

RESENHA DE LIVROS

ECOLOGIA DE EMPRESAS: UM ESTUDO DO AMBIENTE EMPRESARIAL

Autores: Sergio Baptista Zaccarelli
Adalberto Américo Fischmann
Ruy Aguiar da Silva Leme

Editora: Atlas S/A

Ano de Publicação: 1980 – 1a. edição

Avaliador: João Salvador Furtado

Biólogo, pesquisador científico no Instituto de Botânica e assessor de planejamento da CPRN – Coordenadoria da Pesquisa de Recursos Naturais, Secretaria de Agricultura e Abastecimento.

De artigo exploratório, em 1971, e tese de doutoramento, em 1972, surge, agora o livro “Ecologia de empresas”, cuja proposta, de caráter mais abrangente, destina-se à análise e interpretação da empresa, para administração comparada.

Os autores foram buscar, no livro de E.P. Odum, “Ecologia”, as bases para a criação de “estrutura conceitual de apoio”, parafraseando os conceitos da ecologia biológica, “já depurados e cristalizados pelos muitos anos de existência desta ciência”. Conseqüentemente, a ecologia de empresas já nasce em fase de vida adulta.

A lógica do raciocínio fundamenta-se na assumpção de que a empresa constitui sistema de atividades e de pessoas que exhibe,

no ambiente sócio-econômico, processos comparáveis aos observados nos sistemas biológicos, na natureza.

A equivalência básica, proposta por Zaccarelli, Fischmann & Leme, parte das analogias célula-trabalhador, tecido-grupo de trabalhadores, órgão-área funcional da empresa, aparelho-empresa, ser-ecossistema empresarial e, finalmente, comunidade-sistema econômico.

Não se deve contar com a fácil incorporação dos conceitos, por parte de empresários e elementos de governo, aos quais o texto é particularmente endereçado. Os autores esperam que os administradores, que vierem a se tornar “ecólogos de empresas”, tenham oportunidade de aperfeiçoar suas bases de raciocínio e lógica de visão mais estruturada e sistêmica. Na realidade, a biologia é muito mais coerente do que a melhor das estruturas organizacionais, até agora inventada pelo homem e poderá, a nível da empresa, proporcionar melhores bases para a permanência.

A ecologia de empresas propõe-se à “decodificação” dos problemas da administração, em suas unidades materiais e energéticas para, em subsequente ordenação, visualização das melhores alternativas de mudanças.

Entre biólogos, a ecologia é considerada "ciência de interfaces", em função de seu caráter interdisciplinar e natureza transeccional, nas tentativas de interpretação dos processos básicos que sustentam os sistemas vitais. Para tanto, são combinados estrutura, função e composição de elementos vivos (bióticos) e não-vivos (abióticos).

Para biólogos, este conceito está embutido na proposta de ecologia de empresas, mas, como é admitido pelos autores, poderá escapar da percepção de empresários e responsáveis pela administração pública que pouco se preocupem com as articulações lineares, entre os diferentes fatores que definem o ambiente onde as organizações devam atuar. Os capítulos 2 (Rede de Suprimento) e 10 (O futuro da ecologia de empresas) são particularmente importantes para a visão do papel, posição e oportunidades para a empresa.

De que forma, porém, estarão administradores a aceitar as analogias envolvendo tilápias com faturamento e inovação, ou biomassa e aumento de capital? A expectativa é de que o capítulo 3, reservado a Agentes e fatores ecológicos, possa contribuir.

Outro aspecto importante, na proposta de administração comparada refere-se aos problemas das "interações", abordadas nos capítulos 4 a 7, respectivamente o ponto forte da empresa, Composição do ambiente empresarial, Interação entre empresas e Evolução do ambiente empresarial.

Como os autores admitem, ainda não foram inventados bons indicadores ecológicos, para a administração comparada, ao contrário do que já existe para a ecologia biológica. Aqui está, portanto, grande oportunidade para administradores e, poderiam ser adicionados, economistas, sociólogos, psicólogos e, por que não, também para biólogos que se decidam por contribuir para o embasamento interpretativos e avaliativo da ecologia de empresas.

