

**CADERNOS EBAP**

**Nº 2**

**EM BUSCA DE NOVOS CAMINHOS PARA A  
TEORIA DE ORGANIZAÇÃO**

**Anna Maria Campos\***

**Subdiretora de Pesquisas da EBAP**

**\* Professora do Departamento de Estudos Organizacionais**

BB00012935-4

BIBLIOTECA FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
201/80 10/20180

AC-11544

ID-18903

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
SUBDIREÇÃO DE PESQUISA

**Série Cadernos EBAP**

- 1 - Formação do Administrador Público: Alternativas em Debate.  
Bianor Scelza Cavalcanti
- 2 - Em Busca de Novos Caminhos para a Teoria de Organização.  
Anna Maria Campos

## EM BUSCA DE NOVOS CAMINHOS PARA A TEORIA DE ORGANIZAÇÃO

Anna Maria Campos

Ao longo do nosso século o desenvolvimento das ciências sociais sofreu profunda influência positivista, especialmente do positivismo lógico. Se a princípio essa orientação foi reforçada pelo otimismo em torno do que se podia esperar da ciência e do empirismo, constata-se hoje que o produto de tal esforço não alcançou a esperada relevância em termos de resultados práticos e substantivos. Pelo contrário, o avanço das chamadas ciências sociais parece coincidir no tempo com o agravamento de situações sociais e políticas que se configuram inaceitáveis. Se não uma descrença, há pelo menos uma dúvida sobre a contribuição dessa ciência social de tradição empírica para a criação de uma sociedade justa.

Ao criticar as ciências sociais e chamar a atenção para a necessidade de sua reavaliação, Bernstein ressaltava a inadequação da doutrina positivista e do domínio da racionalidade e da objetividade, que para ele não passa de "objetivismo"<sup>1</sup>. Segundo Bernstein, em busca de "objetivismo" as ciências sociais deixaram de considerar uma capacidade essencial do ser humano - aquela que melhor o distingue - que é a capacidade de interpretação, baseada em razões e motivos.

A distinção entre fenômenos objetivos observáveis (comportamentos) e fenômenos meramente subjetivos (crenças, atitudes, opiniões), profundamente arraigada nas ciências sociais tradicionais, é desafiada pelos críticos há mais de uma década.

Mais ainda, ao enfatizar mensuração, coleta e processamento de dados, o empirismo sofisticado propiciou a construção de sistemas hipotético-dedutivos para a criação, explicação e compreensão da ação humana sob uma pretensa neutralidade de valores, quando na realidade refletem um profundo viés ideológico e uma controvertida posição em termos de valores.<sup>2</sup>

---

(1) Bernstein, Richard J. The Restructuring of Social and Political Theory, Philadelphia, University of Pennsylvania Press, 1978

(2) Ibid.

De modo geral, o debate que permeia as críticas às ciências sociais convencionais e sua suposta racionalidade revela um compromisso com uma avaliação crítica da qualidade de vida humana. Há entre os críticos um interesse por facilitar o entendimento mútuo entre seres humanos, mais do que o controle e a manipulação de uns seres humanos por outros.<sup>3</sup> As teorias de organização não estão isentas dessas críticas e não podem ignorar o desafio que se lhes coloca em termos de relevância.

Este trabalho procura apresentar de forma sintetizada as críticas que se colocam à tradição comportamentalista<sup>4</sup> na teoria organizacional bem como à influência funcionalista na mesma.<sup>5</sup> Não pretende aprofundar tais críticas, mas apresentá-las como prólogo a novas abordagens. São apresentadas duas propostas: a abordagem de ação de Silverman<sup>6</sup>, e a proposta de uma metodologia dialética aplicada ao estudo das organizações. Ainda que tratadas em seções distintas deste trabalho, tanto a chamada abordagem de ação como a abordagem dialética partem de uma visão dialética do indivíduo em seu mundo social, reconhecem a multiplicidade de definições e orientações individuais e buscam no mundo social externo parte das explicações para as interações que ocorrem no contexto organizacional. A abordagem de ação nos oferece apoio maior ao entendimento das orientações diversas presentes no contexto organizacional, enquanto

---

(3) As críticas às ciências sociais convencionais têm suas raízes na fenomenologia, no existencialismo e na chamada "teoria crítica" que floresceu no Instituto de Pesquisa Social de Frankfurt, Alemanha.

(4) A tradição comportamentalista tem sido também referida na literatura como behaviorismo.

(5) Como Silverman bem colocou, há tantos funcionalismos como há funcionalistas. O funcionalismo alvo das críticas deste trabalho é o ramo que estudou as organizações como "sistemas naturais". Ver Silverman, David. The Theory of Organizations, New York, Basic Books, 1971, p. 44-72.

(6) O autor chamou a sua abordagem action frame of reference, que significa um esquema referencial baseado no conceito de ação. Ao longo deste trabalho usa-se a expressão "abordagem de ação".

a abordagem aqui chamada dialética nos apóia na busca de arranjos não tradicionais que, pelo uso intenso do diálogo, favoreçam o atendimento de necessidades humanas através das organizações.

Ambas procuram recobrar a relevância das teorias de organização e refletem um compromisso com a melhoria da qualidade de vida. São apresentadas algumas reflexões da autora sobre as possibilidades de incorporarmos essas contribuições à nossa atuação como administradores. Finalmente são apontados alguns trabalhos nos quais essas novas abordagens são utilizadas para trazer novas alternativas.

## 1 - NATUREZA DAS CRÍTICAS ÀS TEORIAS DE ORGANIZAÇÃO

Nesta seção são apresentadas as principais críticas à ciência administrativa na tradição comportamentalista e algumas críticas não exaustivas à incorporação do conceito de sistemas ao estudo das organizações.

Apesar das constantes revisões por que têm passado as teorias de organização nas últimas décadas<sup>7</sup>, a maioria delas não se desviou do paradigma<sup>8</sup> tradicional e das influências do empirismo.

### 1.1 - Crítica ao paradigma comportamentalista

Grande parte das contribuições à teoria de organização se enquadrariam no paradigma comportamentalista. Apesar do inegável avanço em relação às teorias mecanicistas, a contribuição comportamentalista não foi suficiente para cumprir o requisito de propiciar previsões no campo organizacional.<sup>9</sup> Mais ainda, há um sentimento generalizado de que todo esse esforço de pesquisa empírica não tem sido aproveitável nem mesmo para resolver as questões críticas com que nos defrontamos.

