de "materiais", finanças e vendas. Para o custo, os formulários são internos, e tão padronizados que podem ser produzidos até por grupos de empresas, ou então comprados prontos, mesmo sendo *A* em quantidade e custo total.

O autor divide os formulários em Ação, Memórias e Comunicação e/ou Informação. Gostaria de juntar fiscais e trabalhistas, como a nota de serviço, o DARF, etc., que têm uma legislação própria. O resenhista nunca esquecerá quando, no ano de 1967/8, foi realizada a grande reforma tributária brasileira; a primeira impressão de notas de uma grande empresa teve de ser inutilizada, pois o fisco exigiu que a nota fosse impressa no estado de origem, e não na matriz. O DARF é uma ilustração de um formulário pequeno demais, quando comprado. A pessoa física recebe o DARF da papelaria sem indicação sobre o preenchimento. Assim, ele não está adequado às pessoas que dele fazem uso. É difícil achar o código do recolhimento, e mais difícil ainda dar as explicações pedidas num pequeno campo inferior esquerdo. Se fosse maior, poderia ter instrução no verso, maior área para explicação e até uma margem para arquivo provisório.

Outras pequenas observações: no diagrama de um sistema, Colbert Boiteux usa a palavra *exumo* em contraste com insumo. Exumo é *output*, e nunca "pegou", como insumo no lugar de *input*. Os autores mencionam formulários clandestinos — quando existem, mostram ou uma necessidade do sistema ou uma exagerada necessidade de ser burocraticamente reconhecido por parte de um indivíduo. No primeiro caso, é oficializado; no segundo, deve ser psicologicamente tratado. As autoridades constituídas, mencionadas na p. 60, nem sempre conhecem todas as necessidades do sistema administrativo do nível do guichê.

Uma pequena omissão do livro — poderia ter mais exemplos de formas e tamanhos de letras do que os da figura 13, em prejuízo do plano de como dobrar uma planta A_0 ou A_1, que o engenheiro e desenhista têm obrigação de conhecer. A arte de impressão produziu tipos importantes para formulários.

A bibliografia é muito boa, quase toda nacional, mostrando o progresso ou, ao menos, o número de traduções. Assim, então, parabéns aos autores, pelo preenchimento de uma necessidade do ensino e da prática de empresas.

Kurt E. Weil

Professor titular no Departamento de Administração da Produção e de Operações Industriais da EAESP/FGV.

Faria, Albino Nogueira, de. *Chefia e liderança.* Rio de Janeiro, LTC Livros Técnicos e Científicos, XV, 1982. 214 págs.

Nogueira de Faria é um autor que constantemente lança livros de altíssimo valor e conteúdo interessantíssimo. Baseado na incrível memória da cultura ocidental e nos profundos conhecimentos da ciência administrativa, Nogueira de Faria demonstra, antes de tudo, que é um homem lido e capaz de sintetizar os conhecimentos assim adquiridos. Os livros dele dão prazer intelectual.

Um livro de chefia e liderança pode ser de dois tipos:

1. Indicar por meio de conselhos como chefiar, como estabelecer o poder sobre os liderados, etc., e quais as técnicas que o chefe precisa dominar, etc.

2. Explicar psicologicamente como se efetuaram a chefia e a liderança num agrupamento humano, podendo assim até ser citada a semelhança de grupos de animais liderados, como por exemplo leões.

Nogueira de Faria conseguiu no livro fazer uma síntese dessas duas maneiras de apresentar o assunto. A capacidade de síntese do autor provém do fato de ele ter pesquisado durante mais de uma dezena de anos a liderança em empresas. Além dessa pesquisa, o autor trabalhou durante muitos anos dando cursos sobre o assunto, o que tornaria este livro não uma primeira edição, mas uma obra aperfeiçoada por constantes novas edições e pelo contato com o público interessado nas palavras do professor conselheiro do C.R.A. No prefácio, o autor confirma que o livro se baseia numa perspectiva mais ampla que os seminários dados. O autor não precisaria pedir desculpas por não ter incluído um glossário no livro e feito o leitor recorrer ao terceiro volume de *Organização de empresas.* O resenhista acredita que o público para um livro de chefia e liderança é de um nível tal que já conhece o vocabulário administrativo-psicológi-

co. De acordo com o sumário, o conteúdo é o seguinte:

1. O papel dos executivos

2. Conceitos de chefe e de líder

3. Tipos e características dos agrupamentos humanos

4. Objetivos dos chefes, dos líderes e dos grupos

5. A importância do estudo das técnicas de chefia e de liderança

6. Os fundamentos da autoridade

7. A administração do tempo e da ação do executivo

8. Falhas da chefia que comprometem o desempenho

9. Procedimentos aconselháveis aos executivos

10. Os fundamentos da liderança

10.1 As raízes e a evolução
10.2 O mecanismo da liderança
10.3 Requisitos necessários ao exercício
10.4 Personalidade e comportamento do líder
10.5 Traços de personalidade desejáveis no líder

