



Resenha de Livros

PLANEJAMENTO EMPRESARIAL: TEORIA E PRÁTICA — TEXTOS SELECIONADOS

Autores: Paulo de Vasconcellos Filho
Marcos Antonio da Cunha Fernandes
José Maria A. M. Dias
Editora: Livros Técnicos e Científicos Editora S/A
Edição: 1ª — 1982
Avaliador: Celso Cláudio de Hildebrand e Grisi
Prof. do Dept^o de Administração da FEA-USP

A publicação desta obra revela a tendência generalizada, entre os profissionais e estudiosos da administração no Brasil, em conferir significativa expressão às atividades relativas às interações empresa/ambiente: Consubstanciado em uma robusta coletânea de textos selecionados entre autores nacionais e estrangeiros, a obra tem o mérito de estimular o leitor à reflexão, pelo cotejo de linhas diversas do pensamento administrativo. Esta riqueza teórica, expressa fundamentalmente nas discussões referentes à metodologia de formulação e implementação do planejamento estratégico — evidenciando-lhe as vantagens e submetendo-o a limitações e restrições intrínsecas ao seu exercício nas organizações, torna o livro um interessante referencial para a auto-avaliação dos trabalhos da administração superior. Aliás, é esta a primeira impressão que o livro deixa a seu leitor: destinar-se principalmente ao profissional de cargos mais elevados nas organizações. Contudo, a aborda-

gem conceitual do planejamento e o relato de experiências brasileiras neste campo, demonstram os benefícios que podem colher docentes e alunos, pela adoção deste livro, como material didático, em cursos de pós-graduação. Nos programas de graduação, como leitura complementar, o texto pode-se prestar à introdução do aluno na dimensão dos problemas complexos, e, ainda, ilustrar-lhe a necessidade da integração entre planejamento, execução e controle.

Constituído por 14 textos, o livro distribui os assuntos em 3 grandes tópicos do planejamento empresarial: o primeiro é basicamente dedicado à inter-relação de conceitos; o segundo discute vantagens e limitações do planejamento estratégico; o terceiro revela aspectos práticos da atividade e concretiza conceitos discutidos na primeira seção.

Se, de todo, o livro não apresentasse as qualidades mencionadas, dois grandes benefícios contemplam esta obra. O primeiro é o de sensibilizar o leitor refratário às técnicas de planejamento para sua fundamentalidade nas relações das organizações com seu meio, e, o segundo, a de sublinhar que o planejamento, como de resto as demais atividades administrativas, parecem compatibilizar-se com as aspirações universais de eficiência e eficácia, à medida em que representarem processos de decisão crescentemente participativos.

ASPECTOS DO MARKETING E DA PUBLICIDADE NA AMÉRICA LATINA

Autores: Modesto Farina & Carlos Del Nero Filho
Editora: Edgard Blücher Ltda.
Edição: 1ª — 1983
Avaliador: Celso Cláudio de Hildebrand e Grisi
Prof. do Dept^o de Administração da FEA-USP.

A dificuldade maior do profissional de marketing no Brasil, quando solicitado a estender suas tarefas ao mercado internacional, talvez seja o profundo desamparo a que a literatura especializada o condena. Livros, e mesmo cursos, tratam basicamente dos aspectos burocráticos relativos às atividades de importação e exportação, e/ou ainda, dos aspectos legais estritamente vinculados à legislação fiscal ou às regulamentações portuárias e alfandegárias de um mercado particular.

Com isso, parece que todas as variáveis de marketing foram abordadas e, autores, quando não os próprios leitores, dão-se por satisfeitos para iniciarem-se nas práticas do comércio internacional.

É certo, também, existir alguns bons livros editados em outros países, assim como um volume bastante apreciável de artigos e publicações estrangeiras disponíveis no Brasil, tratando do marketing internacional. Mas, mesmo nestes casos, o profissional brasileiro vê-se em dificuldades uma vez que, os ambientes e o comportamento dos elementos que os compõem, guardam pouca ou nenhuma relação com a problemática nacional ou com os mercados exteriores visados.

