



MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UMA ABORDAGEM PRELIMINAR

■ Thomaz Wood, Jr.

Engenheiro Químico pela UNICAMP, Mestrando em Administração de Empresas pela EAESP/FGV e Profissional do Setor Fibras e Polímeros da Rhodia S.A.

"Nada é mais difícil de ter em mãos, mais perigoso de conduzir, ou mais incerto no seu sucesso, do que tomar a liderança na introdução de uma nova ordem de coisas." (Machiavelli)

"Não há bons ventos para quem não sabe aonde vai". (Sêneca)

"Durante o processo de mudança, a ferramenta mais poderosa é uma mente aberta." (John P. Herzog)

"O universo é mudança; a nossa vida é aquilo que os nossos pensamentos fazem." (Marco Aurélio)

"Todo o progresso depende de homens não razoáveis." (George Bernard Shaw)

"As mudanças são como as condições meteorológicas. Todos falam a respeito, mas não há nada que se possa fazer. As mudanças, como as condições meteorológicas, são inevitáveis. Podemos agir para aproveitá-las, para nos proteger delas, podemos ficar frustrados com elas, podemos aprender a extrair o máximo delas, mas controlá-las ..." (anônimo)

"A maior invenção que sairá dos laboratórios de pesquisa no futuro será a própria organização...Conforme as organizações tentam, com rápidas inovações tecnológicas, acompanhar o mercado, os departamentos de pesquisa têm de criar novas arquiteturas organizacionais que possibilitem à empresa ser continuamente inovativa." (John S. Brown)

APRESENTAÇÃO

Abordar um assunto como Mudança Organizacional não é tarefa fácil. A profundidade e complexidade do tema, assim como a variedade de enfoques existentes, tornam o trabalho tão árduo quanto desafiador. Ao mesmo tempo, o tema revela-se apaixonante à medida que nele caminhamos e evoluímos.

O assunto tem sido largamente explorado nos últimos anos, sendo objeto de uma profusão de artigos e livros de enfoques diversos e qualidade bastante heterogênea. Encontram-se desde abordagens acadêmicas com vertentes filosóficas e antropológicas, com análises profundas sobre o conceito de mudança, até receituários de processos de intervenção para gerentes que desejam melhorar a performance de suas empresas.

A dificuldade maior é construir um corpo coerente de idéias diante de um universo teórico e prático multifacetado, que evolui de forma turbulenta. Uma característica do tema é a alta velocidade com que as correntes dominantes se tornam ultrapassadas e dão lugar a novas abordagens. Por outro lado, existe um constante movimento de retorno a conceitos antigos, não raro fundamentados nos clássicos da filosofia ou das ciências econômicas. Como em outros campos de desenvolvimento das idéias, também neste ocorre um constante fluxo de inovação e renovação e, não raro, rupturas.

Diante desse quadro, uma postura necessária a construir um panorama o mais amplo possível é a de evitar preconceitos. Informações preciosas eventualmente aparecem em livros ou artigos aparentemente superficiais.

Uma dificuldade de ordem prática que considero importante explicitar é a do universo da pesquisa realizada. Embora realizada para proporcionar a maior amplitude possível de visão dentro do tema, ela não escapa de algumas limitações. A principal delas relaciona-se à própria origem das referências. A quase totalidade das publicações pesquisadas é proveniente dos Estados Unidos, com algumas contribuições vindas do Reino Unido e França, mas infelizmente muito pouco vindo do Brasil e nada significativo de outros países em desenvolvimento. Embora o Brasil seja uma nação ocidental e caminhe no sentido de uma integração cada vez maior com a economia mundial, é no mínimo discutível focar Mudança Organizacional sob o mesmo prisma dos países desenvolvidos. Assim como a economia se globaliza, as organizações e sua dinâmica também sofrem fortes impulsos homogeneizadores, mas há de se respeitar as diferenças e especificidades locais.

Enfim, caminhar pelo tema da Mudança Organizacional é manter constantemente uma janela aberta para o mundo, agir com sensibilidade crítica e manter a mente aberta.

Após essas considerações iniciais, cabe comentar brevemente a organização do texto.

Na introdução, será abordado o *Fausto* de Goethe como imagem da modernidade e do mundo de mudanças em que vivemos.

Em seguida, será traçado um panorama relacionado à visão de futuro que alguns autores apresentam. Trata-se, na realidade, do que se acredita ser o rumo ao qual as mudanças conjunturais estejam levando as organizações.

Colocar-se-ão, então, vários conceitos relacionados à investigação da Mudança Organizacional, com especial destaque para a questão da Mudança Cultural.

Será feito, em seguida, um breve esboço de como as organizações têm evoluído ao longo do século XX.

Será tratado, então, dos processos de intervenção organizacional.

Finalmente, a título de conclusão, será realizada uma síntese das informações apresentadas.

INTRODUÇÃO

Em seu livro *Tudo que é Sólido Desmancha no ar - a aventura da modernidade* (ref. 054), Berman traça um pano de fundo ideal para a compreensão do universo da Mudança Organizacional.

Berman cita o *Fausto* de Goethe como o grande herói da cultura moderna. A obra, criada num dos períodos mais turbulentos e revolucionários da história mundial, retrata mudanças sociais e econômicas radicais, descontínuas.

O *Fausto* de Goethe passa por três metamorfoses: na primeira — O Sonhador — ele luta para encontrar um meio de expressar a grandeza de sua vida interior através de ações no mundo exterior. Na segunda — O Amador — *Fausto* aprende a amar. Ele sucessivamente encontra Gretchen, apaixona-se por ela e abandona-a, num processo que simboliza a superação do mundo feudal, suas formas de vida e o seu padrão de existência. Na terceira e última metamorfose — O Fomentador — *Fausto* aprende a construir e a destruir, conectando sua existência pessoal às forças sociais, políticas e econômicas. *Fausto* transcende a existência privada rumo à pública, à organização.

Berman considera que o *Fausto* de Goethe supera todos os outros, reproduzindo a transformação e as vertigens dos amplos movimentos de toda a sociedade. A força vital que gera sua riqueza, dinamismo e ímpeto transformador é o seu desejo de desenvolvimento, um processo dinâmico que funde autodesenvolvimento e desenvolvimento econômico e une todas as experiências humanas.

VISÕES DO FUTURO

A quase totalidade dos artigos e livros sobre Mudança Organizacional é iniciada por comentários sobre a velocidade fantástica das mudanças sociais, econô-

micas, políticas e tecnológicas neste fim de século, e de como as organizações precisam se adaptar para fazer frente a essas mudanças (refs. 022, 024, 030, 078, 110, 130, 157, 179, 186 e 267). Os consumidores tornam-se mais exigentes, um número cada vez maior de competidores chega cada dia ao mercado, o ciclo de vida dos produtos reduz-se, a força de trabalho requer novo tipo de tratamento, a velocidade torna-se fundamental. A cada dia, ouvimos falar de novas empresas que se reestruturaram ou passam por profundas mudanças.

A diferença entre as publicações situadas entre o final dos anos sessenta e o início dos anos setenta e as mais recentes é que essas últimas, ao discurso rotineiro, acrescentam o "desafio japonês"; ou, como as empresas e instituições japonesas transformaram-se em organizações de alta performance e como isto tem afetado o mundo ocidental.

Naisbitt e Aburdene (ref. 186) mostram a eminência de uma nova era corporativa, para a qual a sobrevivência das organizações depende da sua capacidade de adaptação. Segundo os autores, nessa nova era a sociedade de informações substituirá a sociedade industrial, mudando radicalmente as estruturas sociais; o capital humano será o recurso mais importante e, pela relativa escassez, mais valorizado; a introdução da tecnologia de informação fará desaparecer a burocracia, os controles e os níveis intermediários das organizações, e o trabalho será encarado como uma forma de desenvolvimento humano.

Para Peter Drucker (ref. 141), a empresa moderna nasceu da guerra franco-prussiana, a partir de conceitos militares. Os grandes marcos na sua evolução seriam a separação entre propriedade e gerenciamento — surgida entre 1895 e 1905 — e a criação da organização de comando e controle — vinte anos após. Segundo o autor, estaríamos hoje presenciando a substituição desta última pela "organização de especialistas", baseada em informações.

Quinn Mills (ref. 33) acredita que a maior barreira para o renascimento das organizações seja justamente a superação deste modelo hierárquico, baseado no comando e controle. Mills propõe o modelo de *clusters*, grupos de pessoas organizadas de forma natural, de formação multidisciplinar, trabalhando em base semi-permanente, unidas por uma visão comum e fortemente orientadas para os clientes e para resultados.

Tanto Mills quanto Hall (ref. 146) afirmam que o modelo de SBU's — Unidades Estratégicas de Negócios — deve prevalecer, pelas suas características de flexibilidade, agilidade e foco no mercado.

Waterman (ref 170) destaca a compreensão do fator renovação como central para a sobrevivência das empresas. As organizações, segundo ele, devem buscar uma convivência "feliz" com a mudança. A mudança deve fazer parte do seu cotidiano.

Em termos gerais, acredita-se que a organização do

futuro estará mais voltada para os clientes, colocando no plano central a questão da qualidade dos seus produtos e serviços; terá uma relação mais próxima com a comunidade, assumindo uma postura de maior responsabilidade para com o meio ambiente; internamente, possuirá menor número de níveis hierárquicos, e a própria hierarquia, no sentido atual, desaparecerá, dando espaço à figura do líder como treinador e motivador. As organizações dependerão muito mais do nível de motivação de sua força de trabalho, que deverá ter um nível de especialização maior que o atual.

