

extrapolar para o futuro. Em seguida trata-se do problema da integração vertical ou da horizontal num nível muito bom, para terminar com um estudo bem claro, mas não matemático, sobre regressão linear e não-linear, curva exponencial e logística.

No capítulo 6 a luta da pesquisa contra o orçamento fica bem clarificada e as tabelas do capítulo 5 sobre o ambiente da empresa, fatores, etc., em quatro ramos industriais, falam mais do que muitos longos e pesados estudos.

Resumidamente, trata-se de um livro que deve ser leitura obrigatória para todos os técnicos de administração, que querem entrar proveitosamente na área de produção e vendas, e é leitura suplementar para aqueles que, como os financistas e altos administradores, devem julgar projetos e planos a longo prazo. E, finalmente, o livro pertence à prateleira de todo administrador profissional. ■

Kurt E. Weil

A integração indivíduo-organização

Por Chris Argyris. São Paulo, Editora Atlas, jul. 1975.



Neste livro, **A integração indivíduo-organização**, Chris Argyris apresenta o seu pensamento quanto à reestruturação das organizações formais.

Com a integração, o que as organizações têm a ganhar é o maior aproveitamento da energia humana de que dispõem. E, porque o processo de integração implica cessão de ambas as partes, o problema que se apresenta ao autor, e que é explorado, é a compreensão das mudanças que a organização e o indivíduo terão que sofrer para alcançar a maior energia no esforço produtivo.

No pressuposto do autor, as bases para o maior aproveitamento da energia humana, vale dizer: para a eficiência, residem na própria incompatibilidade que há entre os objetivos organizacionais e interesses individuais.

A primeira parte do livro apresenta uma perspectiva revisada e ampliada do que Chris Argyris expôs em **Personality and organization**. E se constitui um quadro referencial a auxiliar o entendimento dos novos pensamentos do autor.

Para Argyris, em todos os níveis hierárquicos há perda de energia — comportamento improdutivo que não auxiliam a organização a alcançar os seus objetivos. Há também o comportamento negativo, que vai de encontro aos objetivos organizacionais. Esses comportamentos — neutros e negativos — podem ser reduzidos ou podem ter suas conseqüências, indesejáveis, minimizadas, desde que haja melhoria ao nível do planejamento organizacional e ao nível das expectativas individuais. À falta de correção, as atividades improdutivas tendem a se perpetuar, constituindo-se fins em si mesmas e gerando um ciclo produtor de atividades desnecessárias ou indesejáveis.

Cabe destacar, ainda, a inclusão do conceito de energia psicológica, que existe para ajudar a explicar o comportamento humano que não pode ser adequadamente interpretado à luz da energia fisiológica.

Após discutir — na segunda parte — os conceitos de eficiência e ineficiência organizacionais e se referir aos mecanismos que inibem ou estimulam a ineficiência, o autor apresenta o que denomina de Modelo Composto para análise organizacional, o qual é elaborado a partir das propriedades dos organismos sociais. Seguem-se a análise das variáveis do modelo e a ilustração das teses defendidas.

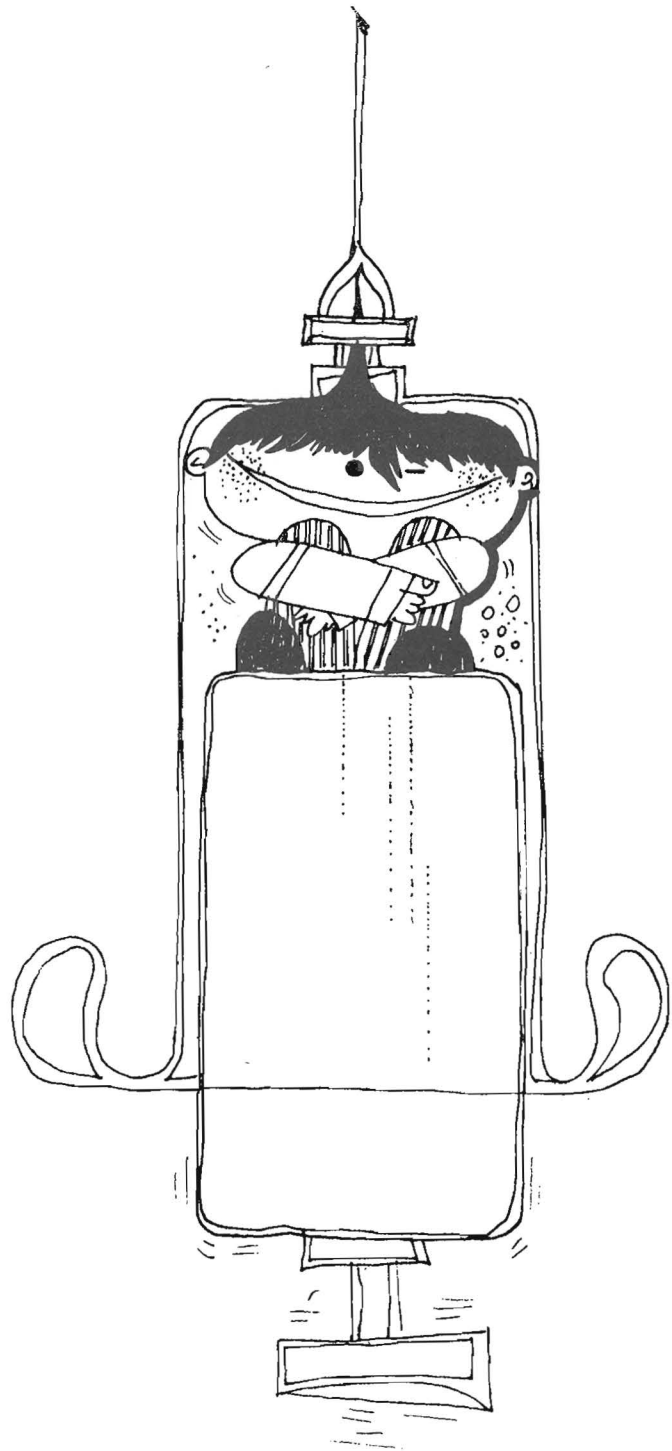
Em sua terceira parte, o livro procura aproximar o modelo da realidade, traçando, de acordo com o Modelo Composto, o perfil de uma organização eficiente. Nesse ponto são feitas considerações sobre a estrutura organizacional, liderança, descrição de funções, recompensas e punições e, ainda, avaliação, demissão e admissão de funcionários. Em todas essas seções são vistas as práticas atuais, problemas derivados dessas práticas e suas possíveis soluções.

Finalmente, é dado tratamento à integração dos níveis sociológico e psicológico de análise organizacional, passando em revista pesquisa de outros autores. E enfatizando que não adianta insistir na tecla de que o nível psicológico ou sociológico de análises é o melhor para a total compreensão do problema. Ambos são necessários.

O caráter nitidamente especulativo do livro e a ausência do respaldo da pesquisa empírica às novas teorias não fazem a obra menos importante. A referência bibliográfica é farta e a análise é meticulosa. Objeções às novas proposições poderão ser formuladas após essas pesquisas empíricas.

O livro recomenda-se para professores e técnicos de administração e para executivos da área de recursos humanos. ■

Marcos Antonio Frota



**NÃO IMPORTA
ONDE VOCÊ ESTEJA
NOSSAS PUBLICAÇÕES
CHEGAM ATÉ VOCÊ.**

*Basta pedir pelo Reembolso Postal
Editora da FGV – Praia de Botafogo, 190
CP 9052 – ZC-02 – Rio de Janeiro*