Desenvolvimento organizacional.

Por José Luiz Hesketh. Editora Atlas, 1977.

O autor — José Luiz Hesketh é psicólogo graduado pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (1970), Master (1973) e PhD (1974) em psicologia organizacional, pela Ohio State University, Ohio. É professor-adjunto da Universidade de Brasília, na área de psicologia Organizacional e industrial.

O livro — A obra é composta de diversos trabalhos do autor apresentados em conferências e seminários entre 1975 e 1976. Sua distribuição em sete capítulos segue a orientação de informar gradualmente o leitor sobre o desenvolvimento organizacional (DO).

O primeiro capítulo apresenta a evidência das incessantes mudanças sociais e seus impactos nas organizações e indivíduos. Para que as organizações sobrevivam, portanto, devem estar preparadas para essa mudança contínua. Com o desenvolvimento dos trabalhos na teoria das organizações, surgiu uma subárea de interesse denominada desenvolvimento organizacional (DO) que pretende, então, interpretar as mudanças ambientais e elaborar opções de inovação ou adaptação para as organizações evoluírem, ou, pelo menos, sobreviverem.

O autor DO: um processo de mudança planejada. Seus objetivos serão: conseguir ao nível organizacional relacionamentos desenvolvidos na confiança recíproca; desenvolver um clima organizacional que favoreça a solução de problemas; posicionar otimamente os centros de decisão administrativa em relação às fontes de informação dos processos; obter o comprometimento dos indivíduos participantes; desenvolver um clima de cooperação e criatividade na organização; promover processos que permitam a auto-avaliação das unidades com suas tarefas. Esse conjunto de objetivos refletiria, então, as condições necessárias à inovação e adaptação organizacional, conduzindo à maior satisfação dos indivíduos participantes e à maior eficácia e eficiência da organização.

Para a realização de um trabalho de DO, uma seqüência lógica de etapas é sugerida: inicialmente, é preciso conhecer o problema (processos comportamentais e variáveis de estrutura); a seguir, pode-se pensar em planos alternativos de ação para colocar a organização no rumo desejado; com isto, pode-se implantar a decisão tomada; deve-se, por fim, avaliar os resultados da ação escolhida e implantada. Esta seqüência caracteriza: diagnóstico, planejamento da ação, intervenção e avaliação.

Com referência ao diagnóstico e à intervenção, é apresentado um conjunto de técnicas de DO, como os planos de carreira, o treinamento de sensitividade, a elaboração de equipes de trabalho e a resolução de conflitos por confrontação. Para o método de trabalho apresentado, o autor cita possíveis estratégias de intervenção: desenvolvimento de equipes, relações intergrupais, compatibilizar objetivos individuais e grupais, promover atividades educacionais. O desenvolvimento das idéias até aqui expostas está realizado nos três primeiros capítulos do livro.

Após a apresentação das idéias centrais do DO os modelos de decisão são analisados no capítulo quarto. São citados os trabalhos de Vroom (modelo da expectativa, 1964), de Brunswick (modelo das lentes, 1956), de Hayes (modelo do teorema de Bayes, 1963), e o trabalho de Edwards (modelo da utilidade subjetiva esperada, 1954). O próprio autor sugere, então, o desenvolvimento de modelos de decisão grupal, em complementação aos de decisão individual apresentados.

O quinto capítulo é reservado para estudar as implicações da tomada de decisões participativa para as organizações. São levantadas cinco hipóteses básicas, que sugerem pesquisas adicionais. É citado o trabalho de Haire e outros (1972) sobre a influência da cultura nas decisões participativas. A segunda hipótese, da influência do estágio de desenvolvimento econômico nas decisões participativas, é trazida pelo trabalho de Harbinson e Myer (1960). A terceira hipótese é levantada pelo mesmo Haire, considerando a cultura e o desenvolvimento econômico como um elemento de influência nas decisões participativas. A quarta hipótese é baseada no trabalho de variáveis processo-situacionais de Wood (1973). A última hipótese é a de Whitehill (1972), que é a mais abrangente, enfocando as expectativas recíprocas de papel como determinantes nas conseqüências da adoção de decisões participativas.

O sexto capítulo trata da interação clima organizacional e motivação dos indivíduos parti-

cipantes. Partindo dos trabalhos de McClelland e Atkinson, o autor traz as conclusões da pesquisa de Litwin e Stringer (1966), mostrando que o clima organizacional pode favorecer o desenvolvimento dos motivos tanto de poder, de afiliação, como de realização, com suas conseqüências para o desempenho da organização.

A obra se encerra com um trabalho de Hesketh sobre o desenvolvimento e favorecimento da criatividade, formando um quadro explicativo daqueles processos, a dinassíntese.

Observações sobre o livro — Convém lembrar que esta obra é composta de trabalhos diversos do autor, o que dificulta, em parte, o desenvolvimento encadeado das idéias. Assim é que os três primeiros capítulos trazem uma repetição de conceitos sobre as características, objetivos e autores de DO, o que não é comum nas obras básicas sobre o tema. Cita o autor, fartamente, os trabalhos de Bennis, Schein, Beckhard, Argyris, Likert e outros, procurando situar as obras mais expressivas sobre a matéria. Muito menos citada é a obra específica sobre DO de Lawrence e Lorsch que, percebe-se, colaborou muito para a realização dos capítulos iniciais do livro de Hesketh, que trabalha diretamente os conceitos das etapas do trabalho de DO, o modelo diferenciação-integração e os defrontamentos entre indivíduos, grupos, organização e ambiente. Sentimos bem colocado o sexto capítulo sobre motivação e clima, dado que as obras básicas de DO tratam rapidamente desses pontos.

Entendemos que esta obra traz as noções gerais e introdutórias do desenvolvimento organizacional, situando o leitor em relação aos trabalhos já desenvolvidos, fundamentalmente nos Estados Unidos da América. Mas o estudo mais compreensivo do tema não pode dispensar o exame das obras básicas e específicas de DO, a maioria disponível em nosso idioma, traduzidas dos originais editados em 1969. □

Cláudio Cintrão Forghieri

Em busca de identidade: o Exército e a política na sociedade brasileira.

Por Edmundo Campos Coelho. Rio de Janeiro, Forense, 1976. 207 p.

O livro de Edmundo Campos Coelho, pesquisador do Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro, levanta a história do Exército brasileiro, de 1823 aos dias atuais, com o objetivo de buscar as causas determinantes do seu comportamento político.

Em seu prefácio, Wanderley Guilherme dos Santos salienta que Campos Coelho possui de sobra "aquela dose de audácia necessária para enfrentar de maneira controversa assuntos igualmente controversos, desafiando hipóteses convencionais e sacudindo formas de pensar rotineiras ou de plantão" (p. 9). Realmente, pode-se afirmar que o autor é um polemista de primeira, e já na introdução, quando deixa claro que examinará a organização militar como **objeto de análise em si mesma**, mas sem excluir as relações que o Exército mantém com a sociedade, faz reparos de base às concepções teóricas da vida social e política brasileiras de, entre outros, Octávio Ianni, Hélio Jaguaribe e Nelson Werneck Sodré. E acrescenta que o aspecto mais notável das análises destes autores é que elas " . . .saltam