

1. Introdução;
2. Organizações e gerentes;
3. Modelos de organizações;
4. Identificando o modelo próprio;
5. Revendo o modelo próprio;
6. Um modelo comparativo;
7. Algumas sugestões.

Comportamento organizacional

Jorge Fornari Gomes
Diretor de Recursos Humanos e Administração da
American Express do Brasil.

1. INTRODUÇÃO

Há alguns anos, um gerente de uma grande estatal estadual acreditava que teria chance de manter seu emprego quando da mudança do governo. Ele era um profissional confiante em sua capacidade e pensava que poderia demonstrar sua utilidade ao novo grupo que assumia o poder. Por outro lado, não tinha relações partidárias ou políticas e havia sido convidado pela diretoria anterior a trabalhar na empresa. Um dia depois de o novo grupo assumir a direção da empresa, ele foi dispensado.

Um outro gerente trabalhava para uma grande multinacional americana. Decidido a acelerar sua carreira, resolveu procurar novas oportunidades fora de sua empresa. Sendo um bom profissional, alternativas não lhe faltaram. A que ele considerou ser a melhor era oferecida por uma multinacional alemã, e ele a escolheu. Alguns meses mais tarde ele deixou a nova organização por não se ter adaptado ao sistema gerencial daquela empresa.

Nos dois exemplos dados percebemos um fenômeno comum: ambos os gerentes não avaliaram adequadamente as características das empresas. O primeiro foi ingênuo ao acreditar que uma regra poderia ser modificada, isto é, que o valor profissional poderia prevalecer sobre o revanchismo ou interesses políticos. O segundo não foi hábil o suficiente para perceber as significativas diferenças dos modelos de gestão americano e alemão, e mais, não avaliou sua capacidade de se adaptar ao novo modelo.

Neste trabalho procuraremos ressaltar a importância, para o sucesso profissional, do desenvolvimento da percepção e do senso crítico para analisar, avaliar e prever o comportamento das organizações.

2. ORGANIZAÇÕES E GERENTES

Vivemos, trabalhamos, influímos, somos influenciados e dependemos de organizações. Grande parte das nossas vidas está centrada em uma ou mais organizações e através delas realizamos muito do nosso prazer e dor. Para grande parte das pessoas, conhecer o funcionamento e a dinâmica destes complexos seres tem pouca importância. Para muitos, basta ligar o televisor na tomada e puxar o botão, pouco importando o complexo industrial que gera aquela caixa fantástica.

Entretanto, para nós que estamos do lado de dentro dos produtos e serviços que são oferecidos aos clientes e consumidores, torna-se vital conhecer, entender e ser capaz de lidar com as organizações e seus fenômenos.

Através de nossa educação e nossa experiência profissional, acumulamos conhecimentos sobre o comportamento organizacional e desde cedo percebemos que se compreender o comportamento das pessoas é difícil, o de grupos o é um pouco mais e o de organizações, mais ainda.

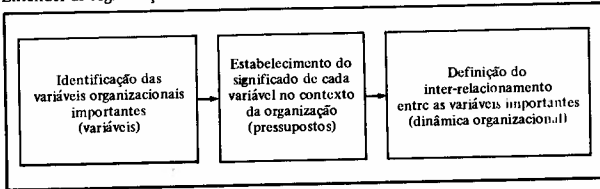
Como administradores, gerentes, executivos, temos como missão final fazer com que nossas organizações operem com eficácia e isto significa que precisamos ter domínio sobre elas, o que não é uma tarefa fácil.

Nossa eficácia está diretamente ligada à capacidade de observação constante do comportamento organizacional, de forma sistêmica e objetiva, isto é, conseguindo vê-lo como um todo, suas partes e as ligações entre elas, e tudo isto de forma descontaminada dos nossos valores e preconceitos. Cada organização é diferente da outra, como cada pessoa é diferente da outra. Entretanto, da mesma forma que as pessoas, elas possuem características constantes que nos permitem prever suas reações, bem como possuem padrões comuns entre si, o que nos permite sistematizar um referencial para compará-las.

