

FGV/EBAP
CADERNOS EBAP
Nº 50
ABRIL DE 1990

ADMINISTRANDO A SOBREVIVÊNCIA

Indicadores de declínio e estratégias de revitalização
organizacional em ambiente adverso

Hermano R. Thiry-Cherques

AC 55265
Jy 55287

CADERNOS EBAP

Publicação da ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA da FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS para divulgação, em caráter preliminar, de trabalhos acadêmicos e de consultoria sobre Administração Pública.

DISTRIBUIÇÃO GRATUITA

DIRETOR DA EBAP: Bianor Scelza Cavalcanti

CHEFE DO DEPTº DE PESQUISA E PUBLICAÇÕES: Sonia Fleury Teixeira

EDITOR RESPONSÁVEL: Paulo Emílio Matos Martins

COMITÊ EDITORIAL: Corpo docente da EBAP

O texto ora divulgado é de responsabilidade exclusiva do(s) autor(es), sendo permitida a sua reprodução total ou parcial, desde que citada a fonte.

Correspondência:

CADERNOS EBAP
Praia de Botafogo, 190, sala 406
Botafogo – Rio de Janeiro – RJ
CEP 22.253

Telefone: (021) 551-1542 – Ramal 146



FUNDAÇÃO
GETULIO VARGAS

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - RAP
A MELHOR REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA DO PAÍS

Desde 1967 o percurso da RAP tem sido marcado pelo enriquecimento da literatura sobre Administração, em geral, e Administração Pública, em especial, e pela consolidação do papel de destaque desempenhado pela FGV e pela EBAP na divulgação de conhecimentos no campo das Ciências Sociais.

INFORMAÇÕES E ASSINATURAS

Fundação Getúlio Vargas
Escola Brasileira de Administração Pública
Praia de Botafogo, 190
Telefones: 551.1542 Ramal 145 ou
551.8051

Livraria Carneiro Felipe
Praia de Botafogo, 188
Telefones: 551.1542 Ramal 353 ou
551.0246

Prezado Leitor,

Estamos atualizando o nosso cadastro para que Você continue a receber gratuitamente os CADERNOS EBAP no endereço de sua preferência.

Caso deseje seguir recebendo a referida publicação, solicito o obséquio de fornecer e enviar-nos, com a maior brevidade possível os dados abaixo.

O Editor

Corte



CADERNOS EBAP
Escola Brasileira de Administração Pública da
Fundação Getúlio Vargas
Departamento de Pesquisa e Publicações
Praia de Botafogo, 190, Sala 407
Botafogo - Rio de Janeiro - RJ
22 253

Dobre aqui

CADASTRO: CADERNOS EBAP

Nome:

Instituição:

Endereço: Nº:

Cidade: UF:

País:

Código postal:

Data: / /

Assinatura

ADMINISTRANDO A SOBREVIVÊNCIA

Indicadores de declínio e estratégias de revitalização organizacional em ambiente adverso

Como ocorre para a maioria dos entes sociais, é de se supor que, a seu tempo, uma organização deixe de existir, ou que, eventualmente, sofra uma metamorfose tão radical que pouco ou nada reste de sua configuração original. Uma vez perdidas as condições de sustentação, seja pelas mudanças econômico-sociais, seja pelo esgotamento dos motivos que levaram à sua constituição, as organizações tendem ao declínio e ao desaparecimento. Sabemos que esse é um objeto constante de reflexão para os membros de muitas organizações bem como situação frequente na vida profissional de consultores em administração estratégica. No entanto, a deterioração e a morte das organizações - talvez por não ser este um objeto agradável, talvez porque nossos esquemas de raciocínio se recusem a discutí-lo, como se recusam a pensar nosso próprio destino individual - são temas tradicionalmente evitados por pesquisadores e autores. O propósito deste trabalho é tentar suprir parcialmente esta lacuna, trazendo à discussão alguns dos temas relacionados à identificação, desfecho e eventual superação das situações de declínio.