Finalmente, Peters (ref. 130) menciona duas estratégias conhecidas para enfrentar um meio ambiente turbulento: a primeira é a da compra e venda de empresas (exemplo da General Electric); a segunda é enfrentar as incertezas através de uma qualidade de classe universal, inovações de curto prazo e flexibilidade. Para Peters, que é obviamente apóstolo da segunda estratégia, as melhores empresas não acreditam em excelência, mas apenas em melhoria contínua. "*O caos e a incerteza são oportunidades para o sábio*".

Concluindo este item, vale mencionar que, embora algumas das colocações feitas sejam especialmente válidas para as condições sócio-econômicas dos países de primeiro mundo nos quais foram geradas, não deixam de ser aproveitáveis dentro dos limites impostos pela realidade brasileira.

MUDANÇA ORGANIZACIONAL: PANORAMA CONCEITUAL

A seguir, será apresentada uma série de abordagens e conceitos encontrados na pesquisa. Não existe aqui nenhuma intenção de determinar a complementaridade ou mútua exclusividade das idéias, mas apenas traçar um quadro geral.

Basil & Cook (ref. 267) consideram que os principais elementos da Mudança Organizacional são a tecnologia, o comportamento social e as instituições e estruturas. Para esses autores, a maioria das organizações muda em resposta às crises, sendo limitado o número de casos de atitudes pró-ativas.

Brown (ref. 005), explora o impacto das inovações tecnológicas na Mudança Organizacional. Um Centro de Pesquisas da Xerox é citado como exemplo de como a geração contínua de produtos inovadores leva a empresa a adotar novas formas de trabalho renovando as práticas administrativas.

Harari (ref 021) critica a adoção de planos refletidos por modas passageiras. Para ele, Mudança Organizacional deve ser encarada como processo e caracterizada pelo princípio de melhoria contínua.

Para Herzog (ref. 024), mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores em resposta a modificações ou antecipando alterações

estratégicas, de recursos ou de tecnologia.

Uma pesquisa da Coopers & Lybrand, realizada nos Estados Unidos, mostrou que as empresas mudavam principalmente em virtude de novas tecnologias, restrição de recursos e adequação a novas legislações. Herzog considera que a chave para enfrentar com sucesso o processo de mudança é o gerenciamento das pessoas, mantendo alto o nível de motivação e evitando desapontamentos. Para ele, o grande desafio não é a mudança tecnológica, mas mudar as pessoas e a cultura organizacional, renovando os valores para ganhar vantagem competitiva.

Kelly e Amburgey (ref. 028) realizaram trabalho empírico sobre o Princípio da Inércia Organizacional de Hannan & Freeman. Segundo esse princípio, a habilidade das organizações formais de agregar confiabilidade e racionalidade às suas ações requer a existência de estruturas estáveis, reprodutibilidade e padrões. E tudo isto implica em resistência a mudanças. Essa resistência seria essencialmente função do porte e idade da organização. Kelly e Amburgey propõem a inclusão do conceito de *Momentum* ao Princípio da Inércia. Segundo esse conceito, as organizações tendem a repetir as experiências do passado. Por isto, os autores indicam a necessidade de se considerar uma perspectiva histórica na análise.

Huey (ref. 025) apropria-se do conceito desenvolvido por Thomas Kuhn (ref. 266) sobre paradigmas na ciência para mostrar como as mudanças são necessariamente acompanhadas por quebras de paradigmas, e a necessidade de que isto ocorra para que a inércia organizacional seja vencida e dê lugar a novos padrões. Esse conceito tem ganho popularidade em virtude das turbulências do ambiente econômico e da necessidade de mudanças rápidas dentro das organizações.

Ginsberg e Buchholtz (ref. 074) analisam duas linhas de pensamento sobre a natureza das mudanças. Os teóricos da adaptação racional vêem as organizações como entidades prontas a mudar em função das alterações exógenas. Já os teóricos da seleção natural visualizam complexas redes de comprometimento e forças institucionais que restringem severamente a capacidade de mudança das organizações. Ginsberg e Buchholtz consideram que as duas teorias tendem a enfatizar pressupostos mutuamente exclusivos e que a resposta mais adequada ao estudo da natureza das mudanças seria justamente o caminho inverso, a prática de uma abordagem integradora que incorporasse as várias correntes de pensamento.

Land e Jarman (ref. 030) desenvolvem uma tipologia para os ciclos de mudança. Para eles, existem três fases de crescimento e mudança: na primeira fase — formação — o sistema descobre a si próprio e ao seu mundo, organiza-se e cria um padrão de comportamento. Na segunda fase — regulamentação — dá-se o crescimento por repetição do padrão e negação da diferença. Fi-

nalmente, na terceira fase — integração — o sistema ultrapassa a eficiência do seu padrão repetitivo. Para continuar a crescer, reduz a rigidez do padrão e a força dos seus vínculos internos. Passa por uma fase de inovação, abertura e ruptura.

Kanter (refs. 211 e 223) e March (ref. 252) exploram a questão das bases para a mudança. Os conceitos e visões que dirigem as mudanças devem se basear nas tradições e pontos fortes da organização. Não existe alquimia; o trabalho tem de se adequar ao estágio de vida da empresa. Além disso, há de se considerarem no processo todos os aspectos conceituais, culturais e intelectuais envolvidos.

March considera que as organizações estão continuamente mudando, mas que essas mudanças não podem ser arbitrariamente controladas. Em realidade, a maior parte das mudanças ocorre simplesmente como resposta a alterações do meio ambiente. Mas, apesar desse processo adaptativo ser rotineiro, algumas vezes surpresas podem ocorrer. Isto advém do fato de o processo de mudança não ser uma estratégia estritamente racional e consciente. Ele envolve incentivos, ações simbólicas e ambigüidades. March acredita que não é possível levar uma organização numa direção pretendida, mas é possível influenciar cursos de eventos gerenciando o processo de mudança, através da compreensão entre o aparentemente prosaico e poético na organização.

Elliott (ref. 068) compactua com March a idéia de condução do processo de mudança. Para ele, Mudança Organizacional é um evento psicológico complexo, um verdadeiro choque, cujo efeito pode e deve ser minimizado se convenientemente gerenciado.

Want (ref. 110) categoriza cinco tipos de mudança: por opção, quando a organização não está sujeita a nenhuma pressão; operacional, para fazer frente a deficiências específicas; direcional, quando uma alteração estratégica é necessária; fundamental, quando a própria missão é alterada e total — nos casos mais críticos, como uma eminência de falência.

Gareth Morgan (ref. 185), no seu livro *Images of Organization*, desenvolve uma série de imagens, ou metáforas, para auxiliar na compreensão dos fenômenos organizacionais. O capítulo 8 fala das organizações como fluxo e transformação. Morgan utiliza os termos holofluxo e holomovimento e os conceitos de autopoiese e dialética para decifrar as relações interativas entre a organização e o seu ambiente e, assim, elucidar os mecanismos de mudança.

Também trabalhando sobre os mecanismos de mudança, Prigogine e Stengers (ref. 215) argumentam contra o paradigma newtoniano, de um mundo mecânico do qual a mudança não faz parte. Os autores demonstram como esse modelo limitado, que enfatiza ordem, estabilidade e equilíbrio, deve-se adequar a uma imagem mais abrangente da realidade, que englobe as

características atuais de mudança acelerada, desordem, instabilidade e não-equilíbrio. Prigogine, que ganhou o Prêmio Nobel de Química por seus trabalhos relacionados à termodinâmica de sistemas afastados do equilíbrio, descobriu que esses sistemas, que interagem de forma não linear tanto internamente quanto com o ambiente, alternam períodos de comportamento previsível com períodos de flutuações randômicas. Essas flutuações, ou perturbações, amplificam as interações não lineares e podem levar o sistema além da fronteira de estabilidade e, posteriormente, se novas perturbações ocorrerem, ao chamado ponto de bifurcação, quando a simetria da estrutura se rompe, iniciando um período de randomicidade e imprevisibilidade. Estarão, então, criadas as condições para que um novo estado de equilíbrio, num nível mais complexo de organização, seja atingido.

Kiel (ref. 124), partindo do trabalho de Prigogine e Stengers, comenta como as características acima citadas são fatores centrais no desenvolvimento de formas complexas de organização. Segundo o autor, muitas organizações têm caráter não linear e encaram a estabilidade como prejudicial à evolução. Para Kiel, embora essa abordagem ainda não constitua uma teoria organizacional pronta, existe mais do que analogia entre a teoria do não equilíbrio de Prigogine e as mudanças organizacionais descontínuas.

ANOS 80: A CULTURA ENTRA EM CENA

Se nos decidirmos a ser simples e esquemáticos em relação ao tema da Mudança Organizacional, poderíamos categorizar duas formas: as mudanças estruturais — mais ligadas aos princípios da Escola de Administração Clássica — e as mudanças comportamentais — mais características da Escola de Relações Humanas.

A vertente da Cultura Organizacional nasce ligada à segunda categoria e é resultante de contribuições de várias correntes sociológicas, antropológicas, filosóficas e das ciências políticas para o estudo das organizações.

Embora haja menções às questões culturais em referências mais antigas, é nos anos oitenta que essa abordagem vai ganhar corpo e fama. Artigos sobre Mudança Cultural foram inclusive publicados em revistas como *Fortune* (ref. 067) e *The Economist* (ref. 062).

Como citado no artigo da *Fortune*, grande parte do interesse pelo tema se deve ao fato que, após operar todo tipo de mudança em suas empresas, muitos administradores começaram a perceber que não tinham feito o suficiente, que ainda era necessário mudar os valores comuns, os símbolos e as crenças do grupo, para que os resultados positivos aparecessem.

