

1. *Percepção e análise de forças;*
2. *Desenvolvimento de objetivos de mudança;*
3. *Determinação dos alvos de mudança;*
4. *Implementação da mudança organizacional;*
5. *Determinação das táticas e canais de influência;*
6. *Resultados da mudança e variáveis intervenientes;*
7. *Notas sumárias.*

Robert Shirley **

UM MODELO PARA ANÁLISE DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL *

A mudança organizacional é uma matéria amplamente discutida na literatura sobre comportamento organizacional. Tais discussões, entretanto, geralmente abordam apenas um aspecto do processo total de mudança, por exemplo: resistência à mudança, estratégias de mudança de comportamento, ou estabelecimento de objetivos. Embora esses aspectos restritos sejam necessários e desejáveis para se cobrir adequadamente em determinado tópico, parece que agora está surgindo uma abordagem mais holística do assunto. Geralmente, existe muita confusão quanto ao significado da expressão *mudança organizacional*. Sobretudo, não existe nenhuma teoria geral para ordenar esse campo e servir de estrutura analítica para os administradores e os pesquisadores da mudança.

O propósito deste artigo é tentar desenvolver uma espécie de ordem dentro desse campo e fornecer uma perspectiva útil para a análise e a administração da mudança organizacional. É feita uma tentativa de isolar e integrar as principais variáveis e parâmetros inerentes a *qualquer* processo de mudança organizacional. Foi dada ênfase à conceituação e classificação das atividades de mudança independentemente de sua origem — se vêm da inovação tecnológica, de fusão, de diversificação, de resposta a novos dispositivos legais ou de outras fontes. É também feita uma tentativa de seguir as principais fases do processo de mudança, embora reconhecendo suas propriedades iterativas. O resultado final é uma estrutura genérica para análise que deve aumentar nossa capacidade de manejar o processo total de mudança.

No quadro 1 é apresentada uma visão geral do processo de mudança organizacional. Como se pode ver, o processo começa com o surgimento de forças que criam a necessidade de mudança em alguma(s) parte(s) da organização. Essas forças são classificadas como exógenas ou endógenas à organização. As principais forças exógenas são novas tecnologias, mudança em valores da sociedade e novas oportunidades ou limitações do ambiente (econômico, político/legal e social).¹ Essas forças externas criam a necessidade de mudança organizacional interna. Além disso, tentativas de mudança interna podem ser conscientemente planejadas para que o ajustamento às novas condições externas se processe com a mínima perturbação do equilíbrio estrutural e de comportamento existente dentro da organização.

As condições endógenas que criam necessidade de mudança estrutural e de comportamento podem ser agrupadas sob o título geral de tensão organizacional: tensão nas atividades, interações, sentimentos ou resultados de desempenho no trabalho. Essas forças de mudança, portanto, representam condições de equilíbrio já perturbado dentro de uma ou mais partes da organização.