Causas

A linha mais tradicional das teorias de administração afirmava, e isto, é claro, continua a ser verdade, que uma organização mal gerenciada estava fadada ao malogro e ao desaparecimento. Como é sabido, até meados dos anos 70, grande parte do esforço despendido no desenvolvimento das técnicas de administração limitou-se à busca e indicação de práticas do bem gerenciar. Mas, a medida em que se acumulavam os saberes sobre a gestão de organizações complexas, tornou-se evidente que a eficiência administrativa, por si só, a pouco conduzia; que, para além do cotidiano intra-organizacional, fatores externos das mais diversas ordens determinam a sorte das organizações e que o ideal da administração segundo a boa norma é relativo e dependente das circunstâncias. Assim é que as questões que hoje envolvem a análise e superação do declínio organizacional compreendem, além dos esquemas usuais de correção das disfunções administrativas, considerações acerca da adequação estrutural à escassez de recursos, das dificuldades operacionais que impossibilitam o ajuste sistêmico a novas condições societárias e econômicas, da utilidade relativa dos bens produzidos e serviços prestados e assim por diante.⁽¹⁾

A esses esquemas teóricos, comuns aos demais campos da análise administrativa, que, com maior ou menor fortuna, atravessaram as últimas décadas, agregou-se recentemente, na literatura sobre o tema, uma visão global e evolucionista do fenômeno. Argu-

menta-se que se a má administração, a carência de recursos - inclusive os intelectuais e tecnológicos - ou qualquer outro fator isolado são a chave para a sobrevivência, muitas organizações bem estruturadas e atuando em ambiente favorável não teriam desaparecido. Segundo esta ótica, as situações de declínio seriam inevitáveis na exata medida em que pressões ambientais, incidentes sobre organizações do mesmo gênero, determinassem que as mais aptas ou melhor adaptadas à realidade econômico-político-cultural sobrevivessem. Essas organizações gerariam imitadores (uma prole) enquanto as inadaptadas, independentemente da situação interna individual, tenderiam a desaparecer. O poder coercitivo econômico e institucional, principalmente a legislação restritiva a tipos não convencionais de organização e o mimetismo administrativo, determinariam uma seleção natural, isto é, a eliminação do gênero mais fraco ou ambientalmente incompatível de organizações. (12)

Em que pese sua relativa atualidade, o tema é pouco conhecido. É possível, e até provável, que estejamos ainda longe de uma síntese convincente acerca das razões explicativas da debilitação das organizações. Mas, independentemente da propriedade e correção das teorias sobre suas raízes últimas, o que hoje se tem como aceito é que situações de declínio são, se não inevitáveis, pelo menos normais. As divergências residem muito mais nas técnicas para demarcação do ponto em que essas situações são reversíveis e para definição do momento em que deixa de ser economicamente viável a tentativa de manutenção de organizações

em declínio.

Signos

Quaisquer que sejam os fatores determinantes da decadência organizacional, a identificação precoce do enfraquecimento é condição básica para interrupção, quando e se possível, do processo de declínio; identificação que depende de sinais exteriores de que uma situação desta natureza é eminente ou está em curso, tais como:

- . diminuição de tamanho, dada pela participação no mercado, pela quantidade e qualidade da mão-de-obra e por outros indicadores clássicos; (a)
- . nebulosidade interna e externa quanto à situação e aos propósitos da organização;
- . informalização, ou melhor, a "desformalização", ocasionada pelo tratamento privado de assuntos institucionais;
- . "conservadorismo dinâmico", expresso pela aceleração generalizada de atividades, aumento de contratações e outros expedientes com o fito de mascarar dificuldades;
- . desmobilização em função da perda do horizonte temporal e do estabelecimento de diretrizes institucionais fantasiosas, geralmente expressas sob a forma de planos de curto prazo e de "estabilização" claramente

divorciados da realidade. «4»

A mudança na relação entre a intensidade administrativa (pessoal de nível superior / total de pessoal) e a complexidade estrutural e técnica da organização é um dos indícios mais imediatos de declínio. Diferente de setor para setor, e, mesmo, de organização para organização, esta relação tende a se manter constante ou pouco variável. Alterações significativas na intensidade administrativa sem a correspondente introdução de novas tecnologias e/ou mudanças estruturais (diferenciação de tarefas, dispersão espacial, etc.) são indicativos de estiolamento do sistema administrativo. «5»

Sinais de perda de legitimidade, mais do que propriamente um indicador, são já fator de decadência. Das várias situações que tornam discutível a legitimidade de uma organização a de consequências debilitantes mais evidentes é o desaparecimento da necessidade do produto ou serviço prestado ou a perda da importância atribuída pela sociedade a estes produtos ou serviços, ainda que a situação seja conjuntural e a percepção negativa dos públicos da organização não se justifique.

