forma mais rigorosa. Assim, o tráfico de escravos para o Brasil começou a agonizar. Algumas tentativas de desembarque de escravos transportados ilegalmente são realizadas, mas a maioria é frustrada pelas autoridades. E já na década de 1850 cerca de 130 mil imigrantes europeus chegam ao Brasil para trabalhar na lavoura de café, principalmente. E em abril de 1869 o governo britânico revogou a Lei Aberdeen. Nas palavras do autor, "esse gesto pode ser tomado como marcando o fim da questão do tráfico de escravos e de um importante capítulo na história das relações anglo-brasileiras" (p. 365). Num minucioso apêndice contendo uma estimativa dos escravos trazidos para o Brasil de 1831 a 1855 o Prof. Bethell afirma que mais de 486 mil escravos para cá vieram.

Em nossa opinião o livro poderia ser também considerado como uma contribuição para a história das relações exteriores da Inglaterra, pois munido de farta documentação, descreve e analisa as **démarches** diplomáticas e burocráticas entre a Grã-Bretanha e o Brasil. Em momento algum da narrativa o autor tenta "botar panos quentes" nas sempre tensas relações entre ambas as nações e analisa, sem se engajar, o clima antibritânico existente na população e nas Câmaras, principalmente quando das apreensões e/ou ataques a navios e barcos que se encontravam em águas territoriais brasileiras. Fala, também, da arbitrariedade dos britânicos no que tange ao apresamento e condenação de navios com bandeiras brasileiras ("cada caso era um caso, diferente dos demais"). Por vezes o autor chega a ser um pouco cansativo, ao entrar em minúcias fatuais que poderiam ser deixadas de lado. Há que se lamentar apenas os inúmeros erros de datas (por exemplo: o tratado entre Brasil e Inglaterra começou a entrar em vigor em 1931) e de palavras emendadas, semelhantes a extensos substantivos alemães, provando que a edição não recebeu os melhores cuidados. Cremos que o livro do Prof. Bethell é leitura indispensável aos estudiosos do período e aos interessados nos problemas do tráfico de escravos. E o autor anunciava (em 1970) que estava trabalhando em mais um volume, este sobre a luta para a abolição da escravidão no Brasil, na segunda metade do século XIX. Aguardemos. ■

Afrânio Mendes Catani

Organizations and their members: a contingency approach

Por Jay W. Lorsh e John J. Morse. New York, Harper & Row Publishers, 1974. 177 p. US$ 12.95.

O trabalho em questão relata pesquisa com a qual se pretende estender a teoria da contingência, inicialmente exposta no livro de Paul Lawrence e Jay Lorsh, à interface indivíduo-organização. O trabalho anterior centrava suas investigações na interface organização-meio-ambiente. O foco da teoria da contingência é a negação da maneira excelente de organizar (**the one best way**), advogada em administração tanto pelos teóricos e praticantes da administração científica, como pelos partidários das relações humanas. Isto permite colocar no mesmo grupo Frederick Taylor, G. Elton Mayo, Chris Argyris e Rensis Likert. O que a teoria da contingência afirma é que em administração tudo depende. Não há maneira excelente de organizar, ou talvez exista, só que ela não é universal, ou seja, para cada organização ou grupo de organizações há uma maneira não só de delinear a estrutura, como de gerir o elemento humano.

O livro **Organizations and their members** está preocupado com o elemento humano na organização e sua análise é feita no contexto onde ele se liga ao ambiente interno e ao ambiente externo. O essencial da argumentação é que a satisfação individual é o sentimento de competência, que é o exercício do controle e do domínio do indivíduo sobre o seu trabalho. Tal domínio fornece-lhe um sentimento de satisfação que é análogo ao prazer lúdico, ou seja "... o sentimento de competência é o conjunto cumulativo de sentimentos de confiança a respeito de sua competência que os indivíduos procuram e obtêm pelo fato de dominar com sucesso e repetidamente os seus respectivos ambientes."[1] Os indivíduos satisfeitos deverão, em princípio, situar-se em organizações bem sucedidas, que são as que se adequam ao seu ambiente externo. A idéia de **fit** (adequação ou encaixe) é essencial no entendimento das hipóteses propostas pelos autores. Inversamente, organizações mal sucedidas ou menos eficazes, apresentarão indivíduos insatisfeitos ou manifestando menor senso de competência e a interface organização-meio-ambiente, ou seja ambiente interno/ambiente externo manifestarão menor convergência. Falta mencionar que tipos diferentes de meios-ambientes externos não exigirão apenas meios-ambientes internos diversos, mas indivíduos que possuam características de personalidade adaptáveis a expectativas e estilos de trabalhos diversos.