1. PERCEPÇÃO E ANÁLISE DE FORÇAS

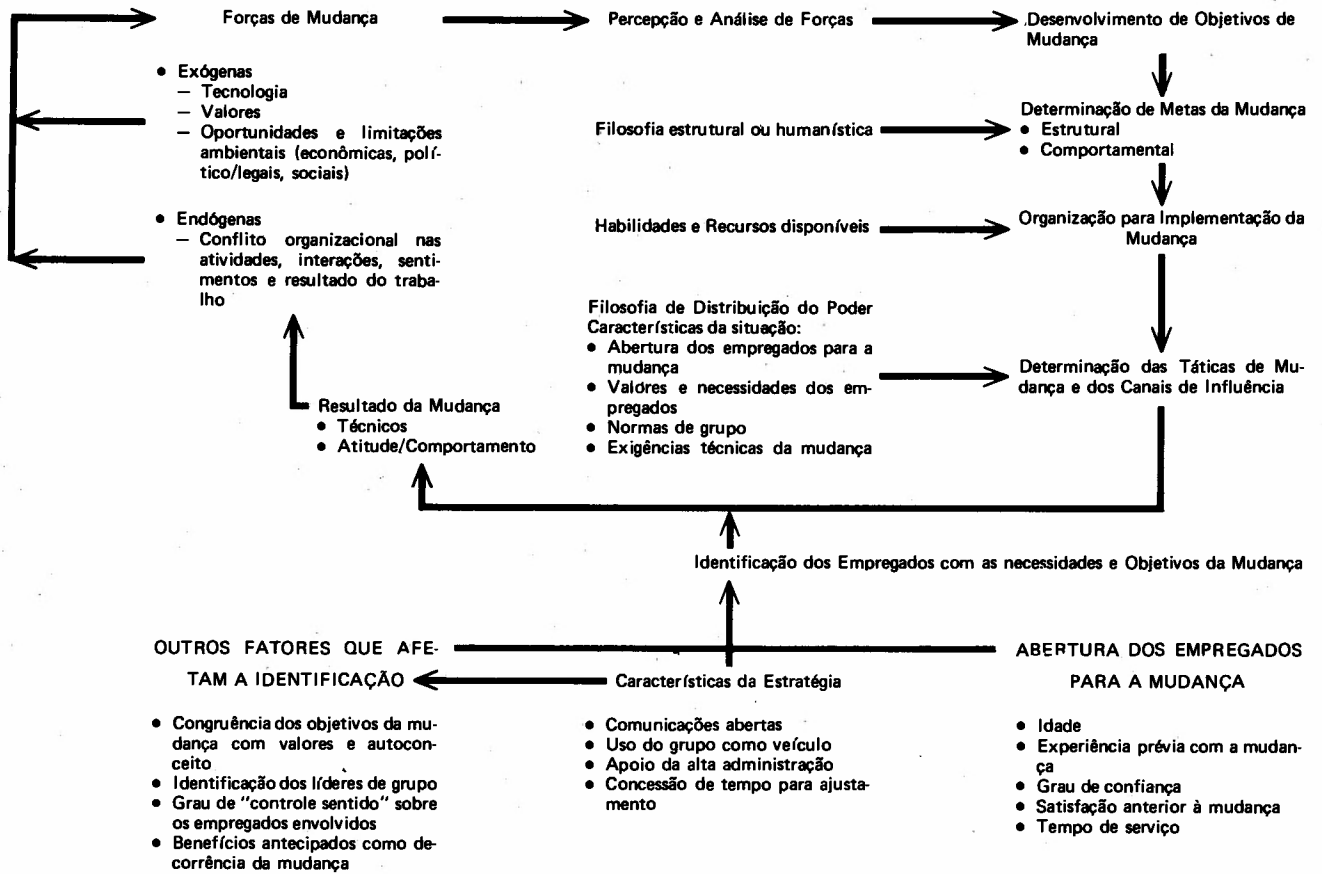
Organizações relativamente grandes têm em geral departamentos ou unidades formalmente estabelecidas com o propósito principal de avaliar as forças exógenas de mudança.

* Publicado com permissão do editor, Divisão de Pesquisa, Graduate School of Business Administration, Michigan State University. Traduzido do original em inglês por Geni Goldschmidt, publicado na Revista *MSU Business Topics*, Spring 1974, v. 22, n. 2.

** Coordenador do Planejamento Acadêmico da Universidade Houston, Texas.

Quadro 1

O processo de mudança organizacional



A divisão de planejamento a longo prazo, a unidade de pesquisa de mercado e os departamentos de pesquisa e desenvolvimento pertencem a essa categoria. Por outro lado, as forças endógenas, que criam necessidades de mudança, podem afetar qualquer ponto da organização. Independentemente do modo de percepção, o próximo passo no processo de mudança envolve a *análise* do fator particular. No caso de mudança tecnológica, a análise precisa determinar a viabilidade de uma nova aplicação nas instalações existentes. Esta análise então determina se o objetivo de mudança formal "utilizar um novo processo A na produção do produto X" será estabelecido pela organização, com suas implicações de mudanças estrutural e de comportamento. No caso de mudança nos valores da sociedade, por exemplo, a noção de Warren Bennis de que mudanças no conceito de poder têm levado a mudanças fundamentais no comportamento administrativo,² podem ser feitas ou não análises sofisticadas para determinar a congruência de tais valores com as normas e estilos organizacionais correntes. A mera percepção de uma incongruência pode ser suficiente para resultar num objetivo de mudança "para redistribuir o poder e as fontes de autoridade na organização, com bases mais democráticas". A análise das forças endógenas culmina com o diagnóstico das causas da tensão e torna possível delinear os objetivos de mudança destinada a eliminar as causas subjacentes.