Uma visão mais ampla do tema pode ser encontrada no trabalho de Ester de Freitas: "Cultura Organizacional — grandes temas em debate" (ref. 120).

Schein (ref. 156) considera que o conceito de cultura

é estruturalmente complexo e envolve um grande conjunto de pressupostos, implicitamente assumidos, que definem como os membros de um grupo vêem suas relações internas e externas. Se esse grupo tiver uma história compartilhada, esses pressupostos, alinhados entre si, gerarão paradigmas comportamentais de alta ordem sobre a natureza do espaço, realidade, tempo, pessoas e relações. A cultura, segundo Schein, afeta todos os aspectos da organização: estrutura, estratégia, processos e sistemas de controle.

Deal e Kennedy (ref. 238) afirmam que a mudança se tornou a tal ponto um modo de vida para as organizações que elas não mudam mais apenas para adequar-se ao ambiente ou à tecnologia, mas simplesmente por que se espera que elas mudem. Os autores consideram que, em geral, subestima-se o tempo necessário para operar Mudanças Organizacionais, por não se levar em conta os laços das pessoas com os elementos culturais: heróis, lendas, valores, rituais do dia-a-dia etc. Ao mesmo tempo que causa inércia, a cultura protege a organização dos modismos e flutuações de curto termo. Deal e Kennedy acreditam que a mudança é necessária quando ocorrem grandes perturbações ambientais e mudar torna-se uma questão de sobrevivência. Os fatores de sucesso necessários à mudança seriam os seguintes: reconhecimento da importância de se ter consenso sobre a mudança; comunicação clara dos objetivos e alterações a serem implementadas; esforço especial no treinamento; dar tempo ao tempo e, finalmente, encorajar a idéia da mudança como fator de adequação ao meio. Embora os autores admitam que a Cultura Organizacional ainda é uma "caixa preta", eles acreditam que intervenções de sucesso possam ser realizadas, desde que haja suficiente sensibilidade para com os atributos culturais-chave.

O'Toole (ref. 198) considera que os fatores-chave numa mudança cultural são os seguintes: que a mudança seja construída sobre as forças e valores da organização; que haja participação em todos os níveis; que a mudança se dê de forma holística — relacionando-se com a estrutura, estratégia, sistemas de recompensa, sistemas de controle etc.; que seja planejada a longo prazo e executada em etapas; que a alta gerência lhe dê todo o apoio e que se torne um processo contínuo.

Delisi (ref. 064), Linder (ref. 195) e Koch e Steinhauser (ref. 225) exploram a relação entre tecnologia de informação e mudança cultural e o profundo potencial de impacto que a variável tecnológica tem sobre as organizações.

MUDANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES: O LADO PRÁTICO DA TEORIA

Além da imagem da organização como fluxo e transformação, citada anteriormente, Gareth Morgan (ref. 185) desenvolve três outras metáforas úteis para se

compreender de forma simplificada como as organizações têm mudado ao longo deste século. São elas: organizações como máquinas, organizações como organismos e organizações como cérebros. A essas imagens serão, a seguir, contrapostos três casos práticos de empresas: a Ford do início do século, a Toyota e a Volvo dos nossos dias (refs. 100, 148 e 155).

Organizações como máquinas: Max Weber observou o paralelo entre a mecanização da indústria e a proliferação das formas burocráticas de organização. Segundo ele, a burocracia rotiniza a administração como as máquinas rotinizam a produção. A organização burocrática enfatiza a precisão, a velocidade, a clareza, a confiabilidade e a eficiência atingidas através da divisão rígida de tarefas, supervisão hierárquica e regras e regulamentos detalhados.

No final do século XIX, a indústria estava atingindo um patamar científico e tecnológico quando Henry Ford introduziu novos conceitos de produção, conseguindo reduzir substancialmente custos e melhorar a qualidade. Abriu-se, então, toda uma nova era de produção e consumo em massa.

O paradigma taylorista-fordista influenciou rápida e profundamente todo tipo de organização e ainda hoje é praticado em larga escala. Por outro lado, é também comumente apontado como um dos responsáveis pela decadência industrial ocidental. Seus princípios administrativos e visão organizacional teriam se tornado anacrônicos e impraticáveis diante do quadro de mudanças em que hoje vivemos.

Organizações como organismos: essa imagem está ligada à Escola de Relações Humanas, à Teoria dos Sistemas, à Teoria da Contingência e à visão da Ecologia Organizacional. Todas essas correntes ajudam a elucidar a compreensão das relações entre a organização e o seu meio, a importância da inovação e a questão da sobrevivência como objetivo central. Permitem, igualmente, entender a necessidade da busca da harmonia entre a estratégia, a estrutura, a tecnologia e as dimensões humanas.

Um bom exemplo dessa imagem são os princípios de organização do trabalho, desenvolvidos por Eiji Toyoda e Taiichi Ohno a partir dos anos cinquenta, e aplicados na Toyota. Toyoda e Ohno, trabalhando num ambiente sócio-econômico significativamente diferente do enfrentado por Ford no início do século, implementaram uma série de profundas alterações na organização da empresa: flexibilizaram a linha de montagem, organizaram-se internamente e aos fornecedores como centros de lucro, e passaram a interagir num grau mais elevado com os consumidores.

Os princípios administrativos adotados têm sido largamente estudados e copiados por organizações ocidentais. O impacto das mudanças empreendidas na Toyota e, por extensão, em outras empresas japonesas, é conhecido de todos.

Organizações como cérebros: Morgan menciona duas para as organizações como cérebros. A primeira é a das organizações como sistemas de processamento de informações, que ajuda a elucidar o impacto da informatização. A questão central colocada é a da cibernética e da capacidade de aprendizado. A segunda imagem é a das organizações como hologramas. Segundo o autor, num projeto organizacional holográfico, os seguintes princípios devem ser adotados: fazer o todo em cada parte, criar conectividade e redundância, gerar simultaneamente especialização e generalização e criar capacidade de auto-organização.

A Volvo da Suécia poderia ser citada como uma das empresas que mais pesquisa e desenvolve novas formas administrativas, trilhando o caminho da chamada flexibilidade criativa. Operando num mercado de trabalho com características específicas, a Volvo foi introduzindo gradativamente inovações tecnológicas e conceituais em suas fábricas. A mais recente delas, em Uddevalla, combina flexibilidade funcional na organização do trabalho com alto grau de automação e informatização aliados a conceitos de produção diversificada. Sua estratégia de produção combina os requisitos de mercado, os aspectos tecnológicos, os imperativos do dinâmico processo de transformação da organização do trabalho e as instáveis condições da reestruturação da indústria. Por tudo isto, pode ser considerada como uma excelente realização prática da imagem da organização como cérebro.

MUDANÇA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Apesar da pequena quantidade de títulos pesquisados, a questão da Modernização Administrativa, como as Mudanças Organizacionais na administração pública brasileira são chamadas, não poderia deixar de ser tratada.

Para Araújo (ref. 231), modernização é o processo pelo qual a sociedade incorpora novas formas organizacionais e tecnologias físicas e sociais que permitam atingir de maneira mais adequada novos objetivos. O autor cita que Mudança Organizacional é qualquer alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e supervisão da administração superior e atinja, integradamente, os componentes de cunho comportamental, tecnológico e estratégico.

Araújo e Vasconcelos (ref. 245) traçam um histórico de como o tema tem sido tratado no Brasil ao longo do tempo. A abordagem dominante tem sido mecanicista, com foco na mudança estrutural e de procedimentos administrativos, geralmente criando, acrescentando ou suprimindo cargos, órgãos e procedimentos. Esse enfoque explica, em grande parte, os fracassos das mudanças em relação aos objetivos pretendidos.

Os autores prescrevem um maior foco compor-

tamental nas mudanças e a adoção de princípios de gradualismo e seletivismo.

Araújo aponta que o modelo emergente, a partir da década de setenta, considera como imperativos o atendimento às demandas ambientais (ver também ref. 242) e a integração da racionalidade interna à externa na formulação dos objetivos e na estruturação da própria organização.

PROCESSOS DE INTERVENÇÃO ORGANIZACIONAL

Até este ponto foram abordados vários conceitos de Mudança Organizacional; foi visto porque as organizações estão mudando e em qual direção estão seguindo. Resta, agora, analisar que processos estão sendo propostos e adotados para realizar essas mudanças.

De forma geral, estes processos respondem à necessidade ou desejo das organizações de implementar mudanças planejadas ou alocar recursos para resolver questões estratégicas de natureza ambiental, estrutural, de recursos humanos ou tecnológica. Em realidade, a dificuldade é tanto ou mais implementar as estratégias de mudança que desenvolvê-las.

A origem dos processos de intervenção organizacional pode ser creditada aos trabalhos desenvolvidos pelo Instituto Tavistock de Relações Humanas que, a partir dos anos cinquenta, desenvolveu o que se convencionou chamar Abordagem Sócio-Técnica.

O trabalho pioneiro, sobre a Glacier Metal Company, foi documentado por Elliott Jaques (ref. 269), membro do Instituto.

Segundo Ramon Garcia (ref. 257), a Abordagem Sócio-Técnica é uma síntese original e complexa, cujo objetivo é desvendar os requisitos principais de um sistema tecnológico. Assim, a eficácia do sistema produtivo dependeria do grau de adequação do sistema social no atendimento dos requisitos do sistema técnico. Através dos processos de intervenção desenvolvidos a partir deste enfoque, foi possível estabelecer análises críticas de cargos, tarefas e papéis sociais que compõem o aparato produtivo e, assim, introduzir valores humanísticos no delineamento dos sistemas de produção. Ainda de acordo com o autor, a abordagem permitiu colocar em termos visíveis e práticos uma série de idéias e conceitos que são abstratamente tratados pela teoria das organizações.