No que tange à identificação interna de que um processo de perda da legitimidade está em curso, diferem essencialmente as percepções. Como norma, a imagem expressa em organizações públicas em dificuldades, inclusive empresas de economia mista, é a de vítima de uma conspiração externa para liquidá-la. Nas em-

presas privadas a tendência é atribuir a culpa à própria ineficiência, à incapacidade de a organização sobreviver às condições adversas do mercado. Tem-se de um lado a imagem de um homicídio organizacional, de outro a de um suicídio, imagens que, internalizadas, são de difícil reversão e geralmente configuram a quebra da sustentação moral da organização. «4»

Fatores de Risco

Já foi demonstrado que, ainda quando o controle das mudanças ambientais não esteja ao alcance dos administradores, a percepção em tempo hábil de que uma situação de decadência é iminente pode ajudar a evitá-la. Para que esta percepção seja completa, além dos fatores externos e conjunturais acima discutidos devemos considerar, ainda, as condicionantes estruturais, mais permanentes, inerentes à cada organização.

O fator de risco mencionado com maior frequência é o tempo de vida da organização. A idade, quando chega a configurar - e isto é a norma, não a exceção - o burocratismo, a criação de feudos e a tolerância com a incompetência, favorece a deterioração das relações de trabalho e o descompasso entre a situação interna e o nível de desenvolvimento ambiental.

Mas esse é um fator que deve ser relativizado. A idade muitas vezes pouco tem a ver com a cronologia jurídica, com o tempo

transcorrido desde o início das operações de uma organização. Isto porque tanto existem organizações regidas por procedimentos de atualização constante como aquelas que envelhecem rapidamente. Por outro lado, a longevidade permite a aprendizagem, a legitimação e o estabelecimento de laços com centros de poder, enquanto a inexperiência, o crescimento acelerado, a não consolidação dos laços externos e internos, têm sido apontados como indicadores seguros da mortalidade infantil de organizações em vários setores.

Quanto ao dimensionamento, tem-se hoje como aceito a existência de um tamanho ótimo para as organizações, necessário para que não submerja às pressões ambientais e suficiente para que os conflitos internos possam ser razoavelmente administrados. Como para a idade, o risco de declínio se situa aqui nos dois extremos: o de um gigantismo paralizante e o de um nanismo que torna a organização impotente. Também esta moeda tem dois lados, pois se o poder das grandes organizações não deve ser desprezado, igualmente não são raros os exemplos de pequenas empresas e agências governamentais que sobrevivem às gigantes do setor graças à agilidade só possível para organizações de pequena dimensão.

Duas observações adicionais quanto a esse fator. É corrente o argumento de que organizações realmente grandes (setorial ou geograficamente) poderiam controlar seu ambiente de forma a reverter uma má situação. É possível. O que não se concebe é que

Paradoxalmente, organizações com grande inércia e rigidez estrutural (os mesmos indicadores de disfunção apontados por Merton em 57 «»), e, talvez, justamente por isto, têm sobrevivido à outras mais dinâmicas. Aparentemente, no processo de institucionalização, vieram a se tornar conhecidas e confiáveis, o que, pelo mesmo fenômeno de inércia, mas da imagem, lhes dá legitimidade e possibilidades de sobrevivência em condições ambientais adversas. «7»

Pesquisas realizadas nos Estados Unidos indicam que muitas vezes se culpa a situação ambiental por deficiências gerenciais de alta administração «10». A falta de agressividade, a má interpretação dos indicadores situacionais, derivadas tanto do condicionamento como do perfil (chefias oriundas de indicação política, dirigentes de empresas familiares etc..) são fatores preponderantes de declínio. Indicadores seguros de risco gerencial são, ainda, a não definição clara do domínio organizacional (área de atuação e propósitos); a discensão constante entre dirigentes e a desinformação dos gerentes de segundo nível sobre situações e perspectivas da instituição. «11»

Etapas

Os indicadores de declínio e os fatores de risco não só se distinguem uns dos outros, como se acham entre si numa determinada relação de ocorrência. É, com efeito, da essência do declínio organizacional o gradualismo e a passagem por etapas mais ou menos constantes. Com este problema ocuparam-se vários autores norte-americanos e europeus, nos quais nos baseamos para estabelecer a sequência a seguir. (12)

Em uma fase inicial da deterioração, evidencia-se a miopia organizacional. Aparecem falhas na detecção e antecipação das pressões externas e internas. Os sistemas de monitoração, ainda que informais, deixam de funcionar, o processo decisório torna-se intempestivo e errático. Há perdas de oportunidade e desperdício de recursos escassos.