---

(7) Para uma visão da evolução das teorias de organização ver Wahrlich, Beatriz M.S. Uma análise das Teorias das Organizações, 3a. ed., Rio de Janeiro, FGV, 1971.

(8) O termo paradigma é usado para definir o conjunto de perspectivas que uma determinada comunidade de cientistas aceita como suficientes para explicar seu objeto de estudo. Sobre a emergência e sucessão de paradigmas na ciência ver Kuhn, Thomas S. The Structure of Scientific Revolutions, Chicago, University of Chicago Press, 1962. Esta obra, desenvolvida originalmente para entender o progresso das ciências físicas, tem sido muito útil à compreensão da evolução das ciências sociais.

(9) Uma das condições para a validade de um paradigma em ciência é que seja adequado e suficiente para prever o que vai ocorrer no seu campo de estudo. Kuhn, op. cit., p. 23-43.

Parte desse insucesso explica-se pelo próprio conceito de racionalidade utilizado nessas teorias de organização, o qual, por ser desvinculado de considerações éticas e limitado pelos imperativos da lógica econômica, introduziu sérias distorções. A definição de racionalidade em termos exclusivamente de objetivos organizacionais leva à incapacidade de prever os comportamentos "não racionais" que ocorrem no cenário organizacional.

Guerreiro Ramos chama atenção para essa incapacidade da teoria administrativa para levar em conta a "racionalidade substantiva" como atributo intrínseco, uma faculdade do indivíduo enquanto ser dotado de razão, capaz de criação e de auto-desenvolvimento. A racionalidade substantiva é distinta da racionalidade instrumental, um atributo organizacional, definido em termos de mera adequação de meios a fins organizacionais. Segundo Guerreiro Ramos, a teoria administrativa é falha pela sua incapacidade de confrontar problemas que envolvam tensão entre a racionalidade substantiva e a racionalidade instrumental.<sup>10</sup>

Esta última crítica está estreitamente relacionada àquela que acusa a teoria organizacional de manipulativa, de se orientar para o controle das pessoas na organização. Todo o estudo da motivação humana, por exemplo, teria facilitado o controle pela gerência, na medida em que propicia o uso de incentivos ao trabalhador.

Outra crítica severa à teoria organizacional - e às ciências sociais em geral - relaciona-se à sua exagerada orientação para o método. Tal preocupação, acoplada à aceitação acrítica da ideologia dominante, teria levado as teorias de organização a preservar e reforçar o status quo.

---

(10) Para uma discussão mais aprofundada desta crítica, ver Guerreiro Ramos, Alberto: "Models of Man and Administrative Theory" Public Administration Review Vol. XXXII nº 3 May-June 72. p. 241-246. O termo racionalidade substantiva é emprestado de Mannheim. Ver Mannheim, Karl. Man and Society in an Age of Reconstruction. New York, Harcourt, Brace & World, Inc. 1940. p. 51-66.



Reforçando as anteriores, apresenta-se a crítica da fenomenologia existencial<sup>11</sup>, segundo a qual as teorias de organização pecam pela "reificação", ou seja, pela atribuição de uma realidade concreta - inclusive o poder de pensar, decidir e agir - a uma construção social. Um dos exemplos mais claros de reificação é a afirmação de que a organização tem objetivos.<sup>12</sup> Criticam também as teorias de organização por assumirem uma realidade limitada à perspectiva dos que ocupam as posições de poder. Em outras palavras, suas preocupações são as preocupações dos níveis mais altos de gerência: a alta produtividade.

Finalmente, a contribuição comportamentalista às teorias de organização é acusada de uma pretensão normativa, quando não passa de uma ciência social descritiva. Argyris chama atenção para o perigo de que as generalizações baseadas em esforços descritivos assumam o status de regras coercitivas de comportamento humano.<sup>13</sup>

- (11) Fenomenologia é um método de conhecimento, não uma teoria de pensamento, que leva em conta a existência de múltiplos níveis de realidades e a intersubjetividade. Sua aplicação às teorias de organização implica em aumentar a capacidade destas entenderem que a realidade é sempre definida dentro de uma perspectiva; que podem ser identificados mais de um nível de realidade; que fenômenos organizacionais podem ser interpretados de diferentes perspectivas.

Existencialismo é uma filosofia individualista, segundo a qual o homem determina a sua própria existência. O existencialismo enfatiza aspectos de consciência, liberdade de escolha, responsabilidade por decisões, autenticidade.

A fenomenologia existencial, combinando a filosofia do existencialismo (individualidade e orientação para ação) e a metodologia fenomenológica (realidade social como produto da intersubjetividade), oferece uma perspectiva ampla a partir da qual se pode entender a co-existência da realidade individual e de outras múltiplas realidades. Ver Tiryakín, Edward "Existential Phenomenology and the Sociological Tradition" in Jun, J and Storm, W. ed. Tomorrow's Organizations: Challenges and Strategies. Glenview, Illinois, Scott Foresman & Co. 1973.

- (12) Silverman mostra que os chamados objetivos organizacionais emergem e se reformulam a partir do "consenso dos membros de organização a respeito das finalidades da sua interação". Silverman, op. cit. p.9
- (13) Argyris, Chris. "Some Limits of Rational Man Organizational Theory" Public Administration Review. Vol. 33 nº 4 July Aug. 1973. p. 354-356.

## 1.2 - Algumas críticas à abordagem tradicional da organização como sistema

As críticas que se alinham nesta seção dirigem-se sobretudo à concepção do indivíduo e da organização nas contribuições à teoria de organização dentro da linha mais tradicional de sistemas. Não havendo a pretensão de esgotar o assunto os seguintes pontos são abordados: a definição de papéis organizacionais, o tratamento do conflito, as relações entre a organização e o ambiente externo.

A primeira crítica refere-se à concepção do indivíduo enquanto membro da organização como "homem funcional", ou seja, aquele que assume passivamente o papel que lhe é determinado na estrutura organizacional. Cunha assim coloca essa linha de crítica:

Verifica-se que na abordagem sistêmica os papéis são mais importantes do que os homens. Consequentemente, na estrutura organizacional, os homens mantêm-se inter-relacionados em função do cargo. Aclara-se que a execução do "papel" atém-se aos princípios do sistema erigido, refletindo uma total despersonalização do executante.<sup>14</sup>

Segundo os críticos tal concepção relega o indivíduo a uma posição de instrumento da organização, sem considerar sua capacidade de escolha e interpretação do seu papel organizacional.