A futurologia, notadamente segundo a técnica de predição (forecasting), recebe tratamento especial, no capítulo 10. De acordo com os proponentes da teoria, as

incertezas que hoje existem poderão ser minimizadas, através da "forma ordenada de análise que permita ao crítico julgar o seu grau de credibilidade".

A nível de desempenho geral, no "ecossistema sócio-econômico", é importante analisar as paráfrases biológico-empresariais que envolvem termos e conceitos de simbiose, mutualismo, comensalismo, neutralidade, antibiose e parasitismo, no capítulo 6. Em função de perspectivas materiais, energéticas e, acima de tudo, temporais, haverá melhores condições para formulação de políticas mais realísticas e melhor compreensão de fenômenos que envolvem o mercado livre, protecionismos, monetarismo e liberalismo econômico.

Zaccarelli, Fischmann & Leme citam, como atributos específicos da ecologia de empresa, em relação à ecologia biológica, a capacidade para formulação de estratégia da empresa e a formulação de análises futurológicas. Longe de questionar o ponto de vista, vale à pena sugerir dois campos, nos quais a biologia tem muito a ensinar a administradores de empresa e da causa pública. Um é o de engenharia genética, ou de DNA-recombinante, onde o homem demonstra habilidades para manipular o código genético e utilizar sistemas celulares economicamente (biotecnologia). Neste caso, a literatura revela que os seres vivos "contra-reagem", na tentativa de voltar ao estágio anterior, com modificações a níveis moleculares de tanta precisão e especificidade, que causariam enormes espantos a muitos planejadores experientes. O outro é o de manejo de recursos naturais, em sua visão contemporânea de conservacionismo científico, gestão ambiental autossustentada, preservação, proteção e recuperação de ambientes, notadamente frente a impactos humanos, nos níveis futurológicos (assessment e forecasting) dos mais legítimos.

A biólogos, a proposta de Zaccarelli, Fischmann & Leme agrada duplamente. Revela a importância da lição da vida, que tanto o "Homo technologicus", como o "Homo economicus" ainda não aprenderam suficientemente, em suas análises convencionais de custo-benefício e aconselhamentos

temporais do que é economicamente viável. Em segundo lugar, reforça a importância da visão sistêmica, para os problemas da sociedade.

Não seria, entretanto, uma proposta utópica? Possível; o tempo haverá de dizer, em prazo relativamente curto, fazendo nascer a esperança de que seja possível, algum dia, surgir um novo método de administração e controle. Algo como o REPENSAR – Rede de Princípios Ecológicos na Administração de Recursos, capaz de substituir modelos já existentes, como PERT-CPM, LOB, e outros.

À margem da proposta, até aqui vista com

otimismo, há três preocupações, de abrangência variável. Uma: até que ponto a visão ecológica, que se baseia no equilíbrio harmônico dos processos vitais, para auto-sustentação de recursos, será um substitutivo para a filosofia econômica e administrativa que visa, em primeiro lugar, o lucro e, sempre que possível, com direitos privatizados e custos socializados? Outras, são de cunho extremamente contemporâneos e locais: quanto tempo seria preciso para que não surgissem propostas de cursos de pós-graduação em ecologia de empresas e as indefectíveis lutas para regulamentação de classes de ecólogos de empresas, ecólogos de governo e outras variantes cartoriais?

ESTATÍSTICA APLICADA A CIÊNCIAS HUMANAS

Autor: Jack Levin

Editora: Harbra Editora Harper & Row do Brasil Ltda.

