

Os chefes de departamento não foram ouvidos, ou seja, não foram envolvidos no processo de mudança.

7. Críticas

A crítica tem enderêço certo. Seja qual fôr o processo de mudança, uma ou mais pessoas estarão sendo alvo de críticas. Afinal, por que foi preciso que um assessor modificasse uma seção de contrôle de freqüência? Por que não o próprio chefe? Esta é uma pergunta tradicional em mudanças.

8. Flexibilidade

Um processo de mudança deve ser suficientemente flexível para que algumas distorções sejam eliminadas. Nem sempre uma mudança organizacional alcança sucesso dentro de sua forma original.

O que o leitor encontrou acima foi apenas um receituário para a efetivação de mudanças na organização. Judson busca muito mais. Por isso indicamos a obra para os estudantes de administração pública ou de emprêsas, para os empresários e, também, para os assessôres que estão a todo instante às voltas com mudanças organizacionais.

LUÍS CÉSAR GONÇALVES DE ARAÚJO

Bureaucracy and Innovation — Por Victor A. Thompson. Edição da Universidade de Alabama, 1969, 167 páginas.

O assunto dêste livro, a relação entre estruturas administrativas e a capacidade de inovar é de interêsse especial para os administradores e para os observadores do processo de desenvolvimento sócio-econômico.

Embora exemplos sejam retirados predominantemente das instituições públicas e privadas dos Estados Unidos da América, a análise dos problemas enfrentados pelas organizações grandes

e formais (**large-scale formal organizations**) é sumamente relevante às sociedades onde a industrialização está produzindo mudanças sociais, as quais necessitam de abordagens inovadoras à administração.

Em **Bureaucracy and Innovation**, Thompson propõe duas questões básicas para as sociedades modernas e para aquelas em processo de modernização onde as instituições tradicionais são repudiadas em favor do que J. K. Galbraith tem denominado a "corporação madura".¹ Essas questões são as seguintes:

1. São as instituições administrativas herdadas de um período de escassez de informação adequadas às necessidades de um período de abundância de informação?
2. A vida organizacional irá conduzir no futuro à inteligência, à criatividade e à atualização do indivíduo através do trabalho (**self-actualization**)?

Tanto em relação às previsões otimistas quanto pessimistas exemplos abundantes fazem evidente a ausência de respostas claras a estas questões. O valor de **Bureaucracy and Innovation** se encontra na análise sugestiva das possibilidades e tendências das instituições burocráticas. Em vez de ter o caráter de uma receita, o livro é uma exposição importante de idéias sobre a adaptação da administração às necessidades modernas.

O assunto, por sua natureza, não se presta facilmente a uma abordagem empírica. Porém, "para remediar deficiências metodológicas na pesquisa sobre as organizações, o autor recomenda a aplicação dos métodos acadêmicos e a teoria das ciências sociais ao problema da inovação burocrática". Segundo Thompson, "um programa interdisciplinar de pesquisa com um modelo unificador" é necessário para mostrar:

1. que a produção e a inovação variam inversamente, e
2. que os métodos estruturados da burocracia monocrática operam contra a criatividade.

¹ É interessante notar que as características da cultura industrial listadas no apêndice do livro de THOMPSON são aplicáveis à *mature corporation*, uma organização grande e formal controlada por uma *tecnocrática* de profissionais. Veja: *O Novo Estado Industrial*, por J. K. GALBRAITH.

A organização burocrática é um sistema social. Por isso, para estudar a inovação como um possível **output** desse sistema, as condições que conduzem ao comportamento inovador devem ser comparadas com aquelas fornecidas pela burocracia. Nesta comparação **Bureaucracy and Innovation** é mais seriamente deficiente.

A discussão da criatividade é geral e as conclusões de Thompson não são sistemáticas. Seu sumário das condições empíricas da criatividade (p. 11) é superficial..

A discussão da teoria das decisões é complicada desnecessariamente pela erudição confusa de Thompson. Além disso, suas conclusões não são muito relevadoras. Por exemplo, que o processo decisório nas organizações pode ser mais inovador “numa situação permissiva e indulgente” que numa situação onde “o comportamento programado ou determinado (impede a flexibilidade)” parece óbvio.

De qualquer maneira, o reconhecimento de Thompson da necessidade de transcender “a racionalidade econômica”, como o critério das decisões, e a sua sugestão de que “a liberdade é necessária para explorar a incerteza” realçam a importância da criação de opções viáveis à tirania e à futilidade da vida moderna prevista por escritores como George Orwell e Aldous Huxley.

Thompson argüe que “a economia e a coerência devem estar presentes (nas organizações modernas), mas não devem dominar”. . . “não são propriamente as metas finais desta ou qualquer outra sociedade”.²

Assim como J. K. Galbraith mudou o foco básico da análise econômica do **homem econômico** para o **homem organizacional**, Thompson muda o foco da teoria das organizações, da produção e controle **managerial** para as implicações inovadoras da cultura moderna.

Ambos, Thompson e Galbraith, buscam a função **empreeneurial** nas organizações modernas. Os dois autores encontram na

² THOMPSON, pejorativamente, nomeia tal dominação da economia, da coerência e da eficiência como *managerialism*.

tendência para o profissionalismo³ uma alternativa à rigidez da burocracia monocrática.

Thompson, como Galbraith, descreve a administração moderna em termos de motivações humanas que tem mudado bastante, e o progresso inovador dentro das organizações modernas em termos de liberdade individual, não apenas nos termos tradicionais das barreiras sócio-econômicos e dos processos estruturais da burocracia.

O **neo-taylorismo** que tem reaparecido com o advento da tecnologia moderna (**computer technology**) se baseia, segundo Thompson, na crença ingênua de que a ciência pode resolver os problemas sociais. Isso tem levado alguns teóricos à conclusão errada de que o **managerialism** é universal.

Bureaucracy and Innovation ilustra amplamente as razões pelas quais o **know-how** administrativo dos norte-americanos não mais pode ser entendido como uma panacéia para os problemas dos países **subdesenvolvidos**. Valeria a pena traduzir o livro nem se fôsse apenas por esta razão.

RICHARD S. HILLMAN

Liderança e Organização — Abordagem à Ciência do Comportamento — Por Robert Tannembaun, Irwing R. Weschler e Fred Massarik. Tradução do original em inglês, por Auriphebo B. Simões. São Paulo, Editôra Atlas S.A., 1970, 516 páginas.

O livro de Tannembaun, Weschler e Massarik publicado em 1961 nos Estados Unidos e agora traduzido para o português, constitui-se de uma coleção dos artigos estampados pelos membros do **Human Relations Research Group (HRRG)**, do Instituto de Relações Industriais e Escola de Pós-Graduação em Adminis-

³ THOMPSON disse que "o profissionalismo se baseia no conceito de investimento no 'capital humano', em vez do conceito do trabalho como mercadoria". Semelhantemente, a tecno-estrutura de GALBRAITH se baseia no que THOMPSON nomeia a "nova elite do poder" (p. 55).