

nação "à sociedade econômica, e não a absorção desta última pelo Estado". A anarquia positiva, pregada por Proudhon, procura, através da erradicação da relação de autoridade, instituir relações totalmente novas entre indivíduos e agrupamentos. Caracteriza-se, antes de mais nada, pela negação de toda autoridade e, em particular, pela negação do Estado.

Proudhon revela-se um crítico da burocracia, e toda sua teorização visa a estabelecer a autonomia da sociedade, entendida como poder latente e possibilidade real de se organizar e de governar a si mesma. A sociedade autogestionária, em Proudhon, é a sociedade organicamente autônoma, constituída de grupos autônomos se auto-administrando, onde existe coordenação, mas não hierarquização.

Segundo a análise do autor, na teoria autogestionária de Proudhon, a política torna-se governo do próprio povo e desaparece a apropriação econômica e política, característica do sistema burocrático. A autogestão surge, então, como a negação da burocracia e de sua heterogestão. "Assim, conclui o autor, a criação de uma sociedade autogestionária não é uma utopia, já que não se trata de uma impossibilidade. Trata-se, isto sim, de algo que incomoda profundamente os detentores do poder. Em uma sociedade autogestionária não há lugar para burocratas. A proposta autogestionária traz a incerteza para um mundo onde quase todos buscam a certeza... Enquanto as ideologias do poder procuram ocultar as múltiplas alienações do homem moderno, a proposta autogestionária surge como uma denúncia, como possibilidade real e radical de transformação social. Nesta possibilidade está sua grande dificuldade de operacionalização, já que a razão que a sustenta é o contrário da razão do poder." □

Ana Rosa Bulcão Vieira

Werther Jr., William B. & Davis, Keith. *Personnel management and human resources*. McGraw-Hill, 1981. 508p.

Recorrendo às idéias básicas da Escola de Relações Humanas, de que as pessoas constituem o elemento comum a todas as organizações, os autores abordam a administração de recursos humanos dentro das tendências mais atuais que se observam nos países ditos industrializados.

Vão mais longe, é verdade, quando afirmam que os desafios à sociedade deste fim de século serão vencidos através da "nossa mais criativa invenção: as organizações". Neste aspecto, seguem de perto Max Weber quando desenvolve suas idéias centrais de burocracia, este tipo ideal ao qual apenas as grandes organizações se assemelham.

A obra é mais propriamente uma receita de como aplicar a administração de pessoal aos recursos humanos da organização. Os ingredientes da receita visam, pois, a atender aos objetivos da área especializada de pessoal: social, organizacional, funcional e individual, ou sejam, os objetivos que orientam as atividades do dia-a-dia do administrador de pessoal, agindo como um departamento de serviço, através de suas áreas que prestam assistência aos empregados, aos administradores (chefes) e à organização. Não deixam eles de lembrar que o homem de pessoal não tem autoridade

de linha (que é típica dos gerentes de Departamentos operacionais), "meramente aconselhando aos homens de linha que são, em última instância, os responsáveis pelo desempenho dos empregados".

Como um órgão composto de atividades interdependentes, a administração de pessoal é tratada como um sistema, cada subsistema afetando os demais, "o que permite reconhecer as relações entre as partes". As mudanças organizacionais são o resultado de desafios ambientais, externos à organização, e que se originam de influências sociais, tecnológicas, econômicas e político-legal. Neste aspecto, engajam-se os autores nas fileiras dos que formam a linha avançada da "filosofia de ambiente" nos EUA nestes últimos anos. Não vai aqui qualquer exagero, pois as pressões que a administração de pessoal vem sofrendo nestes últimos três lustros não podem ser desprezadas: discriminação racial, preconceitos os mais diversos, contra indivíduos ou contra grupos minoritários, encontram no estatuto dos direitos humanos uma barreira intransponível nos EUA. As agências governamentais interferem em todos os aspectos de administração de pessoal, desde o recrutamento à dispensa (*firings* ou *lay-offs*). A intervenção governamental não é tão recente, porém. A permissão para sindicalizar-se, o salário mínimo, a jornada de trabalho etc. têm sido tratados pelo legislador americano há mais de cinco décadas.

Numa democracia política, os efeitos de liberdade e igualdade obviamente chegariam à empresa: homens e mulheres, maiores e menores, os velhos, os alienígenas, os menos dotados, para citar alguns exemplos, todos encontram hoje estatutos onde se amparam contra a discriminação e arbítrio. Os autores abordam tais leis com amplos comentários, chegando ao palpante tema: "qualidade de vida no trabalho", e os fatores que a afetam: supervisão, condições de trabalho, salários, benefícios e delineamento do trabalho.*

Este último fator — delineamento do trabalho — é exposto com muita clareza, não só quanto às metas visadas como aos problemas enfrentados.

