capazes de aumentar sua contribuição para alcançar os objetivos organizacionais, inclusive além das possibilidades permitidas pelo ambiente da organização.

B) Os grupos

- Um dos grupos de referência que possui maior relevância para o indivíduo é o de trabalho, incluindo seus pares e seu supervisor.
- A maioria das pessoas deseja ser aceita e interagir cooperativamente, pelo menos com um grupo de referência e, usualmente, com mais de um grupo.
- Se um grupo deseja otimizar sua efetividade, o líder formal não pode desempenhar sua tarefa exclusivamente e em todas as circunstâncias; por isso, os membros do grupo devem cooperar entre si através de seu próprio comportamento.
- Os sentimentos *reprimidos* em um indivíduo devido às normas estabelecidas pelo seu grupo de referência chegam a neutralizar a sua potencialidade.
- As soluções para maior parte dos problemas motivacionais ou de atitudes nas organizações envolvem uma transação social. Isto é, tais problemas têm uma melhor chance de serem solucionados construtivamente se todas as partes envolvidas no sistema ou subsistema alteram as suas relações mútuas. O objetivo, então, não é tanto

“como *A* pode fazer com que *B* atinja um bom desempenho”, mas “como *A* e *B* podem trabalhar em conjunto, modificando assim suas interações para chegarem ambos a ter maior efetividade”.

C) Os participantes de um sistema organizacional

- Todo gerente ou supervisor é membro de pelo menos duas equipes de trabalho — como superior em uma delas e como subordinado na outra. Os comportamentos de indivíduos em ambas equipes de trabalho não são independentes entre si.
- Estratégias de resolução de conflito do tipo “ganha ou perde” entre pessoas ou grupos, segundo as quais a parte ganhadora fica jubilosa enquanto a parte perdedora adota uma atitude defensiva, não são efetivas a longo prazo. A maioria dos problemas organizacionais são atacados de uma forma melhor começando com a pergunta: “Como é que todos podemos ganhar?”

2.4 Pressupostos sobre a aprendizagem

O processo de DO baseia-se na idéia de que é possível aprender através da experiência, seja no trabalho diário, seja mediante as próprias intervenções de DO. Supõe-se que os indivíduos devam ser inicialmente testados quanto à efetividade destas mudanças de comportamento em situações simuladas, receber um *feedback* objetivo a tal respeito... e tirar conclusões da experiência.

2.5 Meios disponíveis

Uma grande variedade de intervenções é utilizada para implantar um processo de DO. Uma intervenção define-se como um conjunto de atividades estruturadas nas quais participa um grupo selecionado de unidades organizacionais ou equipes de trabalho, através do desempenho de uma tarefa ou seqüência de tarefas, cujos objetivos se relacionam direta ou indiretamente com o aperfeiçoamento da organização.⁹ Comumente uma intervenção é praticada, já que ela é uma técnica ou método de aprendizagem, pelo agente de mudança. De qualquer forma, a lista de atividades, técnicas e métodos educacionais aplicáveis num programa de DO é extensa e acha-se disponível para ser utilizada, tanto pelo cliente como pelo consultor externo.

Segundo French & Bell, qualquer intervenção de DO inclui o planejamento, execução e avaliação das seqüências de um determinado tipo de ação. Neste ponto, inclusive, observa-se que a ênfase que se dá à necessária adoção de um certo tipo de ação é condição distinta de uma intervenção de DO. De fato, a separação artificial existente entre o treinamento tradicional e a posterior operacionalização daquilo que foi aprendido não é freqüente no caso de uma intervenção de DO.

As características de uma intervenção típica de DO são as seguintes: 1. buscam-se dois tipos de objetivos: educacional e operacional; 2. procura-se mais atingir os problemas *realmente* confrontados pela organização do que os problemas hipotéticos e/ou abstratos que podem ou não acomodar-se às necessidades dos participantes; e 3. utilizam-se diversos modelos de aprendizagem.

Mas, ao fim, que tipos gerais de intervenções de DO podem ser citados especificamente como exemplo?

French & Bell classificam um determinado número de "famílias" de intervenções de DO, conforme diversos critérios.¹⁰ O critério que melhor distingue entre os vários tipos de intervenção existentes é, talvez, aquele baseado no grupo atingido.

2.6 Tipologia de intervenções baseada nos grupos atingidos

A) Intervenções destinadas a melhorar a efetividade dos indivíduos

- Plano de carreira: atividades que capacitam os indivíduos a concentrar-se na análise dos seus objetivos profissionais e vitais e nas formas como estes podem ser atingidos. Incluem-se: balanço de vida e carreira, discussão de objetivos, avaliação de potencial, especificação de necessidades de treinamento e detecção de áreas fortes e fracas da personalidade.

- Técnicas de análise de papéis: atividades que conduzem os indivíduos a definir seus diferentes papéis organizacionais, identificando possíveis conflitos entre eles e/ou com os papéis de terceiros.

- Assessoria individual: atividades que ajudam o consultor (ou outros membros da organização) a trabalhar em conjunto com um indivíduo, orientando-o sobre 1. a definição de seus objetivos de aprendizagem; 2. a forma como seu comportamento é percebido por terceiros; 3. o desempenho de novas formas de comportamento que podem ajudá-lo a atingir seus objetivos mais eficientemente.

- Treinamento de sensibilidade: (*T-Group*) atividades orientadas à melhoria das habilidades interpessoais e do conhecimento psicossocial do indivíduo, situando-o temporariamente dentro de um grupo de estranhos sem agenda preestabelecida.

"O *T-Group* é um grupo relativamente não estruturado, no qual os indivíduos participam como aprendizes. Os dados para cada aprendizagem estão dentro dos indivíduos e decorrem da sua experiência imediata no *T-Group*: são as transações entre os participantes, seu próprio comportamento no grupo, à medida que se esforçam para criar uma organização produtiva e viável, uma sociedade em miniatura, e à medida que eles procuram estimular e apoiar a aprendizagem recíproca dentro dessa sociedade. Os membros do *T-Group* precisam estabelecer um processo de investigação no qual os dados acerca de seu próprio comportamento sejam coletados e analisados, simultaneamente com sua experiência geradora. A aprendizagem assim conseguida é testada e generalizada para uso contínuo."¹¹

- Outras atividades educacionais e de treinamento: diferem do caso anterior apenas porque o indivíduo situa-se num grupo de trabalho. Neste caso, as atividades do indivíduo são orientadas pelo consultor no exercício das habilidades técnicas necessárias para um melhor desempenho de uma tarefa específica ou ao

aprimoramento da competência interpessoal (por exemplo, liderança, análise das responsabilidades e funções dos membros do grupo, tomada de decisões, estabelecimento de objetivos etc.).

