

entre ambiente externo, ambiente interno e predisposições e inclinações do indivíduo. Tal abordagem em muito auxiliará administradores e pessoas, que apresentam desempenho insatisfatório a melhor entender e solucionar um problema, mesmo quando a solução exigida é a demissão do empregado.

O trabalho de Jay Lorsch e John Morse é importante e constitui o resultado de uma pesquisa há já algum tempo esperada, onde a teoria da contingência é estendida à interface indivíduo/organização. O apêndice metodológico que ocupa 23 páginas<sup>3</sup> indica um trabalho de pesquisa cuidadoso, onde muitos dados e informações foram levantados, inclusive pela utilização de técnicas projetivas. Ao ler o livro e o apêndice tem-se a impressão de que os resultados estão abaixo do nível de informações coletadas e que a esperança é de que novos livros ou outras publicações venham a fazer uso dos dados levantados. Os autores lidam com generalizações como: predisposições de personalidades individuais, tolerância à ambigüidade, atitude com relação à autoridade, etc., porém não encontramos ao longo do texto indivíduos em sua singularidade, a não ser pela transcrição de alguns trechos de entrevistas. Por outro lado, as implicações que o trabalho possa ter para a prática da administração constam mais de indicações e sugestões do que propriamente de uma análise minuciosa de suas possíveis aplicações. ■

Carlos Osmar Bertero

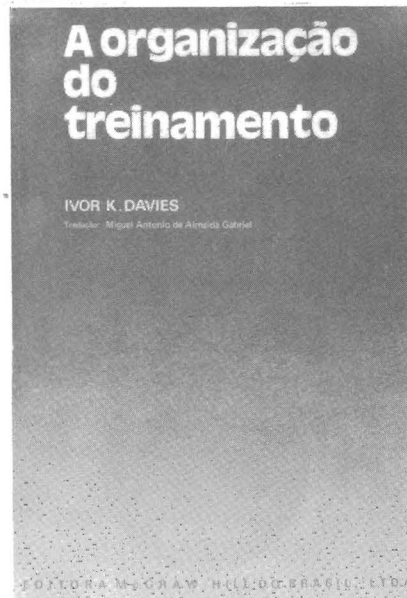
<sup>1</sup> Lorsch, Jay W. & Morse, John J. *Organizations and their members: a contingency approach*. New York, Harper & Row, Publishers, 1974. p. 139.

<sup>2</sup> Lawrence, Paul & Lorsch, Jay. *Organization and environment*. Boston, Harvard University Press, 1967.

<sup>3</sup> Op. cit. p. 145-68.

## A organização do treinamento

Por Ivor K. Davies. São Paulo, Editora McGraw-Hill do Brasil, 1976.



Segundo o autor "a finalidade deste livro é a de mostrar os princípios de motivação e produtividade necessários à organização da instrução, com o objetivo de aumentar a eficiência e a eficácia do treinamento industrial. Daí as relações, tanto com a mecânica ou técnica de instrução quanto com a administração do treinamento".

Foram consideradas duas hipóteses básicas na elaboração deste livro:

1. Muitos administradores e instrutores de treinamento têm a tendência para sobreinstruir. Sobrecarregar a situação de ensino e subestimar o papel dos alunos.
2. O problema da motivação dos alunos é, provavelmente, mais o resultado do modo pelo qual o treinamento é ministrado, do que da relutância daqueles em trabalhar arduamente.

Um sistema de treinamento é sempre servidor de um sistema maior. Se falhar, deve ser modificado ou eliminado. Os objetivos a serem alcançados é que justifiquem tal sistema. Deve

mostrar a determinadas pessoas como adquirir certas habilidades dentro de um certo espaço de tempo, com um custo mínimo. Deve, também, regular atividades e acompanhar mudanças circunstanciais. Deverá indicar como economizar tempo e dinheiro e como investir esses fatores em busca de melhores resultados.

Com base nestas premissas é que surge a necessidade de:

1. Caracterizar treinamento em uma época de mudança.
2. Abordar de maneira prática o planejamento do treinamento.
3. Discorrer acerca da alocação e arranjo de recursos para aprendizagem.
4. Tratar da avaliação e eficácia do treinamento.

Esses tópicos são amplamente desenvolvidos pelo autor e seus colaboradores em quatro partes, a saber:

**Parte 1:** Fica o leitor apto a explicar porque a eficácia é problema central de treinamento; tomar contato com o modelo de Sheffield; discutir o trabalho de Argyris em termos de competência do estudante e métodos de treinamento; distinguir entre instrutores da teoria X e da teoria Y; discutir acerca da aplicação da motivação de Herzberg — teoria da higiene para o delineamento de uma tarefa de aprendizado; verificar como a administração por objetivos, instrução individualizada e não-individualizada e administração por exceção, podem ser usualmente aplicadas a uma situação de treinamento. Enfim, ficar consciente de uma abordagem sistemática e integrada de treinamento e valorizá-la.