Nesse sentido, a obra de Farina & Del Nero apresenta uma pioneira e rica contribuição às tarefas executadas pelos nossos *traders* no exterior. Se não pode ser vista como um texto abrangente de marketing internacional, pois não contempla as discussões sobre as variáveis preço, distribuição e produto, é, sem dúvida uma abordagem inteligente dos esforços de comunicação. Restrito apenas ao ambiente latino-americano, o que quer dizer, algo em torno de 20% do mundo dos negócios brasileiros, o livro tem o mérito de enfocar a comunicação dentro de um contexto teórico mais

amplo. Os mercados são discutidos em termos das peculiaridades de seus consumidores, de suas histórias, de suas políticas e economias. Aspectos culturais, lingüísticos e étnicos providenciam relações indispensáveis entre o conhecimento teórico e a ação de natureza prática. E, é isto que minimiza no texto os efeitos da ausência de comprovações científicas (pesquisa e experimentação), pois o conhecimento, fruto da experiência concreta dos autores nestes

mercados, é alcançado pela evidência e não pela abstração. As idéias fundamentais e que não decorrem da teoria já existente, nascem da observação concreta dos fenômenos experimentados na ação pragmática dos autores.

Estas características fazem do livro um útil instrumento para profissionais de comércio exterior e, de outro lado, ensaja, pelas análises que procede, sua indicação aos estudiosos do marketing internacional

O HOSPITAL E A VISÃO ADMINISTRATIVA CONTEMPORÂNEA

Coordenador: Ernesto Lima Gonçalves
Editora: Pioneira
Edição: 1ª — 1983
Avaliador: Celso Cláudio de Hildebrand e Grisi
Prof. do Dep^o de Administração da FEA-USP

Este livro representa a continuidade dos esforços do PROHASA - Programa de Estudos Avançados em Administração Hospital e de Sistemas de Saúde, criado em 1977, através de acordo entre a Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas e o Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo.

Cumprindo seu propósito básico de contribuir para a melhoria qualitativa e quantitativa de executivos, professores, pesquisadores e profissionais no campo da administração hospitalar e da prestação de serviços de saúde básicos e abrangentes para a comunidade, o PROHASA lança, em uma edição da Pioneira, seu livro: *O Hospital e a Visão Administrativa Contemporânea*, coordenado por Ernesto Lima Gonçalves, professor Livre-Docente da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo e professor contratado da Escola de Administração de Empresas de São Paulo - FGV.

Para quem se defronta com a problemática do planejamento hospitalar, submetido a uma literatura pobre e escassa, esta publicação tem um sabor reconfortante por oferecer uma abordagem sistematizadora das atividades funcionais e especializadas, próprias aos hospitais e os conceitos e práticas generalistas da administração

A obra está organizada em três grandes capítulos: no primeiro, trata de aspectos administrativos, discutindo as

funções do hospital moderno e seus sistemas médicos, técnicos e administrativos. Problemas organizacionais, tais como os de ordenação das atividades e os de autoridade e comunicação são também abordados. Ainda neste capítulo são evidenciados os requisitos básicos de planejamento hospitalar, notadamente os de aspectos de organização, fases e metodologia do planejamento.

No segundo, que trata de administração de recursos no hospital, são tratados basicamente os recursos humanos, financeiros e materiais do hospital, segundo duas preocupações maiores: a primeira, de caráter funcional, buscando atribuir claros objetivos à administração de cada um dos recursos; e, a segunda, com a elaboração de elementos de controles voltados a garantir níveis adequados de desempenho.

E, no terceiro capítulo — no processamento de dados no hospital — historia a evolução do uso de computadores na medicina, discutindo os objetivos da informática médica e as dificuldades de sua implantação no ambiente hospitalar brasileiro. Enfatiza, sobremaneira, a resistência do pessoal técnico em relação às interações a que se tornam obrigados com os analistas de sistemas. Conceitos básicos de processamento de dados para profissionais de saúde também são expostos: arquivo, banco de dados, ciclo de processamento etc. Ao final do capítulo são discutidas as aplicações do processamento de dados, na prática da clínica e nas pesquisas de natureza biomédicas.

Embora escrito por nove autores diferentes, a obra apresenta-se sequencialmente lógica e una. O livro é predominantemente indicado aos profissionais com pelo menos, alguma vivência hospitalar, se bem que parece-nos possível sua adoção nos cursos de administração hospitalar.

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Organizadores: Afonso Carlos Corrêa Fleury e Nilton Vargas
Editora: Atlas
Edição: 1ª — 1983
Avaliador: Adalberto Américo Fischmann
Prof. Assistente Doutor do Dept^o de Administração - FEA-USP

Esta obra organizada pelos professores Afonso Fleury e Nilton Vargas é resultado do esforço que vem sendo realizado, há aproximadamente quatro anos, pelas instituições em que trabalham — o Departamento de Engenharia de Produção da POLI/USP e da COPPE-UFRJ, respectivamente.

O objetivo básico desse esforço conjunto é "colocar as propostas técnicas de organização do trabalho sob a luz

das Ciências Humanas". Procuram, assim, desenvolver um quadro conceitual interdisciplinar, preocupando-se em lembrar a crítica que é feita pelas Ciências Sociais.