A forma pela qual a abordagem de sistemas explica a ocorrência de conflitos é também alvo de críticas. Como subsistemas do sistema maior (a sociedade), o surgimento das organizações é explicado a partir de um processo evolutivo de diferenciação e integração de funções, processo este que também explica como se estruturam as organizações. Esse processo de diferenciação - integração preserva a estabilidade funcional, ou seja, garante a continuidade do chamado equilíbrio organizacional. De acordo com tal visão de equilíbrio, a ocorrência de conflitos dentro da organização é explicada em ter-

(14) Cunha, Álvaro José. Ensaio de Administração Dialética: Enfoque Humanizante. Belo Horizonte, União de Negócios e Administração, 1978, p. 27.

mos de competição entre subsistemas por recursos organizacionais, conflitos esses que se resolvem em nome dos interesses do sistema de hierarquia superior.

A inadequação da abordagem tradicional de sistemas para tratar o conflito tem sua origem na suposta analogia entre sistemas organizacionais e sistemas biológicos ou orgânicos. Segundo Silverman, há uma incapacidade de levar em conta as causas da ação individual. A explicação para as ações se esgotam nas suas conseqüências para o sistema.<sup>15</sup>

As teorias de organização a partir da abordagem de sistema aberto apresentam o ambiente como uma fonte de energia, recursos e obstáculos, cujos efeitos têm impacto sobre a organização na medida em que esta procura adequar seus aspectos internos às características ambientais cambiantes. Revisões mais recentes atentam para aspectos mensuráveis do ambiente externo (tecnologia, mercados, etc) sem esquecer aspectos menos passíveis de mensuração, de natureza não econômica.<sup>16</sup>

No entanto, apesar do reconhecido mérito da abordagem de sistemas em tratar da inter-relação entre as organizações e seu ambiente, as mudanças organizacionais são concebidas em termos meramente reativos. Guerreiro Ramos vê estas concepções de organização "reativa" que permeia a teoria de administração como inadequada às nossas necessidades presentes porque se referem a reações não críticas às flutuações do ambiente, sem que lhes caiba responsabilidade pelos padrões de qualidade e prioridades. Essa explicação reativa parece àquele autor decorrente de uma visão ingênua da natureza dos insumos e dos produtos da organização, de uma desconsideração dos aspectos éticos e de valores. O ambiente é aceito como dado e sua racionalidade e legitimidade não são discutidas e sim tomadas como um padrão

---

(15) Silverman, op. cit., p. 53

(16) Sem dúvida a apreciação mais completa das contribuições nesta linha é a de Idalberto Chiavenato "Novas abordagens na teoria administrativa" Revista de Administração de Empresas, 19 (2) abr. jun. 79 p. 27-42.

normativo ao qual as "organizações em mudança" procuram-se ajustar. A crítica que se coloca é de que, na realidade, organizações deveriam desempenhar um papel não meramente reativo, e sim desenvolver sua capacidade de influenciar e moldar o ambiente.<sup>17</sup>

Dentro ainda do tema mudança, a abordagem tradicional de sistemas subdimensiona as pressões para mudança a nível interno das organizações, o que também se explica pela interpretação funcionalista. Mesmo Katz e Kahn, que chegaram a considerar a possibilidade de pressões internas para mudança, atribuem-lhes uma importância secundária:

A hipótese básica é que as organizações e outras estruturas sociais são sistemas abertos que conseguem estabilidade através de suas estruturas de autoridade, mecanismos de recompensa e sistemas de valores, e que são modificados principalmente por forças externas, através de alguma significativa modificação de input... Prediríamos, contudo, que na ausência de mudanças externas, as organizações têm probabilidade de serem internamente reformadas de modo limitado.<sup>18</sup>

(17) Guerreiro Ramos, op. cit., p. 243.

(18) Katz, Daniel e Kahn, Robert. Psicologia Social das Organizações, São Paulo, Atlas, 1970, p. 503.

## 2. A ABORDAGEM DE AÇÃO<sup>19</sup>

A abordagem de ação não é uma teoria e sim um método de analisar as relações sociais que ocorrem nas organizações. Procura combinar, ao mesmo tempo, o entendimento das orientações e comportamentos dos atores individuais com o entendimento dos padrões de relações que se estabelecem ao longo da interação entre esses atores. É uma alternativa para as abordagens de orientação comportamentalista e para a abordagem convencional da organização como sistema.

### 2.1 - Pontos essenciais à compreensão da abordagem de ação

Nesta seção são apresentados de forma simplificada alguns conceitos chave da abordagem de ação.<sup>20</sup>

#### 2.1.1 - Significado, ação e comportamento

Significado é o que distingue a ação do comportamento. Comportamento é simplesmente uma resposta a um estímulo. Ação envolve uma definição consciente da situação e a atribuição de significados pelo ator.

---

(19) A abordagem aqui apresentada é basicamente a de Silverman. No entanto, ele mesmo faz a ressalva de que outros autores usaram esta abordagem. A sua abordagem baseia-se sobretudo nos trabalhos de Max Weber (The Theory of Social and Economic Organization, New York, Free Press, 1974); Alfred Schutz (Collected Papers, 2 vol., ed. by Maurice Natanson, The Hague, Nijhoff, 1964); Peter Berger (Invitation to Sociology, Harmondsworth, Penguin, 1966); Peter Berger e Thomas Luckmann (The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge, New York, Doubleday, 1966; em português A Construção Social da Realidade, Petrópolis, Ed. Vozes, 1979); Peter Berger e Stanley Pullberg ("Reification and the Sociological Critique of Consciousness" New Left Review, 35, nº 1 p. 56-71); Arnold Rose (Human Behavior and Social Processes: An Interactionist Approach; Boston, Houghton Mifflin, 1962); Erving Goffman (The Presentation of Self in Everyday Life; New York, Doubleday, 1959); Aaron Cicourel (Method and Measurement in Sociology, New York, Free Press, 1964); e Percy Cohen (Modern Social Theory, New York, Basic Books, 1968).

(20) Para uma apresentação mais completa desses pontos ver Silverman, op. cit. p. 126-141.

Cada pessoa reage a uma situação de acordo com a interpretação que lhe sugerem os significados atribuídos à sua ação e à ação dos outros. Um mesmo comportamento pode ser interpretado diferentemente por diferentes pessoas, ou diferentemente por uma mesma pessoa em diferentes situações ou diferentes momentos.

