RESENHA

Moderna Organização — Por VICTOR A. THOMPSON, Programa de Publicações Didáticas — Agência Norte-Americana para o Desenvolvimento Internacional — USAID, Rio de Janeiro, 1967, tradução de VITOR BRINCHES.

VICTOR A. THOMPSON, professor e chefe do Departamento de Ciência Política e Social do Instituto de Tecnologia de Illinois, oferece-nos neste livro uma demonstração inequívoca de seu espírito brilhante e de seus conhecimentos profundos dos problemas administrativos.

Moderna Organização não é um manual de técnicas de organização, embora também não apresente uma análise teórica de natureza integradora. Na verdade, trata-se de trabalho de desenvolvimento de uma tese, a qual, em virtude de sua amplitude, obriga o autor a um estudo profundo de aspectos estruturais e aestruturais da organização.

THOMPSON parte da idéia de que a burocracia moderna é uma adaptação de velhas formas de organização, alteradas para se adaptarem aos requisitos da especialização. A especialização moderna é nela enxertada, mas os velhos traços do passado permanecem. Juntamente com a especialização tecnológica, encontramos remanescentes de GÊNGIS

CÃ e de guerreiros caciques índios. Encontramos o que há de mais recente na ciência e na tecnologia associado à organização autocrática, monística, hierárquica, de uma era mais simples. Em sua obra, encontramos especialização e hierarquia reunidas.

Porém, ao que tudo indica, êste enxêrto da especialização na estrutura hierárquica torna-se cada vez mais difícil, pela crescente lacuna entre o direito de decidir que é a autoridade e o poder de executar, que é o conhecimento especializado.

Baseado nesta nova visão da burocracia, o autor defende a tese de que a mais sistemática característica da burocracia moderna é o crescente desequilíbrio entre a capacidade e a autoridade.

Por um lamentável engano, a edição brasileira traz a palavra "desequilíbrio" trocada pelo seu antônimo, o que pode comprometer o entendimento da obra. Uma vez, porém, corrigida esta falha, o livro é fàcilmente compreensível e de leitura agradabilíssima.

Antes de entrar no desenvolvimento de seu pensamento, THOMPSON adverte o leitor de que não foi sua intenção levantar de forma experimental qualquer prova empírica espúria que servisse ao seu argumento. Esta advertência é necessária, pois, entramos numa era em que a quantificação é algo mágico e sagrado, embora quase sempre trivial o que pode ser quantificado.

THOMPSON propõe-se a fazer uma análise funcional da organização em duplo sentido: primeiro, a meta formal, objetiva e externa da organização; e segundo, as metas pessoais que os participantes esperam atingir, associando-se à organização. Exposta a base sôbre a qual se assenta tôda sua tese, o autor divide a obra em oito partes, na seguinte ordem: Burocracia, Especialização, Hierarquia, Conflito, Ideologia, Dramaturgia, "Buropatologia" e Cooperação.

● Na primeira parte, lembra o conceito weberiano de burocracia, isto é, a visão evolutiva das formas organiza-

cionais segundo a espécie de relações de autoridade dentro delas, desde o tipo mais simples, em que os participantes prestam obediência quase inqualificável a um líder "carismático" com poderes extraordinários, até a forma mais racionalizada, baseada em relações altamente formais de autoridade, a que MAX WEBER chamou *burocracia*. Embora o conceito weberiano seja ainda de grande validade, existem atualmente elementos que modificam bastante os aspectos característicos da grande organização: êstes elementos são a ciência e a tecnologia. A organização responde ao impacto dêstes elementos com um constante auto-escrutínio. Além disso, a complexidade das técnicas exige sua aplicação por parte de especialistas e a dependência dêstes a que a organização se submete, exige uma adaptação completa no que se refere a seus sistemas de carreira, divisão do trabalho em funções e departamentalização, pois a especialização exige garantia de estabilidade.

Imagina o autor que a especialização torna-se cada dia mais importante e que, da mesma forma que se verificou a separação da propriedade e do contrôle da emprêsa, começa a verificar-se uma separação entre administração e contrôle, como resultado da especialização avançada.

● No capítulo intitulado "Especialização", THOMPSON identifica dois tipos de especialização totalmente diversos: de tarefas e de pessoas. O primeiro se refere ao elemento de trabalho especificado, enquanto o segundo se refere à adaptação do indivíduo às condições de sua existência, no sentido de torná-lo capaz de realizar algo que não poderia fazer antes, e que outra pessoa não pode fazer por êle. Se tais coisas são avaliadas por outra pessoa, seu monopólio parcial de habilidade para executá-las dá-lhe poder.

A especialização de tarefas, por outro lado, se move na direção de algo sempre mais específico — a redução de atividades para rotinas simples e repetitivas, conduzindo à microdivisão do trabalho, como por exemplo, apertar parafusos numa linha de montagem.