A forma como está estruturada a obra reveste-se de interesse para aqueles que pretendam dar-lhe um uso didático. Nos três capítulos iniciais delinea-se o que chamaríamos de "fundamentos", a saber:

- conceitos básicos relacionados à Organização do Trabalho;
- eficiência e produtividade, tanto a partir do ponto-de-vista do capitalista, quanto do trabalhador;
- tópicos referentes à metodologia de pesquisa nos estudos sobre organização do trabalho.

Já os sete capítulos finais compõem-se de relatos de estudos de caso, de diferentes setores, todos pertinentes à

realidade brasileira, destacando-se: indústria mecânica, metalurgia, siderurgia, vestuário, bancos, construção habitacional, programação de dados.

É na parte inicial que se encontram as mazelas do tipo de esforço integrador a que se propõem os autores do livro.

De um lado, os dois primeiros capítulos que, embora claros, revestem-se de grande densidade, exigindo do leitor um certo domínio do tema. Assim, há a preocupação em apresentar uma síntese do taylorismo, do fordismo e do "job enrichment" e críticas feitas a esses sistemas. Observa-se, porém, nitidamente, que Fleury e Vargas chegaram a algumas posições pessoais como fruto, de discussões anteriores. É justamente o conhecimento de premissas inerentes a essas discussões que permitirá uma leitura mais proveitosa e, nesse sentido, o principiante sairá perdendo.

Por outro lado, o capítulo referente à metodologia peca por revestir-se de certa ligeireza na apresentação de dados, que conduzem mesmo a noções erradas. Exemplificando, a partir de um dado fundamental para o capítulo que é a definição de "metodologia", vamos encontrar o autor, Michel Thiollent, afirmando que a metodologia "é uma disciplina (sic) cujo objetivo consiste em analisar as características de vários métodos disponíveis, em avaliar suas capacidades (...) e em criticar os pressupostos ou as implicações de sua utilização" (p. 55). Isto para a seguir valer-se de "uma das definições do Aurélio: metodologia é a arte de dirigir o espírito na investigação da verdade" (p. 55). Embora o autor justifique sua opção "por uma exposição simplificada (...) para que não fique amedrontado o leitor que não estiver familiarizado com os temas e debates da metodologia ou da filosofia da ciência", acreditamos ser importante ressaltar que esse capítulo destoa do tom geral da obra.

É, sem dúvida, nos capítulos referentes a relatos que se encontra a força da proposição do grupo de autores. Com precisão e seriedade desfilam descrições da organização do trabalho em diferentes setores, acompanhadas de análises e reflexões em que é grande o envolvimento dos autores. Provavelmente, o resultado positivo deve-se ao fato de os estudos de caso estarem, em sua maioria, ligados à apresentação de dissertações e teses, ao lado, é claro, do grande empenho pessoal de cada um, enquanto estudiosos.

Parece-nos que é justamente pela gama de estudos alternativos que apresenta de forma clara e correta que este livro reveste-se de grande interesse didático. Servirá como leitura de aprofundamento em cursos de graduação, e fornecerá textos para discussão em pós-graduação. Observe-se que não é apenas a área de Administração de Empresas que pode se valer desta obra; estudantes de Engenharia, Ciências Sociais e Humanas em geral também se beneficiarão.

Há, ainda, interesse na leitura deste livro para aqueles que, encontrando-se no desempenho de sua profissão, como administrador, engenheiro de produção ou professor, disponham-se a conhecer melhor a realidade brasileira em busca de um novo projeto social — urgente nestes tempos de crise. Como lembra Antônio Luis Coelho da Costa, no capítulo segundo: "Uma sociedade humana civilizada digna deste nome deve definir seus objetivos sociais de forma democrática e consciente, e conscientemente definir objetivos técnicos e econômicos que nada mais são que meios para atingir objetivos sociais. Ou a sociedade molda seus conceitos de eficiência e produtividade de acordo com aquilo em que ela deseja transformar-se ou acabar sendo moldada de acordo com eles. Todo conceito de eficiência ou produtividade traz em si um projeto de sociedade"

O SUPERVISOR EFICAZ

Autor: James R. H. White
Editora: Pioneira
Original: McGraw Hill
Tradução: F. Nickelsen Pellegrini
Edição: 1ª — 1983
Avaliador: Cyro Bernardes
Prof. do Dept^o de Administração da FEA—USP.