### 2.1.2 - A relação dialética entre indivíduo e sociedade<sup>21</sup>

O significado é sempre subjetivo, atribuído por cada ator, em termos de suas expectativas, de sua interpretação.

A sociedade a que pertence o indivíduo é a fonte dos significados. Através da socialização os indivíduos aprendem as expectativas que lhes são colocadas pela sociedade, bem como os valores dessa sociedade.

Na sociologia tradicional - e nas teorias de organização sob sua influência - a sociedade é tratada como fonte de expectativas às quais todo indivíduo deve conformar-se. Em outras palavras, as normas e expectativas da sociedade são equiparadas às leis imutáveis da natureza. O estoque social de conhecimento fornece o elenco de comportamentos considerados apropriados para cada contexto, para cada posição social. À medida que cada pessoa se comporta de acordo com as expectativas da sociedade, estas se confirmam e as definições de papel se cristalizam. Há um processo de socialização-internalização pelo qual expectativas externamente colocadas vão determinar a forma como cada ator se define a si mesmo. É suposta uma aceitação passiva pelo indivíduo de um papel socialmente definido.

Na abordagem de ação, a existência da sociedade e o estoque social de conhecimentos dependem da aceitação pelos atores dessa definição "natural" de expectativas. A estrutura social só tem existência real enquanto os indivíduos a aceitam como parte do seu mundo e a confirmam através de suas ações. A realidade subjetiva de cada in-

---

(21) Uma relação dialética é aquela em que os elementos de um campo de forças estão em interação mútua e a transformação dos elementos é resultante de seu relacionamento.

indivíduo se compõe de aspectos de uma realidade socialmente definida internalizados, mantidos a nível de consciência. A realidade subjetiva não é totalmente socializada.

Tanto os papéis como a estrutura social fornecem uma moldura para a ação individual, mas não a determinam com exclusividade. A ordem social não é meramente tomada com um dado, como natural, determinante. Cada ator interpreta essa ordem social, atribuindo-lhe significados. A ordem social é produto da interação humana, a sociedade resulta de um processo permanente de construção social. A abordagem de ação leva em consideração uma relação dialética entre a realidade estrutural e a construção dessa realidade pelas pessoas. A sociedade define o homem e o homem define a sociedade. Adotando essa relação dialética, as mudanças sociais da realidade, bem como as transformações da realidade subjetiva, são explicadas pela interação entre os atores.

### 2.1.3 - O elemento de escolha na definição de papéis

A forma como a abordagem de ação entende a definição de papéis tem grande importância para a busca de novos caminhos para as teorias de organização.

Tradicionalmente, define-se papel como um conjunto de expectativas que são colocadas a um ator, a quem cabe comportar-se de acordo com tais expectativas. Na abordagem de ação essa definição do papel pela sociedade - e pela organização - é alterada pelo grau de aceitação pelo indivíduo. Há pois um elemento de escolha individual e a biografia de cada ator (suas experiências anteriores) é fator determinante na interpretação desse elenco de expectativas. Cada indivíduo interpreta as expectativas externas e lhes atribui diferentes graus de compulsão, de acordo com a antecipação de determinadas punições e recompensas. Essa interpretação é também influenciada pela interação constante entre membros da comunidade a que o indivíduo pertence.

#### 2.1.4 - A possibilidade de múltiplas definições da realidade

Rejeitada a concepção do indivíduo como ente supersocializado, ou seja, um ser que compartilha inteiramente um quadro de valores sociais e assume totalmente as expectativas da sociedade, a definição da ordem social torna-se mais problemática. Os participantes da ordem social atribuem a sua interação significados que não são exatamente os mesmos. As relações sociais na abordagem de ação são assimétricas. As relações entre chefe e um subordinado, um patrão e um empregado, um servidor e um cliente, não se definem a partir de um quadro comum de valores. Antes, são afetadas pela maneira como cada parte interpreta suas ações e as ações de outra parte. Cada ator tem sua maneira única de definir a situação e de atribuir-lhe significado em razão das suas experiências e de suas finalidades.

#### 2.1.5 - Conformidade e envolvimento

A conformidade de um indivíduo às expectativas do outro não reflete necessariamente o compartilhamento de valores. Pode ocorrer que a aceitação precária da expectativa de outra parte seja conveniente ao alcance de fins pessoais.

A afiliação de indivíduos a uma organização não se explica pela mera assimilação do quadro de valores organizacionais. Tanto pode ocorrer que alguns membros sejam capazes de impor aos outros a sua definição da situação, como pode haver a conveniência, por parte dos outros, de aceitar uma definição diferente da sua, ainda que temporariamente. Dessa forma, estabelecem-se diferentes graus de envolvimento dos participantes na organização.

O envolvimento dos indivíduos na organização não se explica exclusivamente por aspectos internos (tecnologia, sistemas de recompensas, padrões de autoridade, por exemplo) nem somente por aspectos externos, da sociedade. As expectativas e finalidade pessoais de cada indivíduo são influenciados por experiências e papéis desempenhados dentro e fora da organização. Expectativas geradas por experiências anteriores à afiliação na organização são confirmadas, modifi



cadadas ou reformuladas ao longo de experiência organizacional, gerando envolvimento de diferentes naturezas e intensidade. O padrão de envolvimento não é fixo, mas emergente. Modifica-se pelas oportunidades constantes de interação.

## 2.2 - Abordagem de Ação e Abordagem de Comportamento

Tomando como ponto de partida a interpretação pessoal de cada indivíduo da realidade que o cerca, a ação dos membros de uma organização é explicada a partir da maneira como cada um define a situação e seu envolvimento na mesma. Numa abordagem de ação, torna-se indispensável identificar e compreender as expectativas dos atores e as finalidades que justificam a sua afiliação à organização.

Naturalmente, isto introduz uma complexidade muito maior do que as tentativas de abordar a organização e seus problemas a partir de uma perspectiva de comportamento. A abordagem de comportamento procura, através de observação de fatos, identificar regularidades e estabelecer leis causais que garantam a predição e o controle dos indivíduos. A abordagem de ação implica em entender os valores e o significado que cada ator atribui à sua participação e à participação dos outros membros. Isto exige uma compreensão das expectativas e finalidades pessoais e os processos pelas quais elas são geradas e modificadas dentro e fora da organização.