Como dissemos, entender uma organização não é tarefa simples, mas não o fazer torna o trabalho gerencial impossível. Na verdade, todos nós, consciente ou inconscientemente, temos uma idéia sobre as organizações e como elas funcionam. Nossa idéia sobre elas vai sen-

do composta em nosso dia-a-dia através das milhares de informações que recebemos sobre o comportamento organizacional: selecionamos o que interessa às situações gerenciais das quais participamos, determinamos o significado que está por trás de cada um destes elementos importantes e verificamos como estes elementos estão ligados entre si (figura 1).

Figura 1
Entender as organizações não é tarefa simples. Precisamos sistematizar nossa análise.



Analisando o comportamento das variáveis organizacionais, ao longo da nossa experiência profissional, vamos compondo um modelo sobre como as organizações se comportam. Por outro lado, através dos cursos, livros, artigos e familiarização com outras organizações, traçamos comparações que nos ajudam a aprimorar o nosso ideal de organização. Quanto mais sensíveis formos a este tipo de análise e comparações, mais apurado estará nosso senso crítico para interpretarmos e avaliarmos nossa própria organização e as demais.

3. MODELOS DE ORGANIZAÇÕES

As primeiras formas organizadas de trabalho de que temos notícia surgiram, provavelmente, com o povo de Karin Shan, quando este começou a cultivar trigo e cevada nativos e a domesticar carneiros e cães, iniciando a mudança que revolucionou o destino da humanidade, isto é, passando de uma sociedade de mera coleta de alimentos para a da sua produção. Isto ocorreu em 9000 aC, na Mesopotâmia.

Com a organização dos povos, surgiram dois tipos de organizações que até hoje têm poderosa influência sobre nós: a militar e a religiosa. Entretanto, foi com a descrição da burocracia feita por Max Weber e com os primeiros estudos sobre administração científica realizados por Taylor e Fayol, no início do nosso século, que passamos a dispor de modelos para orientar a ação gerencial. A partir da escola clássica, surgiram a contraposição da escola de relações humanas, os modelos racionalistas, a teoria geral dos sistemas, e muitas outras escolas de administração.

A crescente complexidade organizacional, colocando em risco a produtividade, associada à grande concorrência, foi a razão marcante para favorecer o surgimento das escolas de administração do início do nosso século. Desde então, os autores vêm desenvolvendo modelos explicativos para nos ajudarem a entender e lidar com as organizações e, para cada um deles, seu modelo representa a chave para a eficiência e eficácia.

Com um modelo em mãos, o administrador sai do campo da incerteza e sente-se mais seguro, pois tem uma idéia sobre como cada importante variável (componente

organizacional) se comporta. Basta manejá-la adequadamente. A sensação de domínio se amplia com a capacidade de previsão de como estas variáveis reagirão à medida que atuarmos desta ou daquela maneira.

Quadro 1

- Que tipo de gerente progride na empresa?
- Que comportamento tem mais probabilidade de ser recompensado?
- Que se considera como uma recompensa?
- Que comportamento é desencorajado?
- Que se considera como uma punição?
- Qual a amplitude das diferenças de *status* entre os níveis?
- Como são tratados os erros?
- Como é tratado o conflito?
- Como são tomadas as decisões?
- Qual é a rede de comunicação?
- Qual é o nível aceitável de desempenho?
- As pessoas confiam umas nas outras?
- Qual a facilidade para se mudarem as coisas?

Obs.: as questões acima foram formuladas por W. Reddin, (em seu livro *A eficácia gerencial*, e nos ajudam a perceber o estilo predominante em nossas organizações.

É importante notar que cada modelo reflete o momento histórico, valores pessoais, cultura e ideologia do seu criador, o que nos leva a concluir que não existe um modelo puro e verdadeiro. Assim, quando tomamos contato com uma nova teoria, por mais fantástica que ela possa parecer, devemos avaliá-la e identificar:

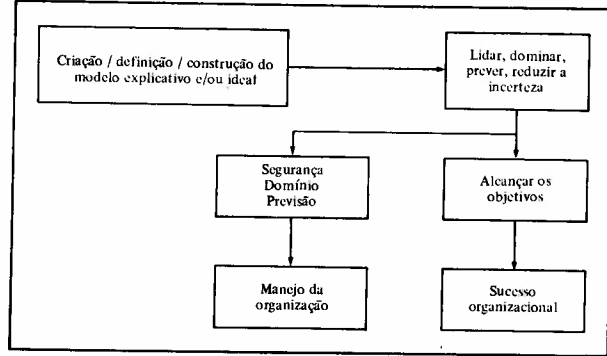
- as variáveis que o autor considera como as mais relevantes na explicação do comportamento organizacional;
- os pressupostos associados a cada uma destas variáveis, isto é, qual o conteúdo de valor atribuído a elas, como estas variáveis, segundo o autor, *devem* se comportar frente à realidade organizacional para obter o melhor resultado;
- a consistência e a lógica entre as partes do modelo;
- a abrangência que ele tem para explicar a organização ou aspecto organizacional a que se refere;
- se é facilmente compreendido e aplicável no dia-a-dia pelo administrador;
- se pode ser aplicado em diferentes organizações, com diferentes características, culturas, produtos, estruturas, mercados, etc.

A função dos modelos de organização e administração é criar uma configuração mental explícita e organizada, a partir da qual o administrador possa identificar, interpretar e intervir com eficácia sobre as variáveis que afetam mais decisivamente o comportamento das organizações.

Os modelos são muito atraentes, pois nos trazem importantes dados sobre os mistérios organizacionais. Por serem sedutores, podem nos levar ao risco da alienação, ao deixarem de lado a discussão sobre a sua real aplicabilidade à nossa realidade organizacional.

A produção de teorias e modelos de gestão organizacional tem sido bastante grande nos últimos anos, o que

Figura 2
Por que estudar as organizações?



John A. Byrne, no seu artigo *Business fads*, para a *Business Week*, ironicamente denomina de gerência por *best-sellers*.

Quando paramos para analisar esta avalanche de modelos de organização e gerência, percebemos que tivemos ganhos e perdas. Algumas das conseqüências negativas que ocorreram foram:

- incompreensão e ansiedade por mudanças imediatas;
- expectativa de soluções rápidas para os problemas organizacionais;
- fazer uma simples cópia dos modelos sem respeitar as características particulares das diferentes organizações onde seriam aplicados;
- busca de modelos e idéias em moda, ao invés de atuar sobre os reais problemas;
- incapacidade de operacionalizar tais idéias, transformando-as em divagações, fantasias ou palavras sem significado concreto nas empresas;
- mudanças rápidas e radicais de conceitos: o que era bom ontem não é mais hoje;
- a duração do programa dependia do quanto o executivo principal estava interessado nele;
- ênfase nos programas durante o tempo das "vacas gordas", sendo os conceitos e valores rejeitados à medida que o lucro corresse perigo.

Qual seria então a melhor postura profissional e que vantagens poderíamos tirar destas teorias e modelos? Muitas técnicas, conceitos e idéias que tivemos a oportunidade de conhecer são extremamente valiosas e seria tolice abandoná-los. Cada administrador deve interessar-se por conhecer as novas e as velhas teorias. Na verdade, você ficará surpreendido ao perceber como as teorias mais recentes são parecidas com aquelas produzidas na primeira metade do nosso século, e como muitas empresas ainda estão desenhadas a partir dos modelos burocráticos e clássicos de administração, quer seja sob o ângulo produtivo, quer seja pelo desenho das estruturas hierárquicas. Assim, todas as teorias têm sua utilidade e nos ajudam a explicar, dominar e prever algum aspecto do complexo ambiente organizacional em que vivemos. Considerando que cada um de nós tem uma visão pessoal das organizações, temos que ajustar gradualmente esta visão particular à realidade da organização e, para isto, todas essas teorias e modelos ajudam. Basta tomar de cada uma delas aquelas partes que

acreditamos serem mais adequadas à nossa empresa, testá-las com segurança e ir gradualmente melhorando nosso quadro de referência, que será usado a cada momento para julgar se um trabalho, uma decisão ou um plano dará certo. Assim fazendo, estaremos criando nosso próprio modelo, que é o mais importante instrumento de gerência de que dispomos.

4. IDENTIFICANDO O MODELO PRÓPRIO

Se fizermos uma revisão das nossas concepções sobre como as organizações devem funcionar, perceberemos que temos o nosso próprio modelo de organização.