10.6 Tipos de liderança

11. O estudo das motivações

11.1 Os fundamentos das motivações
11.2 As necessidades básicas
11.3 A hierarquização das necessidades
11.4 Motivação e comportamento
11.5 O executivo e as motivações
11.6 Resumo

12. As funções dos líderes

13. Qualidades e comportamento do líder

14. Técnicas para manejo dos grupos

14.1 Fundamentos e metodologia usados
14.2 Sintomatologia para a diagnose da situação do grupo
14.3 Terapêutica para melhorar o moral do grupo
14.4 Técnica para conduzir acertadamente os subordinados
14.5 Manutenção da disciplina e aplicação de penalidades

15. Administração de conflitos

15.1 A nova abordagem administrativa
15.2 As causas dos desencontros da vida
15.3 O colapso do pacto social
15.4 O uso do poder na administração
15.5 Cooperação em vez de competição
15.6 Motivação e realização

16. Como o executivo pode defender o seu cargo

16.1 A alta rotatividade dos executivos
16.2 As observações de Ivor Catt
16.3 Os princípios de Catt

17. Técnicas para neutralizar os opositores

17.1 A oposição como um fenômeno natural
17.2 Destacar os pontos em que houver compatibilidade de idéias
17.3 Adiar a discussão dos problemas que tragam divergências
17.4 Deixar que o opositor fale livremente sem interrupções, sem réplicas e sem contestações, até esgostar os seus argumentos.
17.5 Pedir mais informações e mais detalhes, assim como as peculiaridades que possam evidenciar contradições
17.6 Solicitar comprovação do que o opositor alegou ou defendeu
17.7 Perguntar ao grupo se concorda com o que foi dito
17.8 Conceder a palavra ao elemento mais firme que não tenha concordado com o opositor
17.9 Exortar o grupo a continuar na defesa de seus objetivos e a abandonar os conflitos pessoais
17.10 Conclamar o grupo para que se mantenha fiel aos seus objetivos

18. O executivo diante dos sistemas, das instituições e da sociedade

18.1 O poder dos sistemas
18.2 As políticas dos executivos
18.3 As mudanças sem destino
18.4 O executivo diante das mudanças
18.5 O executivo diante da realidade.

CONCLUSÕES

Acredito que essa extensão do sumário dá uma idéia da imensa área de conhecimento psicossocial do executivo coberto por Nogueira de Faria. Antes de tudo, o livro mostra o interesse e o prazer que o autor teve em escrevê-lo. É uma saída dessa área importante, mas menos entusiasmante, que se chama organização e métodos, informática, etc., onde tratamos com valores objetivos. O prazer do autor está no fato de poder fazer julgamentos de valor, de mostrar conhecimentos de humanidades, psicologia, sociologia do líder, etc. Por exemplo, o autor faz um quadro com 13 autores, e suas opiniões sobre as qualidades necessárias ao líder. Para a surpresa de ninguém, franqueza, dignidade e honestidade estão com uma ou duas representações, enquanto inteligência, bom-humor, determinação e saúde estão na frente, com 7 a 8 menções.

Apesar disso, não estou eu tão pessimista quanto o autor, que se refere ao "mundo dominado pelo bípede predador", que dificulta sintetizar os problemas da vida. O autor atribui à chefia sem liderança muitos dos males que nos afligem politicamente.

O autor dá os princípios de Catt, engenheiro eletrônico inglês, que viu a dizimação dos colegas nas empresas norte-americanas. Não acredito que a alta rotatividade da mão-de-obra técnica especializada é igual à alta rotatividade dos executivos. Catt se refere a subordinados, e a como se proteger das intrigas do chefe. O executivo, ao contrário, faz uma guerra de muitas frentes, simultaneamente, lembrando-me do mocinho nos "capa-e-espada", nos quais nunca é ferido por trás, porque, não sei como, ele dá uma cambalhota, e o que o atacava recebe um pontapé. Portanto, duvido da realidade desse princípio de intrigas e contra-intrigas no nível executivo.

O capítulo 17, sobre como neutralizar opositores, me lembra os manuais de negociação e da Marinha norte-americanos, sobre como neutralizar indesejáveis opiniões (leia-se: quem diverge da maioria, mesmo se

estiver certo, como foi o caso de De Gaulle).

O livro de Faria é para mim excelente, porque explica claramente o necessário para entender os princípios de chefia, de liderança e de personalidade envolvida. As técnicas podem ser apreendidas, mas a personalidade de um líder é de dificílima modificação, para melhor ou para pior. Na negociação é possível conhecer todos os procedimentos, truques, aplicações de técnicas — mas uma só palavra errada liquida com todo o arcabouço construído cuidadosamente. Então, este livro pode ser recomendado sem restrições para estudantes de nível de graduação e pós-graduação em administração, economia, ciências políticas. Não acredito que seja de interesse para psicólogos, pois eles têm teorias e práticas já desenvolvidas. Os executivos e os aspirantes aos cargos devem ler este livro. Sua apresentação gráfica é do padrão LTC, isto é, excelente, sem erros de impressão. Como sempre, numa demonstração de capacidade que Faria nunca deixa de dar, existe um índice remissivo.