McKay e Lashutka (ref. 227) propõem um modelo geral, unificador, baseado na Teoria Sistêmica, segundo a qual a *performance* organizacional seria função da adequação entre meio ambiente, estrutura, pessoas e processos. Diagnosticar essa adequação e determinar cursos de ação deve ser o objetivo da intervenção organizacional. Os passos fundamentais seriam os seguintes: compreensão de cada variável do sistema organizacional, determinação do grau de adequação entre essas variáveis, promoção dos ajustes necessários e

movimento da organização no sentido desejado.

Nicholas (ref. 241) e Rothwell (ref. 255) comentam aspectos dos processos de Desenvolvimento Organizacional. O primeiro analisa as diferenças entre as intervenções técnico-estruturais, processuais-humanas e multifacetadas, concluindo que o grau de eficácia de cada uma delas é função da variável a qual é aplicada. Rothwell, por outro lado, classifica as estratégias de mudança em normativas/reeducativas, racionais e coercitivas e conclui que o primeiro tipo é o mais adequado a um esforço de melhoria dos processos organizacionais.

Tuttle e Sink (ref. 132), Adizes (ref. 135), Daziel e Schoonover (ref. 139) e Costa Moura (ref. 262), entre muitos outros, propõem processos estruturados de intervenção organizacional. Como as semelhanças metodológicas são muito maiores que as diferenças, pode-se dizer que todos os processos adotam a seguinte seqüência lógica: estudo dos fundamentos conceituais, criação do grupo de intervenção, análise do sistema organizacional, diagnóstico do problema ou formulação dos objetivos, estruturação do plano de ação e implementação.

Uma visão alternativa é colocada por Ramon Garcia (refs. 144, 208 e 258). O autor realiza uma crítica das abordagens corriqueiras praticadas pelas teorias organizacionais, permeadas pelo funcionalismo, pela racionalidade instrumental e pela falta de valores éticos. Propõe, como opção preferencial, um processo de intervenção centrado na rejeição da adaptação passiva dos indivíduos, do reducionismo e do psicologismo. Indica, como princípios, a valorização da autogestão e da autodiagnose e a prática da auto-crítica permanente.

CONCLUSÃO

Vivemos uma era fáustica. Assistimos continuamente a mudanças estruturais e conjunturais impressionantes. Mesmo no Brasil, que vive há mais de uma década um período de estagnação econômica e deterioração social, a turbulência das mudanças é sentida. Talvez até mais que em outros países, percebamos os contrastes na convivência entre o antigo e o moderno.

Organizações de todos os tipos têm se deparado com cenários substancialmente modificados e significativamente mais dinâmicos que os anteriores. Essas mesmas organizações têm buscado firmemente a adaptação a esses novos cenários. Não há opção à mudança. Além disso, elas têm, gradativamente, abandonado uma atitude reativa para assumir uma postura pró-ativa em relação às mudanças.

Desenvolver um agudo senso de percepção do ambiente e da conjuntura e conhecer e compreender os mecanismos de mudança são os fatores fundamentais para seguir esse novo caminho.

Além disso, o paradigma mecanicista das mudanças puramente estruturais deve ser abandonado e os administradores devem incorporar novos valores ético-humanistas e dominar conceitos filosóficos, sociais e políticos para a condução das Mudanças Organizacionais.

Por outro lado, cada vez mais os princípios de intervenção estão sendo estudados. E, embora seja leve a afirmar que já se detém um confortável grau de controle do processo, não há como negar que, aceleradamente, aumentam-se o grau de conhecimento e do-

mínio das variáveis de mudança.

Vivendo numa era de ruptura, segundo a definição de Prigogine, as empresas e instituições talvez estejam próximas do ponto de bifurcação, o que as coloca potencialmente aptas a atingir graus mais elevados de organização. A configuração que elas irão tomar e as consequências disto serão fruto da habilidade dos administradores em criar uma visão adequada para o futuro e transformar essa visão em realidade, desenvolvendo e gerenciando os recursos estratégicos necessários.

Referências Bibliográficas

■ **Heraldo Vasconcellos** - Bibliotecário, chefe do Serviço de Documentação da Biblioteca Karl A. Boedecker da EAESP/FGV.

OBSERVAÇÕES

A pesquisa foi realizada no acervo da Biblioteca da EAESP/FGV; as referências bibliográficas foram organizadas em ordem alfabética, dentro de cada ano de publicação (os anos aparecem em ordem cronológica decrescente). As referências precedidas de asterisco estão disponíveis no acervo da Biblioteca.

1991

001.*ABRAHAMSON, E. Managerial fads and fashions: the diffusion and rejection of innovations. *Academy of Management Review*, Mississippi State, 16(3):586-612, July 1991.

002.*ACHROL, R.S. Evolution of the marketing organization: new forms for turbulent environments. *Journal of Marketing*, Chicago, 55(4):77-93, Oct. 1991.

003.*BARDWICK, J.M. Stemming the entitlement tide in American business (book excerpt from *Danger in the comfort ozone*). *Management Review*, New York, 80(10):54-8, Oct. 1991.

004. BREAKING with bureaucracy: Alvin Toffler describes the organization man of the future (interview). *Across the Board*, New York, 28:16-21, Jan./Feb. 1991.

005.*BROWN, J.S. Research that reinvents the corporation (Xerox Palo Alto Research Center). *Harvard Business Review*, Boston, 69(1):102-11, Jan./Feb. 1991. (Discussion. 69(2):164-7+, Mar./Apr. 1991).

006. BUSH JR., J. B. & FROHMAN, A. I. Communication in network organization. *Organizational Dynamics*, New York, 20:23-36, Autumn 1991.

007. CHADWICK, S. Steps to positive change. *American Printer*, Chicago, 208:80, Nov. 1991.

008. CHORN, N.H. Organizations: a new paradigm. *Management Decision*, Yorkshire, 29(4):8-11, 1991.

009. COLE, R.L. & PACE, L.A. Power to change: the case of TVA. *Training and Development Journal*, Alexandria, 45:59-64, Aug. 1991.

010.*CORBITT, G. F. & NORMAN, R. J. Implementation: the operational feasibility perspective (CASE technology implementation). *Journal of Systems Management*, Cleveland, 42(10):32-3, Oct. 1991.

011. COYLE, J. Aligning human resources processes with total quality. *Employment Relations Today*, New York, 18:273-8, Autumn 1991.

012.*DAMANPOUR, F. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, Ada, 34(3):555-90, Sept. 1991.

013.*DAVIDSON, K.M. Why acquisitions may not be the best route to innovation. *Journal of Business Strategy*, Boston, 12(3):50-2, May/June 1991.

014.*DUPUY, J. Learning to manage world-class strategy (for successful organizational change).

Management Review, New York, 80(10):40-4, Oct. 1991.

015. FRIEDMAN, S.D. & SAUL, K. A leader's wake: organization member reactions to CEO succession. *Journal of Management*, College Station, 17:619-42, Sept. 1991.

016.*GIOIA, D.A. & CHITTIPEDDI, K. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation (public university). *Strategic Management Journal*, Chichester, 12(6):433-48, Sept. 1991.

017.*GREEN, A. Focus: organizational change (review article). *Sloan Management Review*, Knoxville, 32(3):107-8, Spring 1991.

018.*GRIMM, C.M. & SMITH, K.G. Management and organizational change: a note on the railroad industry. *Strategic Management Journal*, Chichester, 12(7):557-62, Oct. 1991.

019. HAGGERTY, A.G. The 90s may be the time for a culture change (annual meeting of Alliance of American Insurers; Maui, Hawaii). *National Underwriter* (Life & Health/Financial Services Edition), Cincinnati, 95:9, Apr. 15 1991.

020.*HARARI, O. The essence of leadership. *Management Review*, New York, 80(11):63, Nov. 1991.

021.*_____. Let's end the program-of-the-month syndrome (approaching change as focused process, not as collage of programs). *Management Review*, New York, 80(8):46, Aug. 1991.