Um livro deve ser escrito para um determinado público, cujos interesses venha de encontro. Tais interesses determinam o assunto, a linguagem utilizada, o aspecto gráfico e até mesmo o título. Assim sendo, *O Supervisor Eficaz* (Successful Supervision) foi dirigido para as chefias de empregados com funções operacionais, sejam em fábricas, construção civil, prestação de serviços ou escritórios. Já conhecedores dos aspectos técnicos do processo produtivo que dirigem, essas chefias têm o desejo de coordenarem melhor o trabalho dos seus comandados, tornando-os mais satisfeitos e produtivos. É de se supor que não tenham conhecimentos teóricos de Administração e nem muito interesse de vir a tê-los. Isto porque os seus problemas não são os da cúpula empresarial, de cujas decisões não participam, e sim os do dia-a-dia, com operários, oficiais, datilógrafas, técnicos e assim por diante. Por isso, buscamos ensinamentos práticos de "como fazer", aceitando prescrições com base no senso comum, sem exigirem provas teóricas e testemunho

de autores famosos.

Este livro destina-se exatamente a um público com tais interesses. Ensina como as chefias operacionais devem proceder e, por isso, é prescritivo sem perder tempo com "testes de hipóteses" e citações bibliográficas. Há um "porém". Tudo isso é válido para o segmento de mercado para o qual se dirige: os supervisores da Inglaterra.

Serão esses os leitores do Brasil? Nossa experiência diz que não. A nós parece que, neste país o mercado interessado é o de gerência em nível mais elevado, provavelmente o de engenheiros, administradores, economistas e até mesmo advogados. O motivo desta afirmativa baseia-se na suposição de que esses profissionais foram promovidos dos níveis técnicos para os níveis de chefia e, aí sentiram falta de conhecimento gerenciais.

O conteúdo do livro pode corroborar nossa suposição. Assim, depois de fornecer algumas prescrições para motivar os subordinados, o autor propõe medidas para entrevistar e selecionar o pessoal, apresentar os novos empregados aos colegas, treiná-los e mantê-los, ouvindo reclamações, queixas e enfrentando problemas disciplinares e, por fim, avaliá-los para promoções (omite para demissões). Em seguida, aborda assuntos da tarefa do dia-a-dia, a exemplo de comunicações, acidentes e segurança, bem como a programação das próprias tarefas. Igualmente não são esqueci-

das a redução de custos, a melhoria dos métodos de trabalho e a introdução de mudanças.

Vale a pena destacar algumas de suas idéias. Por exemplo, para reduzir custos sugere medidas diferentes das usuais neste país. Assim, em vez de cortar o cafezinho e a folha de pagamento, são propostos estudos visando diminuir material de refugo e peças defeituosas, além do tempo ocioso de máquina e de pessoal. Por outro lado, inova ao ensinar como se gerencia o trabalho de mulheres e idosos, dedicando, para isso, um capítulo inteiro. Interessante é a parte em que mostra como lidar com o representante sindical, de grande importância na Inglaterra e que está começando a interessar também entre nós, especialmente a nível de supervisores.

Falando em tradução, é oportuno notar que esta mantém-se no padrão habitual, isto é, deficiente. Exemplificando, o conhecidíssimo PERT/CPM tem caminho crítico traduzido por "curso" crítico, o organograma por "esquema" organizacional e amplitude de controle por "gama" de controle.

Uma observação deve ser feita: o relacionamento preconizado para com o superior hierárquico imediatamente acima. O enfoque é característico da Admi-

nistração Clássica, isto é, valorização da disciplina militar da obediência, mesmo que pessoalmente não concorde com as ordens recebidas. Por isso, os assuntos abordados pelos estruturalistas, a exemplo da luta pelo poder, o conflito e a dramaturgia administrativa não são sequer tocados. Da mesma forma, nada é dito sobre como agir diante do superior incompetente, mesquinho, inseguro e até mesmo neurótico.

Por fim, o livro poderia servir, além das chefias de nível médio, também para o treinamento de feitores, capacitazes e mestres? Acreditamos que sim, porém se empregados obrigatoriamente em cursos de desenvolvimento dentro da empresa. Para os cursos de graduação nos parece contra indicado, primeiro porque neles não é enfatizada a gerência e segundo porque os alunos seriam incapazes de sentir a validade das prescrições por nunca terem sido chefes. Tais fatores mudam em cursos de desenvolvimento de gerentes e proprietários de pequenas e médias empresas, razão pela qual sua utilização poderá ser bem recebida.

Concluindo, trata-se de livro de aplicações práticas, que poderia servir de modelo para autores nacionais, viciados que são em apresentar teorizações que não interessam a esse tipo de leitor.