Um último pedido para uma futura edição: modificar o capítulo de administração do tempo do executivo, dando a regra de Drucker, de 1/3 do tempo para controle, 1/3 para planejar e 1/3 para os homens. Também pode ser dado o *ABC* do tempo do executivo e alguns dos inúmeros métodos de controle.

Uma última apreciação: o livro é de fácil leitura, não provoca problemas de entendimento, apesar da ausência de glossário, e as partes impressas em cursivo, para salientar, são realmente as mais importantes.

Kurt E. Weil

Professor titular no Departamento de Administração da Produção e de Operações Industriais da EAESP/FGV.

Gusdorf, Georges. *Ciência e poder.* São Paulo, Convívio, 1983. 199 págs.

Nascido em Bordeaux em 1912, formado na Escola Nacional Superior (1937), prisioneiro de guerra na Alemanha de 1940 a 1945, e docente na Universidade de Estrasburgo (1948-76), o Prof. Gusdorf vem-se dedicando, desde a década de 40, ao estudo de vários problemas que preocupam o homem moderno: "a liberdade, a religião, a ciência, a fé, o declínio de nossa civilização" (p. 189). Autor de dezenas de livros, no Brasil é mais conhecido por *A Agonia de nossa civilização.*

Entretanto, nos últimos anos é possível observar uma certa indiferença (quando não um torcer de nariz) dos acadêmicos brasileiros para com o professor francês, acusado de ser positivista ou de se dedicar a temas meio embolorados, com relação às ciências humanas que se desenvolvem nos dias de hoje. Evidentemente, marxista é que Gusdorf não é, pois muitos de seus trabalhos foram publicados pela insuspeita Editora Convívio que, além do presente e de *A Agonia. . .*, editou *Mito e metafísica* e *Impasses e progressos da liberdade,* preparando-se para lançar *Tratado da consciência moral.* Além disso, uma nota da editora esclarece que desde 1976 o autor visita regularmente o Brasil, e que "seus artigos vêm sendo publicados desde há vários anos pela revista *Convivium*" (p. 190).

Após tais observações, cuidemos agora de *Ciência e poder.* Em primeiro lugar, chama a atenção do leitor a ausência de qualquer referência acerca da versão original francesa (sabe-se apenas que a tradução é de Homero Silveira), desconhecendo-se portanto se o livro foi lançado diretamente para o português, sem ser editado em francês — uma pequena observação a respeito seria bem recebida por todos. Em seguida, é aconselhável que os interessados em adquiri-lo tenham muita paciência, pois, ao que consta, a Convívio distribui precariamente sua produção (meu exemplar foi comprado diretamente da editora, após infrutíferas andanças e telefonemas a várias livrarias).

Ciência e poder está dividido em sete capítulos, nos quais Gusdorf destila seu desalento com relação às "conquistas científicas" alcançadas nos últimos tempos. Apesar de todo o "progresso" científico-tecnológico, os problemas cruciais contemporâneos continuam à espera de um equacionamento: a fome mata milhares de pessoas diariamente; a natureza é cada vez mais abalada pela ação predatória do homem; o contingente de desempregados chega a ser praticamente incalculável; o perigo da guerra (nuclear) é cada vez mais iminente. Nesse sentido, será que se pode falar em qualquer tipo de progresso, principalmente se se voltar os olhos para o passado? Sim, porque, de acordo com o autor, basta examinar as relações entre a política e as ciências para se perceber que "o poder não está a serviço da justiça; procura a potência e a dominação. E as ciências como são praticadas propõem-se apenas secundariamente à pesquisa da verdade; ciências do real e ciências do homem estão ligadas por exigências imperiosas do seu financiamento. A orientação do trabalho científico depende, pois, de finalidade e de prioridades impostas pelo Estado, que utiliza em vista de seus próprios interesses os resultados obtidos pelos cientistas" (p. 185). Acrescenta, mais pessimista ainda, que "é preciso um verdadeiro ato de fé para crer na possibilidade de uma política do espírito e de uma ciência racional, todas as duas cooperando para o bem da humanidade. A vida humana absolutamente não se manifesta nas incertezas do tempo presentes". E conclui sua argumentação deixando o destino da humanidade nas mãos do Criador: "resta esperar contra toda esperança, se é verdade que Deus escreve certo por linhas tortas" (p. 187).

Gusdorf procura explicitar todo o seu ceticismo com relação à real contribuição da ciência para uma "melhoria" da "qualidade de vida" da humanidade, no capítulo 3 de seu trabalho, intitulado "Desmitização da ciência". Comenta que no século passado (e em larga medida ainda hoje) acreditava-se que a massa de conhecimentos científicos acumulados seria capaz de fornecer à política algumas diretrizes, "uma certeza de que ela própria estaria desprovida. Esta reabilitação da política pela ciência é o fundamento da nova mi-