

sistema não implementado.

No primeiro caso, as qualidades do analista e do sistema são salientadas; no segundo, que é motivo de preocupação, deparamo-nos sempre diante de um problema aparentemente insolúvel:

de um lado, o analista menosprezando a capacidade dos elementos que devem fazer funcionar o sistema.

de outro, os usuários classificando o sistema como impraticável.

A conclusão geral a que podemos chegar é que o conhecimento do sistema atual, a determinação dos requisitos do sistema e o projeto do novo sistema não são suficientes se não reconhecermos que o sistema a ser criado deverá ser usado por alguém e se esse alguém não tem condições de utilizá-lo, ou o substituímos ou adaptamos o sistema. A substituição ou a adaptação também fazem parte da análise do sistema porque a opção a ser seguida deverá possuir um critério de economia.

ROBERTO VENOSA

BEHAVIORAL CONCEPTS IN MANAGEMENT. Por David R. Hampton. Dickenson Publishing Company, Belmont, Califórnia, 1968. 144 p.

David R. Hampton é o organizador desta coletânea que reúne vários artigos publicados em revistas especializadas, além de outros trabalhos monográficos de grande interesse para o administrador.

Tudo nos leva a crer que o esforço de organização levado a efeito por Hampton tenha sido orientado para aqueles que enfrentam diariamente problemas administrativos, mais do que para os que se dedicam ao magistério ou à consultoria, muito embora também os últimos possam tirar bastante proveito da leitura do livro.

O autor não desconhece o caráter pouco científico da administração e também não parece dar muita importância a isto. Sua atitude é a de dar ao leitor informações oriundas das mais diversas correntes do pensamento administrativo, mas que, de alguma forma, lhe possam ser úteis. Acredita, contudo, que através de um procedimento como esse, é possível dar ao leitor uma visão dos fundamentos e dos limites da administração, bem como estimular as novas possibilidades do campo com uma atitude ativa e pensante. Para tanto, o livro é dividido em quatro partes básicas: natureza humana e administração, novas concepções em

motivação, sistemas de comportamento organizacional e desenvolvimento organizacional.

No que se refere ao tópico Natureza humana e administração são apresentados alguns textos clássicos em administração: O lado humano da empresa, de Douglas MacGregor, Organização do trabalho: teorias e técnicas, de Robert T. Golembiewsky, e Managerial grid, de Blake, Mouton e Bidwell.

No que diz respeito ao tópico Novas concepções em motivação, mostra-se um trabalho de Frederick Herzberg e outro de Scott Myers. Sistemas de comportamento organizacional é o tópico seguinte, composto de trabalhos de Craig G. Lundberg, Frank J. Jasinski e Leonard R. Sayles.

Finalmente, o tópico Desenvolvimento organizacional é coberto por trabalhos da maior atualidade e importância, quais sejam: Desenvolvimento organizacional como um processo de influência, de Edgar H. Schein e T-groups para a eficácia organizacional.

Todavia, a despeito das qualidades indiscutíveis do livro, acreditamos que alguns cuidados não foram tomados, pelo organizador. Em primeiro

lugar há muita heterogeneidade na importância dos trabalhos selecionados. Assim, o lado humano da empresa, apesar de tratar-se de uma adaptação da teoria da motivação de Maslow, constitui um marco na teoria administrativa. Não há quem se possa dizer um conhecedor de administração, que não tenha lido MacGregor. A hierarquia das necessidades humanas, apresentada por esse autor, mediante a qual ninguém é motivado por uma necessidade de nível superior sem que necessidades de níveis inferiores estejam sendo satisfeitas, além da constatação de que uma necessidade já satisfeita não é mais motivadora, revolucionou a concepção que os administradores tinham da natureza humana, abalou o equilíbrio empregado-administração e estimulou o surgimento de novas filosofias administrativas. Trabalhos como o de Lundberg e o de Jasinski, porém, embora de qualidade, são bem menos relevantes para o administrador.

Em segundo lugar, a separação em tópicos parece-nos um tanto artificial e falha. Não vemos, por exemplo, razões suficientes para separar as leituras de Hersberg e de Scott Myers da de MacGregor, quando o tema é basicamente o mesmo. Além disso, o trabalho de Blake, Mouton e Bidwell é tipicamente um artigo referente a desenvolvimento organizacional, devendo a nosso ver estar na mesma classe dos de Schein e Argyris, discutível que seja a equivalência qualitativa.

