

RESENHA DE LIVROS

Administração: um enfoque sistêmico

Stanley Young

Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios

1ª edição—Original 1966

Tradução: Clóvis Silveira

Análise: Roberto Sbragia.

A obra do professor Stanley Young, da Universidade de Massachusetts, se reveste de um caráter extremamente interessante. Sua preocupação básica é mostrar como uma organização pode ser vista segundo o enfoque da resolução de problemas e da tomada de decisão, apoiando correntes já bastante difundidas mas pouco consideradas sob o ponto de vista prático. Seu grande ponto de partida é a diferenciação estabelecida entre gerência da tomada de decisão, tomada de decisão propriamente dita e a utilização da decisão.

Com base nesse quadro de referência, o conteúdo básico da obra é devotado à atividade de projetar um sistema integrado cuja missão fundamental é servir de instrumento para facilitar o processo de tomada de decisão, isto é, as atividades de gerência da organização como um todo, incluindo suas várias áreas diferenciadas. O sistema é projetado de forma a operar numa seqüência de dez etapas básicas. O sistema como um todo funciona essencialmente apoiado por uma Unidade de Controle Central que desem-

penha funções de coleta, classificação, esclarecimento, sincronização, programação, direção, acompanhamento, despacho em relação a todos os problemas da organização.

Sob o ponto de vista didático, o livro é estruturado em cinco partes básicas: Gerência, Sistemas, Organização e Tomada de Decisão; Modelo de Tomada de Decisão Organizacional; Administração de um Sistema Planejado; Projetos Inter- e Intra-organizacionais; Avaliação do Modelo Burocrático. Seu uso em cursos de graduação é bastante limitado, dado não só à alta especificidade que caracteriza a obra, mas, acima de tudo, ao alto nível com que o assunto é tratado, requerendo um bom ingrediente de conhecimentos e conceitos básicos. Há de se considerar, contudo, a atualidade do tema e a preocupação do autor em tratar a organização como um todo, procurando desenvolver um instrumento através do qual os diferentes problemas organizacionais podem ser identificados, encaminhados e eficazmente resolvidos. Esses, sem dúvida, dentro da moderna concepção sistêmica, são os grandes pontos fortes da obra.

Somos Todos Vencedores: Análise Transacional Aplicada à Organização.

Dorothy Jongeward

Brasiliense

Original: 1978

Tradução: Mário Roitman e João Silverio Trevisan

Análise: Cyro Bernardes (Professor Assistente do Depto. Administração FEA/USP)

A análise transacional, técnica terapêutica utilizada de início só na cura de pessoas emocionalmente perturbadas, está sendo cada vez mais empregada na melhoria dos relacionamentos e aumento da produtividade dentro das organizações. E na dicotomia de áreas levou a literatura a se bifurcar em dois ramos: o da psicoterapia e o da aplicação a campos não específicos, como a educação e a administração de empresas. Neste último se especializou a autora, aproveitando a sua formação de psicóloga e pedagoga e a experiência em consultoria, razão pela qual achamos que será bem recebida esta obra de aplicação da Análise Transacional às empresas, enriquecendo assim o que já existe de livros de AT, tanto nacionais quanto traduzidos.

Todavia, somente a parte I foi escrita por Jongeward, e é de todas a mais importante por enfatizar as manobras psicológicas destrutivas que ocorrem dentro das organizações. A parte II é o relato de consultores que aplicaram AT em várias empresas americanas. Por fim, a parte III procura relacionar teorias de gerência, a exemplo da grade devida a Blake e Mouton, com os fundamentos psicológicos da AT.

A atualidade do tema, o interesse prático e a forma de apresentação, naturalmente, deverá despertar o interesse dos leitores, não obstante ser um livro de aplicação e não visando divulgar princípios. Por isso, sua aplicação se restringe a cursos de especialização ou mesmo de pós-graduação. Infelizmente, a tradução deixa a

desejar, sobretudo na passagem para o português de termos coloquiais muito utilizados em AT. São palavras ainda não definitivamente fixadas pelos psicoterapeutas brasileiros, o que, evidentemente, se reflete nas áreas não-médicas de aplicação. Todavia, acreditamos que a ausência de uma normalização de termos não autoriza a traduzir a denominação dos jogos psicológicos "wooden leg" e "let's you and him fight" por "muleta" e "você é que se entendam".

