

Foguel, Sérgio & Souza, Carlos César. *Desenvolvimento e deterioração organizacional*. São Paulo, Atlas, 1980. 237 p.

A incipiente literatura sobre desenvolvimento organizacional (DO), sua filosofia, aplicações e resultados no ambiente organizacional brasileiro, acaba de receber uma contribuição muito válida, com a publicação da presente obra. Os autores possuem um *background* que seguramente os autoriza a escrever um texto sobre DO, onde teoria e prática se integram, menos numa linha prescritiva e, muito mais, no sentido de gerar reflexões e alternativas criativas por parte do leitor. Ambos são pós-graduados em administração, com vivência de consultoria organizacional em variadas organizações brasileiras (públicas e privadas), exercendo atualmente funções executivas numa grande empresa nacional.

O relacionamento entre os indivíduos e a organização permeia todos os capítulos do livro, constituindo-se no tema central, focado de maneira prática, através da apresentação de vários exemplos e experiências dos autores, sob a égide de modelos conceituais orientadores de uma práxis. Adotaram, porém, uma perspectiva ampla da abordagem, não se detendo, exclusivamente, na análise dos aspectos puramente comportamentais relevantes à questão, como tem sido comum na escassa literatura nacional so-

bre DO. Os autores admitem, como dificuldade primordial a ser solucionada, a baixa qualidade de vida (dos indivíduos) na organização e a baixa eficácia/eficiência das organizações, entendendo que "a mais grave das disfunções reside em concepções inadequadas sobre o trabalho, o ser humano e as organizações". A partir dessa problematização, e da colocação de que na organização estão permanentemente atuando forças contraditórias de deterioração (entropia) e desenvolvimento-definidoras da dinâmica organizacional — enumeram os autores modelos conceituais propiciadores de possíveis linhas — de ação para a prática gerencial. Entre tais modelos conceituais — que devem ser entendidos como "modelos que permitem mapear determinada realidade" — são apresentados e analisados o modelo das organizações como sistemas sócio-técnicos abertos, o modelo do processo de desenvolvimento organizacional e o modelo do processo de intervenção em organizações.

A seqüência lógica de abordagem do tema está muito bem estruturada, como o uso freqüente de "ganchos de memória", com o que resgatam informações e conclusões já veiculadas em passagens anteriores da obra, integrando-as aos novos raciocínios. O livro está dividido em três partes. Na parte 1 subdividida em três capítulos, é discutida a deterioração organizacional, mais evidente nos momentos de crise, com a apresentação dos seus sintomas e sinais "patognomônicos" e a proposição de uma tipologia tentativa de disfunções organizacionais. No capítulo 3, os autores fazem uma análise crítica, a partir da realidade brasileira, dos programas governamentais de reforma administrativa, de treinamento gerencial e de desenvolvimento organizacional, que têm-se constituído nas respostas usuais das organizações nacionais contra a tendência à deterioração.

A parte 2 é dedicada à abordagem da organização como sistema sócio-técnico aberto, com ênfase especial na variável comportamental. Compõe-se também de três capítulos, sendo apresentado o mo-

delo da organização como sistema sócio-técnico no capítulo 4 e as considerações sobre aspectos comportamentais nos capítulos 5 e 6. No capítulo 5, a discussão é conduzida precipuamente através da exploração de características polares, como o que aflora *versus* o que não aflora, comportamento consciente *versus* o inconsciente e normalidade *versus* patologia comportamental. Na conclusão dessa parte, os autores propõem para reflexão e comparação, os modelos comportamentais I e II (derivados do trabalho de Chris Argyris e Donald Schon), relacionando-os com a eficácia e a aprendizagem organizacionais.

A parte 3, igualmente subdividida em três capítulos, apresenta os modelos do processo de desenvolvimento das organizações (capítulo 7) e do processo de intervenção organizacional (capítulo 8), finalizando com a exploração da dinâmica consultor-cliente, quando a presença daquele se faz indicada para ajudar as organizações. Os autores enfatizam que a autenticidade de escolha (ao nível do subsistema social) e a eficiência/eficácia de produção (ao nível do subsistema técnico), duas dimensões centrais do processo de desenvolvimento, devem ser encaradas como pré-requisitos para a obtenção de um equilíbrio harmônico entre as diversas variáveis organizacionais. No posfácio, a título de conclusões e repasse de toda a temática tratada na obra, são enumeradas algumas implicações para a prática, onde se inserem as principais proposições dos autores e realizados comentários que integram todos os tópicos estudados no decorrer do livro.