Edição: (1978)

Avaliador: Denis Donaire

Professor Assistente da FEA-USP

O livro pode ser dividido em dois aspectos: no aspecto formal e no aspecto de conteúdo. Quanto a parte formal, o livro divide-se em 3 partes:

Parte I – Descrição

Parte II – Da descrição à tomada de decisões

Parte III – Tomada de decisões

Nas partes I e II onde se fala em organização de dados, gráficos, medidas de tendência central, variabilidade, curva normal, amostras e populações, nada há que o diferencie dos demais livros que se encontram no mercado a não ser o fato de que procura abster-se de demonstrações matemáticas, procurando mais o aspecto prático, o

que por vezes impede uma visão mais acurada sob o ponto de vista técnico.

Na parte III, além de falar sobre testes de diferenças entre médias e análises de variância, cumpre destacar os capítulos em que fala do Qui-Quadrado e outros testes não paramétricos, correlação e aplicação de procedimentos estatísticos a problemas de pesquisa, onde consegue transmitir uma série de testes, coeficientes e informações não usuais em textos idênticos, sem qualquer complexidade.

Quanto ao conteúdo, poderíamos dizer que ele atinge o objetivo para o qual foi dirigido, ou seja, a área de ciências humanas, onde normalmente há uma maior dificuldade na compreensão das formulações matemáticas, embora em algumas oportunidades, deixa de dar o embasamento técnico necessário para a compreensão do assunto. De um modo geral, consideramos um bom lançamento para o mercado atualmente bastante concorrido.

MATEMÁTICA APLICADA A ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO

Autor: Edward T. Dowling

Editora: McGraw-Hill

Edição: 1a. Edição em Português — 1981

Tradução: Heron Carlos Esvael do Carmo

Revisor Técnico: Marco Antonio Sandoval de Vasconcelos

Avaliador: Jairo Simon da Fonseca
Prof. Titular da FEA/USP.

O livro contém tópicos de cálculo Diferencial e Integral que o caracteriza como um livro texto para uma disciplina de Complementos de Matemática do curso básico de Economia ou Administração de Empresas.

Os capítulos 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 16 e 17 constituem uma parte bem diferenciada, desenvolvendo tópicos típicos de Cálculo diferencial e integral com exemplos principalmente na área de Economia. Tais capítulos abordam itens como: Derivadas e as Regras de Diferenciação; cálculo de Funções de Múltiplas Variáveis; Revisão das funções Logarítmicas, Exponenciais com aplicações em Economia e Administração. Nos capítulos 16 e 17 são desenvolvidos a

ORGANIZACIONES: ESTRUCTURA Y PROCESO

Autor: Richard H. Hall

Editora: PHI Editorial Prentice Hall Internacional

Ano de Publicação: Original 1972 — Em Espanhol: 1973

Tradução: Stella de Feferbaum (Licenciada em Filosofia de la Universidad Nacional de Colombia, Bogotá)

Avaliador: Cléber Aquino
Prof. Assistente da FEA/USP

Aparentemente este livro está desatualizado. Quando se entra em contato com ele esta impressão desaparece e se torna mais atualizado do que muitas publicações recentes no campo da administração. Como

parte do cálculo Integral, os conceitos de Integral Definida e Indefinida.

Os capítulos 10, 11, 12, 13, 14 e 15 tratam dos fundamentos de Álgebra Linear, com os três últimos abordando o tema da Programação Linear. Estes capítulos referentes à programação, somos da opinião que poderiam ter sido omitidas pelo autor, uma vez que não fazem parte do programa de uma disciplina de Complementos de Matemática.

Uma 3ª e última parte, o livro é constituído pelos capítulos 18, 19 e 20 onde é tratado o tópico referente às equações Diferenciais e a Diferenças com aplicações aos modelos econômicos.

De uma maneira geral, o livro é bastante didático, observando-se que o autor teve o objetivo de omitir demonstrações, ressaltando o máximo possível as aplicações na Administração mas bem mais acentuada na área de Economia.

Somos da opinião que trata-se de um livro útil para os estudantes da disciplina já referida nesse texto, mas sem acrescentar novidades referentes à matéria abordada.

estrutura básica, ele pode ser utilizado em qualquer curso de administração e muito longe de se tornar dissociado com a época em que vivemos e com os problemas que as organizações estão enfrentando.