Estas concepções foram obtidas inicialmente pela nossa experiência acadêmica, quando tomamos contato com os modelos teóricos, muitas vezes teorias monótonas e complicadas, mas que deixaram suas marcas. Ao iniciarmos nossa carreira profissional, fomos influenciados pelos modelos existentes nas empresas em que trabalhamos. Da nossa experiência, do ensaio e erro, nosso e dos outros, tiramos conclusões e criamos nossa própria concepção sobre as organizações e a melhor forma de administrá-las.

Essa idéia sobre o comportamento das organizações, advinda de complexa mistura de informações, acabou se alojando em nós de forma consciente ou não, e é a partir dela que interpretamos, avaliamos e decidimos sobre cada variável organizacional, seja ela pessoas, normas, estruturas, sistemas, valores ou tecnologia.

O administrador, através de suas experiências no cotidiano, vai incorporando às suas idéias os fatos novos que reforçam ou modificam conceitos anteriormente adotados, compondo, passo a passo, as bases do seu modelo ideal de organização. A partir dele, passa a atuar e intervir na sua empresa. Vale a pena lembrar que este processo não se dá de forma racional absoluta, pois existem interferências tanto no processo de incorporação como no de intervenção. Esta interferência é determinada por um elemento oculto que dá um colorido especial às relações do indivíduo com a realidade. Este terceiro elemento, que gera tal interferência constante, são os valores, o sistema educacional, a cultura, a experiência e os sentimentos, as normas estabelecidas pelos grupos a que pertencemos, etc., que atuam sobre a qualidade da nossa percepção e ação, o que nos permite concluir que, se diferentes elementos intermedeiam as relações com a realidade de diferentes pessoas, elas acabarão por interpretar ou atuar de forma diferente sobre uma mesma realidade.

O fato é que, de um modo ou de outro, todos nós criamos nossos próprios conceitos, seja sobre uma organização, modelo político ou social, ou sobre a forma como o gerente deve atuar. *Acreditamos serem eles os melhores e tendemos a segui-los a maior parte do tempo.* Com relação ao nosso modelo próprio, algumas questões merecem reflexão: tenho consciência do meu modelo de organização? Ele ainda é aplicável ao mundo de hoje? Aquilo que é mais relevante ao meu modelo também o é na organização em que trabalho (organização-cliente)?

Como você pode perceber, o problema não é ter ou não ter um modelo de referência, pois todos temos o nosso, mas sim saber o quanto estamos *conscientes* dele e o quanto ele é *adequado* à nossa realidade e útil à nossa ação gerencial.

Teremos problemas em nosso trabalho à medida que reagirmos com um instrumento ultrapassado e inadequado à nossa realidade organizacional. Olhar para o mundo através de *lentes* distorcidas exige um número maior de “tiros” para atingirmos o alvo, e isto quando conseguimos determiná-lo.

Como gerentes e executivos, temos que adotar uma postura de atualização constante das nossas idéias e conceitos. Cada um de nós teve uma formação acadêmica diferente e, dentro dela, uma especialização profissional. Enquanto atuamos como técnicos, somos pagos e instados a ver a organização por um ângulo específico. Entretanto, à medida que galgamos posições de supervisão, gerência ou direção, temos que ampliar o escopo de nosso modelo, incluindo novos componentes que, até então, pouco interessavam ou afetavam a qualidade da nossa ação.

5. REVENDO O MODELO PRÓPRIO

Um modelo de organização é uma representação simplificada do seu todo ou de uma de suas partes e é composta por:

- variáveis e
- pressupostos
- que se inter-relacionam através de uma lógica e dinâmica particular.

As *variáveis* são as peças básicas do modelo. São os elementos da realidade que escolhemos como pontos-chave para explicá-la. Por exemplo: estrutura, comunicação, liderança, rotinas, poder, sistemas de remuneração e divisão do trabalho.