Na amostra onde se realizou a pesquisa contam-se quatro fábricas e seis laboratórios de pesquisa. As fábricas eram dois pares, um mais eficaz e outro menos eficaz de eletrodomésticos e de **containers**. Os seis laboratórios de pesquisa incluíam três pares que se dedicavam à pesquisa em comunicações, tecnologia médica e produtos farmacêuticos, sendo cada membro do par mais e menos eficaz. O meio-ambiente externo das fábricas era tido como relativamente estável e os pontos fundamentais, tal qual definidos pelos executivos, consistiam em cumprir prazos e programas; manter altos padrões de qualidade e reduzir custos. Numa escala de 0 (previsível) a 20 (imprevisível), os executivos das fábricas localizaram o meio-ambiente externo das fábricas entre 6,0 e 6,6. O tempo necessário para obter resposta (**feedback**) do meio-ambiente era também reduzido, o que implicava horizonte temporal reduzido. Tarefas claramente programáveis e informações bastante claras sobre a tarefa a realizar eram os elementos complementares do ambiente externo das fábricas de **containers** e de utilidades domésticas.

O meio-ambiente interno das fábricas foi operacionalizado com a utilização das seguintes variáveis: orientação com respeito a tempo, objetivos, controle e formalidade de estruturas, participação em decisões e percepção de exercício de influência por parte de membros, e finalmente, coordenação de atividades (formalidade de estrutura, modos de resolução de conflitos e percepção, pelos indivíduos, da coordenação obtida). Os dados sobre os indivíduos nas fábricas foram coletados e agrupados em função da capacidade integrativa, tolerância à ambigüidade, atitude com relação à autoridade, senso de individualismo e de competência.

As fábricas mais eficazes contavam com pessoas que toleravam pouco a ambigüidade, tinham pequena capacidade integrativa, adaptavam-se mais facilmente a exercícios autoritários de autoridade e tinham pouco senso de individualismo, todavia manifestando elevado senso de competência. No que respeita ao ambiente interno, as fábricas eficazes seguem padrões relativamente rígidos nos controles adotados, centralização do processo decisório entre poucos, estrutura formalizada e percepção de pequeno exercício de influência na organização. A orientação temporal tendia a ser curta e os objetivos tendiam a ser predominantemente tecno-econômicos e secundariamente mercadológicos e científicos.

Portanto a adequação (**fit**) se dava nas fábricas mais eficazes, entre um meio-ambiente externo previsível e pouco mutável, onde as alterações ocorridas eram rapidamente percebidas; um meio-ambiente interno relativamente rígido formalizado, altamente programado, com tarefas claramente delineadas, com processo decisório centralizado e com pequena participação. Finalmente, os indivíduos valorizavam pouco o individualismo, dispunham-se a manter relações autocráticas e possuíam baixa tolerância a situações ambíguas.

A situação era diversa nos seis laboratórios de pesquisa onde o meio-ambiente externo caracterizava-se por maior incerteza (entre 14,0 e 17,2 numa escala de 0 a 20), pouca clareza na informação sobre tarefas, reduzida possibilidade de programá-las e maior lacuna na obtenção de informações reativas (**feedback**) do meio-ambiente.

O meio-ambiente interno era caracterizado por orientação temporal longa, 75% entre um e cinco anos, orientação primordialmente científica e apenas secundariamente mercadológica e tecnocientífica, estrutura organizacional pouco formal, com um estilo de gestão e um processo decisório participativos e onde os membros percebiam que sua influência difundia-se

amplamente pela organização. A coordenação de atividades era obtida com pouca estruturação e a resolução de conflitos era feita preferivelmente por via de confrontação.

Os laboratórios de pesquisa mais eficazes contavam com membros dotados de alta complexidade integrativa, grande tolerância à ambigüidade, repulsa à maneira autocrática de exercer autoridade, valorizando autonomia e prezando valores individualistas e denotando alto senso de competência.

Tanto para as fábricas, como para os laboratórios de pesquisa, a maior ou menor eficácia manifestava-se por variação quantitativa das variáveis, ou seja, nos laboratórios os mais eficazes apresentavam menor formalismo, enquanto os menos eficazes operavam com maior formalidade de procedimentos. No caso das fábricas, evidentemente, o inverso se passava. Porém, a única variável que era totalmente diversa nas organizações de maior e menor eficácia era o senso de competência dos indivíduos. Organizações menos eficazes eram aquelas onde os seus membros possuíam pouco senso de competência, que se manifestava numa inadequação com relação aos meios-ambientes internos e externos e uma sensação de não controlar e não dominar ambientes e tarefas.

