

“As modalidades de administração política ou de família, que podem ser apropriadas nos primeiros estágios do desenvolvimento industrial, não têm capacidade para controlar e operar a empresa moderna de larga escala. A elite administrativa torna-se, portanto, numa elite de cérebro e educação; a preparação profissional deve substituir as conexões familiares ou políticas, como via principal de acesso à carreira administrativa.”

“A falta de recursos administrativos restringe a capacidade de um país de absorver capital, limita a sua habilidade de atraí-lo e reduz a utilização efetiva da matéria-prima e dos recursos humanos de que dispõe, quando em desenvolvimento.”

“Na era da tecnologia, nenhuma nação pode esperar industrializar-se, a menos que possa financiar e construir, em escala apreciável, as instituições educacionais próprias de uma sociedade industrial.”

“Inovações de toda a espécie exigem um grande investimento de recursos administrativos de alto calibre.”

Estas citações evidenciam, de forma convincente, que os autores compreendem muito bem os problemas, têm objetivos definidos e chegam a conclusões ponderadas. Este livro merece a atenção de qualquer pessoa interessada na administração de empresas e no desenvolvimento industrial do Brasil.

VERGIL D. REED  
MICHIGAN STATE UNIVERSITY

AUTHORITY AND ORGANIZATION IN GERMAN MANAGEMENT.  
Por Heinz Hartmann (Princeton University Press, Princeton, 1959, 318 páginas, US \$5.00)

Não são muitas as análises sociológicas da organização e administração das empresas industriais. Tínhamos, até há poucos anos, apenas estudos de partes do problema, como os da mestria e da organização informal dos empregados. Apareceram, posteriormente, porém, trabalhos sobre organizações, econômicas ou não, vistas como sistemas sociais totais. Há

uns cinco anos, como parte das atividades do "Inter-university Study of Labor Problems in Economic Development", começaram a ser publicados estudos da administração industrial, com intenção claramente comparativa. Além do esplêndido livro de BENDIX sobre as ideologias referentes à autoridade e ao trabalho no decurso do processo de industrialização, já surgiram outros que tratam dos sistemas de administração de empresas na França, Índia, Egito e Inglaterra.

O livro de HARTMANN faz parte desse projeto. Tem a obra um duplo objetivo: (a) compreender a natureza da autoridade do alto administrador (*Unternehmer*) na indústria alemã e as suas conseqüências sobre a organização industrial; e (b) estabelecer um esquema de análise dessa organização, assim como hipóteses a ela relativas. O autor utiliza-se especialmente de material referente a quatro companhias: uma empresa de família, duas dirigidas por administradores profissionais e uma, na indústria do aço, sob o regime da representação de operários na direção (decorrente da lei de 1951 do governo de BONN que institui a co-representação nas indústrias de mineração e do aço). Tendo como ponto focal de análise a autoridade do *Unternehmer*, são examinados muitos aspectos da organização das empresas, tais como o próprio estabelecimento da organização, a centralização e a descentralização da autoridade, o papel das unidades de *staff*, a administração do pessoal, as relações sindicais, os programas de formação de administradores e a estrutura de associações de classe na Alemanha Ocidental.

Central para a análise de HARTMANN é a fundamentação da autoridade do *Unternehmer*; argumenta o autor que a autoridade deste independe dos seus conhecimentos técnicos e da sua eficiência na solução de problemas, isto é, não se trata de uma "autoridade funcional", mas sim de uma "autoridade última", evidente por si mesma, tornada legítima pela identificação do administrador com três sistemas de valores absolutos, de aceitação generalizada: a propriedade privada, a vocação (*Berufung*) e a ideologia de elite. A dependência das

relações de autoridade em relação a êsses valores é demonstrada em tôdas as áreas da organização tratadas no livro e é especialmente clara nos programas de formação de administradores. "Os programas que estudamos", escreve HARTMANN, "eram orientados primariamente no sentido de provocar a identificação com os valores básicos da autoridade do administrador; temas funcionais (ver definição acima) eram relegados para um plano secundário. Assim, discutia-se muito coisas tais como *Profilierung, Stilgebung, Standortbewusstsein*, isto é, a criação de um padrão de atitudes não funcionais.

Uma avaliação funcional dessa espécie de programa seria inútil para o pesquisador e "subversiva" ou destituída de sentido aos olhos do *Unternehmer*." (pgs. 291/92). Elementos funcionais existem, evidentemente, na administração industrial alemã. Encontram-se nas várias companhias os dois componentes, ficando, entretanto, sempre garantida a primazia dos valores absolutos e permanecendo, então, uma área maior ou menor para os elementos funcionais. O ponto de equilíbrio entre as duas orientações varia conforme a empresa (a orientação segundo valores absolutos é mais importante na empresa de família) e conforme a área da autoridade (aquela orientação é menos importante nos campos técnico e comercial, relativamente aos da administração geral e das relações industriais). Esta análise é considerada válida, tanto para a companhia dirigida pelo dono, como para as que estão sob administradores profissionais.

O caso da empresa sob o regime da co-representação, por outro lado, revela um novo sistema de valores. Nesta, o valor central é o da "democracia industrial". A introdução da co-representação, diz-nos o autor, teve por consequência o abalo da hierarquia da organização: "É possível agora discernir vários pequenos "Estados dentro do Estado". Êstes reinos semi-independentes são administrados por aquêles que, sob o novo sistema de valores, foram capazes de pegar para si alguma parcela de autoridade última." (pg. 262). A análise, entretanto, da organização, neste caso é incompleta e insatisfatória.

A caracterização do sistema de administração industrial na Alemanha Ocidental constitui, na medida em que o material nos permite julgar, uma contribuição importante para a sociologia das organizações. HARTMANN, porém, mais do que isso, pretende propor uma teoria segundo a qual as bases da organização industrial seriam *não-rationais* (valores absolutos) e estabelecer um esquema para a análise dessa organização (ver, principalmente, pgs. 276/94).

A formulação teórica da obra não nos parece inteiramente correta. De maneira alguma se pode afirmar, como o faz o autor (pg. 283), que a autoridade burocrática, para WEBER, se reduz a uma autoridade funcional. Fundamental para aquela autoridade é a crença numa ordem racional-legal, na qual se baseia a hierarquia. A afirmação do autor de que, no tópo da hierarquia burocrática, a legitimação da autoridade é feita, pelo menos em parte, por meio de valores absolutos, parece-nos não contradizer WEBER. Mais importante, porém, do que apontar a interpretação inexata de WEBER é verificar que a análise feita pelo autor não é completa. A natureza burocrática ou não da hierarquia da autoridade, de alto a baixo, não é discutida. HARTMANN mostra que os valores específicos que fundamentam a autoridade do alto administrador têm conseqüências sobre o grau de burocratização da estrutura. Na empresa industrial alemã, os valores absolutos que estão na base da autoridade do *Unternehmer* parecem resultar, segundo os dados, numa não completa burocratização da organização. Parece-nos, sem dúvida, que a formulação do problema mais decididamente dentro do esquema weberiano teria possibilitado uma análise mais profunda da questão. De qualquer forma, seja como estudo da administração industrial alemã, seja como colocação de certos problemas teóricos (a nosso ver não inteiramente feliz), a obra de HARTMANN constitui uma contribuição importante para o conhecimento sociológico da administração industrial.