Como resultado da falta de visão gerencial, principalmente quando os dirigentes confundem a longevidade com a imortalidade, tem início a paralisia ou inação organizacional, que se caracteriza por um duplo processo: o de postergar as decisões, na esperança de que os indicadores desfavoráveis desapareçam por si sós, e o do autoritarismo, originário da "paranóia do fracasso" entre os responsáveis pela alta administração. Cessam as iniciativas de inovação enquanto ganham relevo a aversão ao risco e o ceticismo em relação a atividades não essenciais. O

processo decisório é passado para as posições mais altas (centralismo), o controle é enfatizado, as atividades meio perdem a característica de apoio e passam a ter participação nas decisões estratégicas. Internamente, cria-se o clima favorável à gesticulação, ao chaleirismo, ao expediente. Externamente, tenta-se a maquiagem via marketing, relatórios "criativos" etc..

Evidenciada a situação de crise, tem início a série de providências desconexas, geralmente com a implementação apressada de diretrizes e a eliminação do planejamento de médio prazo. Segue-se a perda de consenso interno sobre o que fazer para superar a crise, a instalação do jesuitismo, a competição interna por recursos. Prevaecem o conservadorismo e a proteção de feudos. As lideranças e os quadros melhor qualificados são eliminados ou abandonam a instituição. Os clientes, usuários, fornecedores e demais grupos de interesse restringem suas relações com a organização.

Até esse momento é possível a reversão do processo, mediante intervenções que discutiremos a seguir mas cuja intensidade e profundidade se tornam mais drásticas quanto mais tardiamente são acionados os mecanismos de revitalização. A experiência tem demonstrado que, a menos que se supere a crise característica de declínio acima descrita, a organização já não se sustentará. O seu desaparecimento poderá ser imediato ou lento. Em geral, pequenas empresas, que assumem grandes riscos, ou agências governamentais de importância secundária, administradas impulsivamente,

vamente, têm desaparecimento súbito. Burocracias em estagnação, empresas acéfalas ou sem flexibilidade, tendem a um certo gradualismo e a permanecer por longos períodos no último patamar. A má administração do processo de liquidação, por sua vez, levará ao desaparecimento catastrófico ou à permanência sem sentido, tão comum entre as agências governamentais que encontram em si mesmas a sua própria razão de ser. Sobre esse ponto, é curioso se notar que mesmo nos EUA - e a despeito de todos os avanços tecnológicos e das mudanças sociais - das organizações públicas existentes em 1923, 85% seguiam operando cinquenta anos mais tarde. (13)

Reações

A reação mais encontrável em face da evidência de declínio é a da adesão aos mitos organizacionais que justificam a manutenção do status quo administrativo. Em organizações novas, a própria juventude e "dinamismo" de dirigentes e funcionários, os períodos de "transição", o momento, sempre futuro, quando a instituição se firmará etc., são termos repetidos até que todos terminem por acreditar, e se iludir. Já em organizações mais tradicionais e, especialmente, em organismos públicos, a própria longevidade da instituição, o "já enfrentamos situações mais difíceis", a experiência ou esperteza dos velhos dirigentes, a essencialidade dos produtos ou dos serviços prestados, tornam-se chaves que ocultam a realidade e justificam a inação. (14)

Também a tentativa de acompanhar ou parecer com a imagem ideal, os mitos racionalizados desenvolvidos no ambiente, são reações comuns em situação de declínio. A maquiagem administrativa e a "contabilidade criativa", juntamente com investimentos pesados em marketing institucional, fazem parte do teatro que, algumas vezes e por algum tempo, mantém de pé a organização. «13»

É comum que grupos que perderam o poder ou não vejam alternativa profissional futura fora da instituição se organizem para resistir ao seu desaparecimento. As práticas de resistência mais frequentes situam-se no nível da formação de esprit de corps, e da desestabilização de projetos de recuperação via boatos e propostas irrealizáveis. No que tange a grandes organizações, que dependem de decisões políticas mais do que de ações estratégicas para dar continuidade às suas atividades, são usuais táticas de resistência cifradas: «14»

- . em respostas simbólicas, compreendendo a mudança e troca de títulos, cargos, pessoal bem como a criação de comissões de trabalho, grupos de estudo, forças tarefa etc., sem que o essencial das questões que ameaçam a sobrevivência da instituição seja tocado;
- . em pequenas concessões, sem que efetivamente se altere a estrutura e propósitos da organização;
- . na transferência de domínio, em geral sendo absorvida e/ou colocando-se sob o abrigo de outras organizações;

na geração e/ou simples proposição de novos produtos ou serviços que passem a justificar sua existência.

Revitalização

Em teoria, há pelo menos duas atitudes frente ao declínio. A primeira aceita a inevitabilidade e está muito próxima da teoria da corrupção dos sistemas, do esgotamento das possibilidades de um modelo ou *modus operandi*, que é a visão de alguns ambientalistas mas já era a tese de Gibbon em 1776⁽¹⁷⁾. A segunda entende o declínio como evitável, desde que a organização encontre novos horizontes e novos objetivos a alcançar. É sob esta ótica, que em absoluto não se tem demonstrado irrealista, que vamos abordar os quatro esquemas principais de superação do declínio.