O livro apresenta quatro partes distintas. A primeira, refere-se a natureza, aos tipos e as metas da organização. A segunda é toda dedicada ao estudo das estruturas organizacionais, destacando-se comentários em relação ao tamanho, complexidade e formalização das mesmas. Estas duas partes correspondem a abordagem estática sobre as organizações, como se estas não tivessem vida e funcionamento. A terceira e quarta partes

dizem respeito ao dinamismo e funcionamento das organizações. A terceira, ainda inspirada no modelo fechado, destaca os seguintes pontos: poder e conflito, liderança e tomada de decisão e comunicações. O ponto forte desta unidade refere-se às reflexões do autor sobre o poder e conflito, tratado com respeitável precisão e praticamente uma abordagem inovadora, porque são raros os autores de Administração preocupados com esta questão. A última parte do livro aborda o relacionamento das organizações com a sociedade, com o ambiente externo. Aqui aborda dois temas importantes. A influência do meio ambiente e os reflexos das mudanças sociais sobre as organizações.

Analisando-se o plano da obra do livro, conclui-se facilmente pela sua atualidade. Apesar de editado em 72, estuda temas como poder, conflito, meio ambiente, mudanças sociais e os reflexos nas organizações, raramente tratados nos textos considerados modernos. Ademais, sente-se no conteúdo a racionalidade na abordagem contribuindo para o leitor ter um sentimento real no estudo da organização.

A perspectiva do autor se aproxima de uma análise sociológica, dentro de uma perspectiva sistêmica, quando o comportamento humano na empresa é considerado dentro de uma moldura maior, acima das abordagens behavioristas que privilegia fatores de personalidade, como se o desempenho do trabalhador pudesse ser tratado solto no espaço. A abordagem sistêmica revela um

CONCEITOS DE COMPORTAMENTO NA ADMINISTRAÇÃO

Autor: David R. Hampton

Editora: Coleção Economia e Administração

Ano de Publicação: Original 1968

Edição E.P.U. Editora

Tradução: 1973 — Ana Maria Smith Pimentel

Avaliador: Eunice L. Kwasnicka
Profª Assist. Doutora da FEA/USP

grau de ingenuidade do autor, porém respeitamos sua atitude, porque na época em que o livro foi escrito e mais ainda, na fase de sua formulação, a teoria de sistema aberto estava contaminando os teóricos de administração.

O livro foi feito no contexto americano, fator indiscutivelmente limitante, quando se trata de usá-lo para estudantes na realidade brasileira. Este fator pode ser facilmente superado se o professor ou o próprio estudante tiverem a maturidade de utilizar o livro como ponto de partida, como linha central de orientação, tratando no entanto, de enriquecê-lo com exemplos e reflexões sobre a empresa brasileira. A conjugação destes dois esforços serão de grande eficácia para uma aprendizagem sobre a estrutura e funcionamento das organizações.

As duas primeiras partes são válidas. Mas o grande mérito do livro se encontra nas partes restantes, especialmente a terceira. A última emerge como uma introdução ao estudo da interação da organização com o ambiente externo. Para se aprofundar neste ponto há necessidade de se recorrer a outras fontes.

O livro é de grande utilidade para todas as disciplinas de administração, especialmente para Teoria de Administração e estruturas organizacionais. Poderá ser utilizado tanto ao nível de graduação como pós-graduação, dependendo do direcionamento e da metodologia utilizados pelo docente. Um livro indispensável no estudo das organizações.

O objetivo do autor em organizar o presente livro foi o de procurar agrupar idéias de autores da área de Comportamento Organizacional que transmitem os principais conceitos teóricos. Para tanto, selecionam publicações de autores como McGregor, Hezbeig, Schein, Argyris, publicações essas já bastante divulgadas em outras obras.

Portanto, o livro não apresenta grandes originalidades em termos de assuntos.

O organizador da obra inclusive não toma o cuidado de comentar ao final de cada capítulo, acrescentando algo sobre o que foi apresentado.