2. DESENVOLVIMENTO DE OBJETIVOS DE MUDANÇA

Como está indicado no quadro 1, o processo analítico, de diagnóstico envolvido na avaliação das forças, resulta na especificação de objetivos de mudança. Existem cinco tipos básicos de objetivos de mudança:

1. *Estratégicos*: aqueles objetivos de mudança preocupados em alterar a relação entre a organização como um todo e seu ambiente; por exemplo, objetivos revisados, novo composto de produto ou de clientes, expansão geográfica, uma mudança na ênfase competitiva.
2. *Tecnológicos*: aqueles objetivos diretamente relacionados com mudanças na tecnologia de produção, fábrica, equipamento e outras partes físicas de uma organização.
3. *Estruturais*: aqueles objetivos de mudança preocupados com alterações nas relações de subordinação; processos de comunicação/decisão, relações de autoridades e aspectos similares da "anatomia" de uma organização cabem nesta categoria.
4. *Comportamentais*: aqueles objetivos voltados para a mudança das crenças, valores, atitudes, relações interpessoais, comportamento grupal, comportamento intergrupal, e fenômenos humanos similares.

5. *Programa*: aqueles objetivos de mudança que se destinam a alterar a estrutura ou aspectos dos planos de implementação técnica na produção, *marketing*, pesquisa e desenvolvimento e outras áreas, como por exemplo, mudanças nos canais de distribuição, requisitos e procedimentos do controle de qualidade e territórios de vendas.

Quanto a esta classificação, deve-se notar que os cinco tipos não são mutuamente exclusivos e que dois ou mais tipos podem operar simultaneamente. Mudanças na estrutura e comportamentos organizacionais podem ser buscadas por elas mesmas, mas mudanças em estratégia e tecnologia também precisam de mudanças na estrutura e comportamento para que tenham êxito. Por exemplo, o objetivo de mudança estratégico de "fundir", normalmente requer mudança estrutural (consolidação de algumas funções administrativas) e mudanças de comportamento (mudança da identificação com uma organização para a identificação com uma nova entidade fundida) para que tenha êxito. Por outro lado, a mudança estrutural pode ser julgada apropriada devido a uma estratégia ou tecnologia não mudada a fim de aumentar a eficiência administrativa. A classificação anterior deveria permitir ao administrador apontar exatamente que tipo de mudança ele está tentando realizar, bem como sua relação com os outros tipos.

3. DETERMINAÇÃO DOS ALVOS DE MUDANÇA

Os objetivos e critérios estabelecidos no passo anterior tornam possível a determinação de alvos da mudança, isto é, o foco de todos os esforços de mudança. No caso de mudança organizacional interna, é útil classificar os alvos como estruturais ou comportamentais. A estrutura de uma organização se refere à divisão formal de trabalho (funções) entre posições, grupos, departamentos e divisões assim como os sistemas formais de fluxo de trabalho, informação, incentivos e diretrizes (regras de decisão) necessários para coordenar as atividades e interações. Para fins de determinação de alvos num programa de mudança é, portanto, útil classificar os principais elementos ou componentes de qualquer estrutura organizacional como se segue:

- distribuição das funções através da organização (inclusive definição de funções a serem desempenhadas, agrupamento de funções e as relações de trabalho verticais e horizontais entre as funções);
- relações de autoridades horizontais e verticais (quem tem autoridade para fazer o que);
- relações de subordinação (definição das relações superior/subordinado e amplitudes de controle);

- processo de comunicação/decisão (a maneira como as decisões formais são tomadas e por quem, os *inputs* de informação subjacentes e os sistemas de informação estabelecidos para fornecer os *inputs* para os tomadores de decisão);

- diretrizes (as regras de decisão ou linhas estabelecidas em finanças, *marketing*, produção, pessoal, compra, pesquisa e desenvolvimento e outras áreas; estas linhas servem para ligar o desempenho de funções específicas à estratégia geral e aos objetivos da firma);

- sistemas de incentivo formal (características do plano de compensação, benefícios, planos de incentivos e bonificações, critérios de promoção e outros aspectos do sistema formal de recompensa usado pela organização).

Da mesma forma, é útil subdividir os fenômenos humanos ou comportamentais em seus elementos principais com o propósito de apontar metas de mudança:

- o indivíduo (inclui fenômenos tais como crenças individuais, valores e atitudes, assim como comportamento aberto; também inclui considerações sobre capacidade, satisfação, personalidade e outros fenômenos comportamentais que são de natureza individual);

- relações interpessoais (enquanto que no caso anterior o foco era o indivíduo, aqui o foco são as relações entre duas pessoas no desempenho de tarefas);

- comportamento grupal (esta parte se refere ao grupo como uma unidade de análise, incluindo a consideração da presença ou ausência da coesão grupal; objetivos informais do grupo, líderes e membros; influência do grupo sobre o indivíduo; normas do grupo e outros fenômenos do comportamento que são de natureza grupal);

- comportamento intergrupal (enquanto que na categoria imediatamente anterior o foco era o trabalho do grupo singular, esta diz respeito às relações de dois ou mais grupos de trabalho no desempenho de tarefas).