Embora a microdivisão industrial do trabalho seja enormemente custosa em têrmos de bem-estar individual dos trabalhadores, tem sido bastante positiva do ponto de vista da produção. A razão para esta aparente contradição está no fato de que a microdivisão do trabalho humano tornou possível o emprêgo de máquinas de alta produtividade.

Ao contrário da especialização de pessoas, que constitui um processo social, a especialização de tarefas é uma condição planejada imposta à organização pelos que detêm a autoridade e que ocupam os diversos cargos da hierarquia, à qual o autor dedica o capítulo seguinte.

● Por hierarquia, entende um sistema de funções — funções de subordinação e de chefia — dispostas em uma corrente, de modo que a função 1 fique subordinada à 2, e esta, superior à 1, subordinada à 3. Uma das características da estrutura hierárquica costuma ser a graduação entre as posições subordinado-superior, formando uma hierarquia de vários graus de respeito ou um sistema de *status.*

Êste sistema de *status* deve sua sobrevivência, em grande parte, à crença num poder incomum, ou carisma, das pessoas que ocupam as várias posições. Embora a especialização tenha alterado profundamente as circunstâncias nas quais a ação se desenvolve dentro de uma emprêsa, a teoria da organização moderna e, em grande parte, a prática, foram aplicadas ao sistema das posições hierárquicas, fazendo com que a conduta interna da burocracia previesse, em muitos casos, de tensões criadas pelo conflito entre especialização e hierarquia.

● Segue um capítulo sôbre conflito, no qual o autor se propõe a estudar a interação existente entre as funções dos postos hierárquicos e as dos especializados. Imagina que a conduta pessoal é dirigida para uma finalidade comum e que a conduta organizacional é, de forma inversa, dirigida para as metas pessoais.

As atividades e as relações mútuas, orientadas para um objetivo, constituem as metas a que a organização deve

dar maior ênfase. Quer isto dizer que essas atividades e relações são apreciadas mais por sua capacidade de conduzir às metas da organização do que às de cada um de seus membros.

Para THOMPSON, entretanto, o núcleo do conflito está nas crescentes discordâncias entre o especialista e as posições hierárquicas. Considerando que possam existir outros motivos para conflitos, acredita provável sua superação por meio do reconhecimento da necessidade de interdependência. A solução dêsses conflitos, na organização moderna, torna-se difícil pelo fato de que êles são formalmente reconhecidos, devendo, portanto, ser usados meios ilegais para o estabelecimento de um acôrdo.

• Na quinta parte, o autor afirma que a burocracia necessita de uma ideologia que se oponha à validade do conflito, e que será encontrada no que êle chama de "psicologia sócio-administrativa", ou seja, o corpo de idéia da chamada Escola de Relações Humanas. O conflito é encarado, de acôrdo com tais idéias, como uma forma de conduta individual, patológica, que deve ser corrigida através da interação social.

• O capítulo referente à "dramaturgia" marca o início das seções realmente originais da obra. A afirmação básica é que o superior precisa controlar as opiniões, e tal contrôle exige que se dedique alguma atenção à preparação do "público". Para as apresentações hierárquicas o público já está preparado pelo sistema de *status*. O auditório é treinado para desempenhar os papéis de acôrdo com os valores dêstes e para mostrar vivo interêsse pelo espetáculo. A conduta do *status* protege a área dos bastidores, ensinando os indivíduos a "manterem-se no seu lugar". As informações que não estão de acôrdo com as opiniões adotadas são mantidas em segrêdo. O treinamento do *status* preparou o auditório para agir com cautela e os "atôres" para agirem respeitosamente com relação ao sistema de *status*. Ambas as partes "representam o seu papel" protegendo, assim, as representações contra fiascos, más atuações, entradas fora do tempo, etc.

Os dois últimos capítulos tratam, respectivamente, de "Buropatologia" e Cooperação.

● Em "buropatologia" THOMPSON tenta deixar claro o problema da rotinização, no que se refere à sua influência na conduta individual. Afirma que certos indivíduos mostram-se incapazes de se adaptarem às organizações modernas e que esta falta de adaptação pode ser revelada de duas formas: a que chama de "buropática" e "burótica".

Na estrutura hierárquica, com o seu monopólio de "sucesso", existe uma grande reserva de ansiedade. Esta ansiedade, originada pelo sentimento de insegurança, provoca, muitas vêzes, um apêgo exagerado às normas da organização. A êste tipo de conduta o autor chama "buropática". Há, por outro lado, pessoas que são incapazes de se adaptar à complexidade, impessoalidade e imparcialidade dessas organizações. Ao que tudo indica, êste é um tipo de reação característico da personalidade imatura. A isto THOMPSON chama de conduta "burótica".

● No capítulo sôbre "cooperação", o autor lembra sua necessidade para a organização, os seus tipos possíveis e finalmente recomenda algumas modificações no comportamento administrativo típico.

A leitura de um livro da categoria de *Moderna Organização* é indispensável para administradores de cúpula e para todos aquêles que se interessam pelo fascinante campo da Teoria das Organizações.

FERNANDO C. PRESTES MOTTA