A abordagem de ação não se preocupa em prever nem controlar mas em entender. Uma vez que lida com significados, dá atenção à subjetividade e à auto-realização, na medida em que (1) considera cada pessoa como capaz de criar a sua própria existência, capaz de modificar e criar suas próprias crenças sobre a realidade social; (2) considera que a sociedade e as organizações são definidas por ações de pessoas que transmitem significados umas às outras e que em conjunto estabelecem e revêm suas finalidades; (3) não vê o indivíduo como objeto passivo da socialização definido pela sociedade em geral e pela organização em particular, recebendo "modelos" aos quais seu comportamento se deve conformar. Ao contrário, reconhecendo ao in-

indivíduo um papel ativo na definição e criação de sua própria existência, procura facilitar um processo de desenvolvimento pessoal mais livre, permitindo a cada pessoa desenvolver o seu potencial humano, ou seja, tornar-se aquilo que ela pode ser.

Outro aspecto importante da abordagem de ação é sua concepção do indivíduo diante da mudança. A resistência à mudança não é uma característica inerente ao indivíduo. A reação do indivíduo à mudança vai depender do significado que é atribuído à mudança. O indivíduo não resiste a qualquer mudança. Uma situação nova, não rotineira, como tende a não se enquadrar na definição corrente da realidade, requer uma realocação de significados, uma redefinição da realidade quotidiana para encaixar a situação marginal.

### 2.3 - Abordagem de Ação e Abordagem Sistemica Convencional

A abordagem de ação traz também uma nova maneira de entender a relação entre organização e ambiente e, conseqüentemente, o processo contínuo (e não episódico) de transformações na sociedade e na organização.

As organizações são criadas por pessoas (ou grupos de pessoas) e, como tal, refletem uma estrutura de valores predominante num determinado tempo e espaço. As transformações na organização são resultado tanto de mudanças no ambiente externo como podem também emergir da interação entre atores, seja porque os indivíduos alteram permanentemente suas expectativas e finalidades, seja porque novas pessoas entram na organização e alteram o padrão corrente de significados e interações.

Não se atendo ao ponto de vista da gerência, a abordagem de ação examina a organização a partir de "sistemas competitivos de interpretação" e neles busca a explicação para a manutenção ou para a mudança dos sistemas organizacionais.<sup>22</sup>

---

(22) Silverman, op. cit., p. 138.

A abordagem de ação é mais completa que a abordagem convencional de sistemas no que diz respeito ao entendimento da ação dos membros da organização. Explicações para a ação em termos unicamente de suas conseqüências para as necessidades do sistema implicam uma concepção reificada da organização. É preciso antes entender as causas da ação; ou seja, entender a forma pela qual cada ator define a situação; os padrões de interação que se estabelecem na organização; e os diferentes graus de envolvimento pessoal.

Ao considerar as interrelações entre a organização e o ambiente externo, a abordagem de ação supõe uma influência recíproca e não uma adaptação mecânica da organização às necessidades do sistema externo. O ambiente externo é visto como a fonte de significados internalizados pelos membros da organização. As organizações refletem no seu padrão interno de relacionamentos o estoque social de conhecimento disponível num determinado tempo e espaço. No entanto, a dinâmica da interação nas organizações altera-se continuamente e essas mudanças internas atingem a estrutura de significados e o padrão de interação da sociedade. A estrutura de significados que compõem a realidade social não é estática como a natureza e sim passível de permanente reconstrução pelas pessoas.

### 3 - A ABORDAGEM DIALETICA<sup>22</sup>

A abordagem dialética procura também superar as falhas atribuídas às teorias funcionalistas e às influências positivistas em sua pretensão de encontrar na ciência todas as respostas para os problemas da "racionalidade" organizacional.

O método dialético de buscar a verdade caracteriza-se pela seqüência de posição, contraposição e conciliação. A dialética é a razão discutindo consigo mesma teses e antíteses, para chegar a uma síntese. O diálogo é um ponto essencial do método dialético. O conhecimento de um dado objeto é alcançado pela contraposição de idéias que diferentes participantes têm sobre o objeto. Supõe não só uma colaboração entre os participantes do processo de conhecer como também um reconhecimento mútuo do valor do conhecimento dos co-participantes.

#### 3.1 - Alguns pontos essenciais da abordagem dialética da organização

Quatro pontos são aqui apresentados como essenciais à abordagem dialética: a construção do mundo social, a múltipla interrelação entre fenômenos sociais, a contradição como fator de mudança e a produção de novos arranjos sociais como resultados da liberdade e criatividade humanas. A exploração posterior desses pontos vai realçar inúmeros pontos de contato entre a abordagem dialética e a abordagem de ação, o que não é surpreendente, dado que ambas foram motivadas pelo mesmo tipo de insatisfação, especialmente no que diz respeito à inadequada concepção, nas teorias convencionais, do papel do indivíduo. Ambas concebem o indivíduo como participante ativo do mundo e da organização. Ambas denotam um comprometimento em transformar a ordem social e de colocar as teorias de organização a serviço do bem comum.

---

(22) Esta seção é baseada no trabalho de Benson, J. Kenneth. "Organizations: A Dialectical View" *Administrative Science Quarterly* Vol. 22 (1) March 1977. p. 1-21. Foram também usadas a obra de Cunha, Alvaro, já citada na nota 14 e White Jr., Orion *Dialectical Organization: An Alternative for Bureaucracy* *Public Administration Review* Vol. 29 nº 1, Jan. Feb. 1969 p. 32-42.

### 3.1.1 - O mundo social como arranjo temporário

O mundo social está sempre em transformação. As transformações con-  
tínuas do mundo social são explicadas pela continuidade das intera-  
ções entre os indivíduos, que são os seus construtores e reforma-  
res. As realidades socialmente aceitas acabam sendo desafiadas e  
revistas quando passam a constranger as ações dos indivíduos.

Ao criticar a explicação funcionalista segundo a qual os arranjos  
sociais surgem em decorrência de um processo de diferenciação no in-  
teresse dos objetivos do sistema maior, Benson colocou:

Arranjos sociais são criados a partir de tarefas con-  
cretas e ordinárias com as quais as pessoas se de-  
frontam na sua vida diária. Relações são desenvolvi-  
das, papéis são estabelecidos, instituições são cria-  
das a partir do encontro e da confrontação entre pes-  
soas na sua luta quotidiana. Na produção da estrutu-  
ra social as pessoas são guiadas e limitadas pelo  
contexto.

