



Resenha de Livros

Título: Teoria Geral das Organizações
Autor: Cyro Bernardes
Editora: Atlas
Ano: 1988
Avaliador: A.C. Amaru Maximiano
Professor livre-docente da FEA-USP

Os textos básicos dos conceitos de administração podem ser classificados em três categorias:

- (a) os que introduzem o aluno ao campo das funções gerenciais do processo administrativo — planejamento, organização, direção e controle;
- (b) os que apresentam as grandes linhas do pensamento administrativo, chamadas abordagens, enfoques ou, de maneira imprópria, escolas de administração;
- (c) os que possibilitam ao estudante a compreensão do conceito de organização como um fenômeno do comportamento humano coletivo, e como o cenário dentro do qual se desenrola o processo administrativo.

A primeira categoria sempre esteve bem atendida por uma grande variedade de títulos traduzidos e nacionais. A segunda desenvolveu-se por meio de compêndios que se pode definir como colagens de obras alheias. A terceira sempre representou uma lacuna, que a obra de Cyro Bernardes, *Teoria Geral das Organizações*, vem agora preencher.

Com 25 capítulos escritos na linguagem correta, objetiva e concisa que é uma das marcas registradas do autor, de quem este resenhista teve o privilégio de ser aluno, o livro começa com uma abordagem sociológica que apresenta as organizações como formas institucionalizadas de funções sociais, e termina com um apinhado das perspectivas da administração.

Entre esses dois extremos, permanece o enfoque sociológico, combinado com uma forte influência da teoria dos sistemas, oferecendo ao estudante uma visão das principais manifestações do comportamento humano individual e associativo (segunda parte), das

funções organizacionais (terceira parte), da tarefa de coordenação (quarta parte) e do processo de mudança (quinta parte).

Cada capítulo fica ao redor das 10 páginas, seguindo uma estrutura itemizada que facilita a leitura, e termina com um glossário que em muito auxilia a retenção dos principais conceitos apresentados pelo autor. Para isso contribui também a qualidade das ilustrações, que o autor emprega de maneira comedida, e que são “chamadas” em local do texto que lhes fica próximo. Em outras palavras, a figura citada numa determinada página encontra-se de fato naquela página, contrariando a tradição de fazer o leitor dar voltas no texto à procura das figuras.

Essa é apenas uma evidência da preocupação do autor com a forma física da obra, além dos cuidados com o conteúdo e a forma de expressão. Também ao contrário da tradição na literatura técnica, a editora empregou tipos de fácil leitura, onde os títulos, os termos e as expressões que o autor quis destacar foram devidamente colocados em negrito.

Teoria Geral das Organizações tem, além disso, um outro ponto forte: o conteúdo conceitual foi separado da parte prática, que se encontra num livro de exercícios. Este livro começa com uma mensagem do autor aos professores que utilizarão o conjunto, facilitando desse modo sua aplicação. Uma das dificuldades dos livros textos está justamente no fato de eles serem oferecidos aos professores como um “pacote” único de texto, estudos de caso e exercícios, em geral sem indicações sobre como utilizá-los, o que obriga o usuário a descobrir o que fazer. Embora algumas obras da própria Editora Atlas já estivessem assim divididas, não é essa uma forma usual de os autores nacionais estruturarem livros técnicos, mesmo sendo uma tendência que se acentua cada vez mais no exterior. Pode-se dizer, portanto, que este livro de Cyro Bernardes é, como deveriam ser todas as obras técnicas, *user friendly*, reforçando uma tendência que outros poderão seguir.

Para quem acompanha o trabalho de Cyro, é uma satisfação ver esta obra pronta, com esta qualidade. Merecem cumprimentos autor e editora por este resultado.

Título: A crise do homem de meia-idade
Autor: Nancy Mayer
Editora: Record
Ano: 1988
Avaliador: Cecília W. Bergamini
Professora livre-docente da FEA-USP

O livro, escrito por Nancy Mayer, tem como subtítulo "Recomeçando a vida depois dos 40" e pretende descrever uma fase crítica na vida dos executivos americanos. No entanto, à medida que se avança na leitura, é interessante identificar que essa fase já está sendo enfrentada com maior frequência do que se possa imaginar, por muitos daqueles que protagonizaram lutas intensas para chegarem à posição que atualmente ocupam em muitas das organizações brasileiras.

Como repórter, a autora inicia em 1971 uma séria e extensa pesquisa, durante a qual entrevista um representativo número de homens que se encontram na faixa etária compreendida entre 40 e 50 anos. Esse trabalho é publicado em 1978, apresentando não só os resultados do que foi encontrado de comum entre seus personagens, como também uma interessante interpretação dos fenômenos comportamentais, enfoque esse que em muito enriquece o livro.