Acreditamos, aliás, que em função da atualidade do tema desenvolvimento organizacional, cabe aqui um destaque especial para esses três trabalhos. Schein em Desenvolvimento da administração como um processo de influência aborda o tema sobre o problema da maneira pela qual uma organização pode influenciar as crenças, as atitudes e os valores

de um indivíduo, com a finalidade de desenvolvê-lo, ou seja, mudá-lo na direção mais interessante para a organização. Para tanto, sugere um modelo de processo de influência composto de três fases: descongelamento, mudança e recongelamento. Em outras palavras: uma alteração das forças atuantes sobre o indivíduo, de maneira que seu equilíbrio estável seja perturbado suficientemente para motivá-lo e provocar nele uma mudança; a apresentação de uma direção de mudança e o processo real de aprendizagem de novas atitudes; e, finalmente, a integração das atitudes modificadas no quadro geral da personalidade ou nos relacionamentos emocionais importantes. Chris Argyris em T-groups para a eficiência organizacional procura indicar soluções para equipes administrativas que se tornam ineficientes e inflexíveis à medida em que o tempo passa, para administradores individuais que seguem um caminho semelhante, além de sugestões para o desenvolvimento de uma equipe administrativa inovadora. Tais soluções enquadram-se nas técnicas gerais dos "laboratórios de sensibilidade", sendo que, a seu ver, especialmente na forma de "T-groups". Já Blake, Mouton e Bidwell em Managerial grid, comparam sete teorias administrativas com vistas a selecionar suas visões das necessidades organizacionais relacionadas com a produção e os lucros e das necessidades humanas de relacionamentos saudáveis e amadurecidos. Seu objetivo é a demonstração da superioridade da "administração por equipe", especialmente com relação à "administração por tarefa" e à "administração clube de campo", esta última encarada como um protótipo de administração ingênua, que acredita que a satisfação tem que ser mantida a todo custo, porque dela depende de modo exclusivo a produtividade.

Em suma, a despeito de algumas deficiências, julgamos que o livro traz informações de utilidade indiscutível para os administradores de empresas, sendo sua leitura recomendável também a estudantes e consultores, bem como a todos

aquêles que estiverem interessados em lembrar páginas importantes da área ou tomar um primeiro contato com as técnicas de alteração comportamental em voga no momento.

FERNANDO C. PRESTES MOTTA

USOS E ABUSOS DE RELAÇÕES PÚBLICAS. Por José Xavier de Oliveira. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1971.

Ousamos vaticinar que, daqui por diante e talvez por muito tempo, não se falará em relações públicas no Brasil sem citar — para defender ou atacar — êste trabalho que nasce destinado a ser um clássico (*cum grano salis*).

José Xavier de Oliveira faz uma abordagem bastante original do tema que se propôs, o “fenômeno errepeano, particularmente no tocante a suas peculiaridades no Brasil”, combinando o método rigorosamente científico para pesquisar e analisar a matéria, com altas doses de malícia para comentá-la.

O autor adverte, de saída, que o livro não tem pretensões didáticas, “mas sim polêmicas”. No entanto, será bem difícil estudar a gênese, evolução e prática de relações públicas em nosso País sem recorrer a êste livro que praticamente esgota o assunto, tão minucioso é êle, e sério.

De fato, o prefaciador do livro, jornalista Wladir Dupont, revela que “Xavier, pelos meus cálculos, deve ter levado quase oito anos escrevendo e burilando o livro”. **Usos e abusos de relações públicas** é em verdade um livro minucioso, mas não enfadonho, sério, mas não pedante. Ao contrário, a cada página nos traz o autor um riso aos lábios, pelo senso de humor, irreverência e até mordacidade com que critica os aspectos menos louváveis da prática de RP, ou os que pretenderam estudá-la sem a devida base científica.

Êste livro, ao contrário, tem

como fundamento, além da vastíssima bibliografia esmiuçada pelo autor, os dados metódicamente pesquisados em amostra colhida em São Paulo, que abrangeu 516 emprêsas assim distribuídas: 177 indústrias, 146 bancos, 97 emprêsas comerciais, 48 divulgadoras, 46 seguradoras e duas agências de consultoria de RP. Esta pesquisa, e a publicação da presente monografia, contaram com o patrocínio da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo, da Fundação Ford, e do Centro de Pesquisas e Publicações da Escola de Administração de Emprêsas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas.

Mas a obra não consiste na mera apresentação e análise de resultados de investigação. O autor se demora em profundas considerações sôbre relações públicas em si — arte? ciência? técnica? — e os profissionais dêsse campo.

Estudando as origens dessa atividade, esclarece o autor que ela só poderá ser bem compreendida “na medida em que se reconheça sua íntima vinculação ao capitalismo e ao *way of life* americanos”.

O autor não abre seu trabalho com a costumeira definição; antes, parte da observação dos fatos com o intuito de definir a *posteriori*, para só então tratar de questões como, por exemplo, a conveniência ou não da atividade de RP tornar-se efetivamente profissional.

O livro é um convite à meditação sôbre as contradições que cercam a atividade errepeana, à libertação dos “preconceitos