- 022.*. No sacred cows. *Management Review*, New York, 80(9):36, Sept. 1991.
023. HERRINGTON, G.M. The catch-22 of total quality management. *Across the Board*, New York, 28:53-5, Sept. 1991.
- 024.*HERZOG, J.P. People: the critical factor in managing change. *Journal of Systems Management*, Cleveland, 42(3):6-11, Mar. 1991.
- 025.*HUEY, J. Nothing is impossible (paradigm shifting). *Fortune*, New York, 124(7):90-4+, Sept. 23 1991.
026. JACOBS, D. Gaining acceptance when changes have to made. *Super-Management*, New York, 36:8, Feb. 1991.
- 027.*KAZEMEK, E.A. & CHARNY, R.M. Managing change at the front line (hospitals). *Healthcare Financial Management*, Westchester, 45:103, Apr. 1991.
- 028.*KELLY, D. & AMBURGEY, T.L. Organizational inertia and momentum: a dynamic model of strategic change (airline study). *Academy of Management Journal*, Ada, 34(3):591-612, Sept. 1991.
029. KIRKLAND, R.I. Get ready for a new world of work (review article of C. Handy's the age of unreason). *Fortune*, New York, 123(3):139, Feb. 11 1991.
030. LAND, George & JARMAN, Beth. *Ponto de ruptura e transformação: como entender e moldar as forças da mutação*. São Paulo, Cultrix, 1981. 223p.
031. MACCOBY, M. Move from hierarchy to heterarchy. *Research Technology Management*, Lancaster, 34:46-7, Sept./Oct. 1991.
032. MARTIN, D. Lunch with (pres. of a major broadcast group). *Mediaweek*, Brewster, 1:16, Sept. 23 1991.
033. MILLS, D. Quinn. *Ribirth of the corporation*. New York, Wiley, 1991.
034. NEIMAN, R.A. The breakthrough strategy (how utilities manage change). *Electric Perspectives*, Washington, 15:32-9, July/Aug. 1991.
035. NEWMAN, G. Let's it for inertia: change is everywhere applauded, but its benefits are often overestimated, its costs underestimated. *Across the Board*, New York, 28:55-6, Mar. 1991.
- 036.*PARKER, D. & HARTLEY, K. Do changes in organizational status affect financial performance? *Strategic Management Journal*, Chichester, 12(8):631-41, Nov. 1991.
- 037._____. Organizational status and performance: the effects on employment (British companies). *Applied Economics*, Hampshire, 23:403-16, Feb. 1991.
038. PASCALE, R.T. Managing on the edge (book excerpt). *Modern Office Technology*, Cleveland, 36:10+, Jan. 1991.
039. PAYNE, T. Change: how to help employees adapt. *Supervisory Management*, New York, 36:7, Apr. 1991.
040. PETERS, T. Get innovative or get dead. *California Management Review*, Berkeley, 33:9-23, Winter 1991.
041. POLLOCK, T. Fighting the status quo. *Supervision*, Burlington, 52:24, Apr. 1991.
042. RE-INVENTION (hospitality industry). *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Ithaca, 32:96, Aug. 1991.
043. RUBIN, I. & INGUAGIATO, R. Changing the work culture. *Training and Development Journal*, Alexandria, Va., 45:57-60, July 1991.
- 044.*SANDY, W. Avoid the breakdowns between planning and implementation. *Journal of Business Strategy*, Boston, 12(5):30-3, Sept./Oct. 1991.
045. SCHWASS, G.L. et alii. Managing change: a breakthrough in billing (Duquesne Light). *Financial Executive*, Morristown, 7:42-5, Jan./Feb. 1991.
046. SHERIDAN, J.H. Careers on the line (change agents). *Industry Week*, Cleveland, 240:29-30, Sept. 16 1991.
- 047.*SPECIAL issue: information technology transforms the corporation. *Planning Review*, Oxford, 19(3):4-48, May/June 1991.
048. STEVENS, C.A. & WRIGHT, K. Managing change with configuration management. *National Productivity Review*, New York, 10:509-18, Autumn 1991.
- 049.*THORNE, P. Organized confusion. *International Management* (Europe edition), Berkshire, 46(1):80, Feb. 1991.
050. WALKER, J.P. et alii. Factories without lights (teaching internal auditors new technologies and underlying operational changes). *The Internal Auditor*, Altamonte Springs, 48:45-9, Oct. 1991.
051. WILLIAMS, M.M. A strategic approach to managing change. *The Canadian Business Review*, Ottawa, 18:19-21, Summer 1991.
052. ANDERSON, D.L. Managing change. *Traffic Management*, Denver, 29:25, June 1990. (supp. Export/Import).
053. ARONOFF, C.E. & WARD, J.L. Make change your tradition (family businesses). *Nation's Business*, Washington, 78:46-7, Sept. 1990.
- 054.*BERMAN, Marshall. *Tudo que é sólido desmancha no ar: a aventura da modernidade*. São Paulo, Schwarcz, 1990. 360p.
- 055.*BETZ, T.G. On jumping with the people whose parachutes you pack: an OD consumer speaks out (organization development). *Personnel*, Alexandria, 67(7):43-7, July 1990.
056. BICE, M. Corporate culture must foster innovation (hospital management). *Hospitals*, Chicago, 64:58, Nov. 20 1990.
- 057._____. Culture can make or break a restructuring (hospital reorganization). *Hospitals*, Chicago, 64:60, Sept. 20 1990.
- 058.*BRATKOVICH, J.R. et alii. Develop new career management strategies. *Personnel Journal*, Boulder, 69(9):98+, Sept. 1990.
- 059.*BROWN, R. & MERESMAN, J.L. Balancing stability and innovation to stay competitive (Kaiser Permanente Medical Center in South San Francisco). *Personnel*, Saranac Lake, 67(9):49-52, Sept. 1990.
- 060.*CALORI, R. & ATAMER, T. How French managers deal with radical change (managing strategic change). *Long Range Planning*, Oxford, 23(6):44-55, Dec. 1990.
061. CEOs Fell pressure to manage change (survey). *Research Technology Management*, Lancaster, 33:5, Sept./Oct. 1990.
- 062.*CULTURING change. *The Economist*, London, 316(7662):65, July 7 1990.
063. DEEPROSE, D. Change: are you a driver, rider, or spoiler? *Supervisory Management*, New York, 35:3, Feb. 1990.
- 064.*DeLISI, P.S. Lessons from the steel axe: culture, technology and organization change. *Sloan Management Review*, Knoxville, 32(1):83-93, Fall 1990.
- 065.*DERVEN, M.G. Sell technology internally. *Personnel Journal*, Boulder, 69(4):32+, Apr. 1990.
- 066.*DRAZIN, R. Professionals and innovation: structural-functional versus radical-structural perspectives. *Journal of Management Studies*, Oxford, 27(3):245-63, May 1990.
- 067.*DUMAINE, Brian. Creating a new company culture (change begins at the bottom with the CEO guiding it). *Fortune*, New York, 121(2):55-8, Jan. 15 1990.
- 068.*ELLIOTT, Ronald D. The challenge of managing change. *Personnel Journal*, Costa Mesa, 69(3):40+, Mar. 1990.

1990

- 069.** ENGELBART, D. On bootstrapping. *Byte*, Piscataway, 15:330, Sept. 1990.
- 070.** FARQUHAR, C.R. The picture in Canada: finance roles are changing there, too. *Financial Executive*, Morristown, 6:20-3, July/Aug. 1990.
- 071.** FITZGERALD, J. Ad agencies must embrace change or become its victim (responding creatively to change). *Marketing News*, Chicago, 24:10-11, Mar. 19 1990.
- 072.** FROHMAN, M. Lower-level management: the internal customers of change. *Industry Week*, Cleveland, 239:28-30+. Nov. 5 1990.
- 073.** FROHMAN, M. & PASCARELLA, P. Achieving purpose-driven innovation (allowing innovation to bubble up from below the top level). *Industry Week*, Cleveland, 239:20-2+, Mar. 19 1990.
- 074.** *GINSBERG, A. & BUCHHOLTZ, A. Converting to for-profit status: corporate responsiveness to radical change. *Academy of Management Journal*, Ada, 33(3):445-77, Sept. 1990.
- 075.** GOLEMBIEWSKI, R.T. *Ironies in organizational development*. New Brunswick, Transaction Books, 1990. 303p.
- 076.** *GRINYER, P. & McKIERNAN, P. Generating major change in stagnating companies. *Strategic Management Journal*, Chichester, 11:131-46, Summer 1990. (special issue)
- 077.** HALL, L. Can you picture that? (creative imaging as a tool in organizational change). *Training and Development Journal*, Alexandria, 44:79-81, Sept. 1990.
- 078.** HANDY, Charles. *The age of unreason*. Boston, Harvard Business School Press, 1990. 278p.
- 079.** HARRISON, M.I. Hard choices in diagnosing organizations. *Journal of Managing Consulting*, New York, 6(1):13-21, 1990.
- 080.** HOUSTON, P. High anxiety (the democratization of executive power). *Business Month*, New York, 135:32-6+, June 1990.
- 081.** HOW to wage the war on change. *Electronic News*, New York, 204:38-9, Oct. 1990.
- 082.** *ISABELLA, L.A. Evolving interpretations as a change unfolds: how managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, Ada, 33(1):7-41, Mar. 1990.
- 083.** JOHNSON, J.D. Effects of communicative factors on participation in innovations. *Journal of Business Communication*, Urbana, 27:7-22, Winter 1990.
- 084.** *KAZEMEK, Edward A. Five steps toward stronger organizations (hospitals). *Healthcare Financial Management*, Westchester, 44(3):98, Mar. 1990.
- 085.** LAURIE, J. The ABCs of change management. *Training and Development Journal*, Alexandria, 44:87-9, Mar. 1990.
- 086.** LORD, V. An effective severance policy is essential to change management (effect of downsizing). *Bank Management*, Rolling Meadows, 66:21-2, Dec. 1990.
- 087.** MAISEL, L.S. Proactive and powerful - the new CFO (KPMG Peat Marwick and Business International survey). *Financial Executive*, Morristown, 6:13-17, July/Aug. 1990.
- 088.** *MALEKZADEH, A.R. & NAHAVANDI, A. Making mergers work by managing cultures. *Journal of Business Strategy*, Boston, 11(3):55-7, May/June 1990.
- 089.** MANN, R.W. A building - blocks approach to strategic change. *Training and Development Journal*, Alexandria, 44:23-5, Aug. 1990.
- 090.** McDONNELL, E.D. & THOMAS, P.S. A catalytic systems conversion (using computer conversions to prompt changes in corporate operations). *Information Strategy*, Boston, 6:16+, Summer 1990.
- 091.** *MILLER, S.G. Effects of a municipal training program on employee behavior and attitude. *Public Personnel Management*, Alexandria, 19(1):429-41, Winter 1990.
- 092.** MIRONOFF, A. De-Stalinizing the corporation (changing totalitarian organizational design). *Training*, Minneapolis, 27:30-3, Aug. 1990.
- 093.** MOODY, M.H. Close encounters of the HRD kind (management training programs). *Training*, Minneapolis, 27:120, Oct. 1990.
- 094.** NADLER, D.A. & TUSHMAN, M.L. Beyond the charismatic leader: leadership and organizational change. *California Management Review*, Berkeley, 32:77-97, Winter 1990.
- 095.** *NAISBITT, John & ABURDENE, Patricia. *Megatrends 2000: dez novas tendências de transformação da sociedade nos anos 90*. São Paulo, Amana-Key, 1990. 461p.
- 096.** *OLSON, Philip D. Choices for innovation-minded corporations. *Journal of Business Strategy*, Boston, 11(1):42-6, Jan./Feb. 1990.
- 097.** OVELLETTE, L.P. Encouraging technical personnel to become partners in business. *National Productivity Review*, New York, 9:349-55, Summer 1990.
- 098.** PRENTICE, G. Adapting management style for the organization of the future. *Personnel Management*, Folkstone, 22:58-62, June 1990.
- 099.** *ROSS, G.H.B. Revolution in management control (to support transformation in business). *Management Accounting*, New York, 72(5):23-7, Nov. 1990.
- 100.** *SAKAI, Kuniyasu. The feudal world of Japanese manufacturing. *Harvard Business Review*, Boston, 68(6):38-42+, Nov./Dec. 1990.
- 101.** SANDY, W. Create a self-sustaining partnership (book excerpt from Forging the productivity partnership). *Modern Office Technology*, Cleveland, 35:12+, Dec. 1990.
- 102.** SANDY, W. *Forging the productivity partnership*. New York, McGraw-Hill, 1990. 224p.
- 103.** SCHRAGE, M. Plenty of future not much shock (Powershift, by A. Toffler; review article). *Business Month*, New York, 136:21-2, Nov. 1990.
- 104.** SCHULER, R.S. Repositioning the human resource function: transformation or demise? *Academy of Management Executive*, Mississippi State, 4:49-60, Aug. 1990.
- 105.** SPARKS, R. & DORRIS, J.M. Organizational transformation (continuous improvement of productivity through quality). *Advanced Management Journal*, Vinton, 55:13-18, Summer 1990.
- 106.** STEELE, B. et alii. Implementing strategic redirection through the career management system. *Human Resource Planning*, New York, 13(4):241-63, 1990.
- 107.** *TAFT, Susan Hoefflinger & PELIKAN, James A. Clinic management teams: integrators of professional service and environmental change (integration of clinical and administrative domains). *Health Care Management Review*, Frederick, 15(2):67-79, Spring 1990.
- 108.** *THORNE, P. Get ready for the changemaster. *International Management*, Berkshire, 45(5):76, June 1990.
- 109.** VAN DER ERVE, M. The power of tomorrow's management (managing change). *Management Decision*, Yorkshire, 28(7):55-63, 1990.
- 110.** *WANT, J.H. Managing change in a turbulent business climate. *Management Review*, New York, 79(11):38-41, Nov. 1990.
- 111.** WARD, K. & WILLIS, T.H. Managing change in a operations system. *Management Decision*, Yorkshire, 28(7):17-21, 1990.