Uma limitação importante é, naturalmente, a própria  
estrutura social existente... A produção da estrutu-  
ra social, portanto, ocorre dentro da estrutura so-  
cial. 23

Benson procura mostrar que (1) há forças poderosas que pressionam  
pela manutenção da ordem social existente, dado que possuem interes-  
ses investidos na ordem estabelecida; (2) há também interesses que,  
contrariados pela ordem vigente, pressionam pela sua alteração. Po-  
de-se portanto dizer que a todo momento há arranjos vigentes e ar-  
ranjos emergentes que estão em conflito.

Assim como na abordagem de ação, os membros da organização não são  
cativos das predefinições de papel. Cada organização tem como pon-  
to de partida uma estrutura convencionada de relacionamento concebi-  
da para cumprir um esquema de "racionalidade", coerente com a defi-  
nição da realidade como concebida por uma pessoa.

.(23) Benson, op. cit., p. 3

A imposição de certas definições da realidade bem como a conformidade a tais definições pelos outros membros da organização explicam-se apenas parcialmente em termos da estrutura oficial de autoridade. Uma parte significativa só pode ser explicada em termos das relações estabelecidas fora da organização (relações raciais, sociais, profissionais etc).

### 3.1.2 - A interrelação múltipla entre fenômenos sociais

A abordagem dialética orienta-se para a compreensão da totalidade do contexto social, pois só assim podem ser entendidas as interconexões múltiplas entre fenômenos aparentemente isolados.

A delimitação de fronteiras organizacionais é também questionada. Para Benson, aceitar a existência de fronteiras entre a organização e o ambiente implica em ofuscar aspectos relevantes da análise organizacional, sobretudo por não considerar as relações de poder e de interesse que explicam a racionalidade interna da organização como decorrente da não racionalidade do contexto maior.

O ambiente da organização é o contexto social no qual se produzem as concepções que explicam os arranjos - e os rearranjos - organizacionais. A estrutura convencional que dá origem a uma organização tem suas origens no contexto social. Por outro lado, esse arranjo arbitrário é necessariamente precário, porque o que lhe dá existência real é a rede de relacionamentos que se estabelecem. A interação entre os participantes de alguma forma redefine os arranjos estabelecidos.

A rede de relacionamentos que ocorrem na organização, bem como as contradições entre relacionamentos previstos e os que efetivamente ocorrem, as redefinições das relações de controle e dependência têm também suas raízes no contexto social. Portanto, a relação entre a organização e seu ambiente precisa ser concebida em termos de elos múltiplos e de naturezas diversas.

### 3.1.3 - As contradições sociais como pressões para a mudança

A construção e reconstrução contínua do mundo social tem sua explicação no surgimento das contradições entre padrões de interação em constante modificação e arranjos institucionais previamente criados.

Na organização as contradições têm origem em diversos contextos - em diferentes unidades administrativas - produzindo novos modelos de estrutura baseados nos problemas e prioridades de cada contexto. A partir de um determinado ponto, uma organização grande e complexa estará abrigando arranjos que são mutuamente inconsistentes e conflitantes e que exigirão reformulações do modelo original. Por outro lado, as autoridades podem gerar inovações que entram em choque com arranjos nos contextos das unidades e que esbarram na estrutura de interesses e comprometimentos estabelecidos. Assim, da mesma forma que os contextos organizacionais geram pressões para a mudança eles estabelecem os limites à mudança num determinado tempo.

As contradições também podem ter origens no contexto ambiental externo, onde estão os diferentes grupos de interesse a que a organização atende e as diferentes fontes de recursos e apoios. O conflito social entre empregados e patrões explica alguns arranjos contraditórios ao nível da organização.

Cada organização tem uma combinação única de contradições que a distingue de outras organizações. A contradição mais comum e a mais relevante é aquela entre os arranjos que definem o mundo social vigente e os que se estabelecem em decorrência do processo constante de reconstrução social. À medida que as pessoas conscientizam esta contradição e lutam para superá-la, elas reconstróem racionalmente a ordem social e procuram adequá-la aos interesses práticos.

### 3.1.4 - O papel do conhecimento teórico na reconstrução social

O conhecimento teórico disponível reflete o contexto social onde é produzido e a natureza dos problemas previamente confrontados. A prática das ciências sociais é um processo de produção inserido num

contexto social. O desafio às ciências sociais é contribuir para o processo de construção social - de modificação e substituição de arranjos institucionais - de forma a possibilitar a plena realização e liberação do potencial humano<sup>24</sup>.

O estoque de teorias disponíveis não deve ser desprezado, mas também não deve ser aplicado indistintamente a novos arranjos organizacionais que refletem a problemática de um contexto diferente ou num momento diferente. O poder preditivo dessas contribuições teóricas é necessariamente limitado. Novas realidades administrativas emergentes necessitam de novas teorias de organização ou pelo menos de uma apreciação crítica do estoque disponível de teorias. O trabalho dos teóricos pode ser facilitado se forem capazes de incorporar devidamente os insights dos envolvidos na situação específica. O papel do teórico que assume uma abordagem dialética é entender as relações entre teorias e realidades. Sua tarefa implica em avaliar criticamente as formas de organização disponível, analisar a realidade, refletir e procurar alternativas que atendam às necessidades e também às possibilidades da situação presente.

O teórico de organização tem ainda a responsabilidade de facilitar a continuidade das reformulações organizacionais que facilitam a reconstrução do mundo social no sentido de maior humanização dos processos de produção, do aumento da participação, da remoção de sistemas de dominância hoje vigentes na sociedade industrial.

A abordagem dialética reconhece portanto que a organização desempenha um papel crítico na construção de arranjos sociais alternativos que propiciem o ideal de liberdade e auto-realização pessoal.

### 3.2 - A abordagem dialética e a justiça social

A abordagem dialética não esconde um forte comprometimento com o bem comum, enquanto as teorias vigentes têm um comprometimento, nem

---

(24) Esta é a idéia de praxis, um conceito-chave da teoria crítica: a aplicação da teoria ao mundo, com vistas à transformação da ordem social.



sempre admitido, com os interesses particulares de pessoas ou grupos. A abordagem dialética busca o ideal de justiça social através da interação contínua entre a organização e o contexto social.

### 3.3 - A abordagem dialética e o indivíduo

Tanto quanto a abordagem de ação, a abordagem dialética reconhece a importância do indivíduo enquanto ser dotado de sentimentos, emoções, atitudes, e do seu papel ativo na construção social de uma realidade em constante evolução. O aspecto dinâmico da organização e do contexto social são entendidos a partir do reconhecimento das características humanas.

