

*Developing Organizations: Diagnosis and Action*

Por Paul R. Lawrence e Jay W. Lorsch.

Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Company, 1969. 101 p.

Esse livro de Lawrence e Lorsch, professores da Universidade de Harvard, faz parte de uma coleção coordenada por Edgar H. Schein, Richard Beckhard e Warren Bennis, que procura organizar alguns trabalhos importantes na área de desenvolvimento organizacional.

Como afirmam os coordenadores, muitos professores renomados de escolas de administração de empresas são, paralelamente, consultores de larga experiência. Apesar disso, muito poucos escrevem acerca dessas atividades ou a respeito das linhas básicas sobre as quais se assenta esse tipo de trabalho.

O livro de Lawrence e Lorsch é uma obra de reflexão que demonstra uma pesquisa séria da natureza das organizações e que procura indicar caminhos para o desenvolvimento condizentes com a complexidade do objeto de que trata.

O pressuposto fundamental dos autores é o de que não existe uma estrutura ideal para toda e qualquer organização. Ao contrário, cada tipo de organização pede um tipo especial de estrutura. Assim, aquelas organizações industriais simples, que produzem poucas mercadorias semelhantes entre si e que apresentam tarefas bem definidas, pouca variação tecnológica e decisões centralizadas, pedem geralmente uma estrutura do tipo funcional. Aquelas que produzem várias e diferentes mercadorias e são especificamente

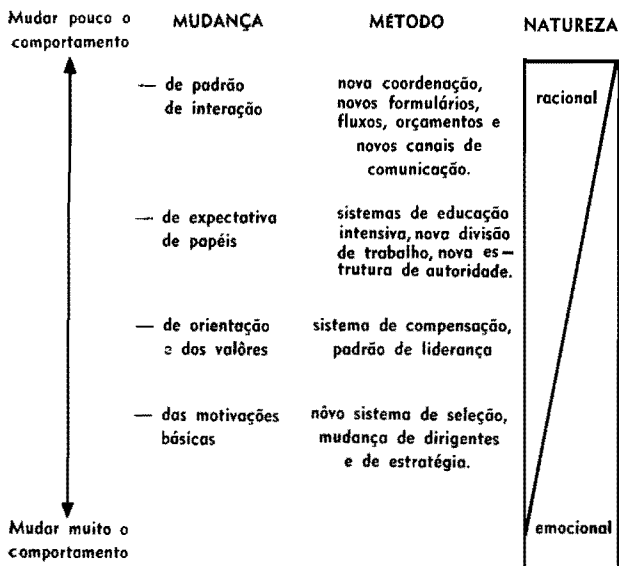
orientadas para problemas de *marketing* pedem, em geral, uma estrutura por produtos. Outras organizações ainda, que incluem pessoal profissional e pessoal burocrático no desempenho de projetos complexos, clamam, via de regra, por uma estrutura do tipo matricial. Muitos outros tipos de organização ainda existem e a cada um deles corresponde um tipo ideal de estrutura.

A partir dessas considerações, recomendam que qualquer trabalho de desenvolvimento organizacional trate com três variáveis básicas: tarefa, pessoal e organização, sendo que a tarefa deve ser encarada como variável central. A análise da tarefa, ou das tarefas, escapará, primordialmente, do reconhecimento da existência de diferenciação e da necessidade de integração. Tal diferenciação será função da diferenciação do ambiente em que a organização operar e quanto maior for a diferenciação requerida, maior será a integração requerida correspondente.

Nesse tipo de análise, muita atenção deve ser dirigida para as transações da organização com o seu ambiente e das diversas unidades organizacionais com os vários setores do ambiente. Há muitos casos em que uma estrutura, adequada a uma determinada unidade organizacional, não o é a outra na mesma organização.

Levando em consideração todos esses aspectos, o consultor terá condições para levar adiante a primeira etapa do processo de desenvolvimento organizacional, qual seja a fase de diagnóstico. De modo sumário, poderíamos dizer que Lawrence e Lorsch incluem nessa etapa o levantamento da estrutura existente, das comunicações, *das tarefas* e a análise detalhada dos grupos de pessoas, bem como da forma como estes se relacionam com outros grupos e com a organização. É a partir do diagnóstico que o especialista tem condições para pensar em mudança.

No que se refere à mudança propriamente dita, as possibilidades são inúmeras e dependem quase sempre da amplitude desejada pela administração e pelo consultor. Mudanças de base racional são relativamente fáceis, já aquelas que envolvem aspectos de ordem emocional, mais difíceis. O quadro que reproduzimos abaixo procura dar uma idéia dos vários níveis em que a mudança pode ser promovida, dos métodos adequados a cada nível e do ponto de contínuo racional-emocional em que a mudança se coloca.



O livro é composto de seis capítulos, sendo que no primeiro as organizações são definidas, bem como as principais áreas de preocupação do desenvolvimento organizacional,

que no entender dos autores são os confrontos organização-ambiente, indivíduo-organização e grupo a grupo. O segundo apresenta os conceitos básicos da área, desenvolvendo especialmente o modelo diferenciação-integração. O terceiro analisa especificamente o confronto organização-ambiente. O quarto se concentra no confronto de grupos e o quinto, finalmente, no confronto indivíduo-organização. A sexta e última parte dedica-se à análise ampla do processo de mudança organizacional, à apresentação de abordagens complementares do problema e ao relacionamento da organização com a sociedade global.

Trata-se de um livro prático, mas não simplista. Sua leitura é aconselhável a todos aqueles que, conhecedores da teoria das organizações, procuram a operacionalização de seus conceitos para agir sobre a realidade organizacional, no sentido de torná-la próxima dos padrões que consideram ideais.

FERNANDO C. PRESTES MOTTA

### PRÓXIMOS LANÇAMENTOS DA FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

**O Estudo da Administração Pública**  
Dwight Waldo  
2.<sup>a</sup> edição

**Introdução à Administração Pública**  
Pedro Muños Amato  
2.<sup>a</sup> edição

**Orçamento Público**  
Jesse Burkhead

**Direito do Trabalho**  
Délío Maranhão  
2.<sup>a</sup> edição

**Contabilidade Industrial**  
Salvador Chevitarese  
3.<sup>a</sup> edição

**O Lazer no Planejamento Urbano**  
Ethal Banzer Medeiros

**O Negro no Pará**  
Vicente Salles

**Usos e Abusos de Relações Públicas**  
José Xavier de Oliveira

Pedidos para a Fundação Getúlio Vargas, Serviço de Publicações, Praia de Botafogo, 188, CP 21.120, ZC-05 Rio, GB.