Da maneira como são concebidos aqui, os alvos estruturais e comportamentais correspondem às principais dimensões de qualquer organização estabelecida para alcançar uma determinada posição estratégica com uma dada tecnologia. Quando uma decisão é tomada para alterar uma estratégia ou tecnologia particular, supõe-se que um ou mais tipos de alvos identificados necessariamente irão requerer mudança a fim de implementar a nova estratégia ou tecnologia. Devemos enfatizar que uma alteração de estratégia ou tecnologia constitui um "objetivo de mudança" neste paradigma. Em outras palavras, certas mudanças no comportamento e estrutura da organização são necessárias para alcançar os objetivos de mudança

global e esses elementos de estrutura e comportamento identificados anteriormente constituem os alvos, isto é, o foco da ação.

Como está indicado no quadro 1, a escolha ou seleção dos alvos em qualquer situação dada é, primariamente, uma função: a) dos objetivos de mudança discutidos; b) da adoção de uma abordagem estrutural ou humanística para a seleção de meta. Os parágrafos seguintes descrevem brevemente cada uma dessas abordagens.

A *abordagem estrutural*: O raciocínio subjacente à abordagem puramente estrutural é o de que o desempenho de uma tarefa é melhorado pelo esclarecimento e pela definição dos trabalhos das pessoas e pelo estabelecimento claro das relações de trabalho, das linhas de autoridade e áreas de responsabilidade. Não importa que forças a necessidade de mudança, a adesão a esta filosofia implica que a meta inicial de mudança será um dos principais elementos estruturais, ou seus subelementos, que mencionamos. Portanto, se a meta de mudança deve encorajar a prática da administração participante, a meta formal de autoridade na organização de forma oposta, digamos, as personalidades autoritárias das atuais figuras do poder. Isto não quer dizer que o problema das personalidades autoritárias deveria ser ignorado. Ao contrário, os estruturalistas supõem que as conseqüências negativas de tais personalidades podem ser melhor aliviadas através de um processo de reestruturação (tirando parte de suas responsabilidades e atribuindo-as a subordinados) do que através de um processo de mudança de atitude ou de personalidade (confiando que a modificação do comportamento resulte em voluntária delegação de poder).

“Talvez a abordagem à mudança estrutural mais amplamente conhecida seja a da administração por objetivos.”

Um exemplo de uma abordagem à mudança estrutural é representado pelo método de “engenharia social” de E. Chapple e L. Sayles. Esta abordagem procura modificar o comportamento das pessoas a fim de melhorar o desempenho no trabalho, mas o comportamento é modificado pela estrutura modificada *inicialmente*. Acreditam que sua abordagem seja superior às abordagens estruturais anteriores, porque leva em conta as variáveis humanas e sociais no planejamento dos fluxos de trabalho e na realocação de funções numa organização.³

Talvez a abordagem à mudança estrutural mais conhecida seja a da administração por objetivos. Esta abordagem focaliza inicialmente a mudança dos processos de comunicação/decisão de sua organização através de consulta conjunta e estabelecimento mútuo de objetivos de superiores e subordinados. Efeitos comportamentais desejáveis e secundários incluem aumento da motivação e melhores relações entre superiores e subordinados. Existe farta literatura sobre os processos subjacentes da administração por objetivos e as vantagens e limitações da abordagem.⁴

A *abordagem humanística*: A disciplina “mudança organizacional”, como é correntemente documentada e praticada, aceita de modo primário esta abordagem que geralmente enfatiza o microcomportamento, isto é, o indi-

víduo, em oposição aos processos organizacionais. A abordagem reflete a crença de que as normas e valores organizacionais podem ser mudados através da mudança das normas e valores do indivíduo; além disso antecipa-se que o desempenho do trabalho irá melhorar, desde que a direção da mudança nos valores corresponda estreitamente à lógica do crescimento e da motivação humana e às normas democráticas gerais de nossa sociedade. Portanto, a direção de mudança mais comumente procurada nas organizações é a da equalização do poder. Se o objetivo é encorajar a administração participante, o alvo inicial sob a abordagem humanística seria a personalidade autoritária, depositando confiança na delegação voluntária de autoridade: nenhuma reestruturação inicial seria julgada necessária para se alcançar o realinhamento das relações de autoridade dentro da organização.

