Após o exame da demanda, o autor estuda, pelo mesmo processo, os aspectos de custos, estrutura de distribuição e legislação comercial, como componentes finais do "backgrownd" contra o qual se processarão as decisões mercadológicas.

Essas decisões são analisadas na Parte III do livro, composta de 6 capítulos correspondendo às seis fôrças internas sôbre as quais a companhia exerce contrôle. Novamente aqui se estuda isoladamente cada uma, procurando-se ao final mostrar as suas inter-relações. Predomina também, nesses capítulos, o método de desenvolvimento de *padrões de análise* que possibilitam ao estudioso de Mercadologia melhor compreensão da eficiência relativa esperada de cada fôrça, isolada e combinada a outras fôrças, em função de situações específicas.

Êste livro que, a nosso ver, é indispensável para o estudioso da Mercadologia, devido à profundidade com que analisa a natureza do processo de decisão, no setor mercadológico, adapta-se melhor aos cursos mais avançados de Mercadologia. Em linhas gerais, entretanto, a estrutura do livro pode ser usada nos cursos iniciais de Administração Mercadológica.

BRUNO A. M. GUERREIRO
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRÊSAS DE SÃO PAULO

PERSONALITY AND ORGANIZATION: THE CONFLICT BETWEEN SYSTEM AND THE INDIVIDUAL. — Por Chris Argyris (Harper and Brothers, New York, 1957, 291 pgs., US$ 4.00).

Desde que os pesquisadores do comportamento humano se estabeleceram nas usinas "Hawthorne" da "Western Electric Company", há cêrca de trinta anos, vem-se manifestando uma incerteza quanto ao estado de nossos conhecimentos referentes à organização industrial formal e ao lugar do indivíduo dentro de tal organização. Ao mesmo tempo, tem-se empreendido um número imenso e variado de pesquisas básicas que visam explicar e compreender o comportamento. A área dessas pesquisas vai desde os grupos de crianças em idade pré-escolar até os de soldados nos campos de batalha da Segunda Grande Guerra. Para o leigo, o resultado de tais pesquisas tem sido ou uma coletânea de dados e explicações parciais do comportamento humano, ou alguns modelos li-

mitados do comportamento dentro da organização, em condições especiais. O objetivo a que ARGYRIS se propõe, neste livro, é apresentar um retrospecto de grande parte das investigações mais importantes, embora fragmentárias, realizadas no setor do comportamento dentro da organização. Tenta o autor fazer uma síntese — que coloca dentro de um quadro teórico — que abrange, por um lado, uma teoria da personalidade e, por outro, uma teoria da organização formal. O problema central está, òbviamente, no conflito, de há muito reconhecido, entre as necessidades da personalidade — dentro da definição estrita do autor — e as exigências e limitações impostas pela organização formal.

Deve-se acentuar que, se bem que ARGYRIS pretenda que esta obra seja uma exposição introdutória para o administrador de emprêsa e para os que se estão iniciando no estudo das relações humanas, o livro não ensina a matéria em "dez aulas fáceis". O autor contesta a idéia de que a experiência constitua o melhor preparo para a compreensão das relações humanas. Insiste, também, em discutir demoradamente a metodologia científica e as normas fundamentais da lógica formal e diz que há necessidade de definições sôbre as diferentes partes da personalidade humana e que estas devem, em seguida, ser analisadas em têrmos de suas relações e inter-relações. Estas relações constituem, lògicamente, as generalizações e princípios, ou para sermos mais precisos, as normas da personalidade. Estas definições e normas, ou princípios generalizados, sobrepõem-se à interpretação geral ou à teoria da personalidade humana. Êste é o modo pelo qual o autor refuta outra dificuldade que embaraça o cientista do comportamento, a idéia de que o bom-senso, presumìvelmente ao dispor de cada um, é o melhor meio de explicar fenômenos tais como a personalidade e o comportamento dentro da organização.

A despeito do tratamento rigoroso dado ao assunto, o livro é de leitura acessível, contendo numerosas ilustrações e explicações em linguagem adequada ao ambiente industrial. Ninguém, inclusive o autor, pretende que êste seja um resumo completo do comportamento do indivíduo e da organização humana. Ainda assim, o livro é muito útil para quem consi-

dere a expressão "relações humanas" como algo além de uma interessante "frase da moda" a respeito do nôvo método dado às relações interpessoais. Até hoje, quatro anos depois de sua publicação, esta obra continua sendo um foco de grande interêsse e uma necessidade na biblioteca do estudioso do comportamento e da psicologia do indivíduo dentro da organização.

RICHARD GONZALEZ
MICHIGAN STATE UNIVERSITY

THE THEORY OF ECONOMIC DEVELOPMENT — Por Joseph A. Schumpeter (Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1955 5.ª impressão, 255 páginas, US$ 4.00).

Talvez pareça inadequado comentar um livro cujo lançamento (em alemão) se deu há meio século atrás (em 1911). Contudo, desde que os economistas se têm dedicado com mais intensidade aos problemas do desenvolvimento, a obra do saudoso economista austríaco ganhou em atualidade.

O livro é composto de seis capítulos, entrelaçados pelo conceito catalisador do "entrepreneur", ou empresário. O primeiro capítulo explana as condições que levam uma economia ao equilíbrio, por meio do "fluxo circular" de elementos institucionais, fatôres de produção, valor e moeda.

No segundo capítulo, o autor analisa o aspecto dinâmico que rompe o fluxo, determinado pelo "fenômeno fundamental" do empresário como inovador, que age na esfera industrial e comercial, tendo em vista a "realização de novas combinações".

Os dois capítulos que se seguem tratam dos instrumentos econômicos do "entrepreneur", quais sejam o capital, o crédito e o lucro empresarial. O crédito, de acôrdo com SCHUMPETER, é "essencialmente a criação de poder aquisitivo pôsto à disposição do empresário". O capital é "a alavanca que deve possibilitar ao empresário dominar os bens concretos de que êste necessita". O lucro é definido como o "superavit do custo", que resulta da realização de combinações e que desaparece quando o bem nôvo se integra no fluxo circular.

São muito pouco ortodoxas essas definições, o que lhes tem angariado críticas severas por economistas mais conservado-