Dentro do conjunto de publicações produzidas por autores brasileiros sobre DO, este nos parece ser o texto mais didático e apropriado até o momento oferecido para aplicação em cursos de administração, tanto a nível de graduação (para alunos com um bom embasamento anterior em teoria geral de administração) como de pós-graduação (especialmente cursos de especialização). Por outro lado, recomenda-se, na íntegra, a leitura e análise do livro por consultores

organizacionais, executivos e assessores de organizações públicas e privadas (notadamente aqueles responsáveis pelo planejamento e/ou implementação de mudanças organizacionais).

Flávio J. Dantas de Oliveira

Boon, Gerard K. *Technology and employment in footwear manufacturing*. Holanda, Sythoof & Noordhoff, 1980. 232 p.

O espectro do desemprego a ameaçar, também, os países em desenvolvimento, onde seus efeitos devastadores vêm sobrepor-se aos problemas endêmicos causados pelo subemprego, baixa produtividade e pela distribuição gritantemente desigual da renda. A partir de estudos e diagnósticos efetuados por consultores e técnicos da Organização Internacional de Trabalho, unânimes em apontar a fraca capacidade geradora de empregos produtivos, mesmo nos países em desenvolvimento mais industrializados, foi lançado o Programa Mundial de Emprego (World Employment Program) como contribuição da OIT à Segunda Década de Desenvolvimento das Nações Unidas. Posteriormente, em 1976, foi organizada a Conferência Mundial sobre o Emprego, em cujas recomendações constava que... "estratégias e planos nacionais de desenvolvimento devem incluir — como objetivos prioritários — a promoção de empregos e a satisfação das necessidades básicas das populações em cada país".

O livro do Prof. Boon sobre "tecnologia e emprego na indústria de calçados" representa um elo importante numa série de estudos de caso sobre ramos industriais específicos, realizados pela divisão tecnológica do Programa

Mundial de Emprego da OIT — Organização Internacional do Trabalho.

Nos estudos sobre os impactos da tecnologia moderna, o ramo de produção de calçados reveste-se de interesse especial, dado seus processos, tradicionalmente mão-de-obra intensivos, por um lado, e a característica de bem de consumo essencial de seus produtos, por outro. Para países com excedente de mão-de-obra desempregada ou subempregada, portanto de baixa remuneração dos assalariados semi ou não-qualificados, o desenvolvimento de atividades industriais, com elevado teor de mão-de-obra por unidade de capital investido, poderia representar uma vantagem comparativa, nas relações comerciais internacionais.

A obra de Boon, embora não se concentre exclusivamente nas dimensões e problemas internacionais, contém, também, um capítulo em que são analisados e comparados os custos do trabalho e a respectiva produtividade da indústria de calçados, em vários países desenvolvidos e em desenvolvimento. É fato sobejamente conhecido que, nesta última década, alguns países em desenvolvimento, com salários relativamente baixos, tais como México, Brasil, Coréia do Sul, aumentaram significativamente suas exportações de calçados, de couro e sintéticos, para os mercados norte-americanos, europeu ocidental e mesmo, para a URSS. Esta conquista de novos mercados para produtos industrializados dos países em desenvolvimento torna-se possível em função de sua vantagem comparativa nos custos de mão-de-obra, quando competem com similares elaborados nos países industrializados. Seguindo um raciocínio neoclássico, o autor sugere que modelos de calçados mais simples deveriam ser produzidos nos países em desenvolvimento, cujos salários são mais baixos. Esse deslocamento da produção dos centros mais industrializados para os países periféricos, porém em vias de industrialização, permitiria gerar mais empregos e renda nestes, enquanto contribuirá para a elevação do poder aquisitivo real nos países de-