



Resenha de Livros

DESCENTRALIZAÇÃO E LIBERDADE

Autor: Hélio Beltrão

Editora: Record

Edição: 1984

Avaliador: Cléber Aquino — Prof. do Deptº de Administração da FEA/USP

Este livro é resultado de um conjunto de contribuições do Dr. Hélio Beltrão, mediante artigos, conferências, entrevistas, depoimentos, trabalhos e outras formas de expressão utilizadas por ele ao longo de toda a sua vida profissional, principalmente ocupando cargos públicos. Desta forma, a leitura do texto é de muita validade, pois dada a vasta experiência do autor em funções na administração pública brasileira, inclusive ao nível ministerial, o leitor terá a oportunidade de tirar algumas conclusões sobre a operacionalização do tema (descentralização) na vida do País, especialmente nas repartições públicas. A trajetória do Dr. Hélio Beltrão, tratando deste assunto, foi notável no que diz respeito à sua motivação sobre o assunto, pregando suas idéias, pontos de vista e projetos para descentralizar o País em todas as oportunidades. Louvamos a sua motivação, mas lamentamos por outro lado, que apesar de todo o seu esforço o País continua cada vez mais centralizado.

O livro é de leitura agradável. Não apresenta a linguagem pesada do academicismo. Constitui-se quase em um diálogo com o autor, apesar de revelar ao longo de suas páginas, a sólida formação histórica e o profundo conhecimento da cultura brasileira do Dr. Beltrão quanto ao tema objeto do seu livro. Ele aborda temas de desburocratização, desconcentração do poder, descentralização e federação, a pequena empresa, Nordeste e uma infinidade de outros assuntos. Além do tema em si, o livro é quase um diário do autor sobre os mais variados assuntos. A obra só traz uma novidade, ou melhor, uma colocação de grande alcance e proveito: trata-se da tese central defendida, de que qualquer processo de mudança, de descentralização é um processo essencialmente político, isto é, exige um envolvimento e aprovação dos donos do poder. É um pro-

cesso de negociação. Depois, deixa claro em outras partes do texto, que a descentralização é também um processo cultural. Esta tese é mais válida ainda, quando nos deparamos com o fracasso dos processos de reformas administrativas ocorridas no Brasil, justamente pelo fato destas reformas terem sido conduzidas por técnicos puros, sem preparo político (e acima de tudo sem apoio político), sem preparo estratégico para conduzir as mudanças, limitando-se a fazer intervenções, restringindo-se a simples técnicas de simplificação do trabalho ou a desenhos de organogramas, muitas vezes distantes da realidade cultural, histórica das organizações. Do ponto de vista conceitual, o Dr. Beltrão foi muito feliz neste livro na defesa de sua tese. Do ponto de vista prático, mormente nas suas experiências ao nível de Ministro da Desburocratização, não foi dos mais felizes. Uma prova é que o País continua cada vez mais centralizado. Ele teve que sair do Ministério, o Ministério foi reduzido à condição de uma simples Secretaria, com meia dúzia de funcionários de forte formação tecnocrática e os resultados maiores de todo o seu esforço, comandando a batalha da desburocratização, limitou-se à redução de número de documentos, o que não deixa de ter sido uma contribuição para minorar a situação do povo brasileiro tão esmagado por um forte modelo institucional centralizador, mas uma contribuição muito modesta dentro do desafio da descentralização.

Conveniente que os especialistas em Desenvolvimento Organizacional, os formuladores de estruturas organizacionais, enfim qualquer professor, consultor e até estudantes de administração, leiam este livro, não pelo seu conteúdo, mas sim, como um estimulante para se fazer comparações das idéias nele defendidas e as experiências de reformas no Brasil, inclusive as experiências do autor. E, tirar-se conclusões e lições sobre a cultura centralizadora do nosso País e, acima de tudo, extrair-se lições de como proceder nesta cultura. O livro é um alerta para as mencionadas categorias de profissionais de administração.

