Nesse ponto, vale a pena ressaltar as críticas apresentadas a Zetterberg que, embora tentando formalizar e pôr ordem nas teorias sociológicas, se encaminha para arbitrariedades metodológicas graves e que comprometem o poder explicativo das teorias. No processo de derivação de teoremas a partir de axiomas, Zetterberg não explicita porque escolhe esta ou aquela proposição como axioma que dá origem a derivações subseqüentes (p. 12-15). Blalock, com uma acuidade lógica excepcional, detecta essas arbitrariedades e mostra ao leitor menos avisado que conclusões opostas poderiam ser tiradas das mesmas premissas alinhadas por Zetterberg em seu livro **On theory and verification in sociology** (New Jersey, Bedminster Press, 1965).

Um capítulo todo é dedicado à reformulação das teorias verbais em modelos causais. Utilizando exemplos de Merton, Nye, White e Frideres, o autor ensina o leitor — de modo simples e atraente — como colocar proposições empíricas nos formatos da causalidade. Os principais formatos examinados são: inventário de causas (p. 35), inventário de efeitos (p. 41), cadeias simples (p. 43) e **loops** (p. 46). O esfôrço lógico desenvolvido por Blalock é bastante compensador pois, da formalização sugerida, se pode tirar imediatas conclusões a respeito das vantagens da utilização dos modelos causais. A seguir, no capítulo 4, Blalock retoma uma série de tópicos estudados em seu **Causal inferences** e explica o processo segundo o qual o modêlo linear pode ser introduzido no sistema de variáveis para a elaboração de explicações causais. Mais adiante êle entra na utilização de modelos de equação única e equações simultâneas. A grande preocupação do autor é sempre reduzir o êrro e explicar a maior proporção de variância possível com o menor número de variáveis no sistema explicativo.

Todo o tratamento matemático dado pelo autor é simples e pode ser entendido pelo estudioso iniciado em questões lógicas e estatísticas dos processos de inferência e generalização científicas. Por isso, **Theory construction** é um pequeno livro que não pode faltar na estante daquele que pretende fazer grandes coisas em ciências sociais.

JOSÉ PASTORE

INTERVENTION THEORY AND METHOD — A Behavioral Science View — Por Chris Argyris. Reading, Massachusetts, Addison-Wesley, 1970. 374 p.

Raramente foi escrito um livro sôbre o papel do consultor tão útil como êste; um livro de psicólogo behaviorista que ensina o consultor externo a lidar com a organização-cliente. É verdade que na década de 1960 apareceram muitas obras sôbre a Teoria da Mudança, que servem de base para uma teoria da consultoria. Com origens remotas em Kurt Lewin e principalmente nos seus discípulos Coch e French, aparece na década de 1960. **The planning of change** (New York, Holt, 1961), uma excelente antologia de Bennis, Benne e Chin. Na Inglaterra, as teorias do Instituto Tavistock são expostas por Burns e Stalker na célebre obra, **The management of innovation** (Londres, Tavistock, 1961). Nos anos seguintes, o movimento do desenvolvimento organizacional vai-se fazendo conhecer através dos livros de Bennis, Blake, Lawrence, Lorsch, Beckhard, Schein, e outros.

Há mais de 10 anos, a literatura sôbre mudança organizacional tem exaltado a dinâmica da organização, de um modo apologético e idealista, deixando-nos uma sensação de que as organizações estão mudando, quando na realidade elas não mudam nada ou quando o

fazem é por pressão do mercado
e não por iluminação dos dirigentes. É preciso estudar a ideologia dessa literatura mudancista em seu caráter escapista e reacionário; êsse assunto, aliás, tem recebido boa acolhida nos meios acadêmicos.

O decano behaviorista Chris Argyris, da Universidade de Yale, vem escrevendo há 20 anos sôbre os problemas de integração da personalidade individual na organização. Seu primeiro livro conhecido e traduzido em português foi **Personality and organization** (New York, Harper, 1957) seguido de **Understanding organizational behavior** (Homewood, Irwin, 1962), que foi um estudo da técnica do grupo de sensitividade. **Integrating the individual and the organization** (New York, Wiley, 1964) e **Organization and innovation** (Homewood, Irwin, 1965) foram suas obras mais recentes. Argyris vinha sendo criticado por apegar-se ainda, de maneira sistemática, aos procedimentos e limitações do behaviorismo quando os antigos behavioristas como Likert, Katz e Kahn já começavam a entrar no movimento de **sistemas.** Sua teoria de relações humanas abordava o indivíduo isolado ou em pequenos grupos, também isolados do contexto da organização. A própria exigência de rigor científico fazia com que o behaviorista limitasse o experimento a ponto de tal experimento ter pouca utilidade para o conjunto da organização.