A abordagem humanística compreende o campo de desenvolvimento organizacional e abordagens conhecidas tais como T-grupos, treinamentos sensitivos e outras variações do tema geral de treinamento de laboratório.⁵ Estas abordagens educacionais e suas similares focalizam inicialmente uma ou mais metas de mudança de comportamento listadas anteriormente. Mudanças desejáveis na estrutura e no desempenho são vistas como conseqüências da mudança no comportamento, ficando implícita a suposição de que uma atmosfera melhor para a solução de problemas, como por exemplo, maior cooperação, conhecimento e tratamento aberto dos conflitos, terá sido inculcada nos membros da organização. Uma crítica comum desta abordagem tem sido dirigida à sua relativa negligência dos processos estruturais e tecnológicos nas organizações e sua conseqüente ênfase excessiva sobre os processos de comportamento.⁶

4. IMPLEMENTAÇÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

O processo repetitivo envolvido nas fases precedentes do processo mostrado no quadro 1 supostamente ocorre dentro dos canais formais de resposta da organização que enfrenta uma necessidade de mudança. As decisões sobre objetivos, critérios e metas de mudança são geralmente tomadas por figuras de autoridade que podem ou não estar envolvidas na implementação detalhada dos passos necessários para se efetuar mudanças na estrutura e no comportamento. Esta tarefa pode ser atribuída a agentes de mudança (ou implementadores) da mudança selecionados em função das metas de mudança e em função das habilidades e recursos disponíveis num dado ponto no tempo. Assim, se várias personalidades autoritárias (um alvo puramente comportamental) tiverem sido escolhidas como alvos de mudança, os agentes de mudança podem muito bem ser psicólogos clínicos com extensa base de conhecimento em treinamento sensitivo. Se, entretanto, não houver recursos financeiros adequados para contratar esses consultores de fora, os agentes ou implementadores da mudança podem muito bem acabar sendo os superiores

dos indivíduos autoritários em questão. Dois pontos são especialmente importantes neste estágio do processo de mudança. Em primeiro lugar, os implementadores da mudança precisam ser cuidadosamente escolhidos em função do alvo particular de mudança e dos recursos disponíveis. Em segundo lugar, é indispensável uma definição explícita, tanto da responsabilidade como da autoridade, para implementar a mudança a fim de evitar conflito subsequente com as pessoas afetadas por uma determinada mudança.

5. DETERMINAÇÃO DAS TÁTICAS E CANAIS DE INFLUÊNCIA

As táticas de mudança e os canais de influência referem-se à técnica utilizada pelos agentes para mudar ou a estrutura ou o comportamento. As principais táticas que estão sendo usadas para mudar a estrutura são a alteração dos elementos estruturais e o uso de *feedback* direto sobre o funcionamento organizacional. Como foi discutido anteriormente, as táticas de mudança comportamental são aquelas comumente chamadas de treinamento de laboratório ou terapia. Os principais canais de influência geralmente usados são exercícios formais de autoridade, persuasão pessoal e processo de grupo. Como está indicado no quadro 1, a seleção do composto apropriado de táticas de mudança e canais de influência depende de três fatores: alvos de mudança, "filosofia de distribuição de poder" e várias características situacionais. A natureza interativa dessas influências é evidenciada nos parágrafos seguintes, usando a fusão como um exemplo.

No caso de mudanças estruturais resultantes de uma fusão, parece que a prioridade usual da seleção de alvo, isto é, os elementos estruturais que serão os "pontos de entrada" iniciais, seguida pela especificação de metas de comportamento, determina uma prioridade semelhante nas táticas de mudança. Assim, alteração direta da estrutura, por exemplo, centralização das funções X, Y e Z, seria seguida pelo composto apropriado de técnicas destinadas a acarretar as mudanças de comportamento desejadas. É importante enfatizar a inter-relação de dois elementos importantes do paradigma, neste ponto; embora a seleção das táticas de modificação do comportamento supostamente acompanhem a mudança direta da estrutura, neste exemplo, isto não significa que as táticas de mudança estrutural sejam necessariamente aplicadas sem consideração pelo indivíduo. Isto depende da filosofia de distribuição de poder; portanto, as táticas de mudança estrutural podem ser desenvolvidas em condições de mútuo estabelecimento de objetivos, deliberação e distribuições equalitárias de poder para melhor assegurar a identificação com os resultados da mudança.⁷

"Até que ponto os empregados são inerentemente flexíveis ou abertos à mudança pode em última instância determinar o sucesso de qualquer esforço de mudança."

