RESENHAS

MODERN ORGANIZATIONS — Por AMITAI ETZIONI, Englewood Cliffs, *Prentice Hall*, 1964, 120 páginas.

O livro do professor A. ETZIONI aparece publicado na série da Prentice Hall *Foundations of Modern Sociology Series* que se propõe à iniciação dos leitores em aspectos importantes da sociologia, sem prejuízo dos conceitos modernos e deixando para um estágio posterior o desenvolvimento de conceituação mais sofisticada.

O livro em questão é uma tentativa do Professor ETZIONI de cobrir històricamente o desenvolvimento da teoria da organização, iniciando-se com a chamada "Escola Clássica" e chegando até o "Estruturalismo". O livro se divide em dez capítulos e o primeiro "Racionalidade e Felicidade: O Dilema Organizacional" estabelece a dicotomia do indivíduo, uno, livre e singular, com suas aspirações e peculiaridades e a organização, forçosamente coletiva, com objetivos supra-individuais e que não pode deixar de exercer pressão e impor limitações aos objetivos e aspirações individuais. Lançado o "dilema" ETZIONI se propõe definir as organizações como "unidades sociais (ou grupamentos humanos) deliberadamente construídas e reconstruídas para a consecução de objetivos específicos" (pág. 3). Sinônimos de organização seriam *burocracia* ou *organização formal*. O têrmo organização foi o escolhido por ter

uma conotação neutra na terminologia das ciências comportamentais, o que não ocorre com os outros dois. Não há maior interêsse em resumir o que A. ETZIONI nos diz sôbre a "Escola Clássica" ou as "Relações Humanas", uma vez que repete conceitos já estabelecidos na história da teoria da organização. A abordagem "estruturalista" é merecedora de maior atenção, pois o autor se propõe a aplicação do método que já vem sendo utilizado em filosofia, crítica literária e outras ciências sociais ao campo das organizações.

"A abordagem estruturalista, embora tendo múltipla origem, mas um único adversário, é uma síntese da Escola Clássica (ou formal) e das Relações Humanas (ou informal), apoiando-se também no trabalho de WEBER e até certo ponto em K. MARX" (pág. 41). O estruturalismo assim definido acaba por dialogar mais com a Escola das Relações Humanas, cujas concepções critica, do que com os "clássicos". A estrutura formal da organização é aceita como um dado que não cabe discutir, e pelo fato de a terem estudado e desenvolvido os clássicos são merecedores de todo o respeito. Sua única limitação foi o se terem cingido ao estudo das emprêsas, ou seja, das organizações de tipo econômico, enquanto os estruturalistas se propõem englobar no campo da teoria organizacional tôdas as demais organizações de tipo formal, como Igrejas, hospitais, prisões, universidades, organizações internacionais, etc. Veja-se a êsse respeito o último livro de ETZIONI, *Political Unification,* onde são estudados alguns exemplos de *integrações,* a nível internacional, bem e mal sucedidas. O restante do capítulo dedicado ao estruturalismo indica as limitações das Relações Humanas. Uma delas seria a importância excessiva concedida à organização informal e o conseqüente descaso pela estrutura formal, diminuindo o número real de variáveis que compõe o problema organizacional. Outra limitação seria encontrada na miopia das Relações Humanas para com o ambiente externo e que circunda a organização. A tendência foi a de ver a organização, e no caso das Relações Humanas, a fábrica, como um sistema social, menosprezando os fatôres externos e

suas influências sôbre a organização. ELTON MAYO e seus seguidores fascinados com os resultados das pesquisas da Western Electric a respeito das organizações informais acabaram por ver na fábrica um sistema social autônomo e não relacionado com o mundo exterior. Outro ponto merecedor de reparos são as idéias desenvolvidas pelas Relações Humanas sôbre as formas de compensação materiais ou sociais. Achando que a satisfação no trabalho deriva mais do sentimento de pertencer e ser aceito pelo grupo social onde foi colocado enquanto membro da organização, os seguidores de E. MAYO passaram a conceder pouca importância às compensações de tipo pecuniário e a todos os sistemas de incentivo elaborados pelos clássicos. Tal formulação do problema merece hoje restrições, após quase quarenta anos de experiência, onde pode perceber-se que as compensações de tipo material ainda desempenham importante papel para a satisfação individual. Considere-se que manifestações variadas do Conflito Industrial tendem a diminuir com salários mais elevados e outros benefícios.