Práticas defensivas como obstáculo à deterioração organizacional têm apresentado resultados pouco animadores. Os argumentos, quando a argumentação é possível, dificilmente encontram sustentação, seja porque se baseiam em situações passadas, que, justamente, levaram ao estágio atual da organização, seja porque - e isto é inevitável - trabalham sobre intensões, não sobre realizações. Explicações, justificativas, apelos podem retardar o processo de declínio mas, a não ser em casos de organismos lastreados unicamente em forças políticas, a tendência é o prosseguimento das etapas de deterioração, com ênfase na mi-

tificação interna e, externamente, nas práticas de maquiagem já mencionadas. «10»

A introdução de grupos de crise, de consultorias especializadas e a busca de novas tecnologias, principalmente no que se refere à inovação organizacional, tem se revelado solução apropriada para um número significativo de casos de declínio. No entanto, a renovação das organizações não é um processo simples. As principais dificuldades encontradas situam-se na já conhecida, mas nem por isto menos relevante, área de resistência à mudança e no montante de investimentos (gastos com inovação organizacional representam investimentos, não despesas) necessários. Outro risco de malogro sempre presente em processos desta natureza é o da complacência com esquemas administrativos tradicionais. Já foi comprovado empiricamente que reorganizações superficiais em momentos de crise causam rupturas e aumentam a propensão ao desaparecimento da organização. «11»

Outro conjunto de estratégias ou ajustes têm sido utilizados com sucesso; são as ações de redirecionamento para mercados diversos e públicos diferentes, ações voltadas para o ambiente e centrados na resposta adaptativa, compreendendo principalmente: «12»

- . a realização de fusões joint ventures e tudo que contribua para diminuir as incertezas, incluindo a divisão de domínio e/ou mercados com outras empresas e agências;

- . a mobilização de clientes, organizações dependentes, órgãos legislativos e populações, ainda que mediante corte de programas de grande sensibilidade ou produtos de penetração ampla;
- . a ampliação da base de domínio e receita (de urbano para metropolitano, de produto para linha de produtos etc.) e atração de novos investimentos.

A diminuição ou contração da organização tem sido uma das práticas mais utilizadas para sustar o processo de declínio. De execução muito complexa em órgãos governamentais e empresas de perfil tradicional, já que requer níveis altos de informação, de flexibilidade orçamentária e administrativa, além de autoridade para estabelecer incentivos e executar os cortes apropriados, a contração organizacional apresenta não poucas dificuldades: (21)

- . de ordem operacional, seja pela impossibilidade de cortar partes da organização sem comprometer o todo, seja pelo chamado paradoxo da eficiência. Resumidamente, esse paradoxo se expressa da seguinte forma: dado um corte longitudinal, sofrem mais os segmentos eficientes da organização já que, por definição de eficientes, não dispõem de excedentes (gorduras) a serem cortadas;
- . de produtividade, ou melhor, de diminuição da produtividade durante e após a execução dos cortes. Isto se dá de um lado, porque a razão produto/recursos é

afetada tanto no denominador como no numerador, de outro, porque o aumento ou restabelecimento da produtividade requer recursos em termos de capacitação, equipamentos etc., recursos esses que são, justamente, o que se quer ver cortado. A semelhança da eficiência, a produtividade também é afetada por cortes longitudinais, uma vez que os segmentos de maior produtividade, por terem alcançado a máxima capacidade de rendimento, são mais atingidos enquanto os segmentos ociosos têm espaço para melhorar seu desempenho; de motivação/participação. Os quadros melhor qualificados tendem a abandonar a organização ou a serem demitidos por representarem custos proporcionais elevados. Enquanto em andamento, o processo de cortes predispõe a formação de grupos de resistência, o que obriga a ação rápida e de alto risco, sob pena de desvirtuamento do sentido estratégico da diminuição de recursos. Mas esta não é a única consequência psicológica negativa de cortes em recursos humanos. Os piores efeitos são sentidos após o término do processo, em termos do clima organizacional que se instala (insegurança, cinismo institucional etc.) e do desmoronamento da imagem interna da organização. (22)