Existem também situações, numa fusão, que requeiram a seleção de metas de mudança como primeira priori-

dade. Supondo que o objetivo procurado se relacione com a obtenção de apoio para uma fusão proposta, as metas de mudança estrutural são irrelevantes; o objetivo básico seria assegurar a compatibilidade entre sentimentos individuais e os benefícios antecipados para todos como resultado da fusão. Assim, uma estratégia persuasiva pode se tornar necessária, embora deva-se notar que o grau de persuasão necessário será uma função de extensão em que os indivíduos envolvidos já se identificam com a idéia e os objetivos da fusão. Isto constitui um exemplo primário da necessidade de avaliação das características da situação.

Como indica o quadro 1, várias características da situação servem para determinar a natureza das táticas e dos canais de influência utilizados. Até que ponto a atitude de ser os empregados inerentemente flexíveis ou abertos à mudança pode em última análise determinar o sucesso de qualquer esforço de mudança; conseqüentemente, deve ser feita uma tentativa de avaliar os empregados a este respeito para que as táticas de mudança possam ser moldadas de acordo.⁸ Da mesma forma, o grau em que os empregados se identificam com as normas do grupo vai condicionar o grau em que os líderes dos grupos informais (ou de opinião) podem ser usados eficientemente como canais de influência. Também uma abordagem participante da mudança pode ser ou não apropriada, dependendo dos valores e da necessidade dos empregados afetados. Finalmente, as exigências técnicas de uma situação de mudança particular (com que rapidez é preciso mudar?) exerce uma grande influência sobre a natureza das táticas e dos canais escolhidos.

Até aqui foram indicadas as inter-relações dinâmicas entre os diversos elementos do paradigma apresentado no quadro 1. Talvez o principal ponto a ser enfatizado seja que a relação entre a seleção dos objetivos da mudança e a seleção das táticas e canais de influência é de natureza extremamente complexa e cada situação de mudança requer um severo escrutínio para determinar as táticas e canais a serem utilizados.

6. RESULTADOS DA MUDANÇA E VARIÁVEIS INTERVENIENTES

O elo final direto no processo descrito no quadro 1 reflete os resultados dos esforços de mudança no que diz respeito a produtividade, moral, capacidade de inovação e outros indicadores da eficiência organizacional. Entretanto, a relação entre os resultados do desempenho e os elementos precedentes do esquema é extremamente complexa e é mediada por muitas variáveis intervenientes. O quadro 1 indica a relação de três maiores agrupamentos dessas variáveis mediadoras: abertura à mudança, características da estratégia e fatores que influenciam a identificação com (aceitação das) necessidades e objetivos da mudança. A idéia básica que está sob a interação das variáveis agrupadas será discutida a seguir.

As características da estratégia ("boas" comunicações, uso do grupo como um veículo de efetivação da

mudança, concessão de tempo suficiente para ajustamento, participação e apoio da alta administração) são utilizadas para tentar contornar quaisquer possíveis influências negativas dos indicadores de abertura à mudança sobre o grau de identificação com as necessidades e objetivos da mudança. Este estado também é afetado, entretanto, pelo grau em que: 1. os objetivos da mudança são congruentes com os valores sociais mais amplos (sociais e organizacionais) com autoconceitos; 2. o líder do grupo ou da organização se identifica com a necessidade de mudança; 3. os empregados sentem que têm um grau de controle sobre as mudanças que os afetam; 4. os empregados antecipam os benefícios das mudanças necessárias. As características da estratégia operam para tentar criar estas "condições apropriadas" para o programa de mudança, em vez de tentar, como no caso dos indicadores de abertura à mudança, vencer ou contrabalançar quaisquer influências negativas sobre a aceitação da mudança. Devemos enfatizar que os indicadores de abertura à mudança representam estados *a priori* ou condições, na medida em que refletem a flexibilidade inerente dos empregados afetados; portanto eles efetivamente constituem parâmetros neste estágio do paradigma. Por outro lado, o grupo de "outros fatores" que influenciam a identificação representam variáveis-estados que podem ser criadas por agentes de mudança. Assim, as duas classes de variáveis intervenientes, assim como qualquer dos estados individuais constantes ou variáveis dentro de cada classe, operam para determinar o grau de aceitação da mudança e sua influência sobre tal aceitação pode ser modificada pelas características da estratégia.