- Desenvolvimento organizacional do tipo *grid*, fase I:¹² durante uma semana, os indivíduos aprendem os conceitos do *grid*, avaliam seus próprios estilos de *management* utilizando o questionário *grid* e o esquema *grid* das duas dimensões de liderança, desenvolvem habilidades para motivar a ação de grupo, aprendem habilidades para resolução de problemas e de crítica, trabalham na melhor das suas habilidades de comunicação, e aprendem a analisar a cultura da equipe e da organização.

B) Intervenções destinadas a melhorar a efetividade de grupos limitados de dois ou três participantes

- Consultoria de processos: atividades que o consultor executa com a intenção de ajudar o cliente a perceber, entender e atuar sobre uma ou mais etapas do(s) processo(s) que tomam lugar no ambiente organizacional. Neste enfoque de consultoria, o cliente é orientado sobre os processos sociais que dinamizam uma organização e informado sobre a(s) forma(s) de diagnosticá-los e manejá-los. A ênfase concentra-se nos aspectos de comunicações, definição dos papéis de líder e seguidores de um grupo, técnicas para solução de problemas e tomada de decisões, normas de grupo, autoridade e influência intra-organizacional, e cooperação e competição entre grupos. Dão-se também indicações sobre como desenvolver as habilidades necessárias para atuar efetivamente nestes processos.

- Moderação induzida: atividades conduzidas pelo consultor (o "moderador") designadas para "ajudar dois membros de uma organização a administrar seu conflito interpessoal". Estas atividades baseiam-se em táticas de confronto e na compreensão, por parte dos membros conflitantes, dos processos envolvidos tanto no conflito como na resolução deste.

- Desenvolvimento organizacional de tipo *grid*, fase II: nesta etapa, a ênfase é dada ao trabalho em grupo. O objetivo é aperfeiçoar o trabalho em grupo na organização através da análise da cultura e das tradições dos diversos grupos, conjuntamente com o desenvolvimento de habilidades de planejamento, estabelecimento de objetivos e resolução de problemas. Aspectos adicionais desta etapa incluem *feedback* entregue pelo consultor a cada *manager* acerca de seu comportamento individual e como membro do grupo. Todo o trabalho em grupo, em qualquer caso, é feito dentro do contexto de problemas reais de trabalho.

C) Intervenções destinadas a melhorar a efetividade de grupos e equipes de trabalho

- Construção de equipe(s) de trabalho: atividades orientadas à melhoria da efetividade operacional das equipes de trabalho pertencentes à organização. Estas atividades podem dizer respeito a tarefas específicas, apontando as habilidades necessárias para desempenhá-

las, os recursos disponíveis, etc.; ou podem focalizar-se na natureza e qualidade das relações entre os membros da equipe de trabalho e entre estes e o líder. É dada especial consideração aos diferentes tipos de equipes de trabalho possíveis, isto é, equipes formais, equipes temporárias ou *task forces*, e equipes de recente constituição.

- **Diagnóstico e/ou *survey-feedback*:** compreendem a coleta de dados destinada, em primeiro lugar, a avaliar o estado do sistema organizacional: “como é que as coisas estão”. Os métodos disponíveis variam entre técnicas projetivas aplicadas a membros-chave do sistema e técnicas tradicionais de coleta de dados, tais como: entrevistas, questionários, pesquisas, etc.

As atividades do tipo *survey-feedback* são similares às anteriores e se diferenciam delas apenas porque procuram trabalhar com dados já coletados para uma determinada pesquisa e elaborar planos de ação baseados em tais dados.

- **Treinamento de sensibilidade, consultoria de procedimentos, técnica de análise de papéis.**

D) **Intervenções destinadas a melhorar a efetividade das relações intergrupais**

- **Relacionamento intergrupais:** são atividades orientadas para melhorar a efetividade de grupos interdependentes. Elas se concentram em tarefas desenvolvidas em conjunto e visam apresentar o resultado dessas tarefas como produto de um sistema único, em vez de dois ou mais sistemas componentes em separado.

- **Espelho organizacional:** é um tipo de intervenção que se pratica com três ou mais grupos. Neste caso, um grupo organizacional em particular decide solicitar *feedback* da parte de representantes de outros grupos organizacionais sobre como seu desempenho é percebido e considerado por estes.

- **Tecnoestrutura:** este tipo de atividades está orientado a melhorar a efetividade dos recursos e limitações técnicas e estruturais que afetam os indivíduos ou os grupos. Elas podem referir-se a 1. experimentação com novas estruturas organizacionais e avaliação da sua efetividade em termos de objetivos específicos; e 2. desenho de novas formas para dirigir os recursos técnicos para a solução de problemas organizacionais de ordem psicossocial.

- **Desenvolvimento organizacional de tipo *grid*, fase III:** nesta etapa, a ênfase se fixa nas relações intergrupais, sendo o objetivo transferir os grupos desde seu inefetivo estilo de relacionamento do tipo “ganho ou perda” para um modelo colaborativo de relações intergrupais. Cada grupo analisa separadamente o que seria um relacionamento ideal, compartilhando finalmente a sua opinião com outros grupos pares. A fase III também inclui o desenvolvimento de planos operacionais e a designação de papéis individuais, com o propósito de possibilitar a transferência mencionada.

- **Consultoria de processos, moderação induzida e *survey-feedback*.**

E) **Intervenções destinadas a melhorar a efetividade da organização como um todo**

- **Confrontação:** projetada pelo Prof. R. Beckard, esta intervenção consiste em uma reunião de apenas um a dois dias, nos quais todo o pessoal executivo de uma organização analisa a sua própria “saúde” organizacional. A reunião é composta de várias etapas. Em resumo, trata-se de 1. gerar motivação pelo próprio esforço de participar da reunião; 2. gerar informação sobre os principais problemas contingentes; 3. analisar as causas prováveis; 4. desenvolver planos de ação para corrigir esses problemas; e 5. estabelecer um cronograma incluindo os passos que devem ser dados até atingir soluções satisfatórias.