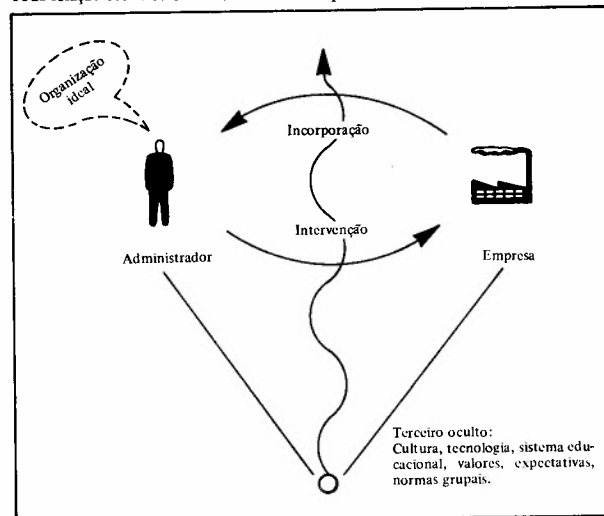
Os *pressupostos* são concepções sobre como cada uma daquelas variáveis se comporta ou deve se comportar, por exemplo: “uma estrutura deve ter o menor número de níveis possíveis para que o gerente possa estar em contato próximo com a linha de produção”. Para cada variável importante sempre existe um pressuposto sobre como ela deve se comportar.

Na concepção do criador de um modelo, em particular, as variáveis e pressupostos escolhidos são os elementos mais importantes para entender, lidar com, influir sobre e obter sucesso organizacional.

São variáveis as maneiras pelas quais cada um concebe ou vê as organizações. Algumas teorias podem ter um cunho mais humano, outras não, umas poderão ser mais românticas, outras mais pragmáticas; isto vai depender do teórico, *no nosso caso, de você!*

Se você deseja rever seu modelo organizacional, sugerimos que pense sobre as questões abaixo, e rascunhe

Figura 3
Toda relação com a realidade é intermediada por um terceiro oculto.



suas respostas. Logo a seguir apresentaremos um modelo de análise organizacional para você compará-lo ao seu.

- Imagine-se contratado por uma empresa para fazer a análise da mesma. O presidente, seu cliente, solicitou que você apresentasse os sete ângulos através dos quais você vai analisar o funcionamento da empresa (variáveis). Durante a apresentação, você deverá sugerir qual seria, a seu ver, o comportamento ideal de cada uma das variáveis escolhidas (pressupostos).
- Analise a empresa onde você trabalha e identifique, a partir das sete variáveis que escolheu, os comportamentos negativos e positivos da mesma.
- Quais variáveis você costuma observar quando analisa ou avalia uma empresa? Através de quais variáveis você compara as diferentes empresas?

6. UM MODELO COMPARATIVO

Sugerimos que você pensasse em sete variáveis que utilizaria para analisar organizações. Para permitir uma comparação, vamos fornecer um resumo do modelo apresentado por Peters, Waterman e Philip. Para estes autores, são as seguintes as sete variáveis mais representativas para analisarmos uma organização: estrutura, estratégia, sistemas, estilo, recursos humanos, competência e metas superiores (fig. 4). Segue-se uma breve descrição de cada uma delas, com alguns comentários.

1. *Estrutura* — refere-se à estratégia de divisão das tarefas na organização, isto é, como ela é subdividida para atingir seus resultados.

2. *Estratégia* — são planos que a empresa desenvolve de modo a antecipar-se ou reagir às mudanças no seu ambiente interno e externo. Determina a maneira pela qual uma empresa visa a melhorar sua posição quanto à sua concorrência. É o conjunto de ações que determinarão as suas relações com os clientes e concorrentes.

3. *Sistemas* — refere-se a todos os procedimentos formais e informais que fazem a organização funcionar.

É a maneira operacional como a companhia atinge suas metas.

4. *Estilo* — é a maneira pela qual a equipe de dirigentes é vista e sentida pelas pessoas da organização. Refere-se ainda ao conjunto de valores, idéias e intenções percebidos pelas ações da cúpula. É, em resumo, o símbolo das intenções da companhia. No quadro 1 apresentamos algumas questões formuladas por W. Reddin, em seu livro *A eficácia gerencial*, que nos podem ajudar a entender melhor o estilo da gestão em nossa organização.