112. WEBER, K.F. Explore unfamiliar ground; try something new (retailers). *Chain Store Age Executive with Shopping Center Age*, New York, 66:118, Feb. 1990.

113. WERNER, M. Change as strategy for the risk averse. *Canadian Banker*, Toronto, 97:28-31, Jan./Feb. 1990.

1989

114. ACAR, W. et alii. The implementation of innovative strategies. *International Journal of Technology Management*, Geneva, 4(6):631-51, 1989.

115.*ARCHIER, Georges & SÉRIEYX, Hervé. *A empresa do 3º tipo*. São Paulo, Nobel, 1989. 199p.

116. BRAMSON, R.A. Encouraging innovation (Hillsborough County, Fla. county govt.). *Public Management*, Washington, 71:22-3, Nov. 1989.

117. CARLTON, M.R. Measured moves (city government). *Public Management*, Washington, 71:8-9, Aug. 1989.

118. CUMMINGS, T.G. & HUSE, Edgar F. *Organization development and change*. 4ª ed. St. Paul, West, 1989. 560p.

119. FLETT, F. Innovation in mature companies-rejuvenation or stagnation? *Management Decision*, Yorkshire, 27(6):51-8, 1989.

120.*FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional: grandes temas em debate*. São Paulo, FGV/EAESP, 1989. 213p. (Dissertação de Mestrado).

121. HARRISON, M.I. Diagnosis and planned organizational change. *Journal of Management Consulting*, New York, 5(4):34-42, 1989.

122. HOLT, J. Managing change in extension (agriculture). *American Journal of Agricultural Economics*, Ames, 71:869-73, Nov. 1989.

123. KANTER, Rosabeth Moss. *When giants learn to dance*. New York, Simon and Schuster, 1989.

124.*KIEL, L. Douglas. Nonequilibrium theory and its implications for public administration. *Public Administration Review*, Washington, 49(6):544-51, Nov./Dec. 1989.

125. KILMANN, Ralph H. & KILMANN, Ines. *Managing beyond the quick fix; a completely integrated program for creating and maintaining organizational success*. San Francisco, Jossey-Bass, 1989. 228p.

126. KING, Bob. *Hoshin planning: the development approach*. Goal/QPC, 1989.

127. KRAM, K.E. & HALL, D.T. Mentoring as an antidote to stress during corporate trauma. *Human Resource Management*, New York, 28:493-510, Winter 1989.

128. MARGERISON, C. Introducing change: advisers we consult and the methods they use. *Management Decision*, Yorkshire, 21(1):22-6, 1989.

129. NODELL, R.S. & WOLFF, E.F. *Managerial magic, a medicine man's guide to organizational life*. Dubuque, Kendall/Hunt, 1989. 159p.

130.*PETERS, Tom. *Prosperando no caos*. São Paulo, Harbra, 1989. 530p.

131. RANDOLPH, W.A. & ELLOY, D.F. How can OD consultants and researchers assess gamma change? A comparison of two analytical procedures (organizational development). *Journal of Management*, College Station, 15:633-48, Dec. 1989.

132. SINK, D. Scott & TUTTLE, Thomas C. Planning and measurement in your organization of the future. Norcross, Institute of Industrial Engineers, 1989. 409p.

133. UTTERBACK, J.M. Corporate renewal. *International Journal of Technology Management*, Geneva, 4(6):625-30, 1989.

134.*WATERMAN JR., Robert H. *O fator renovação: como os melhores conquistam e mantêm a vantagem competitiva*. São Paulo, Harbra, 1989. 330p.

1988

135.*ADIZES, Ichak. *Corporate lifecycles: how and why corporations grow and die and what to do about it*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1988. 361p.

136. ALIGNMENT (leadership, employees, and organizational goals). *Training*, Minneapolis, 25:93-4, Dec. 1988.

137. CONNOR, P.E. & LAKE, Linda K. *Managing organizational change*. New York, Praeger Pubs., 1988. 192p.

138. DAILEY, R.C. *Understanding people in organizations*. St. Paul, West, 1988. 525p.

139.*DALZIEL, Murray M. & SCHOONOVER, Stephen C. *Changing ways: a practical tool for implementing change within organizations*. New York, AMACOM, 1988. 165p.

140. DE CHAMBEAU, F.A. & GRIDLEY, J.D. Ban the revolution! (bankers need new personnel management practices). *ABA Banking Journal*, New York, 80:68+, Sept. 1988.

141.*DRUCKER, Peter F. The coming of the new organization. *Harvard Business Review*, Boston, 68(6):45-53, Jan./Feb. 1988.

142. FITZGERALD, T.H. Can change in organizational culture really be managed? *Organizational Dynamics*, New York, 17:4-15, Autumn 1988.

143.*FRITZ, Norma R. The challenge of change. *Personnel*, Saranac Lake, 65(5):6+, May 1988.

144.*GARCIA, R.M. Enfrentando a crise: a prática da administração estratégica da Unibras. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 22(3):111-130, jul./set. 1988.

145. GREENER, L.E. & SKEIN, Virginia E. *Power and organization development*. Reading, Addison Wesley, 1988.

146.*HALL, J. Changing structures (in the new information age). *Management Today*, London:144, May 1988.

147.*HARRISON, J. Richard et alii. The changing of the guard: turnover and structural change in the top-management positions. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, 33(2):211-32, June 1988.

148.*HOUNSHELL, David A. The same old principles in the new manufacturing. *Harvard Business Review*, Boston, 66(6):54-5+, Nov./Dec. 1988.

149.*JOHNSON, Michael. Change or die (review article of thriving on chaos; also the renewal factor). *International Management* (Europe Edition), Berkshire, 43(4):46-8, Apr. 1988.

150. KILMANN, R.H. & COVIN, T.J. *Corporate transformation*. San Francisco, Jossey-Bass, 1988.

151. MASTENBROEK, W.F.G. Changing the organization and winning. *Management Decision*, Yorkshire, 26(4):25-9, 1988. (Entrepreneurs: a Blueprint for Action issue)

152. MILLER, J.T. Change: getting them to meet you half way. *Management Solutions*, Saranac Lake, 33:37-41, July 1988.

153.*NELSON, Reed E. Common sense staff reduction. *Personnel Journal*, Costa Mesa, 67(8):50-7, Aug. 1988.

