

religiões de salvação, uma vez que estas tipologias de religiosidade a são centrais; falta também uma pincelada, que fosse, nos ditos rituais legitimados os quais se apresentam desvinculados dos bens de salvação e têm um caráter de verdade em si, vide, entre outros, o confucionismo. Mesmo assim, e mesmo não tendo atingido o rigor de sua outra obra — *El mito del eterno retorno* — tendo em vista o público para o qual se dirige, M. E. apresenta aqui um texto de leitura suave e útil, portanto, no discurso administrativo, conveniente. □

Roberto Venosa

### Organizações em mudança

Por Warren G. Bennis. São Paulo, Editora Atlas, out. 1976.

Um resultado líquido e imediato da mudança é a desatualização. A resposta da teoria das organizações às transformações rápidas (e inesperadas) veio sob a forma da subdisciplina desenvolvimento organizacional, cuja finalidade é — atuando sobre as atitudes, cultura e estrutura das organizações — promover melhor desempenho, via adaptação.

O livro de Bennis procura apontar as causas e conseqüências da mudança do comportamento organizacional. Editado nos EUA há cerca de 10 anos, constitui-se uma base para escritos mais recentes sobre D. O., inclusive do próprio autor (*Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas* editado em português pela Editora Edgard Blücher, em 1972). É certo que o leitor familiarizado com a literatura sobre desenvolvimento organizacional, encontrará repartições.

Em primeiro lugar Bennis trata de evoluções e tendências naturais importantes no desenvolvimento das organizações e,

depois, "... mostra como a ação baseada no conhecimento e na autodeterminação pode mudar a natureza da vida organizacional", focalizando portanto, o papel do cientista do comportamento nos processos de transição.

Ao discorrer sobre tendências evolutivas, o pressuposto é de que o modelo burocrático está-se tornando cada vez menos eficiente, em face da maior turbulência dos ambientes em que as organizações operam. A partir daí, o autor procura responder à questão: "De que forma o sistema burocrático vem sendo modificado no sentido de melhor enfrentar os problemas que o atormentam?" e, qual a contribuição das ciências do comportamento a respeito?

Das previsões merece destaque a inferência de que a imperfeição do mercado conduzirá a uma economia oligopolista controlada por governo-empresa assumindo o ambiente características tais como: "... mais interdependência que concorrência, mais turbulência que estabilidade, e mais empresas maiores que menores". Essa colocação tem analogia com o que J. K. Galbraith, anos mais tarde, analisaria sob os títulos de "simbiose burocrática" e "sistema de planejamento". Porém, enquanto um se preocupou com as questões de poder, Bennis interessou-se pelo desafio que as ciências do comportamento têm à sua frente, a partir de como a grande maioria das organizações do futuro irão operar.

Conforme Bennis, os grupos serão dirigidos segundo modelos mais orgânicos — que se caracterizam por confiança mútua; interdependência, participação e responsabilidade de grupos múltiplos; controle e responsabilidade amplamente compartilhados; e solução de conflitos através de negociação. Em oposição aos modelos mecânicos

que enfatizam: relacionamento autoridade-obediência; responsabilidade delegada e dirigida (rigidamente aceita); rigorosa divisão do trabalho e supervisão hierárquica; tomada de decisão centralizada e, solução de conflito mediante supressão, arbitragem e luta. Assim, a burocracia, como conhecemos, será substituída por uma estrutura definida como "orgânico-flexível", ou seja, sistemas flexíveis e temporários que, envolvendo diversos especialistas, sejam ligados por peritos em coordenação.

Até que ponto a estrutura "orgânico-flexível" assumirá o lugar da burocracia? Essa é uma importante questão, pois sistemas temporários coexistem com estruturas tipicamente burocráticas e sobre bases burocráticas. E sistemas mecânicos são preferidos sob certas condições do ambiente e da tarefa, como salienta, inclusive, a emergente teoria da contingência. Mesmo sem considerar a assertiva weberiana de que a burocracia está entre as estruturas sociais mais difíceis de destruir, o fato é que a invalidez do modelo burocrático carece, ainda, de ser demonstrada, e o descarte do modelo depende de uma alternativa substituta, em um confronto de eficiência, seja qual for a amplitude do significado dessa palavra.

Listando valores implícitos no termo **democracia** e aplicáveis às organizações, Bennis preconiza a inevitabilidade desse sistema democrático, dada a sua capacidade de enfrentar com êxito as exigências da civilização contemporânea. Outros pontos abordados são o conceito de saúde organizacional, a teoria da liderança e a fonte de poder e a personalidade (pressupostos, papéis, suas intervenções e seus objetivos) do agente de mudança.

Após a conceituação e posicionamento da técnica de mu-

dança planejada num corpo teórico maior, o autor apresenta uma tipologia dos processos de mudança e, através de um exame comparativo com pesquisa operacional, procura aclarar a idéia sobre os problemas que interessam a essas técnicas e sobre as condicionantes do sucesso de um programa de mudança. Reconhece, contudo, que não há uma teoria de mudança social, pelo menos de acordo com requisitos operacionais. No entanto, a complexidade dos sistemas sociais estimula os cientistas do comportamento e lhes garante que, atuando sobre o planejamento e controle das mudanças, poderão induzir os sistemas à maior eficiência. □

Marcos Antonio Frota

### Uma era de descontinuidade: orientações para uma sociedade em mudança

Por Peter F. Drucker. 3.ed. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1976. 427 p.

Trata-se da tradução feita por J. R. Brandão Azevedo da 1.ª edição do livro, publicada em 1969 por William Heinemann Ltd. de Londres e por Hopper & Row (Publishers) Inc. de Nova York, cujo título original é: **The age of discontinuity: guidelines to our changing society.**

Escrito em estilo de reportagem em face da abordagem dada — superficial segundo o próprio autor — é dividido em quatro partes principais, e procura, em linhas gerais, diagnosticar e descrever o período de transição (descontinuidade) por que estamos passando, concentrando suas atenções, principalmente, em quatro níveis: novas tecnologias, mudanças estruturais na economia mundial, estrutura da sociedade e no conhecimento científico.

Devido ao caráter superficial do livro, torna-se bastante difícil uma análise mais concreta nesta resenha, já que são abordados inúmeros problemas sem uma seqüência ou ligação