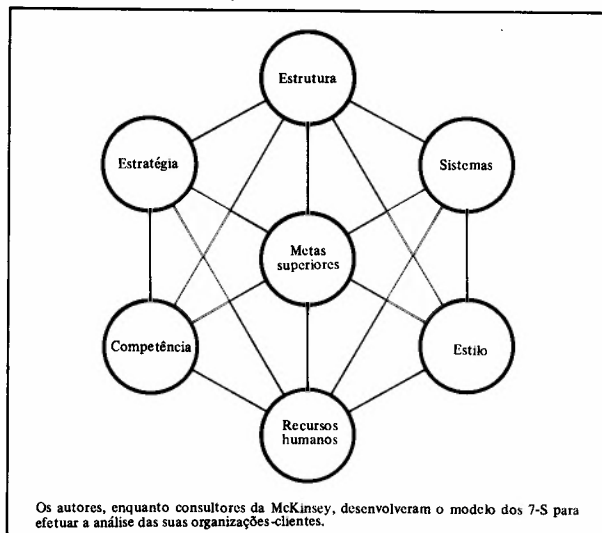
5. *Recursos humanos* — refere-se a como a companhia usa e trata as pessoas que nela trabalham, isto é, como as pessoas devem ser reconhecidas, remuneradas, valorizadas, punidas, aproveitadas.

6. *Competência* — são atributos ou aptidões proeminentes da empresa. É aquilo que ela faz de melhor. Pode estar associada ao serviço aos consumidores, qualidade dos produtos e serviços, força no mercado, pesquisa e desenvolvimento, inovação, etc. É aquilo que a distingue frente a seus clientes e competidores. Está ainda embutida nesta característica a capacidade da empresa de absorver novas competências e de destacar-se daquelas que não são mais úteis, isto é, flexibilidade para absorver mudanças.

7. *Metas superiores* — são os conceitos-chave valores e aspirações às vezes tácitos, outras vezes explícitos, que transcendem as expressões formais e convencionais dos objetivos das empresas. São metas transcendentais sobre as quais se constrói uma companhia: seus valores máximos. São expressões com alto nível de abstração e podem significar pouco para aqueles que não estejam incluídos dentro da organização.

Apresentamos estas sete variáveis apenas com o intuito de fornecer ao leitor uma base comparativa. Por certo você encontrará muitos modelos e de cada um deles tirará aqueles elementos que mais se adequam a sua vi-

Figura 4
A estrutura dos 7-S da McKinsey



Os autores, enquanto consultores da McKinsey, desenvolveram o modelo dos 7-S para efetuar a análise das suas organizações-clientes.

Fonte: Waterman Jr., R.; Peters, T.J. & Phillips, J. R. *Estrutura não é organização*. Incaisa 055, 1981. (Série Desenvolvimento de Executivos.)

são do mundo organizacional e a seus interesses profissionais.

7. ALGUMAS SUGESTÕES

Para concluir nosso trabalho gostaríamos de deixar algumas recomendações e reforçar algumas preocupações para que você possa manter seu modelo organizacional atualizado e útil à sua eficácia gerencial:

- *Renovação constante* — a cada novo estágio profissional, maior será a exigência de um modelo mais amplo e complexo. Cada nível hierárquico tem diferentes exigências sobre sua percepção da organização. Uma boa parte do tempo dos diretores e executivos de primeira linha é gasta em temas abstratos e conceituais, tais como valores, clima organizacional, políticas, desenvolvimento (humano, tecnológico), sistemas de gestão, que são componentes do modelo ideal de cada um.

Seu desafio será o de transpor suas fronteiras de especialização profissional e ampliar a gama de variáveis para abranger a organização em seus múltiplos aspectos. Por outro lado, você deve afinar o conteúdo dos seus pressupostos com a realidade.

Um modelo flexível e coerente é imperativo à medida que o ambiente organizacional interno e externo é dinâmico e sujeito a mudanças profundas e rápidas. Muitas "verdades" que você assumiu no passado podem não mais ter sentido hoje. Vale a pena checá-las de vez em quando.

Muito cuidado devemos ter para não nos impressionarmos com fatos isolados e assumi-los como tendências. Muitos julgamentos na organização são feitos com insuficiência de dados, isto é, são inferências e, por isto, têm probabilidade de erro. Não deixe que erros de lógica como a insuficiência estatística e as falácias afetem a qualidade do seu modelo e da sua atuação.