154.*PEREIRA, Maria José L. Bretas. *Mudança nas instituições*. São Paulo, Nobel, 1988. 94p.

155.*POLLERT, Anna. The "flexible firm": fixation or fact? *Work, Employment and Society*, Durham, 2(3):281-316, Sept. 1988.

156. SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco, Jossey-Bass, 1988. 358p.

157.*SCHONBERGER, Richard J. *Fabricação classe universal: as lições de simplicidade aplicada*. São Paulo, Pioneira, 1988. 263p.

158.*SEMLER, Ricardo. *Virando a própria mesa*. São Paulo, Best Seller, 1988. 274p.

1987

159.*BERTRAND, Kate. Breaking the corporate mold (managing innovation). *Business Marketing*, Chicago, 72(7):44-5+, July 1987.

160. CARR, C.D. Architecture in today's banking environment: banks build for change. *Magazine of Bank Administration*, Rolling Meadows, 63:66+, Nov. 1987.

161. DAMANPOUR, F. The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: impact of organizational factors (public libraries). *Journal of Management*, College Station, 13:675-88, Winter 1987.

162.*FELDENKIRCHEN, Wilfried. Big business in interwar Germany: organizational innovation at Vereinigte Stahlwerke, IG Farben, and Siemens. *Business History Review*, Boston, 61(3):417-51, Autumn 1987.

163. GIBSON, J.L. & DONNELLY, J.H. A banker's guide to managing change through organizational development. *Journal of Retail Banking*, Atlanta, 9:3-15, Summer 1987.

164. GOURVISH, T.R. British business and the transition to a corporate economy: entrepreneurship and management structures. *Business History*, London, 29:18-45, Oct. 1987.

165. GRANDORI, A. *Perspectives on organization theory*. New York, Ballinger, 1987. 199p.

166.*HORTON, Thomas R. Creating bottom-up change. *Management Review*, New York, 76(8):5, Aug. 1987.

167. KING, R.P. & SHUKER, I.G. Strategic responses to changes in information technology (with discussion). *American Journal of Agricultural Economics*, Ames, 69:1056-65, Dec. 1987.

168. MASTENBROEK, W.F.G. *Conflict management and organization development*. Chichester, Wiley, 1987. 166p.

169.*MISAWA, Mitsuru. New Japanese-style management in a changing era. *Columbia Journal of World Business*, New York, 22(4):9-17, Winter 1987.

170.*WATERMAN JR., Robert H. *The renewal factor: how the best get and keep the competitive edge*. New York, Bantam, 1987. 338p.

171. WILSON, L. Between trapezes: thriving in discontinuity. *Human Resource Planning*, New York, 10(4):251-60, 1987.

1986

172.*CULLEN, John B. et alii. Blau's theory of structural differentiation revisited: a theory of structural change or scale? *Academy of Management Journal*, Mississippi State, 29(2):203-29, June 1986.

173.*DONNELLO, Anne et alii. Communication, meaning, and organized action. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, 31(1):43-55, Mar. 1986.

174.*DRUCKER, Peter F. *Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios*. São Paulo, Pioneira, 1986. 378p.

175.*DYER, William G. & DYER JR., W. Gibb. Organization development: system change or culture change? *Personnel*, Saranac Lake, 63(2):14-18+, Feb. 1986.

176. FARRELL, L. Building entrepreneurship: a global perspective. *Training*, Minneapolis, 23:42-50, July 1986.

177. FLAMHOLTZ, E. *How to make the transition from an entrepreneurship to a professionally managed firm*. San Francisco, Jossey-Bass, 1986. 231p.

178.*GMELCH, W.H. & MISKIN, V.D. The lost art of high productivity (need to blend organizational development and quality circles). *Personnel*, Saranac Lake, 63(4):34-8, Apr. 1986.

179.*HELFGOTT, Roy B. America's third Industrial Revolution (technologies transforming workplace). *Challenge*, Armonk, 29(5):41-6, Nov./Dec. 1986.

180. HENRICI, S.B. *Company reorganization for performance and profit improvement; a guide for operating executives and their staffs*. Westport, Quorum Books, 1986. 211p.

181.*HORNSTEIN, Harvey A. Managerial courage: individual initiative and organizational innovation. *Personnel*, Saranac Lake, 63(7):16-23, July 1986.

182. KILMANN, R.H. et alii. Gaining control to the corporate culture. San Francisco, Jossey-Bass, 1986.

183. McQUADE, H.A. Dealing with office rituals. *Administrative Management*, New York, 47:17-19, July 1986.

184.*MEARES, Larry B. A model for changing organizational culture. *Personnel*, Saranac Lake, 63(7):38-42, July 1986.

185.*MORGAN, Gareth. *Images of organization*. Beverly Hills, Sage, 1986. 421p.

186.*NAISBITT, John & ABURDENE, Patricia. *Re-inventing the corporation: transforming your job and your company for the new information society*. New York, Warner Books, 1986. 369p.

187. SULLIVAN, J.J. & NONAKA, I. The application of organizational learning theory to Japanese and American management. *Journal of International Business Studies*, Columbia, 17:127-47, Fall 1986.

1985

188.*CHRISTIANS, Ian. The deafening silence that conceals fear of change. *International Management (Europe Edition)*, Berkshire, 40(4):70, Apr. 1985.

189.*FOSTER, Lawrence W. From Darwin to now: the evolution of organizational strategies. *Journal of Business Strategy*, Boston, 5(4):94-8, Spring 1985.

190.*FROST, Peter J. et alii. *Organizational culture*. Beverly Hills, Sage, 1985. 419p.

191. HERZBERG, F. Where is the passion? (organizational innovation). *Industry Week*, Cleveland, 227:37+, Nov. 11 1985.

192.*KETS DE VRIES, Manfred F.R. & MILLER, Danny. *The neurotic organization: diagnosing and changing counterproductive styles of management*. San Francisco, Jossey-Bass, 1985. 241p.

193.*KOTLER, Philip et alii. *The new competition*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1985. 292p.

194.*KUHN, Robert Lawrence (ed.). *Frontiers in creative and innovative management*. Cambridge, Ballinger, 1985. 391p.

195.*LINDER, Jane C. Computers, corporate culture and change. *Personnel Journal*, Costa Mesa, 64(9):48-55, Sept. 1985.

196. McKENDRICK, J.E. A call for re-invention: meeting megatrends with megachanges (book review article of re-inventing the corporation). *Management World*, Trevose, 14:38-9, Oct. 1985.

197. MACLEOD, J.S. Changing power relationships within corporations: a challenge. *Employment Relations Today*, New York, 12:31-5, Spring 1985.

198.*O'TOOLE, James. *Vanguard management: redesigning the corporate future*. Garden City, Doubleday, 1985. 418p.

199.*PETERS, Tom & AUSTIN, Nancy. *A passion for excellence: the leadership difference*. New York, Random House, 1985. 437p.

200. PONDY, L.R. & HUFF, A.S. Achieving routine in organizational change. *Journal of Management*, College Station, 11:103-16, Summer 1985.

201. POWER, B.L. Change creates dynamic information systems opportunities. *Data Management*, Park Ridge, 23:20-3, Dec. 1985.

202. SCHAEFFER, D. Change has its headaches. *Supervision*, Burlington, 47:5-7, June 1985.

203.*WELCH, Jonathan B. & PANTALONE, Coleen. Changing goals to increase stock price. *Journal of Business Strategy*, Boston, 6(2):74-7, Fall 1985.

1984

204.*BARTUNEK, J.N. Changing interpretive schemes and organizational restructuring: the example of a religious order. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, 29(3):355-72, Sept. 1984.

205. CHANGING the way we do things. *Pulp & Paper*, San Francisco, 58:251, Sept. 1984.

206. DAVIS, S.M. Attempting major change? 10 pitfalls to avoid - and how. *Human Resource Planning*, New York, 7(4):175-88, 1984.

207.*FONVIELLE, William. Behavior vs. attitude: which comes first in organizational change? *Management Review*, New York, 73(8):14, Aug. 1984.

208.*GARCIA, Ramon Moreira. Uma proposta alternativa de pesquisa: a investigação emancipadora. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 18(21):144-59, Abr./Jun. 1984

209. GORDON, G.G. & HAEGELE, M.J. Corporate culture in financial services. *Bankers Monthly*, Trenton, 101:16-18, Dec. 1984.

210. HAUGH, J.W. Banking: the uncertainty of today: the certainties of tomorrow. *Magazine of Bank Administration*, Rolling Meadows, 60:14+, Feb. 1984.

211.*KANTER, Rosabeth Moss. *The change masters*. New York, Touchstone Book, 1984. 432p.

212. KILMANN, Ralph H. *Beyond the quick fix*; managing five tracks to organizational success. San Francisco, Jossey-Bass, 1984. 300p.

213. KIMBERLY, J.R. The anatomy of organizational design. *Journal of Management*, Lubbock, 10:109-26, Spring 1984.

214.*LIPPITT, Gordon et alii. Cutting edge trends in organization development. *Training and Development Journal*, Washington, 38(7):59-62, July 1984.

215.*PRIGOGINE, Ilya & STENGERS, Isabelle. *Order out of chaos: man's new dialogue with nature*. Boulder, New Science Library, 1984. 349p.

216.*RAMOS, Alberto Guerreiro. Modelos de homem e teoria administrativa. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 18(2):3-12, abr./jun. 1984.

217. SCHUSTER, M. Cooperation and change in union settings: problems and opportunities. *Human Resource Management*, New York, 23:145-60, Summer 1984.