- **Desenvolvimento organizacional tipo *grid*, fases IV, V e VI:** a fase IV do *grid* consiste em desenvolver um “modelo estratégico ideal de desenvolvimento da corporação”. Agora, o centro de atenção é o planejamento estratégico a nível de corporação, sendo o objetivo aprender os conceitos e as habilidades básicas da lógica multiorganizacional. O pessoal de cúpula da empresa inicia as atividades de planejamento estratégico, ainda que seus planos e idéias sejam testados, avaliados e criticados conjuntamente com outros membros da organização. Obtenção de dados, informações técnicas, etc., são contribuições que qualquer executivo pode dar. Supõe-se que estas atividades devam resultar em um modelo estratégico ideal de desenvolvimento *especialmente desenhado para a organização* como um todo.

A fase V, por sua vez, visa a implementação do modelo desenvolvido na fase anterior. Isto implica uma reorganização simulada da situação atual, baseada na identificação de componentes lógicos do sistema, como centros de lucro, localidades geográficas, linhas de produção, etc. Cada componente nomeia uma equipe de planejamento cujo trabalho é examinar a melhor forma de contribuir para implantação do modelo estratégico ideal. Uma equipe adicional é encarregada do planejamento de uma direção central da corporação. A partir deste ponto, o modelo é implementado.

A fase VI compreende uma avaliação crítica das fases prévias. O seu objetivo é conhecer o grau de progresso alcançado, particularmente no que se refere ao andamento do modelo ideal.

2.7 Bases teóricas e empíricas

O processo do DO utiliza as teorias, os conceitos e as descobertas empíricas pertinentes à ciência do comportamento na organização. Em particular, aquelas que se relacionam com assuntos de comunicações, motivação, tomada de decisões, resolução de conflito, dinâmica interpessoal, e processos de formação e desenvolvimento de grupos. Como corolário a todos os diversos pontos mencionados anteriormente, o aspecto distintivo fundamental do conceito de DO é aquele de começar com uma visão *sistêmica* da organização, a partir da qual se planejam mudanças que se reforcem mutuamente nos seus diversos subsistemas internos (estrutura, procedimentos administrativos, práticas de tomada de decisões e resolução de conflito, tecnologia, etc.).

3. DO E A CIÊNCIA DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Quase toda área da ciência do comportamento organizacional tem um impacto potencial na formulação de um processo de DO. Isto é, seja o processo de DO observado apenas como um conjunto limitado de atividades que visam mudar as percepções, as atitudes e o comportamento dos membros de uma organização, seja ele considerado como um veículo de mudança apoiado na aplicação integral da ciência do comportamento organizacional em geral.

As questões a serem tratadas agora são as seguintes: 1. qual de todas as áreas da ciência do comportamento organizacional mais contribuiu ao atual estado de progresso do DO?; e 2. quais áreas possuem um maior potencial para seu progresso futuro?

3.1 DO no presente

Ao nos referirmos à primeira destas questões, é preciso caracterizar brevemente o que a maioria das pessoas relacionadas ao campo do comportamento organizacional entende por DO. DO, para elas, é um modo de incorporar o conceito de mudança à lógica organizacional, introduzindo modificações nos processos através dos quais o trabalho é feito pelos membros da organização (resolução de problemas, tomada de decisões, administração dos conflitos, etc. e nas formas como estes se relacionam uns com os outros. Assim, essas pessoas pensam em técnicas até agora desenvolvidas sobre mudança organizacional, tais como: *T-Groups*, sessões de confrontação, criação de equipes de trabalho, *survey-feedback* e muitas outras. De fato, este autor compartilha dessa opinião. Todas essas intervenções, no entanto, são técnicas que pretendem aplicar um certo processo genérico (e, portanto, ideal) de mudança a problemas organizacionais específicos. Por exemplo, enquanto uma sessão de confrontação é uma técnica que aplica um processo genérico de mudança a certos problemas de conflito intergrupais, o *survey-feedback* pode ser utilizado como uma aplicação alternativa do mesmo processo genérico de mudança ao problema de diagnosticar pontos fortes e débeis na organização.

Esta visão do processo de DO sugere então que é preciso prestar atenção às áreas do comportamento organizacional que mais se relacionam, seja aos tipos de problemas para os quais as intervenções previamente mencionadas tenham sido desenhadas (como problemas de tomadas de decisões), seja às descobertas empíricas e teóricas que tratam do processo da "mudança planejada" em si mesmo. Não é o propósito, em todo caso, fazer aqui uma detalhada revisão da literatura relevante. Basta somente mencionar as referidas áreas do comportamento organizacional em termos gerais.

A) Motivação do indivíduo no trabalho

A maioria dos consultores em DO enfoca o conceito da motivação a partir de uma perspectiva semidinâmica. As teorias da "hierarquia das necessidades" de Maslow¹³ e dos "dois fatores" de Herzberg,¹⁴ por exemplo, formularam a seguinte hipótese geral: pelo menos nos

países desenvolvidos do Ocidente, as pessoas, quando parecem haver já satisfeito necessidades básicas (fisiológicas e de segurança), dependem em grande parte das organizações às quais pertencem para atingir níveis superiores de satisfação, tais como estima, auto-realização, etc. A posição de Atkinson,¹⁵ sugerindo que aspectos situacionais podem impulsionar certos motivos, constitui também uma base para desenhar organizações, onde tais necessidades podem ser melhor satisfeitas antes pelas próprias condições de trabalho, que por outros setores do ambiente vital da pessoa. Argyris,¹⁶ por seu lado, baseia sua própria defesa de novos modelos organizacionais no pressuposto de que existe uma relação causal entre algumas características burocráticas (hierarquia, por exemplo) e a reação negativa das pessoas, incluindo respostas motivacionais.

B) Teoria dos papéis organizacionais

Uma importante área de problemas de comportamento organizacional com a qual se relaciona um processo qualquer de DO é a teoria dos papéis organizacionais. Em termos simples, o papel organizacional de um empregado é o conjunto de tarefas, direitos e responsabilidades associadas formalmente a seu cargo (ou, inclusive, à sua pessoa). Kahn e outros,¹⁷ por exemplo, identificaram um número de dimensões percententes ao conceito de papel organizacional, as quais constituem variáveis "de trabalho" numa interação de DO. Assim, as expectativas relacionadas a um certo papel organizacional por parte de terceiros, o comportamento real associado a esse papel e a discrepância eventualmente existente entre ambos os fatores constituem a base para uma intervenção de DO orientada expressamente ao esclarecimento do papel organizacional, seja ao indivíduo afetado, seja a terceiros. Os mesmos fatores também estão relacionados a questões de resolução de conflitos e são freqüentemente tomados em consideração, ao projetar intervenções dirigidas a minimizar os efeitos negativos das confrontações interpessoais.