Assim é que Argyris vinha sedimentando uma imagem de intelectual e pesquisador persistente mas **demodé.** Até hoje sua limitação consiste na ausência de uma visão global **(sistêmica)** da organização.

Pois bem, o nôvo livro de Argyris, apesar de reevocar as velnas obras, presta uma inestimável contribuição ao desenvolvimento organizacional,

analisando o papel do consultor
externo; é estudado o relacionamento consultor-organização, as conseqüências não previstas de sua ação sôbre o cliente, a estratégia e tática da consultoria, o ciclo e os níveis de diálogo do consultor, as causas da intervenção fracassada. Na segunda parte, o livro fornece amplo material operacional para abordar o cliente, selecioná-lo, diagnosticá-lo e manter uma relação eficaz com êle.

A mudança proporcionada pelo consultor externo à organização-cliente, nesse livro chamada "intervenção", pode ser comparada à que é proporcionada pela psicoterapia a um paciente; ela não violenta a livre escolha, a vontade própria e o compromisso pessoal do cliente; apenas o ajuda a mudar. A intervenção é pois definida como a entrada de um consultor externo num sistema de relações humanas e grupais preexistente e em funcionamento, com o propósito de ajudá-lo. A tarefa principal do consultor não é pois mudar a organização-cliente, mas ajudá-la a mudar-se. Para isso, o consultor exerce três funções básicas: proporciona informações úteis, respeita a livre escolha e consegue um comprometimento das pessoas que estão dentro do sistema-cliente.

Êsse conceito de intervenção tem algumas implicações. Primeiro, a competência para mudar não é do consultor mas da própria organização, pois o consultor apenas ajuda-a a resolver os problemas e a operar mais competentemente, até o ponto em que ela alcança auto-suficiência. Segundo, a mudança não é a tarefa principal do interventor. A teoria da mudança sofreu uma idealização compulsiva por parte de alguns teóricos do desenvolvimento organizacional. Terceiro, as três funções básicas (informar, respeitar a livre escolha e obter comprom timentc) podem

servir de critério para a própria seleção dos clientes. Quarto, essas três funções diminuem a probabilidade de manipulação tanto por parte do consultor como do cliente. Quinto, essas três funções servem para deixar finalmente o cliente quando fôr o momento. A mais importante de tôdas as implicações se refere à competência do cliente.

Uma organização competente é aquela que é capaz de resolver os seus próprios problemas, tomar decisões e executá-las eficazmente. O sistema competente obedece a seis critérios: 1. consciência da informação relevante, 2. compreensão dessa informação pelas partes, 3. manipulabilidade, 4. custo realístico, 5. tomada de decisões que evitem a recorrência do problema, 6. aumento dos processos de solução de problemas, decisão e implementação.

A intervenção, como qualquer experiência científica bem intencionada, provoca conseqüências às vêzes não previstas nos objetivos declarados do programa: 1. afastamento físico dos empregados por ausentismo ou **turnover;** 2. afastamento psicológico (o empregado permanece no local de trabalho e deixa que o pesquisador e o consultor manipulem o seu desempenho desde que êles paguem um preço por isso); 3. hostilidade aberta contra a pesquisa; 4. hostilidade disfarçada como mecanismo adaptativo mais seguro, mediante o fornecimento de respostas incorretas, relutância em fornecer dados, desempenho mìnimamente aceitável, coerção sôbre os colegas para obter o mesmo comportamento e descrédito da pesquisa; 5. ênfase na recompensa pecuniária, 6. pressões trabalhistas. Há um paralelo entre as conseqüências da intervenção nos funcionários de nível graduado e as conseqüências da administração científica taylorista entre os operários do nível inferior. Pode-se esperar de ambas as situações o mesmo tipo de reação negativa.

O único meio de prevenir tais conseqüências consiste em considerar a intervenção não de um ponto de vista mecanicista mas orgânico, isto é, criar relações com o cliente de modo que êle, e não o consultor, assuma a maior influência sôbre a análise, o planejamento e a execução da mudança.