Outro ponto fraco do livro é que não abrange todos os assuntos pertinentes ao comportamento organizacional, deixando um hiato entre um tópico e outro como podemos observar entre os capítulos 2 e 3. O autor no capítulo 2 procura ainda levantar questões sobre os indivíduos, iniciado no capítulo 1 e já no capítulo 3 entra nos Aspectos Organizacionais propriamente ditos,

sem falar sobre o elemento grupo, que seria o nível imediatamente seguinte ao do indivíduo.

O ponto forte que o livro apresenta é o de agrupar em um só volume, artigos clássicos da área Comportamental facilitando ao estudante em suas pesquisas bibliográficas. O livro nesse aspecto torna-se um clássico do assunto e muito interessante para os cursos de graduação. Considerando que, tanto em cursos de Psicologia Aplicada à Administração quanto Comportamento Organizacional os alunos deverão conhecer os pensamentos dos autores clássicos das áreas, o livro reúne um bom conjunto deles, embora incompleto.

PERSONNEL MANAGEMENT

Autores: Herbert J. Chruden e

Arthur W. Sherman, Jr.

Editora: South-Western Publishing Co.

Ano de Publicação: Original: 1977

Edição: 5a.

Avaliador: Cléber Aquino

Prof. Assistente do DA FEA/USP

O conteúdo do livro volta-se para o estudo das funções de Pessoal, com o livro em sete partes. A primeira, refere-se a análise da função de pessoal dentro da abordagem sistêmica, porém com certa limitação, porque a abordagem sistêmica mencionada se volta para área de Recursos Humanos pouco considerando os demais públicos da empresa. Ademais, eles apresentam esta abordagem com certo grau de ingenuidade, deixando de reconhecer a existência de conflitos na condução da área e a função ideológica da mesma na gestão dos empregados da organização. Mesmo assim o uso da análise sistêmica no estudo de problemas de pessoal constitui um pequeno avanço no trato da especialidade, tão contaminada pelas abordagens prescritivas. Nesta primeira parte, comentam o papel da gerência de pessoal, a organização e as atribuições da área, a organização do pessoal e finalmente

fazem referências a um programa de pessoal. A novidade reside neste último tópico. No Brasil é comum a RH trabalhar ao sabor das circunstâncias sem uma prévia programação.

A segunda parte diz respeito a organização do Staff de pessoal, prestando serviços às outras unidades. Como é comum nas abordagens americanas, eles se limitam a recomendar serviços de recrutamento, seleção e testes psicológicos. Isto não significa que o trabalho do staff de pessoal se restrinja a estas atividades. Nos outros capítulos tratam das funções.

A parte terceira, "Maximizing Employee Potential", está constituído de três tópicos: O desenvolvimento do empregado e a gerência deste desenvolvimento, a avaliação de desempenho e motivação e satisfação do trabalho. Mesmo bem estruturado, o livro nesta parte revela evidente limitação. O trabalhador é visto como uma simples peça, que deve ser intensamente desenvolvida (para produzir mais, então deixa de ser desenvolvimento para ser simples treinamento) e os fatores de motivação ainda são tratados ao nível micro, quando a motivação tem fatores mais globais, inclusive extrapolando a própria empresa.

Comparado com os livros brasileiros sobre o mesmo assunto, a quarta parte introduz uma significativa novidade, com o estudo de aspectos comportamentais na organização, enfatizando aspectos de clima de trabalho, comunicações, liderança e uma gratificante surpresa: administração da mudança. Esta unidade merece ser lida.

A quinta parte retrata a preocupação da empresa americana. Como eles têm um sindicalismo sólido (pelo menos bastante superior ao nosso) o conteúdo aqui é todo dedicado ao relacionamento da função de pessoal com os sindicatos. A penúltima unidade, trata da administração salarial, com um capítulo final sobre benefícios. Neste aspecto, nada acrescenta com relação a experiência brasileira.