**Parte 2:** São amplamente tratados os quatro subsistemas do Sistema Sheffield; são discutidas as oito etapas de preparação de um programa de treinamento; estabelecimento de critérios para eliminação ou redução das necessidades de treinamento;

critérios para a seleção de uma estratégia de treinamento.

**Parte 3:** Desenvolve as questões relativas à alocação e arranjo de recursos para aprendizagem. Aqui são tratados três temas básicos: a) recursos disponíveis a um treinador-administrador; b) papéis que os treinadores podem praticar numa situação de aprendizagem; c) relações entre treinadores e treinandos e as estratégias disponíveis.

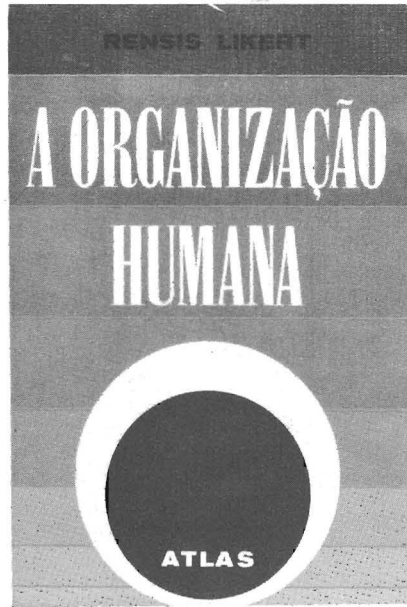
**Parte 4:** Trata de avaliação da eficácia do treinamento, considerando: a) o papel da avaliação; b) a natureza das inter-relações que existem entre objetivos, métodos de ensino e as várias estratégias de avaliação; c) considerações técnicas tais como fidedignidade e validade, e as diferenças entre critérios e testes de referências normalizadas; d) as diferenças técnicas de avaliação que podem ser usadas para determinar se os objetivos cognitivos, afetivos e psicomotores foram atingidos com pleno sucesso; e) como a eficácia de um programa de aprendizagem pode ser avaliada.

A obra traz informações acerca da visão moderna do treinamento. Aborda, sem dúvida alguma, as relações entre objetivo, técnica de ensino e método de avaliação, estabelecendo a sua independência em relação ao tipo de treinamento desejado. ■

Luís César G. de Araújo

## A organização humana

Por Rensis Likert. 1.<sup>a</sup> ed. São Paulo, Editora Atlas, 1975.



Baseado em estudos rigorosos do Instituto de Pesquisa Social de Michigan, Rensis Likert descreve um sistema de administração científica, ou mais precisamente um modelo que, de acordo com o comportamento das variáveis, passa a ser denominado de sistema 1, 2, 3 ou 4, num gradiente.

As variáveis organizacionais do modelo referem-se à natureza: a) da liderança aplicada; b) das forças motivacionais; c) do processo de comunicação; d) do processo decisório; e) do processo de influência e interação; f) do sistema de metas e diretrizes; g) do processo de controle.

Os resultados da pesquisa quantitativa revelam que as empresas mais eficientes aproximam-se do sistema 4 (quatro). Enquanto que as menos eficientes tendem para o sistema 1 (um), que se caracteriza por uma administração hierarquicamente controlada. Já o sistema 4 (quatro) é de administração participativa, e tem como conceitos básicos o "relacionamento de apoio", a "tomada de decisão em grupo", o "método grupal de supervisão" e a "fixação de

elevado padrão de desempenho individual".

O autor sustenta que, conforme as pesquisas, à medida que os métodos de administração tendem para o sistema 4 (quatro) há benefícios em termos de produtividade, custos e atitudes dos empregados. De modo inverso, à proporção que a administração inclina-se para o sistema 1 (um) a produtividade tende a baixar, os custos a elevarem-se e as atitudes dos funcionários são menos produtivas.

Centenas de administradores de diversas áreas — produção, vendas, finanças, escritório, etc. — reconheceram, por meio de questionários, quais os melhores métodos de administração (sistema 4), porém tais métodos não eram os mesmos que eles aplicavam em suas respectivas unidades de trabalho. Likert procura, então, lançar luzes à indagação: "Por que os administradores utilizam um sistema administrativo que eles próprios reconhecem ser menos eficiente que outro por eles mesmos descrito como mais eficiente?"

Pelas características do sistema 4 (quatro) infere-se que ele, mais que qualquer outro sistema, exige melhor preparo técnico dos administradores. Basicamente, maior conhecimento sobre a natureza das organizações e sobre as forças que motivam o trabalho humano. Como salienta Likert, a competência, motivação e eficiência da organização humana determina a própria empresa. Daí, dirigir o componente humano é a tarefa administrativa crucial.

Como mudar para o sistema 4 (quatro) de administração? O autor apresenta um roteiro nesse sentido, cujo ponto fundamental reside em três categorias de variáveis: "causais", "intermediárias" e "de resultado". Para se aprimorarem, as empresas devem concentrar-se nas va-