

O autor deixa em aberto algumas questões e levanta uma hipótese importante: o divórcio entre o poder político e as massas assalariadas transforma a consciência de massa em consciência de classe, abrindo a possibilidade de rumos inteiramente novos para o destino do país. A comprovação empírica dessa hipótese é difícil. O futuro, certamente, trará a resposta.

Não tendo a pretensão de fazer uma crítica sistemática a essa proposição, gostaríamos de levantar alguns problemas dela originados: até que ponto o divórcio apontado é suficiente para transformar a consciência de massa em consciência de classe? Será que a consciência de mobilidade (visão da possibilidade de ascensão no sistema) não prejudicaria essa transformação? Em suma, em que medida o sistema não organiza mecanismos de defesa que possam canalizar e absorver as conseqüências da alienação política da maioria da população?

LAERTE MELLONI ZIGGIATTI

ORGANIZAÇÃO DE EMPRESAS — Por JOHN O'SHAUGHNESSY. São Paulo, Editôra Atlas S.A., 1968, 1.^a edição em português, 192 páginas.

Acreditamos que a publicação dêste livro venha preencher uma lacuna há muito tempo verificada pelo estudiosos dos problemas administrativos no Brasil; isto porque são bastante raras as obras editadas em português que procuram propiciar ao leitor — principalmente àquele que se inicia no estudo da matéria — uma análise geral do que de básico se tem escrito sôbre o assunto.

Preocupa-se o autor, como êle próprio indica, em oferecer uma visão panorâmica dos muitos fatores que lhe parecem relevantes para um estudo de organização de empresas. Para isto, vale-se dos ensinamentos contidos nas correntes fundamentais de pensamento administrativo: a Teoria Clássica, a Teoria de Relações Humanas e a Teoria dos Sistemas.

Ressalta, ainda, como tese central de seu livro que os fatores relevantes para o estudo geral das organizações devem ser destacados a partir das três citadas teorias, pois nenhuma delas tem a exclusividade de ser a mais importante; tôdas possuem algo valioso para oferecer e, como em muitos casos os diferentes enfoques se completam e se reforçam mutuamente, diz ainda o autor que “a habilidade em planejar uma organização repousa na seleção de fatores retirados de todos os enfoques e que sejam apropriados à situação específica que esteja sob investigação”. Aliás, acreditamos que estas suas palavras sejam mais válidas ainda para os países como o Brasil, que, com profundas desigualdades regionais e setoriais, apresenta as mais diversas situações administrativas, desde grandes organizações extremamente modernizadas, até emprêsas que carecem dos mais rudimentares princípios de racionalização.

Baseado naquela premissa, o autor procura rever os três enfoques buscando uma linha intermediária entre os diferentes pontos de vista, o que aliás nos parece ser um dos méritos dêste livro.

É também digno de realce o fato de que o autor procurou complementar os ensinamentos teóricos, com exemplos tirados de problemas práticos, e que se preocupou em citar algumas questões relativas à área do *marketing*, o que é mais ou menos raro em livros genéricos sôbre administração. O livro está basicamente dividido em três partes, cada uma delas dedicando atenção a uma das citadas teorias fundamentais.

Na primeira parte, após uma breve introdução sôbre os objetivos da emprêsa, são considerados os principais ensinamentos da teoria clássica. Afirma o autor, entre outras coisas, que ela concentra sua preocupação nos seguintes problemas:

Na segunda parte, comenta o enfoque das Relações Humanas, afirmando que esta teoria é uma tentativa para se definir um ambiente social que estimule as pessoas a esforçar-se para obter os objetivos gerais. Conseqüentemente, ela tenta criar uma organização que:

1. alcance objetivos, enquanto satisfaça seus membros. Se a organização cria descontentamento entre a maior parte de seus membros, ela não está em estado de equilíbrio;

2. encoraje alta produtividade e baixo absenteísmo;
3. estimule a cooperação e evite a disputa industrial.

Portanto, diz o autor, neste enfoque o estudo da organização se torna inteiramente o estudo do comportamento: o estudo de como as pessoas se comportam e porque elas agem assim. Seus defensores esperam prever o comportamento dentro de diferentes organizações e proporcionar orientação de como melhor alcançar os arranjos de organização que possibilitem a cooperação. Mais especificamente, tal estudo tem se preocupado com o efeito da organização sobre:

1. produtividade individual e de grupo;
2. desenvolvimento individual;
3. satisfação no trabalho.

Indica a seguir que os estudos do comportamento dentro da organização podem ser divididos em:

1. necessidades e desejos individuais (é aqui analisado o aspecto frustração);
2. comportamento de grupos de trabalho (importância da consideração grupal, o efeito da maioria, a solução de problemas em grupo, problemas de liderança, atitudes e moral do grupo, mensuração das dimensões e características dos grupos, etc.);
3. comportamento dos supervisores — o supervisor é definido como a chave de conexão que liga a organização formal e o grupo de trabalho;
4. comportamento intergrupos.

Na terceira parte, o autor considera o enfoque por Sistemas, que, das três teorias citadas, é a que mais novidades apresenta para os leitores.

1. determinação de objetivos e dedução, a partir destes objetivos amplos, de uma especificação mais pormenorizada do trabalho a ser feito;
2. agrupamento das atividades (aqui são analisados fatores, como amplitude de controle, economias de escala, coordenação das atividades, departamentalização, etc.);

3. especificação do encargo ou responsabilidade pelo empenho;
4. estabelecimento de relações formais (relações de linha, funcionais, laterais e departamentais);
5. organização do trabalho ao nível dos trabalhadores (é aqui analisado o aspecto *especialização*).

Ressalta, ainda, o autor ser altamente discutível descrever o enfoque clássico como ultrapassado, porque êste focaliza a atenção em fatores que não podem ser ignorados em nenhuma organização, tais como os citados acima.

Inicialmente procura definir aquelas idéias básicas relativas a êste enfoque tais como *sistema*, *subsistema*, etc.; passa a seguir a analisar os diversos componentes peculiares do assunto tais como: áreas de decisão, importância das informações, *retroalimentação*, possibilidade de controle, elaboração de canais de comunicação para o fluxo de informações, minimização da carga de comunicações, etc.).

Afirma, ainda, que o enfoque dos Sistemas enfatiza o fato de que para qualquer investigação há um sistema apropriado a ser estudado e a finalidade do sistema determina seus limites, bem como os diversos subsistemas e suas linhas demarcatórias apropriadas.

No final do livro é apresentado um sumário que possibilita a comparação daquilo que é essencial nos ensinamentos dos três enfoques, no que se refere aos problemas mais comuns de administração. Há ainda um apêndice apresentando, um Estudo Ilustrativo de Sistemas e um Organograma de Decisões.

A bibliografia é extensa e permite indicar ao leitor as fontes de consulta para estudos mais aprofundados, já que o livro apresenta apenas a superfície dos problemas considerados.

É um livro simples, de fácil leitura, recomendável, a nosso ver, àqueles que se iniciam nos assuntos administrativos; pode ser usado, portanto, como livro texto em cursos introdutórios ao estudo da administração.

CARLOS ERNESTO FERREIRA