Entre estes, os aspectos organizacional, ambiental e comportamental são tratados, sugerindo resultados satisfatórios quando abordados de maneira adequada. O mesmo ocorre, na obra, com o "enriquecimento do trabalho".**

Finalmente, o processo de administração de pessoal é tratado, partindo de levantamento de dados para a análise e avaliação de cargos, planejamento de pessoal, recrutamento e seleção. A abordagem destas áreas faz-se cuidadosamente, inovando em certos aspectos da área de especialização. Desenvolvimento organizacional é tratado como uma estratégia que faz uso do processo de grupo, visando à aceitação de mudança planejada, alterando crenças, atitudes, valores, estruturas e práticas, adaptando a organização à mudança. Iniciar uma nova ordem de coisas é crucial, mas a ela a organização não está imune, assim como não pode fugir à avaliação de desempenho, que os autores consideram um conceito central na administração eficiente. Embora não se libere das tradicionais abordagens que outros autores fazem da avaliação de desempenho, a obra se estende o suficiente para que o leitor compreenda bem as técnicas recomendadas, encaminhando-o a criticar certas posições assumidas por Werther e Davis ao comentarem as implicações da avaliação.

O capítulo sobre motivação e satisfação no trabalho, bastante estruturado, oferece leitura oportuna dos mais atualizados modelos de motivação e de modificação de comportamento. Os capítulos referentes a salários, incentivos, benefícios, higiene e segurança, sindicalismo, contratos coletivos e estatutos afins, estão mais de acordo com as leis e praxes americanas, não oferecendo vivência das práticas de nossos empresários. □

Ary Ribeiro de Carvalho

* N. do T. À falta de melhor termo no vernáculo, optamos por "delineamento" para *job design*.

** N. do T. *Enrichment* dos autores.

Departamento de Pesquisas Mc Cann Erickson Publicidade Ltda. (sob a direção de Vera Aldrighi). *Profissão: prendas domésticas, um estudo sobre donas-de-casa*. São Paulo, 1980. 120p.

No domínio da pesquisa de mercado tende-se recentemente a associar disposições pessoais de consumo a mudanças mais gerais na condição de vida dos(as) consumidores(as). O estudo da Mc Cann entra nessa linha.

Sabendo que a mulher é ainda o principal gerente de compras do domicílio, a pesquisa levantou a quantas anda o desempenho desse papel e de seus correlatos, nessa época de abalo sério na servidão feminina dentro de casa. E, sem ultrapassar a taxa de franqueza assimilável pelo seu público de leitores executivos, o relatório mostra que, nas principais classes de consumo urbanas, a mulher anda bastante cheia do velho modelo de subserviência evocado na expressão "dona-de-casa". Nesse sentido, é meio cômico que o título escolhido para essa edição seja a negação mais frontal de uma das conclusões mais significativas, que está à página 7: "As expressões 'dona-de-casa' ou 'prenda doméstica' provocam verdadeira revolta. Sugerem um atestado de incapacidade profissional, de despreparo para a vida fora de casa, à mulher que se dedica exclusivamente a um monótono trabalho caseiro e que carece de informações, de contatos, de interesses, enfim de desenvolvimento pessoal." E mesmo algumas

charges, como a da página 24, que mostra uma mulher "robotizada", ou totalmente induzida pela mídia de TV, contraria o crivo severo sob o qual elas julgam a publicidade, segundo consta do próprio texto. Esses indícios sugerem que no preparo da edição operaram preconceitos mais arraigados.

A Mc Cann ouviu 1.080 mulheres casadas, das classes A, B e C de São Paulo e do Rio de Janeiro, falarem de como organizam e como encaram a atividade doméstica, e do que pensam acerca de uma série de itens relativos à moral dominante, do lugar da mulher nessa moral, e outros tantos parâmetros que permitem situá-las numa escala de "modernidade" de comportamento. Do ângulo comercial, a importância dessa escala está na suposição de que não se pode avaliar o potencial e as características do mercado, de uma série de bens de uso pessoal e doméstico, sem associá-los às mudanças na divisão do trabalho de gestão do domicílio e às demais transformações que desembocam na autonomização da mulher.

Mas não se infira da insatisfação da mulher casada, despontada em queixas insistentes quanto à monotonia e à desvalorização do trabalho doméstico, um estado avançado de liberação feminina. A autonomia e a independência comumente afirmadas nas questões de opinião acerca do que a mulher deve ser desmentem-se brutalmente — para consolo dos apocalípticos — quando rebatidas à vida concreta que elas levam. Assim, é assombrosa a parcela das mulheres que ainda se confessam proibidas por seus maridos de: sair com amigos sem ele (70%), usar roupas "extravagantes" (59%), fumar(!) (45%) e até mesmo — pasme o leitor — de estudar (18%). Aliás, faltou perguntar se elas acatam tais proibições, para melhor regular o nível de emancipação em curso. Isso certamente tem a ver com o fato de que apenas 14% das mulheres dividem com o marido as despesas de manutenção da casa, nas demais ele assegurando soberanamente o total da receita e o seu reinadozinho particular.

Ficamos sabendo que as mulheres são amplamente favoráveis ao traba-