Finalmente, o livro trata de um assunto raro e até inexistente na literatura nacional sobre pessoal. Comenta aspectos de pesquisa da área para então traçar algumas tendências da administração de pessoal no futuro. Como ocorre na totalidade dos textos americanos, os capítulos são ilustrados com casos (obviamente da realidade americana).

No decorrer da leitura do livro, sente-se uma posição correta dos autores. Eles defendem a necessidade da transferência das funções de Pessoal para gerentes e supervisores, ficando o staff (o brasileiro Departamen-

to de Recursos Humanos), com a tarefa de planejar, organizar e acompanhar as atividades das funções de pessoal, num trabalho conjunto com os referidos executivos. Esta posição é simpática e de indiscutível utilidade, mormente quando comparada com a realidade brasileira, onde os DRH, centralizam todas as atividades da especialidade.

O livro se aplica aos cursos de graduação de RH, depois que o aluno tenha recebido uma abordagem introdutória do mesmo. Para os cursos de pós-graduação somente como texto complementar pois o conteúdo dele reproduz na sua quase totalidade mais comuns, apresentando poucas novidades, que permitem reflexões mais profundas. A única limitação para os cursos de graduação é o Inglês. Didaticamente, o livro está bem estruturado, não só na apresentação dos temas, como na apresentação gráfica. E a validade da publicação aumentará se alunos e professores enriquecerem o texto com exemplos e casos nacionais. Caso contrário, o livro funcionará como simples fonte de introjeção dos valores americanos no trato das questões de pessoal, que o estudante brasileiro está cansado de receber.

A linguagem está agradável. O livro é recomendável.

A ARTE DE ADMINISTRAR: PRINCÍPIOS E PRÁTICAS — LIVRO TEXTO E LIVRO DE EXERCÍCIOS

Autores: James Riggs e A. James Kalbaugh

Editora: Livraria Pioneira Editora

Ano de Publicação: 1981

Avaliador: Cyro Bernardes

Prof. Assist. Doutor da FEA/USP.

Um livro com o título de "arte" de administrar sempre chama atenção daqueles que buscam abordagens diferentes das que enfocam a administração como teoria ou ciência. Mas, se os autores visualizam a administração como "arte" — esta decorren-

te da prática —, também acham que deve ser aprendida pelo estudo de uma "ciência" — esta como o conjunto das observações e experimentos, cujo cenário é a empresa.

Dentro dessa hipótese constitui objetivo do livro texto ensinar tais princípios, reforçando a aprendizagem por meio de exercícios constantes de um livro guia, complementar ao primeiro. Por outro lado, o subtítulo "princípios e práticas" indica tratar-se de obra introdutória à administração. Dessa maneira, destina-se a cursos

regulares universitários (a exemplo da disciplina "Introdução à Administração do currículo das Escolas de Economia e de Contabilidade), a cursos de curta duração para a formação de gerentes, e a auto-instrução por parte de leigos.

Além das vantagens já mencionadas: de ter em correspondência um livro de exercícios (que muito facilita o trabalho do professor e a aprendizagem dos alunos) deve ser chamada a atenção para a forma pictórica da apresentação dos assuntos. Dessa maneira, os vários gráficos, quadros, esquemas e figuras muito ajudam a compreensão dos temas expostos, aliás uma técnica didática, como bem os autores destacam.

Entretanto, alguns reparos devem ser feitos. Em primeiro lugar, são tratados

tantos e tão variados assuntos que estes acabam pulverizados e dentro de abordagens superficiais, o que deve dificultar o entendimento e a memorização por parte dos alunos. Todavia, este defeito é encontrado também em muitos outros livros introdutórios da administração. Em segundo lugar, nota-se a ênfase nas funções financeira e produção com prejuízo das funções mercadológicas e recursos humanos.

Outras críticas poderiam ser feitas, mas que não invalidam a utilidade prática desta obra, sobretudo se o professor suprir as deficiências observadas. Em resumo, trata-se de um livro introdutório, que compete com os muitos outros traduzidos ou de autores nacionais.