C) Dinâmica de grupos

Obviamente, a grande ênfase depositada pela tecnologia de DO no manejo de grupos deve muito ao estudo sociopsicológico da dinâmica de grupos, que começou em 1930 com pesquisadores tais como K. Lewin.¹⁸ A definição dada por Cartwright & Zander¹⁹ ao conceito de "dinâmica de grupos" — isto é, um campo de pesquisa dedicado a conhecer a natureza dos grupos, as leis que regulam o seu desenvolvimento, e as suas inter-relações entre os indivíduos, outros grupos e instituições maiores — sugere a grande importância desta área para o DO. Os consultores (ou "agentes de mudança") preocupam-se de preferência com fenômenos tais como a coesão dos grupos, a formação das normas e pressões do grupo e seus efeitos sobre as pessoas, o estabelecimento de objetivos em grupo, a geração e resolução de conflito intra e intergrupais, os efeitos da colaboração e cooperação intra e intergrupais, liderança e outras propriedades estruturais dos grupos, tais como: linhas de comunicação, grau de diferenciação de papéis organizacionais, distribuição e utilização do conhecimento existente, etc.

Evidentemente, o impacto dos trabalhos de Mayo, Roethlisberger e Dixon,²⁰ apontando a importância do grupo de trabalho na indústria não pode ser esquecido.

D) Poder, participação e liderança

A teoria e prática do DO tem-se desenvolvido parcialmente como uma reação frente aos problemas que se percebem como sendo inerentes às organizações burocráticas e seus princípios hierárquicos. Assim, paralelamente ao interesse dedicado ao estudo de problemas organizacionais, tais como a produtividade, também tem havido preocupação por conhecer mais a respeito do impacto que as relações de poder têm sobre as atitudes e saúde mental dos indivíduos. De fato, boa parte da visão inicial que os impulsores do DO têm tido a respeito do conceito de poder intra-organizacional deriva-se dos primeiros estudos de satisfação no trabalho e da idéia de que a tecnologia e a estrutura exercitam um efeito alienante sobre os indivíduos.²¹ Os estudos desenvolvidos na Universidade de Ohio²² e na Universidade de Michigan²³ sobre o relacionamento eventualmente existente entre um estilo de liderança baseado em maior consideração das pessoas, em vez das tarefas, sem dúvida alguma tem influído grandemente no campo do DO.

Finalmente, um grande número de estudos tem examinado os efeitos da redistribuição do poder organizacional através da participação dos empregados nas decisões que os afetam. Esta linha de pesquisa tem incluído estudos de laboratório,²⁴ de campo em pequena escala,²⁵ por amostragem,²⁶ e de campo em grande escala.²⁷

Como resultado da influência dos estudos mencionados, DO pressupõe que as pessoas participem mais livremente em "situações de intervenção", qualificadas como sendo psicologicamente seguras. Existe também o pressuposto de que uma cultura organizacional de tipo ideal é, precisamente, aquela que permite a participação. Apesar de que atualmente já se reconhece que diferentes tipos e graus de participação podem ser apropriados a diferentes tipos de pessoas e situações organizacionais, a grande parte da literatura de DO ainda pressupõe que o bem-estar pessoal e o funcionamento da organização melhoram em uma proporção direta ao grau de participação da pessoa, independentemente das circunstâncias.

E) Desenvolvimento da personalidade, psicoterapia, psicologia clínica e aconselhamento individual

Tal como é praticado em alguns casos, o DO envolve o diagnóstico da dinâmica da personalidade individual. O consultor, por exemplo, deve examinar contínua e separadamente os membros do sistema-cliente em termos de suas motivações, valores, etc. Este tipo de análise psicológica é necessário para entender como uma organização, freqüentemente influenciada por apenas uma meia dúzia de pessoas-chave, opera e/ou pode chegar a ser mudada. O consultor também se acha mesmo em situações de confronto com pessoas isoladas, a quem deve dar *feedback* a respeito de como o compor-

tamento destas afeta as outras pessoas e/ou de como tais efeitos, se negativos, poderiam ser alterados.

F) Teoria da aprendizagem

As intervenções de DO são situações especialmente construídas para que uma certa aprendizagem sobre algo tome lugar. Alguns programas maiores de DO adicionam a aprendizagem, no momento da intervenção, à criação de um clima de aprendizagem associado à própria situação do trabalho. Bass & Vaughan²⁸ descrevem os conceitos da teoria da aprendizagem como sendo aqueles de motivação, estímulo, resposta e recompensa, e referem-se também ao papel dos fatores que reforçam este processo, citando a Lei do Efeito, formulada por Thorndike. Em uma situação de aprendizagem, eles indicam como o conhecimento progressivo dos resultados alcançados (*feedback*) adquire uma importância crucial. A aprendizagem, por um outro lado, pode acontecer através da observação da conduta de outros, da mediação (comunicação com terceiros), e/ou do sistema de "tentativa e erro". Finalmente, as condições mais importantes para que a aprendizagem tome lugar relacionam-se com a utilização de recompensas "intrínsecas", a criação e repetição de situações onde o sucesso seja mais comum que o fracasso, a manutenção de um nível motivacional e/ou de ansiedade que não seja nem muito alto nem muito baixo, e o exercício, por parte do indivíduo treinado, de um método de estabelecimento de objetivos progressivos a respeito do qual ele receba *feedback* relevante e oportuno.

As intervenções de DO, que se baseiam no tradicional modelo comportamental lewiniano de "descongelamento-mudança-congelamento", constituem uma tentativa dirigida a fazer com que indivíduos aprendam através do exame dos velhos valores, atitudes e comportamentos, da experimentação e assimilação de novos conceitos e da prática definitiva de novas formas de comportamento.

Finalmente, é interessante observar que a aprendizagem não se refere somente ao conhecimento que a pessoa obtém dela mesma, mas também inclui o conhecimento de outras pessoas, processos de grupo e funcionamento organizacional. Schein & Bennis,²⁹ por exemplo, criticam o modelo estritamente cognitivo de aprendizagem e propõem, como alternativa, um outro modelo mais complexo que possui elementos cognitivos, emocionais e de comportamento. Apesar de que a idéia da aprendizagem como um fenômeno mais grupal (ou organizacional) que individual seja respeitável, preferimos pensar que a mudança de atitudes tem maior probabilidade de acontecer após novos comportamentos terem sido testados a nível individual — e reforçados subsequentemente pelo agente de mudança e, finalmente, pelo grupo e/ou a organização.

