

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

claramente definida. Em virtude desta razão irei, simplesmente, descrever alguns tópicos, que considero mais relevantes, dentro de cada capítulo do livro.

Na primeira parte — As tecnologias do conhecimento (p. 15-94), considerando que "... na área em que a maioria das pessoas pensa que se deram as maiores mudanças nos últimos 50 anos foi na verdade, um período de continuidade espantosa e inigualada: a economia", o autor procura demonstrar que as indústrias modernas que mais contribuíram para o grande progresso econômico — a agricultura, o aço e a indústria automobilística — estão baseadas em invenções ou descobertas datadas de, aproximadamente, 50 anos, não sendo portanto tão "modernas" quanto se afirma. Também, não têm mais condições de permitir um crescimento satisfatório — tanto nos países desenvolvidos como nos em desenvolvimento — originando-se então um período de transição ou descontinuidade previsto pelo autor. Para que a economia entre, novamente, numa época de crescimento prolongado (continuidade) o autor acredita que quatro indústrias — a de informações, a de materiais sintéticos, as derivadas dos serviços necessários às megalópoles e à exploração de oceanos — terão papéis de base ou sustentação no processo, só que, será necessário um novo conhecimento científico e tecnológico, uma nova mentalidade empresarial e uma nova estrutura organizacional para se adaptar a essas mudanças.

Na segunda parte do livro — Da economia internacional para a economia mundial (p. 95-196) — com subtítulos "proféticos" como Tornando o pobre produtivo, O que não funcionará, etc., procura demonstrar que, na realidade, não existe mais uma economia nacional e sim uma economia mundial. Segun-

do o autor "... uma economia é, antes de mais nada, determinada pela demanda. Hoje o mundo inteiro, qualquer que seja sua verdadeira condição econômica, tem uma lista de demandas comuns, um conjunto comum de valores e preferências" (p. 98), o que determina o caráter mundial da economia atual. Para esta nova economia, cuja empresa multinacional é a expressão mais fiel, tornam-se necessários a criação de uma nova teoria econômica, novas instituições mundiais, e, principalmente, um sistema monetário fortalecido, já que, segundo Drucker, sem isso não haverá condições para um crescimento econômico mundial prolongado.

Destina, ainda, parte deste capítulo para criticar a abordagem e métodos utilizados pela teoria econômica atual, e afirma ironicamente que "nenhum economista americano supera Milton Friedman na reunião de dados monetários. Nenhum pode sobrepujá-lo como analista econômico de talento. Friedman, a despeito de sua fama de grande conservador não está, em outras palavras, voltando à época anterior à nova economia. Está ultrapassando-a" (p. 193). Para o autor o estágio atual da teoria econômica está longe de ser o adequado à situação vigente, e é praticamente inconsistente com uma nova era de continuidade.

Na terceira parte da obra — Uma sociedade de organizações (p. 197-296) — afirma que, atualmente, o poder e a autoridade não estão mais nas mãos de uma única organização — o Estado — mas sim de várias. "A teoria social, para ter sentido deve partir da realidade de um pluralismo de instituições — uma galáxia (de estrelas) e não um grande centro rodeado de satélites que só brilham pelo reflexo da luz" (p. 202). Com esta frase o autor ilustra a decadência ou enfraquecimento do

poder e prestígio estatal, quando comparado com o período logo após a Grande Depressão, onde o mesmo era visto como um salvador para os problemas da época. Destinamos parte deste capítulo para propor novas linhas de análise para as organizações onde, a premissa principal seria a determinação dos objetivos e responsabilidades sociais de cada empresa ou organização. Preocupa-se ainda no tópico Enfermidade do governo (p. 242-74), em diagnosticar as causas do acentuado declínio do prestígio do governo como instituição. Finalmente nesta terceira parte do livro Drucker indaga "como pode um indivíduo sobreviver?" (p. 275-94) e, em breves pinceladas, discute o problema dos estudantes na sociedade pluralista.

Na quarta e última parte: A sociedade do conhecimento (p. 297-424) levanta as bases necessárias e as possíveis consequências da forma de trabalho estruturada no conhecimento. Discute também como deveria ser a nova estrutura do sistema educacional e suas influências e repercussões sobre as características individuais, principalmente sobre a habilidade, e sobre a sociedade como um todo. Outra discussão interessante neste capítulo refere-se à relação da extensão dos anos de escola com a expectativa de vida útil. Coloca, o primeiro fato como efeito e não causa, concluindo, embora não de maneira satisfatória, que esta extensão nos anos de educação escolar força a criação de empregos que apliquem o conhecimento do trabalho. Esta relação de causa e efeito merece um estudo mais aprofundado para se chegar a uma conclusão.

