

disso, ensina mesmo a quem não é estruturalista administrativo ou desconheça a teoria de decisões ou não tenha facilidade no estudo de diretrizes administrativas. É um livro no nível daquilo que a HBS representa de ótimo e algumas vezes infelizmente não alcança. O estilo é fácil, o sistema enumerativo, comparativo (força contra fraqueza de decisão) facilita a apreensão e a aplicação. Em uma palavra — fiquei satisfeítíssimo em ter lido o livro, e o recomendo para cursos de pós-graduação, professores, industriais, etc. □

Kurt Ernst Weil

Bergamini, Cecília Whitaker. *Desenvolvimento de recursos humanos, uma estratégia de desenvolvimento organizacional*. São Paulo, Editora Atlas, 1980.

Cecília Whitaker Bergamini é, sem dúvida, uma das profissionais que vêm dando grandes contribuições à área de recursos humanos. Suas obras anteriores *Psicologia aplicada à administração* e *Avaliação do desempenho humano na empresa*, ambas publicadas pela Editora Atlas, demonstram claramente o percurso que Cecília adotou na abordagem da função de recursos humanos.

A obra caracteriza-se por duas metas principais: a) um exame dos principais temas que compõem o desenvolvimento de recursos humanos e o desenvolvimento organizacional, tentando aplicá-los ao contexto das organizações no Brasil; b) publicação de resultados de um trabalho realizado junto a executivos de empresas, após cinco anos de pesquisa. Tudo isso direcionado aos profissionais da área de recursos humanos que se perguntam até que ponto devem ou não cobrir responsabilidades típicas do desenvolvimento organizacional.

O esforço de Cecília W. Bergamini divide-se em cinco capítulos: Administração de recursos humanos: objetivos e funções; Desenvolvimento de recursos humanos e estilos comportamentais; Estilos comportamentais: uma experiência brasileira; Desenvolvimento organizacional: as pessoas como ponto central; e Motivação e desenvolvimento organizacional.

Destacamos o capítulo destinado à pesquisa sobre estilos comportamentais. A pesquisa foi realizada em empresas brasileiras e envolveu uma amostra de mil pessoas que se submeteram ao sistema LIFO de desenvolvimento de estilos comportamentais. O objetivo da pesquisa não foi apenas o de traçar um perfil comportamental brasileiro, mas o de comprovar se sua formação acadêmica, se o nível hierárquico ocupado pelo indivíduo, sua

idade e seu sexo seriam variáveis a ser consideradas nas configurações dos diferentes estilos de comportamento. É importante que o leitor tome conhecimento dos resultados que Cecília alcançou.

Senão ainda pequena a bibliografia brasileira sobre o assunto, objeto do livro, não se pode negar o valor dessa obra, principalmente diante do clima de rápidas e inesperadas mudanças organizacionais no Brasil.

Acreditamos que a maior contribuição de Cecília W. Bergamini está ligada ao fato de que a função de RH é hoje percebida na organização como da maior significação. Diferentemente, de visualizações recentes que não reconheciam a função, dando-lhe um caráter rotineiro e meramente operacional.

O desenvolvimento de recursos humanos, vislumbrado como uma estratégia de desenvolvimento organizacional, é, a rigor, um convite ao profissional de RH para excursionar no campo da aplicação de modelos derivados da teoria das organizações. E a autora fornece bons subsídios ao remeter para o meio-ambiente brasileiro a vasta bibliografia formada por obras escritas num outro contexto, diferente do contexto no qual vivemos o nosso cotidiano.

É imprescindível que o profissional de RH entenda que os objetivos humanos e organizacionais são convergentes — ou, no mínimo paralelos, como prefere a autora — e nunca antagonicos, pois assim a tarefa será mais simples e todos assumirão a necessidade de mudança a nível individual, para que a organização também se modifique como um todo e, acima de tudo, adotando uma atitude proativa e não, simplesmente, uma atitude reativa.

O livro tem público e endereço certos: o profissional e estudioso de recursos humanos, quer iniciante ou não, e as organizações que atuam em nosso contexto. □

Luis César Gonçalves de Araújo