

BIBLIOGRAFIA

CRÍTICA

MANAGEMENT AND MORALE — F. J. ROETHLISBERGER — Harvard University Press — Cambridge — Massachusetts — 1941 — Págs. XXII, 194 — \$2.00.

(Comentário de MORRIS S. VITELES, professor de Psicologia da Universidade de Pensylvania)

Para os leitores familiarizados com a série de publicações sobre o moderno cenário industrial, sob a orientação do professor Elton Mayo, de T. N. Whitehead, do autor da presente obra e seus associados da Escola de Administração de Negócios da Universidade de Harvard, a tese e o conteúdo deste livro não encerrarão novidade. Mais uma vez o autor salienta a necessidade de serem encarados os problemas humanos e sociais na organização industrial, bem como os problemas técnicos da produção industrial. Como em *The Industrial Worker*, de Whitehead, e em *Management and the Worker*, de Roethlisberger e Dickson, há novamente um apêlo para que os problemas das relações industriais sejam tratados como problemas humanos a serem resolvidos por meio de dados humanos e instrumentos humanos. Acham-se repetidos os princípios básicos de que a “*indústria é um fenômeno tanto social como econômico*” e de que “*a estrutura social de qualquer empresa particular determina a espécie de colaboração, a espécie de pessoal que permanecerá na empresa e a espécie de pessoas que irão atingir as posições mais elevadas*”, — princípios esses desenvolvidos, em parte, nos extensos estudos experimentais conduzidos nas Oficinas Hawthorne da Western Electric Company.

O material não peca por excesso de repetição, porque a sua apresentação se destina principalmente ao leitor leigo. Com efeito, a Parte I (capítulos 1 a 7) consiste em palestras originalmente dirigidas a grupos de homens de negócios, com o fim especial de chamar a sua atenção para “*uma esquecida área de estudo, relativa aos problemas de colaboração humana*” e de esboçar um “*ponto*

de vista que pode ser simples porém eficientemente aplicado nas suas oficinas e escritórios e em fábricas, lojas de varejo e estabelecimentos bancários”.

O capítulo II — *Retornando à sanidade* — que se segue a um breve capítulo introdutório, comenta as pesquisas originais de Hawthorne, cujos resultados levaram ao estudo dos sentimentos que afetam a conduta dos trabalhadores e ao método de “entrevista” como técnica para obter informações a respeito desses sentimentos.

O capítulo III — “*Compreensão: um Requisito para a Liderança*” — descreve as propriedades dos sentimentos e sua influência sobre a colaboração entre os grupos sociais na indústria.

O capítulo IV — “*A Estrutura Social da Indústria*” — define “conduta social” e, através da comparação da antiga organização industrial com a moderna, delinea a importância da estrutura social.

O capítulo V — “*Um Observador Desinteressado Contempla a Indústria*” — descreve as observações de um hipotético observador “estranho” ao estudar uma organização industrial tipicamente em grande escala — observações que revelam os pensamentos estereotipados, característicos dos economistas teóricos, dos administradores e dos operários, que fazem com que eles deixem de entender mutuamente as suas atitudes e problemas comuns.

O capítulo VI — “*Das palavras e dos homens*” — trata das funções e limites gerais da linguagem, com particular ênfase nas dificuldades que surgem para o entendimento verdadeiro daquilo que dizem as pessoas. As sugestões para o desenvolvimento da técnica de entrevistar operários são também tratadas neste capítulo.

O capítulo VII — “*Que é Gerência Adequada?*” — define o principal problema da organização industrial como sendo o de conseguir a cooperação

de pessoas para atingir o seu propósito coletivo, e descreve os três problemas secundários da *comunicação* (entre níveis internos da organização), da *manutenção de um estado de equilíbrio* dentro da organização e da *realização de ajustamentos individuais*, que surgem ao conseguir-se a cooperação. Foi realçada a necessidade de obter-se pessoal treinado para estudar êsses problemas, apresentando-se sugestões concretas para solucioná-los.

Na Parte II (capítulos 8 e 9) o autor relata as observações e comentários, dispersos nas palestras individuais, sobre uma estrutura maior da sociologia e da economia. Particular ênfase foi posta no cisma que separa o teorista acadêmico do profissional e na tendência radical do teorista em conceber as características do indivíduo independentemente do seu meio social ou, então, como resultante estática do seu primitivo "ambiente social". Em consequência deste cisma, as exigências que o indivíduo faz à situação social, bem como as exigências da situação social ao indivíduo, são esquecidas pelo teorista e as suas teorias são incapazes de representar os fenômenos cooperativos, da forma pela qual o administrador os experimenta.

O capítulo final — *Administração e Moral* — apresenta a tese de que na base de todo o problema do moral na situação dos negócios está o esquecimento da "situação social". Para construir o moral, deve-se prestar atenção: 1) aos "problemas diários de manter o equilíbrio interno dentro da organização" — isto é, o de manter "aquela espécie de organização social em que os indivíduos e os grupos podem obter, através da colaboração, as satisfações humanas que os tornarão propensos a contribuir com os seus serviços para o objetivo econômico da cooperação"; e 2) aos "problemas diários de diagnosticar as possíveis fontes de interferência, localizar os pontos nevrálgicos, eliminar as tensões e constrangimentos entre indivíduos e grupos, ajudar as pessoas a orientarem-se nos seus grupos profissionais e apontar os obstáculos nos canais de comunicação".

Este livro deve interessar a uma vasta variedade de leitores. Ao psicologista social, apresenta penetrantes observações relativas ao comportamento

humano no meio social; ao teorista econômico, apresenta um quadro resistente para a ampliação da atual teoria econômica, de sorte a incluir tanto a organização social quanto a econômica da indústria moderna. Para o estudioso das relações industriais e da administração, desenvolve um ponto de vista que merece séria consideração para o esclarecimento das causas de agravo entre empregados e administradores.

MEASUREMENTS OF HUMAN BEHAVIOR

— EDWARD B. GREENE — Odyssey Press —
New York — 1941 — 177 págs. — \$3.50.

(Comentário de NORMAN J. POWELL, da Comissão
do Serviço Civil de Nova York)

Eis uma obra elementar, boa e sólida, sobre aplicação de testes. A tendência é para a mensuração educacional e psicológica. Dentre os 700 títulos aproximadamente enumerados na bibliografia de 29 páginas, nenhum trata diretamente da situação dos servidores públicos; nenhum emana do estudo de dados sobre o serviço civil.

Há, contudo, no livro, muita coisa capaz de interessar ao técnico e administrador de pessoal. O Sr. Greene, que é professor-assistente de Psicologia na Universidade de Michigan, cobriu completamente a literatura sobre testes psicológicos e educacionais, apresentando um extenso tratamento de assuntos que, em grande parte, possuem considerável valor sugestivo para os concursos do serviço civil.

O livro está dividido em três partes. A primeira, que trata dos aspectos básicos da mensuração, examina os vários tipos, em voga, de métodos de aplicação de testes e descreve os fundamentos estatísticos e teóricos de importância para os exames. A segunda parte, relativa a "instrumentos e resultados", descreve numerosos testes e escalas, indicando as aplicações que deles têm sido feitas. A terceira parte, referente a "problemas constantes", resume a evidência dos resultados da prática sobre notas de testes, a mensuração do crescimento e envelhecimento, o uso do desvio padrão no escalonamento das notas, a avaliação de julgamentos, e a