Essa visão do indivíduo explica a própria posição da abordagem dialética em relação ao futuro. A continuidade entre o presente e o futuro não é uma simples extrapolação da continuidade entre o passado e o presente, porque o indivíduo exerce um certo grau de liberdade e criatividade na construção e reconstrução da realidade social. Há portanto, inúmeras possibilidades de futuro, sempre na dependência da ação e da interação social.

A organização burocrática não dispõe de mecanismos para lidar com as contradições decorrentes da diversidade de perspectivas entre os diferentes participantes e entre estes e os clientes da organização. Na verdade, tal diversidade não é nem mesmo admitida. A primazia da especialização sobre outros tipos de conhecimento justificam não só as relações de subordinação dentro da organização mas a subordinação das clientelas à organização. Por tudo que já foi dito, o modelo burocrático tem embutidas em seu bojo barreiras ao alcance da efetividade.

A efetividade não é um critério meramente técnico. Antes, é um critério essencialmente político. O alcance da efetividade implica não só em reconhecer a possibilidade de diferentes perspectivas mas em reservar espaço para a consideração dessas perspectivas, ou seja, prever a participação ativa das clientelas na própria definição de objetivos, na busca de alternativas de execução, na avaliação de resultados. Implica em arranjos que garantam uma comunicação ampla e aberta para a troca e ajuste de expectativas múltiplas.

A abordagem dialética parece ser o caminho para criarmos organizações e desenvolvermos teorias de organização que reconheçam ao indivíduo o seu papel ativo na construção do mundo social, que favoreçam o diálogo e o envolvimento, que se orientem para a justiça social, que combinem todo tipo de conhecimento para a melhoria da qualidade de vida.

#### 4 - A ORGANIZAÇÃO DIALETICA E O DESAFIO DA EFETIVIDADE<sup>25</sup>

O modelo burocrático de organização vem sendo acusado de tornar as organizações - especialmente as organizações públicas - cada vez menos sensíveis às necessidades das clientelas às quais deveriam servir. Pode-se dizer que a distância entre objetivos da organização e os objetivos das clientelas tende a ser agravada pela manutenção de um arranjo concebido para facilitar a eficiência da execução.

A forma de organização burocrática pode ter sido o arranjo mais adequado para alcançar a eficiência, critério primário do desempenho organizacional dentro da concepção de administração como distinta e isolada da formulação de políticas. No entanto, vivemos num tempo em que a dicotomia entre política e administração não é mais aceita e a própria dicotomia entre formulação e implementação de políticas vem sendo seriamente desafiada. Relacionada a essas revisões conceituais da administração pública e da organização, a própria definição de critérios de desempenho organizacional foi revista. A eficiência foi cedendo sua primazia, primeiro para a eficácia e depois para a efetividade.

O desafio da efetividade torna inadequados os arranjos organizacionais propostos pelo modelo burocrático, adequado - se tal - a um ideal de eficiência. A execução eficiente, se supunha, seria facilitada pela impessoalidade de tratamento, pela uniformidade de procedimentos, pela clara definição de atribuições e responsabilidades dentro de um esquema monocrático de autoridade, pela competência técnica.

---

(25) O termo efetividade é aqui usado como a capacidade da organização para atender às necessidades e demandas das suas clientelas. Sobre o conceito de efetividade, ver Motta, Paulo Roberto "Administração para o desenvolvimento: a disciplina em busca da relevância", Revista de Administração Pública, Vol. 6 nº 3, jul. set. 1972.

## 5 - IMPLICAÇÕES DAS NOVAS ABORDAGENS PARA A ADMINISTRAÇÃO

Embora tratadas separadamente neste trabalho, a abordagem de ação e abordagem dialética compartilham uma base existencialista e fenomenológica e a motivação para desenvolver teorias e práticas de administração que façam justiça ao indivíduo pelo conhecimento do seu potencial criativo e pela criação de arranjos institucionais que favoreçam a realização plena daquele potencial dentro de uma moldura de justiça social.

Nesta seção tenta-se identificar algumas implicações dessas abordagens em termos da vida organizacional. Como em outras seções, sem preocupação de esgotar o assunto.

A primeira implicação parece ser sobre a própria concepção do indivíduo enquanto trabalhador, enquanto participante da organização. As novas abordagens rejeitam a visão mecanicista do trabalhador, como rejeitam a visão do trabalhador como um ser motivado apenas de fora para dentro através de recompensas extrínsecas. O trabalhador é visto como um ser criativo - capaz de criar sua própria realidade - e dotado de intencionalidade e uma motivação internamente gerada, satisfeita por recompensas intrínsecas.

Outra implicação diz respeito à concepção do trabalho, que passa de ação racionalmente organizada, que enfatiza a adequação de meios para recuperar a sua característica de ação social, na qual a cooperação é altamente enfatizada.

A visão existencialista do trabalhador - especialmente no que concerne o aspecto de liberdade - leva a uma profunda reapreciação do conceito de responsabilidade. A responsabilidade tem sido considerada apenas no aspecto da obrigação que o indivíduo assume perante os outros, a quem tem que prestar contas. Assim definida, a responsabilidade é imposta ao indivíduo de fora para dentro, garantida através de recompensas e punições, a antítese da liberdade. As novas abordagens reconhecem ao indivíduo o exercício de uma responsa-

bilidade subjetiva, perante si mesmo, inerente ao exercício da sua liberdade.<sup>26</sup>

O reconhecimento da capacidade de cada indivíduo assumir responsabilidade e do seu envolvimento ativo na criação e recriação de mundo desafia as concepções de organização limitadas à perspectiva de estrutura à qual os indivíduos se conformam pela existência paralela de um sistema de recompensas e punições que funcionam como estímulos externos à conformidade. A grande diferença que as revisões examinadas nos sugerem diz respeito à condição do indivíduo - quer enquanto membro quer enquanto cliente da organização. Ela passa de uma condição de objeto da organização à condição de sujeito, participando ativamente da definição e redefinição dos arranjos organizacionais.

As abordagens propostas sugerem também reflexões quanto às atribuições gerenciais. A ênfase se desloca do controlar (pela aplicação de estímulos externos) para o entender; conhecer cada indivíduo - trabalhador ou cliente - para entender suas ações, suas definições da realidade, sua estrutura de significados. Procurar ao mesmo tempo se deixar conhecer. Através do diálogo, do conhecimento mútuo, as pessoas dialeticamente constroem e compartilham a realidade organizacional e aumentam a possibilidade de definir problemas e encontrar soluções que atendam o bem comum.