218.*TOWSEND, Robert. *Dane-se a organização: a arte de obter mais lucro e mais produtividade com menos burocracia*. 3ª ed. São Paulo, Best Seller, 1984. 235p.

219. WRIGHT, P.C. Computers, change and fear: an unholy trio. *Management Decision*, Yorkshire, 22(2):31-5, 1984.

1983

220.*BETTER management, less restructuring: Rx for MNCs. *Management Review*, New York, 72(9):54-5, Sept. 1983.

221.*HORTON, T.R. Building through change. *Management Review*, New York, 72(10):2-3, Oct. 1983.

222. HORTON, T.R. Change as a building block. *Security Management*, Arlington, 27:21, Dec. 1983.

223.*KANTER, Rosabeth Moss. Change masters and the intricate architecture of corporate culture change (excerpt from the change masters: innovation for productivity in the American mode). *Management Review*, New York, 72(10):18-28, Oct. 1983.

224. KNIGHT, K. The case for DIY in organization design (do it yourself by personnel managers). *Personnel Management*, London, 15:38-40, Sept. 1983.

225.*KOCH, Donald L. & STEINHAUSER, Delores W. Changing the corporate culture. *Datamation*, New York, 29(10):247-8+, Oct. 1983.

226.*MACLAGAN, Patrick W. The concept of responsibility: some implications for organizational behaviour and development. *Journal of Management Studies*, Oxford, 20(4):411-23, Oct. 1983.

227.*McKAY, Noble & LASHUTKA, Serge. The basics of organization change: an eclectic model. *Training and Development Journal*, Washington, 37(4):64-9, Apr. 1983.

228.*NAISBITT, John. *Megatendências: as dez grandes transformações ocorrendo na sociedade moderna*. São Paulo, Nova Cultural, 1983. 251p.

229. SCOTT, S. As we improve the process, let's not lose sight of the task. *Training*, Minneapolis, 20:100, May 1983.

230. VICKERY, H.B. Changing with the times (associations). *Association Management*, Washington, 35:61-3, Aug. 1983.

1982

231.*ARAÚJO, Luis César Gonçalves de. *Mudança organizacional na administração pública federal brasileira*. São Paulo, EAESP/FGV, 1982. 307p.

232. BAKOS, S.C. Change without chaos. *Supervision*, Burlington, 44:8-9, Dec. 1982.

233. BRYAN, J.E. Changing the internal organization (bank). *The Bankers Magazine*, Boston, 165:67-71, May/June 1982.

234.*BYRD, Richard E. Developmental stages in organizations: as the twig is bent, so grows the tree. *Personnel*, Saranac Lake, 59(2):12-25, Mar/Apr. 1982.

235.*CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. *Mudança: avaliação de estratégias de renovação institucional*. Porto Alegre, Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, 1982. 187p.

236. CONVERSATION with Charles L. Brown (AT&T) pers. *Organizational Dynamics*, New York, 11:28-36, Summer 1982.

237.*DANIELSON, Christer. A complete guide to company growth and development. *Long Range Planning*, Oxford, 15(6):8-19, Dec. 1982.

238. DEAL, Terence & KENNEDY, A. *Corporate cultures*. New York, Addison-Wesley, 1982. 281p.

239.*DREILINGER, C. et alii. Beyond the myth of leadership-style training-planned organizational change. *Training and Development Journal*, Washington, 36(10):70-4, Oct. 1982.

240.*MORAN, Robert T. & HARRIS, Philip R. *Managing cultural synergy*. Houston, Gulf, 1982. 399p. (The International Management Productivity series, v.2).

241.*NICHOLAS, John M. The comparative impact of organization development interventions on hard criteria measures. *The Academy of Management Review*, Mississippi State, 7(4):531-42, Oct. 1982.

242.*PARANÁ. Secretaria do Planejamento. Coordenadoria de Modernização Administrativa. *Metodologia de diagnóstico e mudança organizacional*. Curitiba, Imprensa Oficial, 1982. 302p.

243. SHERMAN, C.F. Change is a dynamic, continuing process (banking). *United States Banker*, Cos Cob, 93:97-9, Dec. 1982.

244.*25 YEARS of change (interview with Charles H. Kepner and Benjamin B. Tregoe). *Training and Development Journal*, Washington, 36(5):132-6+, May 1982.

245.*VASCONCELLOS, João Gualberto Moreira. *O governo do Estado do Espírito Santo e o processo de mudanças organizacionais planejadas de 1975: uma análise comparativa de características teórico-práticas*. Rio de Janeiro, FEA/PUC, 1982. 102p.

246.*ZMUD, Robert W. Diffusion of modern software practices: influence of centralization and formalization. *Management Science*, Providence, 28(12):1421-31, Dec. 1982.

1981

247.*CALISH, Irving G. & GAMACHE, R. Donald. How to overcome organizational resistance to change. *Management Review*, New York, 70(10):21-8+, Oct. 1981.

248.*COHN, Steven F. Adopting innovations in a technology push industry. *Research Management*, New York, 24(5):26-31, Sept. 1981.

249.*CZARNECKI, Gerald W. Case for internal consulting. *Journal of Systems Management*, Cleveland, 32(11):6-13, Nov. 1981.

250. DENOVA, C.C. Getting acceptance to change. *Supervision*, Burlington, 43:15, July 1981.

251.*JONES, Christopher G. Computer: job gobble or helpmate? *Journal of Systems Management*, Cleveland, 32(11):26-8, Nov. 1981.

252.*MARCH, James G. Footnotes to organizational change. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, 26(4):563-77, Dec. 1981.

253.*OUCHI, William. Going from A to Z: thirteen steps to a theory Z organization. *Management Review*, New York, 70(5):8-16, May 1981.

254. RAUDSEPP, E. Don't let neophobia get in your way. *Computer Decisions*, Hasbrouck Heights, 13:158-9, July 1981.

255.*ROTHWELL, William J. Alternatives to organization development. *Training and Development Journal*, Washington, 35(9):119-24, Sept. 1981.

256.*VOZIKIS, George S. & MESCON, Timothy S. Convergence or divergence? a vital managerial quest revisited. *The Columbia Journal of World Business*, New York, 16(2):79-87, Summer 1981.

1980

257.*GARCIA, R.M. Abordagem sócio-técnica: uma rápida avaliação. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, 20(3):71-77, jul./set. 1980.

258.*_____. A base de uma administração autodeterminada: o diagnóstico emancipador. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, 20(2):7-17, abr./jun. 1980.

259.*TOFFLER, Alvin. *A terceira onda*. 4ª ed. Rio de Janeiro, Record, 1980. 491p.

1979

260.*KOTTER, John P. et alii. *Organization: text, cases, and readings on the management of organizational design and change*. Homewood, Irwin, 1979. 630p.

261.*YORKS, Lyle. *Job enrichment revisited*. New York, AMA, 1979. 68p.

1978

262.*MOURA, Paulo Cavalcanti da Costa. *O benefício das crises: desenvolvimento organizacional e mudança planejada*. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1978. 143p.

1977

263.*MIRVIS, Philip H. & BERG, David N. *Failures in organization development and change: cases and essays for learning*. New York, Wiley, 1977. 346p.

1976

264.*ARAÚJO, Luis César G. de. *A participação de organização e métodos nas mudanças organizacionais*. São Paulo, s.c.p., 1976. 240p.

265.*MORGAN, John S. *Administração da mudança: as estratégias para tirar proveito da mudança*. Rio de Janeiro, Zahar, 1976. 253p.

1975

266.*KUHN, Thomas S. *A estrutura das revoluções científicas*. São Paulo, Perspectiva, 1975. 262p.

1974

267.*BASIL, Douglas Constantine & COOK, Curtis W. *The management of change*. Maidenhead, McGraw-Hill, 1974. 243p.

268.*GROSSMAN, Lee. *The change agent*. New York, AMACOM, 1974. 168p.

1972

269.*JAIQUES, Elliott. *Intervention et changement dans L'entreprise*. Paris, Dunod, 1972. 300p. (Collection Organisation et Sciences Humaines, 13).

270.*THOMAS, John M. & BENNIS, Warren G. (eds.). *The management of change and conflict selected readings*. Harmondsworth, Penguin Books, 1972. 507p.

1971

271.*ARGYRIS, Chris. *Management and organizational development: the path from XA to YB*. New York, McGraw-Hill, 1971. 211p.

272.*RICE, A.K. *The enterprise and its environment: a system theory of management organization*. London, Tavistock, 1971. 364p.

273.*WILSON, Ira G. & WILSON, Marthann E. *Management, innovation, and system design*. Princeton, Auerbach, 1971. 175p.

1969

274.*HERSEY, Paul & BLANCHARD, Kenneth H. *Management of organizational behavior: utilizing human resources*. 3ª ed. Englewood Cliffs, 1969. 360p.

275. LIPPITT, Gordon L. *Organization renewal: achieving viability in a changing world*. New York, Appleton, 1969. 321p.

1966

276.*BENNIS, Warren G. et alii (eds.). *The planning of change: readings in the applied behavioral sciences*. New York, Holt, 1966. 781p.

277.*BURNS, Tom & STALKER, G.M. *The management of innovation*. London, Tavistock, 1966. 269p.

1965

278.*LEHRER, Robert N. *The management of improvement: concepts, organization and strategy*. New York, Reinhold, 1965. 415p.

1960

279.*UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. Faculdade de Ciências Econômicas. Instituto de Administração. *Estudo para reorganização dos serviços do ETA - projeto 11 - ASCAR*. Porto Alegre, 1960. 144p.□