A contração gradual, sem cortes longitudinais, embora com a vantagem de permitir maior propriedade nas ações e tempo sufi-

ciente para que circunstâncias favoráveis no ambiente levem à reversão na expectativa de declínio e/ou criem oportunidades de transformação, não deixa de apresentar riscos. De fato, além da permanência das dificuldades acima, existe a possibilidade de paralisia estratégica em face da diminuição da flexibilidade operacional e do centralismo das decisões necessários à condução do processo, e, principalmente, a probabilidade da instalação de um clima organizacional que, persistindo por semanas e meses pode, por si só, conduzir ao desaparecimento da instituição. (20)

Duas observações finais sobre a reversão dos processos de declínio:

Cortes de pessoal são a mais óbvia iniciativa para a diminuição de custos. No entanto, a documentação disponível indica que, se é verdade que todos os projetos de revitalização fizeram vítimas, também é verdade que não há casos de bons resultados obtidos a partir de demissões em massa. Ao contrário, os relatos demonstram que a mobilização e o compromisso de funcionários e empregados é condição inequívoca para o êxito dessas iniciativas. (21)

Programas de revitalização bem sucedidos têm se caracterizado pela utilização integrada, i.e., não isolada, das quatro estratégias acima descritas, mas utilização articulada, mediante a

formulação de projetos técnicos com objetivos claros e conhecidos, exigência primeira para que o esforço de renovação não se perca em atos desesperados e sem sentido. (25)

Notas

- 1 - Singh, J. & House, R. & Tucker, D. - Organizational change and organizational mortality - Administrative Science Quarterly - 31/4 - 1986
 - os partidários das teorias ambientalistas, (por ex. Thompson, James - Organizations in action - New York - MacGraw-Hill - 1967), sustentam que, dada uma mudança significativa no ambiente, notadamente mudança que implique escassez de recursos para a organização, esta perde sua possibilidade de sobrevivência. Não só por não dispor de recursos como por perder a capacidade de se ajustar ao ambiente, condição de sobrevivência.
 - McKinley, William - Complexity and administrative intensity: the case of declining organizations - Administrative Science Quarterly - 32/1 - 1987
 - Sobre a noção de que toda organização inicia seu declínio a partir do momento em que atinge o ponto máximo de utilidade para a sociedade, ver - Weitzel, William & Jonson, Ellen - Decline in organizations: a literature integration and extension - Administrative Science Quarterly - 34/1 - 1989
 - Durhan, John W. & Smith, Howard R. - Toward a general theory of organizational deterioration - Administration & Society - 14/3 - 1982
- 2 - Kaufman, Herbert - The natural history of human organizations - Administration & Society - 08 - 1975
 - Di Maggio, Paul & Powell, Walter W. - The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields - American Sociological Review - 48 - 1983
- 3 - William & Jonson - 1989 - op. cit.
- 4 - Durham & Smith - 1982 - op. cit.
- 5 - McKinley - 1987 - op. cit.
- 6 - Whetten, David A. - Sources, responses and effects of organizational decline - in - Kimberly et alli - The organizational life cycle - Jossey-Bass Limited - California - 1981
- 7 - Singh, House & Tucker - 1986 - op. cit.
- 8 - Merton, Robert K. - Social theory and social structure - Glencoe, Ill. - The Free Press - 1957
- 9 - Hannan, Michael T. & Freeman, John - Structural inertia and organizational change - American Sociological Review - 04 - 1984
- 10 - Whetten, David - 1981 - op. cit.
- 11 - Burns, Mark & Mauet, Alfred - Administrative freedom for interorganizational action; a life-cycle interpretation - Administration & Society - 16/3 - 1984
- 12 - Cameron, Kin; Whetten, David; Kim, Myung U. - Organizational dysfunctions of decline - Academy of Management Journal - 30/1 - 1987
 - William & Jonsson - 1989 - op. cit.