O estudo de Lorsch e Morse não objetiva ser tão-somente uma indagação teórica. Seus autores, sem utilizar a expressão "pesquisa aplicada", esperam que seus resultados sirvam de orientação segura a executivos e consultores responsáveis pelo delineamento de organizações, gestão de pessoal, desenvolvimento e implantação de mecanismos de controle e coordenação, bem como pelo manejamento do conflito e das tensões interpessoais e intergrupais. No capítulo 6, dedicado às considerações a respeito das conseqüências da teoria da contingência para a administração, quatro tópicos de interesse são ventilados: o delineamento organizacional, a liderança administrativa, a seleção de pessoal e a geração de informação sobre o desempenho.

O delineamento (**design**) organizacional lida com as variáveis de divisão de tarefas e coordenação de esferas no interior da organização. Referências são feitas ao livro de Lawrence e Lorsch, de 1967,[2] onde as variáveis diferenciação e integração foram utilizadas para abordagem de mesmo assunto. Os problemas de controle organizacional sobre indivíduo e sobre o esforço organizacional coordenado são aqui abordados. Contingencialmente, tudo dependerá do grau de certeza do meio-ambiente, de suas capacidades integrativas, da tolerância dos indivíduos à ambigüidade e de suas atitudes com relação à autoridade. O controle sobre os indivíduos será maior, na medida em que aumentar a certeza do meio-ambiente, diminuir a tolerância à ambigüidade, diminuir a complexidade integrativa e aumentar a tolerância individual para com relações autocráticas. Portanto, as "receitas" ou o "figurino" para o delineamento de organizações estão eliminados e a cada conjunto de variáveis, dependendo da maneira como interagem, corresponderá um tipo de estruturação da organização.

A liderança administrativa e o estilo administrativo são tópicos tradicionalmente versados por profissionais e estudiosos de organizações. Não há dúvida de que as relações humanas, desde o trabalho pioneiro de Elton Mayo até o esforço recente de Rensis Likert e Chris Argyris, são o mais eloqüente testemunho em prol de um estilo de administração e liderança participativos. As conseqüências do modelo contingencial são de que o estilo de liderança dependerá do ambiente externo e das predisposições das personalidades dos subordinados. No trabalho de pesquisa, que serviu para que se preparasse o livro que ora se resenha, fica patente que o estilo participativo, próximo ao sistema 4 (quatro) de Likert, adapta-se mais aos laboratórios de pesquisa, enquanto um sistema mais diretivo, Likert 1 (um) e 2 (dois), convém mais às fábricas.

A seleção de pessoal é uma tarefa que implica responsabilidade tanto para a organização, como para o indivíduo que se torna um membro da organização. Muitos dissabores e frustações de indivíduos e prejuízos organizacionais podem ser evitados se um cuidadoso exame das predisposições de personalidade dos indivíduos e das exigências organizacionais fossem feitas para que se pudesse determinar se existe ou não adequação entre organização e indivíduo.

O último tópico de relevância para a prática administrativa tratado é a geração ou obtenção de informação sobre o desempenho do indivíduo. É prática administrativa que superiores vejam no mau desempenho um fracasso individual. E o mau desempenho é sempre definido a partir das expectativas dos superiores. O fato de se visualizar desempenho desta forma acaba sempre gerando para o indivíduo de desempenho insatisfatório um sentimento crescente de pouca competência ou de incompetência.

Tal maneira de encarar o problema do desempenho individual é evidentemente simplista e nunca se dá conta de que desempenho mais do que uma questão de "bons" ou "maus" sujeitos, deve ser visto como uma questão de adequação (**fit**)

entre ambiente externo, ambiente interno e predisposições e inclinações do indivíduo. Tal abordagem em muito auxiliará administradores e pessoas, que apresentam desempenho insatisfatório a melhor entender e solucionar um problema, mesmo quando a solução exigida é a demissão do empregado.