3.3 DO no futuro

É provável que, no futuro, o DO seja afetado por novas descobertas da ciência do comportamento organizacional. Em todo caso, certamente começará incorporando conhecimentos atuais de certas áreas onde ainda nada ou pouco tem sido feito. As melhores promessas,

em nossa opinião, são oferecidas por avanços nas seguintes áreas de conhecimento:

A) Teoria sistêmica

O trabalho de Katz & Kahn³⁰ sobre a adaptação de uma teoria geral de sistemas ao comportamento humano em organizações e o conceito do sistema sociotécnico, formulado por Trist,³¹ devem ser testados e “refinados”. Evidentemente, o modelo sistêmico tem condições de prover um quadro geral para diagnosticar problemas organizacionais e planejar estratégias de intervenção.³² De fato, o modelo já é utilizado ao nível de grupo como uma base para diagnosticar problemas; alguns consultores, por exemplo, utilizam o conceito de “sistema aberto” para identificar demandas internas e externas impostas sobre o grupo, decidir qual delas é a mais legítima, e planejar ação para satisfazê-las da melhor forma.

Finalmente, é preciso também expandir a base da pesquisa dirigida a especificar a natureza dos ambientes internos e externos da organização, em relação a questões de estrutura e desempenho organizacional. Os trabalhos de Lawrence & Lorsch, Thompson & Woodward³³ oferecem um bom ponto de partida para uma definição da efetividade organizacional baseada na adaptação ambiental. As linhas de desenvolvimento a partir daí estariam orientadas a definir mais explicitamente 1. as características dos vários tipos de ambiente; 2. as características (estrutura, processos, etc.) das organizações que são efetivas em cada um dos distintos tipos de ambiente; e 3. as estratégias a seguir para mudar uma certa organização através da aproximação de suas características e seu ambiente imediato e futuro.

B) O conceito de clima organizacional

Este conceito será muito útil se definido em termos das características *percebidas* de uma organização por parte de seus membros, prestando-se especial atenção ao fato de se estas percepções são mais descritivas que afetivas ou se elas eventualmente apresentam ou não implicações de comportamento.

Em todas as organizações o pessoal fala de “como é que tudo vai por aqui”; assim, a organização fica sendo descrita como “vagarosa” ou “dinâmica”, etc. Embora nem todos os opinantes concordem a respeito destas características, uma grande proporção freqüentemente o faz. De qualquer forma, é possível formular a hipótese de que as percepções destas pessoas sobre o funcionamento da organização têm um impacto significativo em seu comportamento.

O clima organizacional, então, aparece como sendo uma variável potencialmente importante, agindo entre as intervenções de DO e o comportamento organizacional efetivo. Isto significa que talvez uma das formas em que uma intervenção específica ou um completo programa de DO pode ter efeito, é mudando 1. diretamente as percepções dos empregados a respeito de como e por que a organização funciona, através do fornecimento de maiores informações e conhecimentos ou

2. indiretamente, oferecendo-lhe oportunidades de desenvolver novas formas de comportamento e de *feedback*. No caso em que se desenvolvam novas percepções e, assim, um novo clima organizacional reforçado por procedimentos e estruturas, a probabilidade de uma mudança em efetividade organizacional tende a aumentar.

Pelo fato de basear-se em percepções, as hipóteses mencionadas não pretendem sugerir que o componente afetivo do comportamento é irrelevante, mas apenas que ele pode ser medido separadamente, em termos de satisfação. Essas hipóteses simplesmente sustentam que uma variável mediadora entre uma intervenção de DO e a efetividade organizacional refere-se às percepções que os membros da própria organização têm a respeito de como é que essa organização funciona e qual é o comportamento mais adequado dentro dela. No entanto, é preciso observar que um esforço de DO não procura somente a mudança destas percepções.³⁴ Através de uma mudança no comportamento real de um grupo de trabalho ou da organização como um todo, sempre que mantido e reforçado ao longo de um certo período, o próprio clima organizacional pode também ser afetado por uma mudança objetiva. O clima organizacional, então, pode chegar, mesmo assim, a ser uma variável independente em relação ao comportamento.

C) Participação, poder, liderança e produtividade

Um dos comentários mais recentes no campo da teoria do comportamento organizacional é o de que a participação dos empregados no processo decisório não conduz necessariamente a um maior poder dessa classe, a um maior compromisso por parte dela no que diz respeito aos objetivos da organização ou a um aumento de sua produtividade. Mulder,³⁵ por exemplo, demonstra por meio de experiências de laboratório que, sem uma pré-condição de motivação para a participação e/ou de conhecimento por parte dos menos poderosos, estes são inevitavelmente influenciados por aqueles que têm um maior acesso ao poder *dentro do mesmo contexto participativo*. Rosensein,³⁶ por outro lado, documenta os intentos de Histadrut em Israel para criar maior participação na administração de suas empresas subsidiárias — os quais têm merecido magra resposta, tanto da parte da gerência como dos próprios trabalhadores. A apatia que os trabalhadores parecem sentir a respeito de questões de administração geral e a cooptação sofrida pelos seus representantes nos organismos decisórios de co-participação, têm reduzido também os efeitos das estruturas de co-gestão na Alemanha Ocidental e de autogestão na Iugoslávia.³⁷ No entanto, outros autores como Blumberg³⁸ continuam advogando as vantagens da participação trabalhista e, no caso particular de Blumberg mesmo, a equalização do poder organizacional.

Uma outra linha de pesquisa em participação tem-se preocupado com o processo de tomada de decisões em um grupo.³⁹ A idéia tem sido a de determinar se acaso os grupos fazem melhores decisões que os indivíduos atuando isoladamente e/ou quais são os processos que resultam em decisões de grupo. Neste sentido, Vroom⁴⁰ desenvolve uma “árvore de decisões” que especifica cer-

tas condições do problema a resolver e vários graus de decisão em qualquer processo decisório a nível de grupo. O modelo, então, procura ajudar o gerente ou o supervisor a selecionar uma *seqüência decisória* mais apropriada para cada *tipo* de decisão.