Princípios de Administração Financeira

Lawrence J. Gitman

Harper & Row do Brasil Ltda
1ª edição: Original 1974

Tradução: Francisco José dos Santos Braga

Revisão Técnica: João Carlos Hopp

Análise: Chu Wan Tai

O extenso livro do Prof. Lawrence Gitman — quase seiscentas páginas — está dividido em oito partes, cada uma delas tratando de um tema específico da administração financeira. Partindo-se de um balanço e de suas principais contas, o autor discorre didaticamente sobre os tratamentos a serem dados a cada um deles sob o enfoque da administração financeira: ativo circulante, ativo fixo, passivo circulante, passivo a longo prazo e patrimônio líquido.

A obra atende mais aos objetivos de

cursos de graduação, sendo de fácil leitura e compreensão para os alunos que se iniciam nessa área, ilustrado amplamente com gráficos e exemplos numéricos. A tradução, de uma forma geral, é clara e técnica, não se evitando porém alguns anglicismos como "precificação" e "colateral". O glossário apresentado no final do livro muito auxilia para uma maior compreensão de alguns termos em inglês que já vão se tornando corriqueiros no nosso mundo financeiro.

O livro, com o objetivo mais de transmitir os conceitos básicos de finanças, não traz pois nenhuma novidade nem polêmica, uma vez que trata de assuntos conhecidos e já plenamente aceitos, nada apresentando em termos de contribuições inéditas.

Como o livro foi escrito nos EUA, trata-se portanto de uma obra dirigida aos alunos universitários norte-americanos, vivendo numa realidade econômica, social e financeira diversa da nossa, e muitos dos temas tratados, como Imposto de Renda, tributação e financiamentos, etc., não são aplicáveis ainda no Brasil, devido à nossa legislação diferenciada e ao incipiente mercado de capitais (instrumentos financeiros como **commercial papers**, **banker's acceptance**, linhas de crédito, etc.); ainda estão um pouco distantes da nossa realidade.

Os leitores devem estar alertados para essa distinção. Em alguns capítulos, o tradutor faz algumas referências sobre essas diferenças, todavia isso não se aplica ao longo do livro. Conseqüentemente, os alunos devem se preocupar com as características locais (como a

Lei das S.A. e o Decreto-Lei 1598 sobre o Imposto de Renda), que trazem contribuições significativas complementando esse livro.

Conforme diz o autor no prefácio, "... o texto é estruturado de forma que o balanço da empresa seja sempre o elemento central . . . usado como ponto de referência", e a partir daí são expostos conceitos básicos de administração financeira. A consecução desse objetivo é a sua maior virtude. Utilizando esse livro como texto-base e acrescentando-lhe outras leituras condizentes com a realidade brasileira hodierna, atingir-se-á o intuito pretendido pelo autor.

Postos de Trabalho

Roger Mucchielli

Livros Técnicos e Científicos Editora
1ª edição: Original 1969

Tradução: Ana Maria de Oliveira Viana

Análise: Rosa Maria Fischer Ferreira Professora-Assistente do Departamento de Administração da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo

O Texto é interessante para adoção em cursos de graduação, principalmente pela funcionalidade que apresenta graças aos exercícios de reflexão e fixação do conhecimento.

Entretanto, apresenta um conjunto de defeitos que podem ser considerados im- peditivos para seu aproveitamento:

1. O conhecimento do problema está colocado de forma excessivamente ampla e genérica, absolutamente alheia a uma realidade específica. Para manter este nível de generalidade e universalidade de aplicação, o autor não aprofunda o assunto em nenhum dos capítulos, tratando todos os temas de maneira superficial. Isto leva o livro a se tornar um manual de consulta pouco útil ao estudante, na medida em que não lhe dá fundamentos práticos e teóricos, e ao profissional, na medida em que seus modelos não são específicos das necessidades apresentadas por nossa realidade.