- *Você é o teórico* — a qualidade dos dados que você pesquisa e a qualidade dos dados que você ignora determinam a qualidade do seu modelo, isto é, sua capacidade de entender e lidar com as organizações. Os dados de que você dispõe são obtidos de várias maneiras: pela leitura de livros e artigos sobre organizações, participando de cursos, pelas suas próprias reflexões que geram novas dimensões quando combinam os dados de que dispõem e, principalmente, pela sua observação e atuação no cotidiano da sua organização.

O palco onde nós, gerentes, atuamos é constituído pelas inúmeras situações com que nos deparamos dia após dia; e lá, e não nas salas de aula, é que o desenvolvimento gerencial ocorre. É quando colocamos nossas idéias e habilidades em prática, avaliando o efeito obtido, retificando nossos modelos, que transformamos nossa teoria em realidade e realmente crescemos profissionalmente.

- *Desenvolvimento de habilidades especiais* — a constituição de modelos de organização e de gerência exige

habilidades que você *precisa* desenvolver. Entre elas, destacamos as seguintes:

a) *qualidade e predisposição da sua percepção* — estar atento ao que ocorre na organização e não só àquilo que afeta você diretamente. Analisar o que ocorre de forma objetiva, isto é, dentro da lógica daquela organização. Muitas vezes sofremos física e emocionalmente porque queremos que as coisas sejam de uma certa forma e não conseguimos sucesso nisto. Isto se dá porque estamos nos confrontando com hábitos, valores e estilo da companhia ou dos executivos-chave, os quais são, em geral, mais potentes do que nós. Conhecendo sua organização, você deve antever as barreiras e as áreas onde será mais fácil penetrar. Mudar é importante, mas ataques suicidas são dispensáveis. Lembre-se de que você é transitório, e a organização tende a viver mais do que você. Lembre-se também de que muitas coisas em administração podem ser feitas de múltiplas formas (cada um tem um “modelo próprio” diferente) e não existe verdade absoluta. Perspectivas diferentes podem levar a propostas e ações diferentes. Tenha cuidado antes de julgar ou sentir-se frustrado. A troca de influências é o jogo da administração e das organizações. Muitas vezes, para obtermos o resultado esperado precisamos de muita paciência e trilhar os caminhos tortuosos estabelecidos pelo ritual de nossa empresa e, para tanto, você precisa apurar sua percepção destes caminhos;

b) *conceitualizar* — para elaborar seu modelo você precisa ser capaz de criar conceitos. Para cada variável importante você deverá estabelecer pressupostos sobre como ela deve se comportar dentro de certas condições;

c) *generalizar experiências* — à medida que você vivencia novas experiências, deve ser capaz de retê-las, transcender o fato isolado, criando um padrão de referência a ser aplicado a outras situações isoladas no futuro. Muitos de nós nos referimos a padrões, processos e valores utilizados pela empresa em que trabalhamos no passado quando discutimos alternativas para algo novo que estamos criando; assim agindo, procuramos generalizar experiências anteriores para que sejam úteis em novas oportunidades.

Devemos lembrar que, como administradores, nossa função é a de obter os melhores resultados para nossas organizações, e com base nisto seremos julgados. Uma empresa é um ser que possui uma maneira própria de se comportar e nós precisamos percebê-la com clareza. Muitos executivos se utilizam de seus pares, chefes e subordinados para complementar seus modelos de referência, sua visão da organização. A troca de informações sobre a percepção de cada um é excelente exercício para complementar, checar ou modificar referências ultrapassadas. Para isto, você precisa ser flexível e aberto, saindo de uma postura fechada que não permita nem refrescar as imagens sobre pessoas, estruturas, valores e tudo mais que compõe as organizações. Mas, afinal, como anda o seu modelo?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Byrne, John A. Business fads. In: *International Business Week*, p. 40, Jan. 20, 1986.

Chiavenato, Idalberto. *Teoria geral da administração*. McGraw-Hill, 1979.

Motta, Fernando C. Prestes. *Teoria geral da administração — uma introdução*. São Paulo, Pioneira, 1981.

Nadler, David. A. & Tushman, M.L. A model for diagnosing organizational behavior. *Organizational Dynamics*, p. 35, Autumn 1980.

Waterman Jr., R.; Peters, T.J. & Phillips, J.R. *Estrutura não é organização*. Incisa 055, 1981. (Série Desenvolvimento de Executivos.)

**Leia e assine
Arquivos Brasileiros
de Psicologia.**