O trabalho de Jay Lorsch e John Morse é importante e constitui o resultado de uma pesquisa há já algum tempo esperado, onde a teoria da contingência é estendida à interface indivíduo/organização. O apêndice metodológico que ocupa 23 páginas[3] indica um trabalho de pesquisa cuidadoso, onde muitos dados e informações foram levantados, inclusive pela utilização de técnicas projetivas. Ao ler o livro e o apêndice tem-se a impressão de que os resultados estão abaixo do nível de informações coletadas e que a esperança é de que novos livros ou outras publicações venham a fazer uso dos dados levantados. Os autores lidam com generalizações como: predisposições de personalidades individuais, tolerância à ambigüidade, atitude com relação à autoridade, etc., porém não encontramos ao longo do texto indivíduos em sua singularidade, a não ser pela transcrição de alguns trechos de entrevistas. Por outro lado, as implicações que o trabalho possa ter para a prática da administração constam mais de indicações e sugestões do que propriamente de uma análise minuciosa de suas possíveis aplicações. ■

Carlos Osmar Bertero

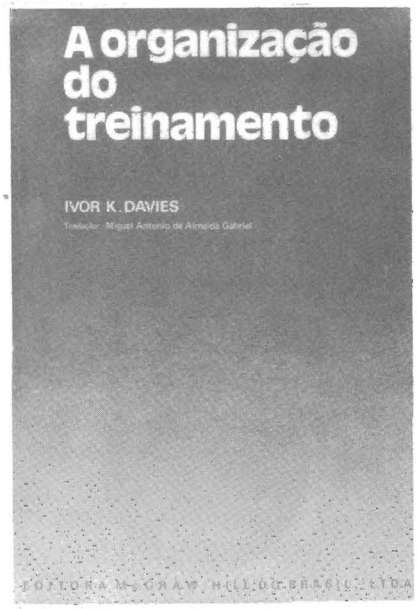
[1] Lorsch, Jay W. & Morse, John J. **Organizations and their members: a contingency approach.** New York, Harper & Row, Publishers, 1974. p. 139.

[2] Lawrence, Paul & Lorsch, Jay. **Organization and environment.** Boston, Harvard University Press, 1967.

[3] Op. cit. p. 145-68.

A organização do treinamento

Por Ivor K. Davies. São Paulo, Editora McGraw-Hill do Brasil, 1976.



Segundo o autor "a finalidade deste livro é a de mostrar os princípios de motivação e produtividade necessários à organização da instrução, com o objetivo de aumentar a eficiência e a eficácia do treinamento industrial. Daí as relações, tanto com a mecânica ou técnica de instrução quanto com a administração do treinamento".

Foram consideradas duas hipóteses básicas na elaboração deste livro:

1. Muitos administradores e instrutores de treinamento têm a tendência para sobreinstruir. Sobrecarregar a situação de ensino e subestimar o papel dos alunos.

2. O problema da motivação dos alunos é, provavelmente, mais o resultado do modo pelo qual o treinamento é ministrado, do que da relutância daqueles em trabalhar arduamente.

Um sistema de treinamento é sempre servidor de um sistema maior. Se falhar, deve ser modificado ou eliminado. Os objetivos a serem alcançados é que justificam tal sistema. Deve mostrar a determinadas pessoas como adquirir certas habilidades dentro de um certo espaço de tempo, com um custo mínimo. Deve, também, regular atividades e acompanhar mudanças circunstanciais. Deverá indicar como economizar tempo e dinheiro e como investir esses fatores em busca de melhores resultados.

Com base nestas premissas é que surge a necessidade de: 1. Caracterizar treinamento em uma época de mudança. 2. Abordar de maneira prática o planejamento do treinamento. 3. Discorrer acerca da alocação e arranjo de recursos para aprendizagem. 4. Tratar da avaliação e eficácia do treinamento.

Esses tópicos são amplamente desenvolvidos pelo autor e seus colaboradores em quatro partes, a saber:

Parte 1: Fica o leitor apto a explicar porque a eficácia é problema central de treinamento; tomar contato com o modelo de Sheffield; discutir o trabalho de Argyris em termos de competência do estudante e métodos de treinamento; distinguir entre instrutores da teoria X e da teoria Y; discutir acerca da aplicação da motivação de Herzberg — teoria da higiene para o delineamento de uma tarefa de aprendizado; verificar como a administração por objetivos, instrução individualizada e não-individualizada e administração por exceção, podem ser usualmente aplicadas a uma situação de treinamento. Enfim, ficar consciente de uma abordagem sistemática e integrada de treinamento e valorizá-la.

Parte 2: São amplamente tratados os quatro subsistemas do Sistema Sheffield; são discutidas as oito etapas de preparação de um programa de treinamento; estabelecimento de critérios para eliminação ou redução das necessidades de treinamento;