Embora os agentes da mudança possam conseguir cultivar a identificação dos empregados com os objetivos da mudança, o sucesso final de qualquer programa de mudança é, naturalmente, medido pelo grau em que os próprios objetivos são alcançados. Frequentemente, isto é muito difícil de se determinar devido ao fato que influências causais diferentes daquelas conscientemente designadas no programa de mudança podem afetar os resultados procurados. Alfred J. Marrow e outros dão um excelente apanhado dos problemas e técnicas de mensuração em sua descrição de um programa de mudança organizacional de longa escala.⁹

7. NOTAS SUMÁRIAS

O processo aqui discutido tem diversas vantagens sobre as conceituações correntes da mudança organizacional. Parece que ele é mais abrangente no sentido de que dá elementos para categorização de todas as variáveis relevantes para o processo de mudança organizacional. Ele também utiliza pesquisas e conceituações prévias sobre mudança, incorporando tanto resultados empíricos como modelos completos de mudança em vários estágios; assim o paradigma de Bennis dos processos de mudança é considerado como uma filosofia de distribuição de poder mais do que como uma conceituação do processo de mudança.

Da mesma forma, a pesquisa sobre a abordagem estrutural e humanística da mudança é considerada como uma grande influência sobre a seleção de metas. Vários resultados sobre resistência à mudança são incorporados ou como variáveis que afetam a seleção de táticas e canais de influência ou como parâmetros que afetam os resultados da mudança depois que as táticas são empregadas. O modelo do processo também apresenta uma série de passos no processo de mudança que deveria ser útil tanto para os pesquisadores preocupados com a análise organizacional como para os administradores que têm de lidar com a mudança. Ele também põe em ordem uma série muito complexa de fenômenos, aumentando assim nossa capacidade de inter-relacionar vários elementos do processo de mudança estrutural. Devemos enfatizar, entretanto, que a natureza situacional da mudança torna impossível especificar um modelo normativo ou algoritmo que se aplique em todos os casos. O principal ponto é reconhecer que influências intervenientes, tais como aquelas discutidas, existem e modificam o grau de sucesso alcançado com qualquer programa de mudança. O diagnóstico da natureza de suas influências relativas e absolutas pode ser feito por meio de uma abordagem situacional para cada programa de mudança. ■

¹ As forças da nova tecnologia e dos valores em mudança são tratados como forças ambientais distintas para enfatizar sua importância corrente como causas da mudança.

² Bennis, Warren. Changing organizations. In: Scott, William G., ed. *Organizations: concepts and analysis*. Belmont, Calif., Ditchenson, 1969. p. 148.

³ Para uma descrição completa desta abordagem, veja Chapple, E. & Sayles, L. *The measure of management*. New York, Macmillan, 1961.

⁴ Para excelentes descrições da administração por objetivos, veja Tosi, H. L. & Carroll, S. Management by objectives. *Personnel Administration*, July 1970; Levinson, H. Management by whose objectives? *Harvard Business Review*, July 1970; Howell, R. Managing by objectives - a three-stage systems. *Business Horizons*, Fall 1967; Odiorne, G. *Management by objectives*. New York, Pitman Publishing, 1965; Ivancevich, J.; Donnelly, Jr., J. & Lyon H. L. A study of the impact of management by objectives on perceived need satisfaction. *Personnel Psychology*, Summer 1970.

⁵ As seguintes fontes descrevem e explicam várias abordagens à mudança: Lippitt, R. et alii. *The dynamics of planned change*. New York, John Wiley & Sons, 1958; Bavelas, A. Some problems of organizational change. *Journal of Social Issues*, v. 3, p. 48-52, 1948; Bennis, Warren. A new role for the behavioral sciences: effecting organizational change. *Administrative Science Quarterly*, Sept. 1963; Golembiewsky, R. T. & Blumberg, A. Laboratory approach to organization change: confrontation design. *Academy of Management Journal*, June 1968; Argyris, Chris. *Organization and innovation*. Homewood, Ill., Richard D. Irwin & The Dorsey Press, 1965; Bennis, W. et alii. *The planning of change*. New York, Holt Rinehart & Winston, 1968. Veja também vários artigos em *The Journal of Applied Behavioral Sciences*, a principal publicação que trata das abordagens "mudanças das pessoas".

