

sultado é um verdadeiro círculo vicioso, que só o Governo será capaz de romper.

O relatório de Pastore está aí. Ele é um retrato fiel da nossa pobre realidade educacional. Como irá reagir o Governo?

MANOEL TOSTA BERLINCK

The Social Psychology of Organizations — Por Katz e Kahn, John Wiley and Sons, Inc. Nova Iorque, 1966, 498 páginas.

Os nomes de Daniel Katz e Robert L. Kahn já seriam suficientes para recomendar um livro. O público familiarizado com a teoria das organizações sabe o lugar que êsses autores ocupam na teoria e na pesquisa dessa área.

Nesse livro, os autores abraçam totalmente a teoria dos sistemas, conseguindo uma integração perfeita entre os tópicos tratados; como êles mesmos indicam, **The Social Psychology of Organizations** é uma tentativa de dar um tratamento teórico mais geral aos temas tratados por Likert em **New Patterns of Management**. Nisso não vai qualquer crítica àquele grande teórico; ao contrário, é a qualidade e atualidade de sua obra que a faz merecedora de um tratamento teórico mais amplo e moderno.

O livro de Kahn e Katz, professores da Universidade de Michigan, um dos grandes centros criativos da teoria das organizações, é uma obra concentrada, onde cada linha é importante e *indispensável*. São quatorze capítulos de importância variável, embora, em minha opinião, apenas dois, ou seja, *Communication: The Flow of Information* e *Policy Formulation and Decision Making*, tenham pouca originalidade; ao contrário, o primeiro capítulo, *Point of Departure*, é interessantíssimo.

Substitui a tradicional introdução via **escolas** de administração por uma apresentação dos principais métodos sociológicos e psicológicos e de suas potencialidades como instrumentos de

análise organizacional. Optando pela abordagem sistemática, Kahn e Katz prestam um tributo ao gênio de Allport, Miller e Parsons, que forneceram as bases para o desenvolvimento da teoria dos sistemas abertos.

No segundo capítulo, *Organization and the System Concept*, são apresentadas nove características dos sistemas abertos: importação de energia, **through-put**, **output**, ciclos de eventos, entropia negativa, homeostasis dinâmica, **feedback** negativo e processo de codificação e equifinalidade, bem como algumas consequências da visão sistemática das organizações.

As características da organização como um tipo especial de sistema aberto são apresentadas no terceiro capítulo, no qual são tratados os principais componentes do sistema social, isto é, papéis, normas e valores, como base para integração do sistema. Nesse capítulo são apresentados alguns conceitos de grande importância, entre os quais os de subsistema, supersistema, abertura, limites e codificação do sistema, sistema líder, espaço organizacional, clima e cultura organizacional e dinâmica do sistema.

O quarto capítulo, *Development of Organizational Structures*, apresenta três estágios de desenvolvimento da organização, aos quais chama sistema primitivo, organização estável e elaboração da estrutura, analisando os fenômenos que ocorrem em cada um desses estágios. Termina apresentando a dinâmica dos vários subsistemas da organização.

A preocupação com a classificação do objeto de estudo é geral em todos os campos do conhecimento. Parece inevitável em qualquer campo o estabelecimento de tipologias. Embora a literatura européia seja mais pródiga nesse particular, ele não é de forma alguma estranho às formulações teóricas norte-americanas. Na **Teoria das Organizações**, uma das tipologias de organizações mais interessantes, parece ser aquela apresentada por Amitai Etzioni em **Modern Organizations** e desenvolvida em **A Comparative Analysis of Complex Organizations**. A tipologia apresentada por Kahn e Katz é bem mais complexa, partindo de diversos critérios e de sua combinação e não apenas classificando organizações como também unidades organizacio-

nais em bases semelhantes. Isto é feito em *A Typology of Organizations*, quinto capítulo do livro.

The Concept of Organizational Effectiveness, sexto capítulo de **Social Psychology of Organizations** é um primeiro contato com o tema, focalizando os conceitos de eficiência e eficácia, de eficiência potencial e real e estabelecendo as relações desses conceitos com o de lucro e de sobrevivência organizacional. Uma ênfase especial é dada à maximização do retorno para a organização, ou seja, à eficácia, consideradas as relações envolvidas com o supersistema.

O sétimo capítulo, *The Taking of Organizational Roles*, baseia-se no livro **Organizational Stress** de Kahn, Quinn, Wolfe, Rosenthal e Snoek, publicado em 1964 e bastante conhecido dos estudiosos da teoria das organizações. Em nossa opinião, este é um dos capítulos mais interessantes do livro, apresentando uma série muito grande de conceitos muito importantes, tais como comportamento do papel, papel recebido, envio de papel e papéis e atividades múltiplas. Com tais conceitos é construído um modelo teórico dos fatores envolvidos na tomada de papéis organizacionais.

Power and Authority é outro capítulo de grande gabarito, no qual o tema é apresentado com profundidade e originalidade. São analisadas as origens e funções da autoridade, bem como o comportamento disfuncional que ela pode produzir nos casos de apêgo exagerado. Também são considerados e confrontados dois tipos puros diferentes de estrutura, aos quais chama hierárquica e democrática, apresentando as condições de eficiência de ambas.

Os capítulos nono e décimo, *Communication: The Flow of Information* e *Policy Formulation and Decision-Making*, menos originais, a nosso ver, que os demais, não destoam, no entanto, do conjunto, no que se refere à seriedade e amplitude do tratamento dado à matéria. É preciso dizer também que a perspectiva sistemática, em si mesma inovadora, não é abandonada nesses capítulos.

Leadership, décimo-primeiro capítulo do livro, trata do tema em vários aspectos, analisando diferentes processos de lideran-

ça, níveis organizacionais adequados a tais processos e qualificações cognitivas e afetivas para o exercício da liderança. De um modo geral os autores conceituam liderança como qualquer ato de influência em matéria de relevância organizacional. Para êles, portanto, a essência da liderança está no aumento da influência. Dentro desse esquema, a pessoa que exerce a influência pode para tanto basear-se em características de personalidade como no conhecimento especializado.

O capítulo seguinte, *The Psychological Basis of Organizational Effectiveness*, é o desenvolvimento de uma estrutura compreensiva, que permite prever a eficácia das organizações, em termos que especificam os tipos de comportamento requerido para a eficácia, os diversos motivos que podem evocar tal comportamento e as condições organizacionais que despertam tais motivos.

Organizational Change é o último e mais desenvolvido capítulo do livro. A rigor nós poderíamos dizer que a obra se divide em duas partes, a primeira tratando de estrutura, processos e funções organizacionais, e a segunda, de mudança organizacional. Esse capítulo parte das deficiências das abordagens tradicionais da mudança organizacional, que não consideram as características sistemáticas da organização e tendem a confundir mudança individual com mudança organizacional. Apresenta, então, sete abordagens possíveis à mudança, com suas vantagens e desvantagens, concluindo pela superioridade da abordagem sistemática.

O livro termina por um sumário suficientemente amplo e claro para que possamos fixar os principais conceitos e suas relações mais importantes, como se colocam nos treze capítulos anteriores.

Para nós, administradores de empresa e estudantes de administração são apenas duas categorias de pessoas às quais esse livro é endereçado. Na verdade êle interessa a todos que procuram compreender a realidade social em que vivem.

FERNANDO C. PRESTES MOTTA