A ênfase de Vroom em associar diferentes graus de participação a situações diferentes sugere a existência de um modelo participativo de contingência. Lowin⁴¹ apóia esse modelo, argumentando que as pesquisas futuras no campo da participação deveriam focalizar-se nos fatores que moderam a relação existente entre a tomada de decisões de índole participativa e a efetividade organizacional. Finalmente, esse autor propõe um modelo baseado no equilíbrio existente entre as atitudes do superior e do subordinado a respeito da administração participativa. Lowin também sugere que o sucesso da participação se relaciona a variáveis estruturais e ambientais.

Preocupados com as diferenças individuais, Sieger & Ruh⁴² estudaram a relação entre a administração participativa e o envolvimento da pessoa em seu trabalho. Estes autores chegaram à conclusão de que a correlação entre o grau de influência que o indivíduo percebe ter sobre seu trabalho e seu grau de envolvimento neste trabalho era significativamente maior no caso dos empregados mais educados e, surpreendentemente, mais familiarizados com as condições de vida na cidade.

É nossa impressão que as diversas linhas de pesquisa existentes sobre os efeitos de uma administração participativa sobre as atitudes, o comportamento e a efetividade organizacional devem integrar-se em um modelo de contingência. Desse modo, o teste sistemático da ação de variáveis moderadoras de todo tipo (diferenças individuais, processo de grupo, estrutura organizacional, etc.) constitui uma grande necessidade. Por outro lado, o conceito da participação deve ser entendido como uma parte de um modelo teórico mais amplo de poder organizacional. Apesar de que "participação" não significa necessariamente "equalização de poder" em qualquer organização, freqüentemente envolve mudanças na distribuição do poder. Aqui é particularmente importante o conceito de poder como uma variável de potencial expansão dentro do contexto organizacional.⁴³ Assim mesmo, o próprio conceito de liderança pode talvez ser explorado mais produtivamente através da utilização do poder organizacional como um conceito central, cuidando-se de enfatizar a relação existente entre o líder e seus seguidores em diversas situações.

Resumindo, participação, poder e liderança têm que ver com as relações entre indivíduos, algumas das quais são relações formais do tipo superior-subordinado em organizações. A observação das características destas relações, do modo pelo qual elas se associam ao desempenho ou são moderadas por diferenças individuais, das influências do grupo e dos fatores organizacionais (como clima e estrutura), etc., constitui um valioso exercício de pesquisa para o consultor de DO. Só desta maneira é que ele terá possibilidades, eventualmente, de utilizar a participação como uma ferramenta para criar organizações efetivas.

D) Motivação

As teorias motivacionais de ordem processual⁴⁴ oferecem um marco para a coleta e utilização de dados a respeito da motivação individual; este é um aspecto que não parece ser devidamente considerado pela atual tecnologia de DO. De fato, continua-se falando apenas de "necessidades de alto nível" (Maslow) ou de "fatores motivadores" (Herzberg). A razão disto, suspeitamos, é simplesmente que a maioria dos consultores ou teóricos em DO acredita que, apesar de que as pessoas possam não expressar necessidades de auto-realização, estas necessidades existem de qualquer forma e podem ser despertadas. Ao fim, o conceito de DO respeita a individualidade, isto é, pretende criar condições para que "qualquer um satisfaça as suas próprias necessidades".

A teoria das expectativas parece oferecer um veículo excelente para medir não só o que tem valor ("valência") para um indivíduo, mas também de que maneira ele formula as suas probabilidades subjetivas a respeito das relações esforço-desempenho ("instrumentabilidade I") e desempenho-objetivo ("instrumentabilidade II"). O consultor de DO, inclusive, é capaz de não se deter neste ponto; pelo contrário, ele certamente procurará entender o porquê de o indivíduo referir-se precisamente a tais expectativas e instrumentabilidades.

Finalmente, seria interessante também desenhar uma intervenção de diagnóstico em torno de um modelo teórico das expectativas, mas sem prestar qualquer interesse a predições relativas a esforço ou desempenho. O consultor poderia, simplesmente, coletar dados sobre expectativas (isto é, percepções de "valências" e "instrumentabilidades"), expor os dados individuais e de grupos em um mapa-gráfico e, então, fazer com que o grupo discuta a respeito de 1. similaridades e diferenças no tocante a percepções; e 2. características do grupo ou da organização que cada pessoa indica como influinte sobre as suas percepções. Como um subproduto, seria possível também fazer medições depois da intervenção para comprovar se as percepções originais mudaram e para prognosticar o esforço e desempenho futuros.

E) Tecnologia e tarefa

Os pesquisadores que se têm preocupado com os efeitos do tipo da tecnologia sobre as funções e configurações organizacionais e/ou do caráter da tarefa sobre a satisfação, motivação e desempenho dos membros da organização, começaram provavelmente a desenvolver conceitos e operacionalizações mais uniformes. Assim, o consultor de DO poderá obter não só um maior entendimento das possibilidades de redesenhar cargos e de redefinir problemas e metas, mas ainda de maior importância, ele poderá também incrementar o seu poder de predição no tocante às respostas dos empregados e tecnologias e tarefas que simplesmente não *admitem* qualquer modificação. Em todo caso, é preciso advertir que o atual conhecimento de quais são os tipos de indivíduos que respondem de tal ou qual forma a tais ou quais tipos de tarefa é por demais insuficiente. O consultor de DO poderá certamente beneficiar-se de maiores descobertas teóricas ou de pesquisa sobre como é que a relação

tarefa-resposta em organizações se vê afetada por variáveis a níveis de grupo ou de organização.

F) Novas técnicas de mudança organizacional

A tecnologia de DO terá que ser enriquecida nos próximos anos através da formulação e aplicação de novas alternativas de intervenção. Especial interesse terá que ser dado também aos aspectos de avaliação de programas de DO de ordem mais complexa que as intervenções isoladas. No entanto, é conveniente destacar que a noção de *control*, no tradicional sentido metodológico da palavra, não é muito aplicável ao campo da "pesquisa ativa" na qual o DO se baseia. Convém, então, começar a pensar em 1. melhor caracterização conceitual da mudança ("... no fim, que é mudança organizacional e que tipos se distinguem?"); e 2. no desenho de avaliações práticas de intervenções que, no entanto, se ajustem o melhor possível aos pressupostos do método científico.