⁶ Raia, Antony P. Organizational development some issues and challenges. *California Management Review*, p. 13-20, Summer 1972.

7 As filosofias subjacentes aos métodos e técnicas de mudança são bem desenvolvidas por Bennis, Warren. A typology of change processes. In: _____ et alii, ed. *The planning of change*. New York, Holt, Rinehart & Winston, 1961; e Greiner, Larry. Patterns of organizations change. *Harvard Business Review*, May/June 1967. p. 119-22. A tipologia de Bennis dos processos de mudança é freqüentemente associada de modo errôneo apenas com as abordagens humanísticas à mudança (provavelmente por causa de sua inclinação nesta direção); ela pode mais propriamente ser vista, entretanto, como uma "filosofia de implementação" e não como uma filosofia de seleção de meta. Seu paradigma dos processos de mudança faz várias considerações chaves sobre a implementação da mudança, primariamente através da sua ênfase sobre a natureza do estabelecimento de objetivos (mútuo versus não mútuos), divisão do poder entre os partidos envolvidos na mudança e o grau de deliberação envolvido nos processos de mudança. Greiner adota uma abordagem semelhante, à medida que ele considera as várias abordagens à mudança e termos de suas posições ao longo de um contínuo de "distribuição de poder". Num extremo estão aquelas abordagens que se fiam na autoridade unilateral; mais para o meio do contínuo estão as abordagens divididas; e finalmente, no extremo oposto, estão as abordagens delegadas. Greiner chega a uma interessante conclusão quando nota que "precisamos reduzir nosso apego pelas abordagens unilateral e delegada à mudança". Seu argumento com relação à falha das abordagens completamente delegadas é que tais abordagens desviam a estrutura de poder do envolvimento direto num processo que requer sua orientação firme; parece que uma abordagem completamente inestruturada e as ambigüidades a ela associadas acarretam sentimentos de ansiedade por parte dos empregados, impedindo, assim, o processo de implementação da mudança.

8 O conceito de "abertura para a mudança" foi desenvolvido para designar os indicadores de ordem mais baixa da flexibilidade ou disposição dos empregados para a mudança. Os resultados de pesquisas anteriores mostraram, por exemplo, que o sucesso da mudança é reforçado por empregados que tenham continuamente enfrentado mudanças organizacionais (Mann & Williams. Observations of the dynamics of a change to electronic data-processing equipment. In: Rubenstein, Albert H. & Haberstroh, Chadwick J., ed. *Some theories of organization*. Homewood, Ill., Richard D. Irwin & Dorsey Press, 1968. p. 134). Da mesma forma os resultados de pesquisa mostraram que a confiança na alta administração, a satisfação no trabalho antes da mudança, menores posses e idade menos avançada são características individuais positivamente relacionadas ao grau de aceitação da mudança. O fato de que os resultados de pesquisa nesta área são geralmente não-conclusivos e, em alguns casos, até mesmo contraditórios, não é motivo para a exclusão dessas variáveis do paradigma deveria ser visto como uma tentativa e reflexo do estado corrente do conhecimento sobre mudança organizacional. Também, deveria ser reiterado que o paradigma representa um instrumento de diagnóstico e não um algoritmo normativo do qual podem ser prontamente derivadas respostas quanto à aceitação ou resistência à mudança. O principal é reconhecer que tais influências mediadoras existem e podem em última análise determinar o sucesso de qualquer programa de mudança; portanto, elas precisam ser antecipadas e levadas em conta no desenvolvimento de táticas de mudança e canais de influência.

9 Marrow, Alfred J. et alii. *Management by participation*. New York, Harper & Row, 1967, especialmente Cap. 12, 13, 14 e 15.

REVISTAS DA FGV MAIOR CATEGORIA EM PUBLICAÇÕES
 O CORREIO DA UNESCO
 CONJUNTURA ECONÔMICA (CE)
 REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (RAP)
 REVISTA DE DIREITO ADMINISTRATIVO (RDA)
 REVISTA DE CIÊNCIA POLÍTICA (RCP)
 REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS (RAE)
 ARQUIVOS BRASILEIROS DE PSICOLOGIA APLICADA (ABPA)
 CURRICULUM (CUR)
 REVISTA BRASILEIRA DE ECONOMIA (RBE)

43