O quinto capítulo é dedicado ao estudo do modêlo burocrático weberiano, e reconhecido como um dos mais influentes iniciadores do estruturalismo. A propósito conviria observar que WEBER já foi reiteradas vêzes tomado como a mais importante contribuição também à Escola Clássica. O restante do capítulo expõe a burocracia e as firmas de legitimação de autoridade encontradas no *Economia e Sociedade* de MAX WEBER sem deter-se em pormenores e sem realizar maiores críticas.

Os capítulos sexto e sétimo tratam do problema do contrôle, relacionando-o com a liderança e com elementos tirados da estrutura social. No capítulo seguinte ETZIONI considera o problema da autoridade na moderna organização, não mais nos têrmos propostos pela tipologia weberiana, mas em têrmos de conhecimento. Já foi apontada de maneira bastante aguda por V. THOMPSON em seu livro *Modern Organizations,* a dicotomia atualmente implantada no interior da organização entre autoridade e

especialização, ou seja, entre autoridade para comandar e conhecimento dos processos e problemas envolvidos na vida organizacional. O livro de THOMPSON utiliza os problemas criados nas Fôrças Armadas dos Estados Unidos entre oficiais de carreira, portanto homens que enfeixavam a autoridade linear, e os cientistas que trabalham em pesquisa visando ao desenvolvimento tecnológico e que no caso representam o conhecimento. A experiência norte-americana já permite fazer observações bastante importantes a êsse respeito e determinar vários pontos de conflito. O problema não pode deixar de ser colocado também na grande emprêsa moderna, com atividades as mais diversificadas e, portanto, exigindo a congregação de um grande número de especialistas que contribuem com o seu conhecimento que deve ser usado sistemàticamente pela emprêsa.

Utilizando os próprios têrmos de ETZIONI ao localizar o ponto de conflito: "A administração pressupõe uma hierarquia de poder. Sem um ordenamento claro de superiores e subordinados, na qual os que ocupam posições mais elevadas dispõe de maior poder do que os que se encontram em posições inferiores, poder êsse que permite o contrôle e a coordenação das atividades dos subordinados por parte dos superiores, o princípio básico da administração é violado e a organização deixa de ser um todo ordenado. Por outro lado, o conhecimento é em grande parte um atributo individual; e diversamente de outros instrumentos organizacionais, não pode ser transferido de uma pessoa para outra por meio de um decreto" (pág. 76).

O capítulo nono trata das relações entre a organização e os clientes. Êsse aspecto das organizações não poderia ser omitido uma vez que "o ideal de servir ao público prevalece em nossa sociedade" (pág. 94). O "consumo" e o "contrôle" estão separados atualmente, o que torna difícil na prática o predomínio do consumidor e o seu "poder de veto" sôbre as atividades da organização. Na verdade hoje em dia já se utiliza a expressão "administração da demanda" para designar tôdas as atividades desempenhadas com

o objetivo de "envolver" o consumidor e restringir-lhe a tão decantada "soberania" no mercado.

O capítulo décimo trata do "meio social" (*social environment*) das organizações. Uma parte é dedicada à "Revolução Organizacional", com utilização de textos clássicos de MAX WEBER, TALCOTT PARSONS e W. LLOYD WARNER, além do livro recente de ROBERT PRESTHUS, *The Organizational Society*, para em seguida tratar-se das várias tendências abertas por um mundo em crescente "organização". A possibilidade do totalitarismo pela burocratização é abordada, tema recorrente em quase todos os autores de nossa época e menção é feita das tendências encontradiças em sociedades subdesenvolvidas do ponto de vista econômico. A análise é permeada do pressuposto de que a vida organizacional, tal qual descrita e analisada ao longo do livro é apanágio do alto desenvolvimento econômico, tal qual se realizou no Ocidente nos últimos cento e cinqüenta anos, e levanta dúvidas sôbre a possibilidade de organizações formais, altamente burocratizadas e objetivas em seus procedimentos nos países que ainda não tenham alcançado os níveis de desenvolvimento econômico dos países industrializados.

O livro não apresenta grandes contribuições, pois limita-se a reconsiderar uma série de problemas já suficientemente tratados em obras clássicas sôbre o assunto. O ponto que poderia levar o estudioso a deter-se com mais atenção seria a análise proposta por ETZIONI do problema organizacional em têrmos estruturalistas. Porém, aqui não há grande inovação e a invocação de MAX WEBER, não chega a constituir novidade, uma vez que o sociólogo alemão já vem tendo o seu pensamento utilizado para interpretação dos problemas organizacionais há já algum tempo.

CARLOS OSMAR BERTERO