4. CONCLUSÕES

O principal objetivo deste artigo foi o de chamar a atenção sobre quanto o DO, entendido como uma subárea da teoria das organizações que procura estudar a operacionalização de seus conceitos e aplicá-los, se baseia nas descobertas teóricas e empíricas existentes sobre a ciência do comportamento organizacional. Assim, DO começa com uma visão sistêmica das organizações e preocupa-se também com a definição do ambiente desse sistema. A seguir, DO procura especificar os fatores organizacionais que são importantes, quanto à adaptação da organização a seu ambiente — neste ponto, por exemplo, considera-se chave o fator denominado "clima organizacional". Nesta linha, o conhecimento de como uma administração de tipo participativo afeta as relações de poder intra-organizacional também chega a ser importante; de fato, boa parte do processo de DO apóia-se na idéia de que a participação dos empregados no processo decisório está associada a modificações na estrutura do poder hierárquico e, inclusive, funcional. O mesmo interesse focaliza-se também, paralelamente, na questão da motivação individual e dos fatores organizacionais que influem sobre ela — ainda que, neste caso, a análise provavelmente tenderá a mudar de teorias de conteúdo (Maslow, Herzberg, etc.) para teorias de processo (Vroom, etc.). Finalmente, considera-se que todos estes fatores comportamentais internos da organização são afetados pela tecnologia utilizada no sistema de produção e pelas tarefas que são criadas para tomar conta dela.

É evidente que o DO constitui, teórica e operacionalmente, um assunto muito controverso. Teoricamente, para começar, a base do DO é por demais heterogênea e pouco precisa, na medida em que ela tira partido de apenas algumas descobertas isoladas no campo da teoria do comportamento organizacional. Operacionalmente, a confusão é ainda maior. Sem dúvida, a assim chamada "tecnologia de DO" é, nem mais, nem menos, que um conjunto disparatado de intervenções engenhosas destinadas a tentar a solução de diversos tipos de problemas específicos em organizações específicas. As-

sim, por exemplo, as intervenções de DO de uso mais freqüente tentam mudar fatores de comportamento que afetam apenas uma pequena parte da variância do funcionamento organizacional (por exemplo, exagerada ênfase na formação de grupos de trabalho orientados para simulação de processos decisórios), sem qualquer consideração de outros fatores relacionados mais importantes (como modificações na estrutura organizacional). Nestas condições, fazer generalizações que permitam enriquecer a bagagem científica da teoria do comportamento organizacional é, certamente, uma questão de muita laboriosidade analítica e não pouca esperança.

Finalmente, temos críticas formuladas por autores como Perrow,⁴⁵ os quais duvidam da utilidade que apresenta o ato de focar as organizações de uma perspectiva de DO, baseados apenas em que não há ainda nenhuma razão objetiva para fazê-lo. Perrow, mais precisamente, indica que a noção das organizações como sendo obrigadas a reagir flexivelmente frente às mutações em um ambiente incerto é puramente irreal. Nem o ambiente é incerto, nem muitas organizações, então, conseguem sobreviver sem adotar padrões burocráticos. Segundo isto, o apocalipse burocrático a nível de sociedade que Bennis⁴⁶ prediz, como o conseqüente advento de uma administração de tipo participativo que outros autores⁴⁷ preconizam — fatores necessários para aplicação do conceito de DO na prática — não passam de meros exageros.

No caso de seguir ao longo das linhas das críticas traçadas, a discussão poderia continuar por uma eternidade — obviamente, sem que o conceito de DO tivesse possibilidade de sair dela muito melhor consubstanciado. Tais linhas de crítica, no entanto, contornam um aspecto básico. O conceito de DO, a sua "tecnologia", as suas bases teóricas e empíricas, etc., tal como discutidas neste artigo, constituem hoje a *única* ponte que existe entre a árida lógica que avalia o enfoque sistêmico das organizações e a realidade objetiva apresentada por estas últimas. As questões de a) *identificar* teoria e pesquisa aplicável ao estudo e resolução de problemas organizacionais contingentes; b) traduzir essa mesma informação em linguagem de *management* que seja prática e útil; e c) *transformá-la* em tecnologias capazes de produzir mudanças e/ou de criar as condições para a sobrevivência de procedimentos mais inovativos são, certamente, problemas de DO. Mas são também os mesmos problemas que a ciência do comportamento organizacional confronta ao justificar a sua própria razão de ser. De que servem tanta teoria e pesquisa sem que se entenda a sua relação com os processos reais que acontecem nas organizações? Quando estes problemas forem resolvidos, então, atingir-se-ão dois objetivos: por um lado, a ciência do comportamento organizacional perderá boa parte de seu nível atualmente "afogante" de abstração e, por outro lado, o DO tenderá a transferir-se significativamente, de sua atual base normativa e intuitiva para outra que já esteja mais seriamente relacionada à mencionada ciência.

Por último, além do problema da utilização do conhecimento existente sobre o campo do comportamento organizacional, DO preocupa-se também com o problema de gerar uma base específica de conhecimento sobre o processo de mudança organizacional em par-

ticalar. Neste sentido, o propósito (ainda não atingido) é o de gerar informação sobre a) os efeitos sistêmicos da mudança e os efeitos iterativos de programas integrados de DO sobre variáveis relacionadas ao processo de mudança; b) o processo de consultoria em DO, em particular tudo aquilo que se refere ao papel central do consultor na implantação do programa; e c) os diferentes impactos de cada tipo de intervenção em situações diferentes. Neste último caso específico, obviamente, já há necessidade de desenvolver uma taxonomia ou esquema de classificação de intervenções mais completa e de desenvolver teorias para predizer com relativa certeza as mudanças que se derivam de intervenções específicas. ■

