início (agosto de 1967), com a mensagem de 18 bispos do Terceiro Mundo (incluídos nove brasileiros e representantes africanos e asiáticos), até a sua conseqüente expansão na Argentina. Deixa transparecer sua repulsa pelo dito movimento e faz um alerta para o perigo de sacerdotes que, usando de suas atribuições, estariam influindo nas idéias e comportamento de um grande número de pessoas. A primeira mensagem oriunda desse movimento esclareceria que o objetivo imediato dos sacerdotes seria o de se colocarem à frente da realidade política e social de seus países. E em 1970 suas posições definir-se-iam mais claramente: a) repulsa ao sistema capitalista vigente em suas manifestaçoes imperialistas; b) adesão ao movimento revolucionário, esclarecendo não ser possível a existência de um verdadeiro socialismo na América Latina sem a tomada do poder "por autênticos revolucionários surgidos do povo e fiéis a ele". Para o autor, esses "sacerdotes politizados" estariam abusando de suas prerrogativas e tarefas docentes, explorando os descontentamentos e canalizando-os para a subversão. Portanto, realizando uma prática dissociativa e altamente maléfica.

Assim, enquanto postura metodológica e prática científica, o autor perde-se em suas próprias contradições.

Com tudo isto, é provável que o leitor, impressionado com o título, se decepcione. E com razão. □

Volia Regina Costa Kato

Professional management — new concepts and proven practices

Por Louis A. Allen. London, McGraw-Hill, 1973. 236 p.

Louis A. Allen tem uma experiência de 28 anos no campo da administração. Foi administrador, consultor e educador. Sua experiência não foi adquirida apenas nos Estados Unidos. Japão, África e Austrália incluem-se no seu roteiro profissional.

As primeiras páginas do livro são um apelo à análise de comportamento, muitas vezes esquecido nesse mundo de tantas mudanças. É estabelecida a relação entre as ciências comportamentais e biológicas. Esta relação existe quando é desenvolvido o processo conceitual dos impulsos humanos. Nesse processo podemos destacar dois itens de importância: relevante transformação e desejos culturais. Podemos entender transformação com a conhecida afirmação "na natureza, nada se perde, nada se cria, tudo se transforma". Assim é com o ser humano. Se um impulso genético foi impedido de alcançar seu objetivo, sua energia não se perderá, mas será transformada num outro impulso ou numa forma derivada envolvida pela cultura — a qual o autor chama de desejo cultural. Este desejo seria a energia estocada de um impulso genético, utilizada pelo organismo, numa forma diferente do impulso para que seus objetivos possam ser alcançados. Esses desejos, prossegue o autor, podem ser expressados através da linguagem, modificar ou desviar o impacto dos impulsos básicos, aperfeiçoando o comportamento. Entretanto, os desejos culturais são menos satisfatórios que os impulsos genéticos, dos quais derivam.

É importante que o administrador saiba que os impulsos que garantem a auto-realização são interativos. Por exemplo: para alguns, o dinheiro é equivalente a outras necessidades. Para outros, o amor pode substituir tanto o alimento como o dinheiro. Estabelecer hierarquizações entre alimento, amor e dinheiro, por exemplo, não é aconselhável, diz o autor.

A conceituação de impulso e sua relação com o desejo cultural leva-nos a uma outra consideração, a do caráter teleológico dos desejos. O homem pode utlizar-se do impulso teleológico com o fim de alterar um propósito racional. O impulso teleológico a que nos referimos nada mais é do que a utilização da energia para estabelecer os objetivos a serem alcançados, isto é, das direções à ação, tendo como meios a identificação da necessidade e formação do objetivo. A conseqüência do impulso teleológico seria, em última análise, a tendência ao planejamento.

A avaliação do comportamento humano dirigida à ação pode ser identificada através de quatro modos de ação: o espontâneo, o racional, o cêntrico e o rádico. O

modo espontâneo é de fácil interpretação. Fazemos aquilo que nos vem naturalmente, segundo os impulsos genéticos ou os desejos culturais que, no momento, estarão influindo sobre nós. A espontaneidade é baseada em memória e experiência passadas, caracterizando-se por tentativas e erros. O modo racional pouco difere quanto à facilidade na sua assimilação. Trata-se de ação proposital que visa objetivos predeterminados. É evidente que este modo demanda tempo e esforço: um objetivo é formulado e as diversas fases para implementação são cuidadosamente estudadas. O método cêntrico é muito comum no indivíduo conhecido como "fominha". Inicialmente o propósito é o de autorealização. Depois o indivíduo pensará em termos de grupo a que pertence. Este modo é uma expressão direta de novos impulsos e hoje está ultrapassado, embora seja mais rápido e compensador, individualmente falando. Com o comportamento cêntrico, o indivíduo, quando procurar apoio no grupo a que pertence, dificilmente logrará resultados positivos. O método rádico, um aportuguesamento da palavra inglesa **radic**, aproxima-se muito do que é definido como sendo altruístico. A utilização desse método de análise mostra o grau de preocupação que o indivíduo tem com o seu grupo. A princípio, poderíamos pensar que, agindo assim, o indivíduo sendo privado de alguns benefícios imediatos — como pode ocorrer com o indivíduo de comportamento cêntrico. Ocorre que, com o comportamento rádico, o indivíduo poderá colher benefícios a médio e longo prazo.

Acredito que o autor, ao apresentar esses modos de ação, procurou dar ao leitor as formas variadas pelas quais podemos identificar o relacionamento humano na organização. Isto pode ser comprovado quando Allen define reação humana: "toda ação dirigida a outra pessoa evoca uma reação similar e crescente nos termos em que é compreendida". Portanto, a cada modo de ação corresponderá uma reação igual. As variações em torno dos comportamentos podem ser encontradas no livro.

No livro sugere-se que devemos inicialmente tomar a ação cêntrica, já que ela ajuda a estabelecer nossos objetivos, a procurar pontos comuns e a encontrar a ação de outra pessoa. Fornece, também, os apoios emocionais necessários exigidos pela ação confiante e positiva do modo rádico, que viria a seguir.

Seria bom acrescentar que a ação humana é uma combinação dos modos acima mencionados. Muito raro é encontrar-se um determinado modo em uma determinada pessoa.

O autor passa a referir-se especificamente à administração quando aborda o problema de liderança e da tomada de decisão. Para Allen, os impulsos genéticos incitam-nos a trabalhar agressivamente para alcançar nossos objetivos. O líder natural expressa estes impulsos em várias derivações culturais. Uma delas seria o autoritarismo, ou seja, a necessidade que uma pessoa tem de dirigir pessoas. Como decorrência disso, ele centraliza a tomada de decisão. Essa centralização pode ser prejudicial, já que a tendência será a de centralizar-se tudo. Os modos de ação já mencionados são utilizados pelo autor a partir daí e por todo o livro. O autor considera que o administrador pode tratar os modos como estágios no desenvolvimento de programas de ação. O livro procura ser muito claro quanto à mutação dos modos a que já me referi.

Os capítulos que se seguem tratam dos problemas de delegação, motivação, planejamento e termina com o controle de resultados. Em todos esses capítulos o autor procura estabelecer a correlação que mencionei no início desta resenha: o ser humano e seu comportamento na organização e a maneira pela qual o administrador pode desenvolver a organização.

O livro foi traduzido pela McGraw-Hill do Brasil. □

Luís César G. Araújo