A parte final deste livro, com o título de Conclusão, que ocupa algumas linhas a mais que uma folha, assume mais a forma de uma advertência quanto ao futuro do que propriamente um

"fecho" nas idéias apresentadas ao longo da obra. Como podemos observar no trecho a seguir, "se essa descrição de nossa sociedade em mudança estiver cêrta, é improvável que as tendências dos últimos 60 anos dominem o restante do século, como supõe a maioria das previsões

do 'ano 2000'. Em vez disso podemos esperar o surgimento de tendências novas e diferentes e preocupações novas e diferentes que exigirão nossa atenção" (p. 425).

Em nossa opinião a obra, apesar de uma análise muito superficial dos problemas levanta-

dos, apresenta várias idéias interessantes que poderão ser utilizadas, como ponto de partida ou sugestões, para novos estudos mais profundos. □

Antonio Celso Agune

## FGV EDITORA sempre perto de você

### livrarias

#### RIO DE JANEIRO

J. CARNEIRO FELIPE - Praia de Botafogo, 188 - Caixa Postal, 9.052 - Tel.: 266-1512 - R. 353 - Rio de Janeiro, RJ

M. A. TEIXEIRA DE FREITAS - Av. Graça Aranha, 26 - Lojas C e H - Tel.: 222-4142 - Rio de Janeiro, RJ

#### SÃO PAULO

PREF. FARIA LIMA - Av. Nove de Julho, 2029 - Caixa Postal, 5.534 - Tel.: 288-3893 - São Paulo, SP

#### BRASÍLIA

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS - Setor Comercial Local Sul, 104 Bloco A Loja 37 - Tel.: 243-008 - Brasília, DF

### agentes autorizados

#### RIO DE JANEIRO

##### Capital

Ivo Alonso Nunes - Pça. Monte Castelo, 28 - Tel.: 232-4634 - Rio de Janeiro, RJ

##### Interior

GILARDE - Distribuidora Pça. Tiradentes, 9 - s/1201 Rio de Janeiro, RJ

#### SÃO PAULO

Catavento - Dist. de Livros Ltda. - Rua Conselheiro Ramalho, 928 - Tel.: 36-5642 - São Paulo, SP

Fornecedora de Publicações Técnicas - M.M. de Oliveira Marques - Av. Ipiranga, 200 Loja 40 - São Paulo, SP

#### PARANÁ

Livraria Ghignone - Rua das Flores, 423 - Curitiba, PR

Catavento - Dist. de Livros Ltda. - Rua Conselheiro Ramalho, 928 - Tel.: 36-5642 - São Paulo, SP

Aramis Chaim - Distribuidora "Nova Ordem" - Rua Gal. Carneiro, 415 - Curitiba, PR

#### SANTA CATARINA

Lunardelli Representações - Livraria Universitária - Rua Vitor Meireles, 23-A - Florianópolis, SC

#### RIO GRANDE DO SUL

Organização Sulina de Representações - Av. Borges de Medeiros, 1030 - Porto Alegre, RS

#### ESPÍRITO SANTO

Livropel - Distribuidora - Rua Nestor Gomes, 277 Vitória, ES

#### MINAS GERAIS

Ao Livro Técnico S/A. - A Nossa Livraria de Belo Horizonte - Rua Tupis, 262 Belo Horizonte, MG

#### BAHIA

Livraria Civilização Brasileira S.A. - Rua Barão do Deserto, 2A - Salvador, BA

Distribuidora de Livros Salvador - Tv. da Ajuda, 2 - Ed. Sul América, s/301 - Salvador, BA

#### GOIÁS

Livraria Planalto - Av. Goiás, 479 - Goiânia, GO

#### MATO GROSSO

Catavento - Rua Conselheiro Ramalho, 928 - Tel.: 36-5642 - São Paulo, SP

#### SERGIPE - PERNAMBUCO - ALAGOAS - PARAÍBA - RIO GRANDE DO NORTE

Paulo da Fonte & Cia. - Rua do Príncipe, 482 - Recife, PE

#### RECIFE

Almir Viggiano Antunes - Av. Guararapes, 50 - Ed. Seguradora - s/402 - Recife, PE

#### CEARÁ

Ceará - Ciência e Cultura - Rua Edgar Borges, 89 - Fortaleza, CE

#### PIAUI

Dilertec - Distrib. de Livros Revistas Ltda. - Rua Coelho Rodrigues, 1244 - Teresina, PI

#### MARANHÃO

Livraria J. C. - Rua Nina Rodrigues, 33-B - São Luiz, MA

#### PARÁ - AMAZONAS

Ao Livro Técnico S.A. - A Nossa Livraria de Eelém - Travessa Pde. Eutíquio, 397 Tel.: 23-1709 - Belém, PA

#### EUROPA

Centro do Livro Brasileiro - Rua Almirante Barroso, 13 2º - Lisboa, Portugal

Pedidos à Editora FGV: Praia de Botafogo, 188, Cx. Postal, 9.052 - ZC-02 RJ.

- Cheque pagável no Rio de Janeiro em nome da Fundação Getúlio Vargas
- Envio antecipado de vale postal
- Reembolso postal