- 1 Blake, P.R. & Mouton, J.S. *The managerial grid*. Houston, Gulf Publishing, 1964. Greiner, L.E., Leitch, D.P. & Barnes, L.B. The simple complexity of organizational climate in a governmental agency. In: Taguiri, T. & Litwin, G.H. ed. *Organizational climates: explorations of a concept*. Boston, Howard, 1968.
- 2 Bennis, W.G. *Organizational development: its nature, origin and prospects*. Mass. Addison, Wesley Publishing, 1969.
- 3 French, W. & Bell, C. *Organization development*. New Jersey, Prentice-Hall, 1973.
- 4 French, W. *The personnel management process*. Houston, Mifflin, 1970.
- 5 French, W. & Bell, C. *Organization*.
- 6 Lewin, K. Group decision and social change. In: Swanson, G.E., Newcomb, T.M. & Hartlez, E.L. ed. *Readings in social psychology*. New York, Holt, 1974.
- 7 French, W. & Bell, C. *Organization*.
- 8 McGregor, D. *The human side of the enterprise*. New York, McGraw-Hill Book, 1960. Likert, R. *The human organization*. New York, McGraw-Hill Book, 1967. Argyris, C. *Intergrating the individual and the organization*. New York, John Wiley & Sons, 1964. Bennis, W. *Changing organizations*. New York, McGraw-Hill Book, 1966. Schein, G. & Bennis, W. *Personal and organizational change through group methods*. New York, John Wiley and Sons, 1966. Maslow, A.H. *Motivation and personality*. New York, Harper & Brothers, 1954. Herzberg, F. *Work*.
- 9 French, W. & Bell, C. *Organization*.
- 10 French, W. & Bell, C. *Organization*.
- 11 Schein, E.H. *Process consultation: its role in organization development*. Massachusetts, Addison-Wesley Publishing.
- 12 Blake, R.R. & Mouton, J.S. *The Managerial*.
- 13 Maslow, A.H. *Motivation*.
- 14 Herzberg, F. *Work*.
- 15 Atkinson, J.W. ed. *Motives in fantasy, action and society*. Princeton, D. Van Nostrand, 1958.
- 16 Argyris, C. *Personality & Organization*. New York, Harper & Bros. 1957.
- 17 Kahn K., Wolfe, D., Quinn, R. & Swek, J. *Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity*. New York, Wiley, 1969.
- 18 Lewin, K. In: Swanson, Newcomb & Hartlez. *Readings*.
- 19 Cartwright, D. & Zander, A. ed. *Group dynamics*. Evanston, Rew, Peterson, 1960.
- 20 Mayo, E. *The social problems of an industrial civilization*. Boston, Harvard University, 1945. Roethlisberger, F.J. & Dickson, W.J. *Management and the worker*. Cambridge, Harvard University Press, 1939.
- 21 Trist, E. & Bamforth, K. Some social and psychological consequences of longwall method of coal-getting. *Human Relations*. 1951.
- 22 Fleishman, E., Harris, E., & Burit, H. *Leadership of supervision in industry*. Columbus, Ohio State, 1955.
- 23 Katz, D., Maccoby, N. & Morse, N.C., *Productivity, supervision and morale in an office situation*. Survey Research Center, University of Michigan, 1950.
- 24 White, R. & Lippit, R. *Autocracy and democracy*. New York, Harper, 1960. Lewin, K. In: Swanson et alii. *Readings*. Bennett, E.B. Discussion, decision, commitment and consensus in group decision. *Human Relations*. 1955.
- 25 Coch, L. & French, J.R.P. Overcoming resistance to change. *Human Relations*. 1948. Levine, T. & Butler. *Lecture versus group decision in changing behavior*. JAP, 1952. French, J.R.P., Israel, J. & As, P. An experiment on participation in a Norwegian factory. *Human Relations*. 1960.
- 26 Katz, D. et alii. Productivity. Vroom, V. Some personality determinants of the effects of participation. *J. Abnormal Social Psychology*, 1959. Smith, C. & Tannenbaum, A. Organizational control structure: a comparative analysis. *Human Relations*. 1963.
- 27 Morse, N.C. & Reimer, E. The experimental change of a major organizational variable. *J. Abnormal Social Psychology*. 1956. Marrow, A., Bowers, D. & Seashore, S. *Management by participation*. New York, Harper, 1967.
- 28 Bass, G. & Vaughan, J. *Training in industry: the management of learning*. Belmont, Wadsworth, 1969.
- 29 Schein, E. & Bennis, W. *Personal and organizational change through group methods*. New York, Wiley, 1965.
- 30 Katz, D. & Kahn, R. *The social psychology of organizational*. New York, Wiley, 1966.
- 31 Trist, E. & Bamforth, K. Some social.
- 32 Beer, M. & Huse, E.I. A systems approach to organizational development. *Journal of Applied Behavioral Science*. 1972.
- 33 Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W. *Organization and environment*. Illinois, R.D. Irwin, 1969. Thompson, J.D. *Organizations in action*. New York, McGraw-Hill Book, 1967. Woodward, J. *Industrial organization: theory and practice*. London, Oxford University Press, 1965.
- 34 Golenbiewski, L. & Corrigan, S. Planned change in organization style based on the approach. *ASQ*. 1970.
- 35 Mulder, M. Power equalization through participation. *ASQ*, 1971.
- 36 Rosensein, E. Histadrut's search for a participation program. *Industrial Relations*. Feb. 1970.
- 37 Hartmann, H. Codetermination in West-Germany. *Industrial Relations*. Feb. 1970. Veljko, R. Influence structure in Yugoslav enterprise. *Industrial Relations*. Feb. 1970.

38 Blumberg, P. *Industrial democracy: the sociology of participation*. New York, Schoecken Books, 1969.

39 Kelley, H. & Tribaut, J. Experimental studies of group problem solving and process. In: Lindzey. *Handbook of social psychology*. 1959.

40 Vroom, V. Industrial social psychology. *Annual Review of Psychology*. 1970.

41 Lowin, A. Participative decision-making: a model, literature critique and prescriptions for research. *OB & HP*. Feb. 1968.

42 Sieger, L. & Ruh, R. Job involvement, participation in decision-making personal background and job behavior. *OB & HP*. 1973.

43 Smith, C. & Tannenbaum, A. Organizational control structure: a comparative analysis. *Human Relations*. 1963.

44 Lobos, J.A. Teorias sobre a motivação no trabalho. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, FGV, abr. 1975.

45 Perrow, Ch. A dissent on technology, structure and the environment. Unpublished. Cornell Conference, State University of New York at Stony Brook.

46 Bennis, W. *Organization*.

47 Blake, R.R. & Mouton, J.S. *Building a dynamic corporation through grid organization development*. Massachusetts, Addison-Wesley Publishing, 1969.

Bacharel em Ciências Contábeis

CURSO ESPECIAL DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Primeiro curso universitário da sua natureza reconhecido pelo Ministério da Educação e Cultura, o CEGRA tem por finalidade a formação de especialistas para gerir ou assessorar empresas de médio e grande porte em matéria de planejamento, programação e controle financeiro.

Matrícula aberta aos graduados em Administração, Atuária, Direito, Economia, Engenharia e Estatística até 30 de janeiro de 1976, no Instituto Superior de Estudos Contábeis da Fundação Getulio Vargas, na Praia de Botafogo, 186 – Rio de Janeiro.

10 meses (horário integral) e 20 meses (horário parcial diurno)