Série Cadernos EBAP

- 01 - FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR PÚBLICO: ALTERNATIVAS EM DEBATE - 1980.
Bianor Scelza Cavalcanti
- 02 - EM BUSCA DE NOVOS CAMINHOS PARA A TEORIA DE ORGANIZAÇÃO - 1980.
Anna Maria Campos
- 03 - TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO GERENCIAL: INFERÊNCIA SOBRE A EXPERIÊNCIA DAS EMPRESAS ESTATAIS NO BRASIL - 1980.
Paulo Roberto Motta
- 04 - ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS - 1980
Luciano Zajdsznajder
- 05 - A INTERVENÇÃO ESTATAL NO SETOR SAÚDE: UMA CONTRIBUIÇÃO PARA A PESQUISA "GASTO PÚBLICO EM SAÚDE" - 1980.
Equipe PROASA
- 06 - EDUCAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: RETROSPECTIVA E PERSPECTIVA DA EXPERIÊNCIA NORTE-AMERICANA E REFLEXÕES SOBRE O CASO BRASILEIRO - 1980.
Armando Moreira Cunha
- 07 - PROJETO RIO: ANÁLISE DE UMA EXPERIÊNCIA DE PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO - 1981.
Héctor Atilio Possiese
- 08 - A PROPOSTA DE PARTICIPAÇÃO NA TEORIA GERENCIAL: A PARTICIPAÇÃO INDIRETA - 1981.
Paulo Roberto Motta
- 09 - PARTICIPAÇÃO NA GERÊNCIA: UMA PERSPECTIVA COMPARADA - 1981.
Paulo Roberto Motta
- 10 - O RITUAL DA DESBUROCRATIZAÇÃO: SEUS CONTEXTOS DRAMÁTICO E REPRESENTAÇÕES - 1981.
Maria Eliana Labra
- 11 - ASSISTÊNCIA MÉDICO-HOSPITALAR DO SISTEMA PREVIDENCIÁRIO BRASILEIRO ATRAVÉS DE SERVIÇOS CONTRATADOS - 1981.
Valéria de Souza
- 12 - MINHA DÍVIDA A LORD KEYNES - 1982.
Alberto Guerreiro Ramos

- 13 - UMA PROPOSTA DE AVALIAÇÃO DO POLO NOROESTE - 1982.
Antônio de Pádua Fraga
- 14 - REPARTINDO TAREFAS E RESPONSABILIDADES NAS ORGANIZAÇÕES: ALGUNS DILEMAS ENFRENTADOS PELA GERÊNCIA - 1982.
Anna Maria Campos
- 15 - AS DISFUNÇÕES DO PROGRAMA NACIONAL DO ÁLCOOL EM DECORRÊNCIA DA EXCESSIVA ÊNFASE NA CANA-DE-AÇÚCAR - 1982.
Fátima Bayma de Oliveira
- 16 - SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE SAÚDE: A VISÃO DE UM SANITARISTA - 1982.
Franz Rulli Costa
- 17 - O "JEITINHO" BRASILEIRO COMO UM RECURSO DE PODER - 1982.
Clóvis Abreu Vieira
Frederico Lustosa da Costa
Lázaro Oliveira Barbosa
- 18 - FINSOCIAL: ANÁLISE DE UMA POLÍTICA GOVERNAMENTAL - 1983.
Paulo Emílio Matos Martins
- 19 - AVALIAÇÃO DE EMPRESAS PÚBLICAS NOS PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO: A PERSPECTIVA SOCIAL - 1983.
Paulo Roberto Motta
- 20 - REFLEXÕES SOBRE O PROCESSO DE TECNIFICAÇÃO DA MEDICINA NO BRASIL - 1983.
Paulo Ricardo da Silva Maia
- 21 - A CO-GESTÃO NO INSTITUTO NACIONAL DO CÂNCER: UMA ANÁLISE ADMINISTRATIVA - 1983.
Paulo Roberto Motta
- 22 - SINDICALISMO NO GOVERNO DE GETÚLIO VARGAS - 1983.
Lucival José Siqueira Costa
- 23 - PLANEJAMENTO, PESQUISA E APRENDIZAGEM - 1983.
Luciano Zajdsznajder
- 24 - A INFORMAÇÃO DO SETOR PÚBLICO COMO FORMA DE OBTENÇÃO DE GANHOS SUBSTANCIAIS DE PRODUTIVIDADE - 1983.
José Osmir Fiorelli
- 25 - ANÁLISE DA ESTRUTURA FORMAL DAS ORGANIZAÇÕES: CONSIDERAÇÕES PRÁTICAS - 1983.
Armando Bergamini de Abreu