50 CASOS REAIS DE ADMINISTRAÇÃO

Autor: Peter Drucker

Editora: Pioneira

Original: Management Cases (1977)

Tradução: Carlos A. Malferrari

Edição: 1ª - Ano: 1983

Avaliador: Cyro Bernardes — Professor do Departamento de Administração da FEA-USP.

Sinto haver certo paralelismo entre Peter Drucker e Niccoló Machiavelli. É uma opinião que surpreende, e, por isso, deve ser justificada. Assim, em primeiro lugar, tanto um

quanto outro dedicaram muito ao ensino de como agir e atuaram pouco na real construção de impérios. Em segundo lugar, ambos trabalharam para os poderosos das respectivas épocas, isto é, os príncipes no renascimento das ciências e os empresários no surgimento da informática. Finalmente, ambos analisaram o fato ocorrido para extrair ensinamentos destinados ao dirigente de alto nível.

Exatamente com este último enfoque é que deve ser lido "50 Casos Reais de Administração". Da mesma forma que o Secretário Florentino, o Consultor Vienense não se

incomoda com os problemas do cacique na sua pequena taba às margens do Xingu, e sim com as ações do usurpador ou tirano da cidade-estado. Por isso, escreve para a alta administração e exemplifica com os casos de empresas que faturam milhões e têm filiais em muitas cidades, quando não em vários países.

Assim, em cada caso é descrita uma situação específica, levantado um problema específico e perguntado qual ou quais decisões também específicas devem ser tomadas para que resultados reais sejam alcançados. No final do caso, o próprio autor tece comentários, seja destacando ambigüidades resultantes da falta de clareza na definição de qual é o negócio da organização, seja mostrando erros ou inadequações nas estratégias traçadas pela cúpula diretora.

O exposto pode sugerir que este livro é inútil e até desaconselhável para o empresário da pequena empresa, o administrador em nível hierárquico baixo ou médio e o estudante ainda na escola de Administração. Isso é verdade para aqueles que se satisfazem com pouco. Entretanto, constitui exercício necessário e até obrigatório para o proprietário que não se contenta em dirigir a pequena organização e o administrador que não se sente realizado em fazer lançamentos contábeis ou calcular o PCP. Também é valioso para o estudante igual ao grumete que, enquanto lustra os metais de bordo, tem os olhos postos na ponte de comando. Da mesma forma que muitas outras obras de Drucker, esta é leitura indicada para professores com a missão de ensinar como tomam-se decisões e de fazer surgir nos seus alunos o gosto pela direção. Por fim, o

consultor tem nele material para novas idéias e ocasião para reflexões.

Isso tudo porque a área coberta pelo trabalho é bem grande. Sem fazer uma insossa descrição de capítulos podemos resumir dizendo que o autor começa enfocando os pontos fortes e fracos de um negócio. Dessa maneira, exemplifica com o supermercado que pretendia entrar no ramo dos restaurantes e com a fábrica multinacional de engrenagens. Prossegue com os casos onde são discutidas as finalidades, como a do hospital sem metas e a da universidade indecisa. Interessante é a posição de Drucker nas responsabilidades sociais da empresa quando mostra a situação da firma de consultoria que pretendia mudar-se de Nova Iorque por causa da contínua deteriorização de vida nessa cidade. Pode-se perguntar: algumas cidades deste País já estão chegando a esse ponto? Finaliza com um exemplo familiar: os erros cometidos pela Volkswagen do Brasil...

Tirando este último caso, poder-se-ia argumentar que as condições ambientais das organizações analisadas são diferentes das nossas e, conseqüentemente, as decisões tomadas também devem ser diferentes. Em parte é uma verdade, aliás, o que ocorre com a administração importada. Não obstante tal defeito, o livro é ainda muito aproveitável, a leitura é fácil e agradável, os assuntos prendem a atenção do leitor e, o que torna-se até surpreendente, foi bem traduzido.

Finalizando, esse trabalho poderia servir de exemplo para uma outra obra que enfocasse casos dentro da cultura brasileira e do contexto das organizações nacionais. Algum consultor se habilita a assim divulgar as suas experiências?