Ao iniciar o processo de consultoria, o profissional enfrenta algumas condições discrepantes: a diferença entre o seu ponto de vista e o do cliente quanto às causas do problema, quanto aos meios de solução e quanto aos ideais e comportamento. Êsse mundo discrepante produz certa marginalidade do consultor, mantém uma perpétua desconfiança do cliente e reduz ao mínimo o **feedback** do consultor quanto à eficácia dos meios propostos. Para isso, o interventor deve ter confiança em sua própria filosofia de intervenção, percepção precisa da realidade, aceitação da desconfiança e da agressividade do cliente e confiança na própria experiência com a realidade. Êsses critérios servem também para avaliar as intervenções ineficazes e fracassadas.

O êrro ou frustração do consultor tem como resultado o aumento do comportamento defensivo, a compulsão do sucesso, a aspiração num nível irreal e o aumento da necessidade de confirmação pelo cliente. Para essa situação de defesa e desconfiança, o consultor tem duas estratégias de saída: uma, a supersimplificação do problema do cliente e outra, a concentração apenas nos aspectos científicos do trabalho.

O livro de Argyris não chega a ser um livro de receitas para o consultor mas fornece amplo material e casos para discussão. As emprêsas de consultoria

e as agências particulares e oficiais que oferecem serviços de consultoria poderiam organizar, com base nesse livro, cursos de treinamento para os consultores. Creio que êsse livro pode ser muito valioso para consultores de administração, psicólogos, sociólogos, economistas e engenheiros consultores que oferecem serviços dêsse tipo às organizações. O livro é também útil para a condução de programas de pesquisa científica dentro das organizações.

JOÃO BOSCO LODI

AS FUNÇÕES DO EXECUTIVO. Por Chester I. Barnard. Tradução brasileira da Editôra Atlas, São Paulo, 1971.

Chester Barnard (1886-1961) deixou dois livros dos quais o primeiro é sua obra-prima, **The functions of the executive** (Harvard University Press, 1938) e o segundo, **Organization and management** (Harvard University Press, 1948), constitui uma coleção de ensaios variados publicados 10 anos depois que desenvolve os temas do livro anterior. Apesar da profundidade de sua obra, Barnard foi um executivo prático e um acadêmico amador. Seu estilo árduo, em muitos pontos obscuro, não o qualifica como um bom escritor. Educado em Harvard, passou quase 40 anos fazendo carreira dentro da American Telephone and Telegraph (ATT), de funcionário do Departamento de Estatística a Presidente da Bell Telephone Company de New Jersey. Êle não estêve ligado ao experimento Hawthorne, que se desenvolveu em outra emprêsa do grupo, a Western Electric Company, de Chicago, mas conviveu com Elton Mayo, Whitehead, Roethlisberger e outras importantes figuras da Escola de Relações Humanas. Além de executivo da ATT, Barnard preencheu diversas funções públicas, como Presidente da United Services Organization (USO) durante a Segunda Guerra Mundial; Chefe do Conselho Geral de Educação, Presidente da Fundação Rockefeller, Presidente da Fundação Nacional de Ciência, assistente do Secretário do Tesouro. Além disso, apreciava muito a música, sendo um dos fundadores da Sociedade Bach de Nova Jérsei.

Barnard começou a escrever **As funções do executivo** numa época em que as idéias do experimento de Hawthorne estavam sendo divulgadas e começavam a entrar em conflito com a teoria clássica da administração.

Barnard tentou em vão uma síntese. Para o desenvolvimento de suas idéias foi importante o seu convívio com L.J. Henderson, que na época divulgava a sociologia de Pareto. Além disso, Mayo e os intelectuais de Harvard, que conviveram com êle, trouxeram-lhe a contribuição do estudo da motivação humana.

Harvard publicou em 1968 uma nova edição de **The functions of the executive** em comemoração aos 30 anos de vida dêsse memorável livro. Numa excelente introdução, Kenneth Andrews, de Harvard, apresenta um esbôço da personalidade e do pensamento de Barnard. Dessa edição comemorativa temos agora em português a tradução de Auriphebo Simões para a Editôra Atlas.

No prefácio do livro, Barnard se propõe a apresentar uma teoria da cooperação na organização formal. A cooperação origina-se de uma necessidade individual de cumprir propósitos de um sistema cambiante, em que vários elementos biológicos, psicológicos e sociais estão combinados. O executivo precisa ser eficaz (atingir os propósitos da organização) e eficiente (satisfazer seus motivos individuais) para sobreviver nesse sistema. A organização é vista como