- 26 - ALGUNS IMPACTOS SOCIAIS E ECONÔMICOS DA AUTOMAÇÃO NO SETOR BANCÁRIO - 1983.
Samuel Levy
- 27 - O PROGRAMA DE ESTUDOS PROSPECTIVOS SOBRE O IMPACTO SOCIAL DA TECNOLOGIA. UMA PROPOSTA INSTITUCIONAL - 1983.
Samuel Levy
- 28 - PESQUISA: RELEVÂNCIA SOCIAL, COOPERAÇÃO E ABERTURA À APRENDIZAGEM - 1983.
Anna Maria Campos
- 29 - INVESTIGAÇÕES DE CIÊNCIAS SOCIAIS EM SAÚDE NO BRASIL - 1984.
Sonia Maria Fleury Teixeira
- 30 - A PARTICIPAÇÃO DO CIDADÃO NAS DECISÕES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - 1984.
Luis Carvalheira de Mendonça
- 31 - ATENÇÃO PRIMÁRIA A SAÚDE - RETROCESSO OU NOVOS RUMOS PARA A MODERNIZAÇÃO DO SERVIÇO? - 1984.
Cleisi Heisler Neves
- 32 - FAMERJ VERSUS BNH: UM ESTUDO DE CASO SOBRE MOVIMENTOS SOCIAIS URBANOS - 1985.
Araci Machado
Silvia Porto
Sylvia Constant Vergara
- 33 - A RELAÇÃO ESTADO E TRABALHADORES URBANOS NO BRASIL - 1985.
Carlos E. Rodrigues López
Carmem Lúcia L. Veloso de Castro
Maria Elide Bortoletto
- 34 - NOTAS SOBRE A RELEVÂNCIA DA ELABORAÇÃO DE UM NOVO TEXTO CONSTITUCIONAL PARA A EFETIVIDADE DA DEMOCRACIA NO BRASIL - 1986.
José Martins da Silva
- 35 - ADMINISTRAÇÃO DA POLÍTICA INDUSTRIAL NO BRASIL (RELATÓRIO FINAL) - 1987.
Bianor Scelza Cavalcanti
Jorge Vianna Monteiro
José Cezar Castanhar
- 36 - MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA: PROPOSTAS ALTERNATIVAS PARA O ESTADO LATINO AMERICANO - 1987.
Paulo Roberto Motta

- 37 - RAZÃO E INTUIÇÃO: RECUPERANDO O ILÓGICO NA TEORIA DA DECISÃO GERENCIAL - Junho - 1988.
Paulo Roberto Motta
- 38 - PARTICIPAÇÃO DIRETA DO EMPREGADO NO PROCESSO DECISÓRIO E NÍVEL DE PRODUTIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES - JUL, 1988.
Ethel Valéria de Oliveira Raiser
- 39 - IMPACTOS DA RACIONALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA NA CONCESSÃO DE BENEFÍCIOS PREVIDENCIÁRIOS - OUT, 1988.
Maria Eliana Labra
Lenaura de Vasconcellos C. Lobato
- 40 - EM BUSCA DE UM MODELO INTEGRADO DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS - NOV, 1988.
José Eduardo Coelho Messeder
- 41 - AS ORGANIZAÇÕES E O FUTURO: OS ELEMENTOS UTÓPICOS - DEZ, 1988.
Gabriel Antonio Atalla
- 42 - IMPLICAÇÕES DO CONCEITO DE AUTOGESTÃO DA PERESTROIKA DE GORBACHEV - ABRIL, 1989.
Eneida Santos Correia Lima
- 43 - DOMINAÇÃO BURGUESA NO BRASIL: VARIAÇÕES SOBRE O TEMA DE ESTADO E SOCIEDADE - MAIO, 1989.
Rezilda Rodrigues Oliveira
Ricardina Maria Menezes dos Santos
- 44 - GERÊNCIA DE IDÉIAS NOVAS - COMO DESPERTAR A CRIATIVIDADE E VENCER A IMPOTÊNCIA DO DESEJO INOVACIONAL - JUNHO, 1989.
Paulo Roberto Motta
- 45 - RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL: MODELO GERENCIAL NA ÁREA DO BEM ESTAR EM SÃO PAULO - OUTUBRO, 1989.
Maria Cecília Pimentel Bortoletto
- 46 - A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS PARA A DÉCADA DE 90 -NOVEMBRO, 1989.
Gilnei Mourão Teixeira
José Eduardo Coelho Messeder
- 47 - ESTUDO ECONÔMICO-FINANCEIRO-ADMINISTRATIVO DO SETOR SIDERÚRGICO - SETEMBRO, 1989.
Istvan Karoly Kasznar

48 - ANÁLISE DE POLÍTICA URBANA - O CASO DO MUNICÍPIO DO RIO DE JANEIRO
- DEZEMBRO, 1989.

Carlos A. de Souza Ribeiro

Heliana Marinho da Silva

Mercy Escalante Ludeña

Silvano José da Silva

49 - GESTÃO PÚBLICA INTEGRADA: IMPLICAÇÕES PARA A FORMULAÇÃO DE
TEORIAS, MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA E ENSINO DA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA - MARÇO - 1990.

Bianor Scelza Cavalcanti.

000055287



N.Cham. P/EBAP CE 50

Autor: Thiry-Cherques, Hermano R.

Título: Administrando a sobrevivencia : indicadores de



055287

35265

FGV - BMHS

Nº Pat.:72/90