O desafio da liderança na organização é o de aumentar continuamente o estoque de recursos organizacionais pela atualização do potencial criativo dos trabalhadores e dos clientes. Pelo envolvimento de ambos os grupos, pelo respeito ao seu conhecimento da situação e à sua capacidade criativa, as organizações terão maiores possibilidades de aumentar sua efetividade.

---

(26) A responsabilidade em sua visão existencialista não é necessariamente incompatível com o interesse público, conforme Harmon, Michael "Normative Theory and Public Administration: Some Suggestions for a Redefinition of Administrative Responsibility" in Frank Marini, ed. Toward a New Public Administration, N. York, Chandler, 1971.

O problema da participação ganha também uma nova conotação, um valor não adequadamente apreciado pelas abordagens convencionais. A participação - de trabalhadores e de clientes - tem sido "consentida" como uma estratégia para reduzir a resistência. Nas abordagens baseadas na fenomenologia existencial a participação é uma estratégia para ganhar conhecimento mais adequado da situação, pela incorporação de uma gama mais ampla de perspectivas, pela consideração das múltiplas racionalidades e pela exploração das contradições nelas embutidas.

## 6 - NOVOS CAMINHOS PARA AS TEORIAS DE ORGANIZAÇÃO

As insatisfações com as contribuições teóricas nas tradições comportamentalistas inspiraram e estimularam a reorientação dos esforços teóricos para uma perspectiva crítica, fortemente comprometida com a melhoria da qualidade de vida dentro e fora do contexto organizacional. A concepção revista do indivíduo como agente ativo na criação de si mesmo e do seu mundo e a redefinição do conhecimento não implicam em abandonar as contribuições geradas nas tradições comportamentalistas e funcionalistas, nem em descartar tudo que se desenvolveu em termos de métodos e instrumentos de gerência. Este acervo pode constituir um recurso desde que usado fenomenologicamente, ou seja, adaptado a situações específicas. Benson assim se coloca quanto a esta posição: "Todo o trabalho existente não será categoricamente rejeitado. Mesmo aqueles que se enquadram totalmente no modelo convencional podem ser valiosos". Ele, no entanto, ressalva que certos pontos cruciais precisam ser superados.<sup>27</sup>

Os resultados das pesquisas empíricas realizadas podem ser úteis, não como prescrições, mas como possibilidades que guiam a busca de arranjos alternativos para enfrentar situações novas.

As revisões filosóficas e epistemológicas pleiteadas pelas novas abordagens trazem não apenas uma esperança de relevância para o conhecimento teórico sobre as organizações, mas sobretudo um desafio para delinearmos novos caminhos, novos métodos e procedimentos que apoiem o exercício das atividades dos administradores.

Alguns autores já aceitaram este desafio. A extensão deste trabalho não permite explorar adequadamente suas contribuições. A citação não exaustiva de alguns esforços neste sentido é mais um estímulo a novos esforços do que uma apreciação devida aos esforços já realizados.

---

(27) Benson, op. cit., p.2

Buckley, por exemplo, combinou a abordagem de ação e a abordagem de sistemas no seu modelo morfogênico.<sup>28</sup> Friedmann a partir de uma abordagem dialética propôs um modelo de planejamento: transactive planning.<sup>29</sup>

Uma coletânea de trabalhos publicada em 1962 procurava incorporar essas abordagens na busca de novos caminhos para a política internacional.<sup>30</sup>

A proposta de pesquisa-ação como metodologia de pesquisa de orientação não positivista tem-se mostrado valiosa para a geração de conhecimento sobre organização.<sup>31</sup>

---

(28) Buckley, Walter. A Sociologia e a Moderna Teoria dos Sistemas. São Paulo, Cultrix-USP, 1971 e também "Society as a Complex Adaptive System" in Jun e Storm, eds. op. cit. pp. 198-213.

(29) Friedmann, John. Retracking America. A Theory of Transactive Planning, Garden City, N. York, Anchor Press/Doubleday, 1973. Esta autora também propôs uma alternativa de planejamento em seu artigo "Um novo modelo de planejamento para uma nova estratégia de desenvolvimento". Revista de Administração Pública, Vol. 14, N. 3, jun.set. 1980, pp. 27-45.

(30) A primeira aplicação de fenomenologia ao estudo dos problemas internacionais é mostrada em Richard C. Snyder, H.W. Bruck, e Burton Sapin, eds. Foreign Policy Decision Making: An Approach to the Study of International Politics, Glencoe, The Free Press, 1962. Desde então vários autores tem publicado neste campo como Robert Isaak, John T. Marcus, entre outros.

(31) Ver especialmente Susman, Gerald e Evered, Roger. "An Evaluation of the Scientific Methods of Action Research" Administrative Science Quarterly, Vol. 23, Dez. 1978. Ver ainda Sherwood, Frank. "Action Research" Some Perspectives for Learning Organizations Administration and Society Vol. 8, Aug. 1976, pp. 175-191; e Vieira, Paulo R. e Campos, Anna Maria. "Em busca de uma metodologia de pesquisa relevante para a Administração Pública" Revista de Administração Pública, Vol. 14, N. 3, jul. set. 1980, pp. 101-110.



O desenvolvimento organizacional ganha novas possibilidades a partir da sua reorientação na linha da fenomenologia existencial.<sup>32</sup> Da mesma forma a proposta de "gerência autêntica" constituiu uma reorientação do desenvolvimento de executivos.<sup>33</sup>

O desafio ao desenvolvimento de novas teorias é tão grande quanto a esperança que o justifica. O valor das teorias a serem desenvolvidas será medido muito menos pela sua contribuição a uma grande teoria unificada e muito mais pela capacidade de integrar diferentes perspectivas.



(32) Orion White Jr. e Larry Kirkhart têm desenvolvido trabalhos que denotam uma reorientação das técnicas de D.O. segundo uma abordagem de fenomenologia existencial. Embora os mais recentes apresentados em simpósios pelos dois autores (individualmente ou em conjunto) não tenham sido publicados, a revisão que propõem à metodologia de D.O. é apresentada em Kirkhart, Larry e White Jr., Orion. "The Future of Organizational Development" Public Administration Review, Vol. 34, N. 2, mar. abr. 1974, pp. 129-140.

(33) Herman, Stanley e Korenich, Michael. Authentic Management: A Gestalt Orientation to Organizations and Their Development. Reading, Massachusetts, Assison-Wesley, 1977.