2. A tradução é literal, sem revisão técnica, incorrendo em inadequações. A própria expressão "posto" não é comumente empregada em português e está no centro da polêmica sobre a operacionalização dos conceitos de cargo, função e posto. Isto leva a incorreções do tipo pg. 2 "o estudo do posto de trabalho parece reservado . . . , à intervenção do médico (trabalhista)", o que no Brasil não existe como prática da Medicina do trabalho; pg. 17: "job enlargement", traduzido literalmente como alargamento do posto, ao invés de enriquecimento da função.

Ergonomia — A racionalização Humanizada do Trabalho

Roberto Verdussen

Livros Técnicos e Científicos Editora S/A
1ª edição

Análise: Roberto Coda Professor do Departamento de Administração da Fa-

culdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo.

Na introdução, é apresentada a definição da nova ciência, a Ergonomia, como um ramo do conhecimento preocupado em humanizar o trabalho de indivíduos em organizações, valendo-se da colaboração de outras ciências e especialidades.

A humanização do trabalho coloca o ser humano como foco principal no próprio ambiente de trabalho. Esta posição tem sido defendida por outros autores na bibliografia conhecida, sendo que o autor da presente obra deixa muito amplo o seu real entendimento sobre humanização.

Isto faz com que o livro sirva muito mais como um instrumento para despertar interesse sobre o assunto do que como um guia para tomada de decisão. Grande parte das considerações possuem caráter normativo, ficando a operacionalização para os capítulos finais, quando o autor examina, em grau de detalhe elevado e fundamentado em dados de pesquisa, as condições essenciais (iluminação, temperatura, ruído, etc.) a serem observadas no ambiente de trabalho.

Os aspectos secundários citados são representativos do ponto falho do livro, já que incluem itens como relações humanas e apoio social. Não há justificativa para a classificação apresentada sobre os itens primários, e os comentários finais fazem referência superficial aos aspectos ditos "secundários"

Seria uma posição mais coerente com o trabalho em publicação ter restringido o campo da Ergonomia, ou então ter deixado claro que a humanização está sendo entendida como uma necessidade de respeitar as condições FÍSICAS e AMBIENTAIS para a realização de um determinado trabalho, isto é, os limites impostos pela própria condição humana.

A linguagem é clara, notando-se entretanto algumas afirmações sem justificativa e termos sem um comentário ou definição em nota de rodapé. Ex.: pg. 9/50.

O tema abordado pelo autor é atual, podendo servir, da maneira como foi abordado, como SUBSÍDIO em matérias sobre planejamento do trabalho tanto em cursos de graduação como de pós-graduação. Porém, dada a quantidade de termos técnicos, leis e princípios citados, o livro parece destinar-se mais a engenheiros de produção do que a administradores de empresas.

Estatística Básica

Geraldo Luciano Toledo e Ivo Izidoro Ovalle.

Atlas S/A
1ª edição

Análise: Gilberto de Andrade Martins Professor do Departamento de Administração da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo.

Estamos presenciando, nos últimos anos, um contínuo aumento da aplicação dos Métodos Quantitativos (Matemática, Pesquisa Operacional e Estatística) na solução de problemas administrativos. Todavia, devemos reconhecer que o estabelecimento de uma "feliz união" entre a Administração de Empresas e os Métodos Quantitativos está longe de ser alcançado.

As dificuldades são inúmeras, complexas, e com certeza demandarão muito tempo para serem superadas.

Na empresa, os administradores raramente apresentam uma sólida formação nessa área. Encaram tais métodos com excessivas reservas. Imaginam essas técnicas como uma ameaça à sua intuição e habilidades de julgamento e decisão. Possuem a tendência de exagerar o valor das decisões pessoais, tornando absurda a idéia de trocá-las por regulares operações de rotina, proporcionadas pelos modelos quantitativos.

Quanto ao ensino dessas disciplinas, constatamos um quadro triste e alarmante. Formandos que deixam a escola com pouco ou nenhum conhecimento dos Métodos Quantitativos e, o que é mais agravante, completam o curso totalmente desestimulados para o prosseguimento de estudos e pesquisas na área.

Para atenuar esta situação e apressar o processo de solidificação desse "casamento", será necessário o apoio dos empresários e administradores para o contínuo estímulo a pesquisas de novos programas, ou mesmo o conhecimento