De forma bastante ampla o trabalho ressalta que há uma fase crucial de vida, quando as pessoas se dão conta de que fizeram grandes esforços para provarem a validade do plano existencial que desenharam para si mesmas. Mas, chegado esse momento, essas pessoas se perguntam até que ponto tudo valeu a pena. Os executivos entrevistados acusam ter entrado numa fase de grandes dúvidas, que os levam a indagar a si mesmos se, na realidade, não devem ainda tentar buscar novas energias para reimprimir à escolha inicial, novos rumos — mas a disposição física e psicológica já não é mais a mesma. Como diz Mayer: "Conicionados a acreditarem que sua identidade depende do que fazem, esta geração de homens não pode deixar de sentir que o fracasso nos negócios significa um fracasso pessoal. Assim, é provável que o homem quarentão que é despedido ou perde o emprego por qualquer motivo, experimente uma devastadora perda de auto-estima".

Por outro lado, fica claro que as organizações empresariais têm oferecido um clima de trabalho que em nada contribui para um tipo de saída vitoriosa desse difícil momento em que uma amedrontadora crise existencial inunda de preocupações aquelas pessoas que praticamente as dirigem. Essas entidades de trabalho já não são mais percebidas como merecedoras da confiança que inspiraram outrora, especialmente pelo fato de que, desenvolver dentro delas um trabalho árduo, não as faz responder mais com as antigas recompensas, nem sequer dão mostras suficientes de que isso é o realmente esperado das pessoas em que deveriam confiar sem restrições.

Assim, configurado o novo clima organizacional, ele traz perspectivas de mudanças que parecem particu-

larmente difíceis para uma geração de homens aos quais foi ensinado que a dedicação e o desprendimento trariam como conseqüência aquilo que seria considerado como "as coisas boas da vida" — ou até mesmo uma boa vida. As pressões são agora maiores do que se poderia esperar no início da carreira e o retorno do esforço pessoal já não se mostra tão animador. Esses homens passam a se sentir profundamente abalados, pois os mitos com os quais aprenderam a viver e a realidade na qual se encontram parecem estranhamente fora de sincronismo.

É explicável, portanto, que se estabeleça uma sensação generalizada de abatimento, de dúvidas e até mesmo de angústia ao se atingir uma posição que parecia a chave da satisfação pessoal e para a qual tanto se lutou. A descoberta mais interessante é que essa crise atinge especialmente aqueles que podem ser diagnosticados como os "viciados" no trabalho, os quais se identificam pelo traço comum de procurarem drenar suas energias para o trabalho, afastando-se da família, evitando as horas de lazer e reprimindo os seus sentimentos pessoais mais íntimos. Nos relatos apresentados fica bem claro que a ética do trabalho atual, dentro das empresas, acabou por transformar as vidas dos homens que nelas trabalham e, portanto, devem cumprir um papel profissional numa luta competitiva, combativa, que deixa pouco tempo para coisas agradáveis. Finalmente, aquilo que mais parece ser valorizado é um tipo de eficácia e produtividade avaliados tão somente por instrumentos de medida objetivos e racionais, que são utilizados com toda a impessoalidade, sobre exatamente aquelas pessoas que se sentem prestes a sossobrar num imenso oceano de dúvidas íntimas.

Felizmente, o livro não aponta apenas aspectos negativos dessa fase crítica da vida de trabalho. Ele traz também interessantes e ricos relatos sobre as experiências bem sucedidas de muitos daqueles que lograram invejável êxito em ultrapassar esse estágio. Através de uma atitude corajosamente consciente, há homens de empresas que conseguiram resolver essa fase que até quase que a metade da obra, se propõe como uma situação desagradavelmente inelutável.

Em grandes linhas, muito daquilo que se pode fazer reside numa espécie de revisão crítica da ingênua ênfase que a sociedade contemporânea tem dado à produtividade e aos lucros. Isso tem impedido que a maioria daqueles que trabalham tenha oportunidades de experimentar suas próprias possibilidades, inclusive de explorar novas oportunidades ou saídas como, por exemplo, a de se reavaliarem a si mesmos, reconstruindo continuamente suas próprias vidas. Não se pode esquecer que cada um, a cada momento da sua vida, tem o direito de rever seus próprios objetivos pessoais e optar por novos tipos de referenciais de sua própria auto-identidade, à medida que aqueles parâmetros mais antigos já se tenham mostrado desgastados e obsoletos.

É proposto, então, que há muito que aprender, conforme o enfoque principal da obra, para que as pessoas não se tornem vítimas da poluição psicológica ou da queima dos resíduos industriais que ocorrem quando ▶

uma sociedade valoriza mais o lucro do que o homem. Uma grande quantidade de medidas podem ser tomadas a fim de que se possa encontrar meios pelos quais as necessidades de cada indivíduo, possam ser combinadas aos objetivos empresariais numa causa comum, de modo que ambos possam crescer e mudar juntos em função daquilo que conseguem encontrar de comum — há formas de reorganizar as instituições visando torná-las mais responsivas às necessidades humanas. Assim, será possível trabalhar em prol de uma sociedade que seja estruturada de tal forma, que as pessoas possam continuar a se desenvolver, a ter não só esperanças, mas a

resguardar o seu significado durante a vida.

Vale a pena mencionar, aqui, a forma pela qual a autora encerra seu trabalho: “A América perdeu sua inocência. Está se despojando das ilusões, buscando novos valores e tentando mudar. Está lutando para amadurecer. Talvez, também, tenha chegado a hora de os americanos se tornarem menos heróicos e mais humanos. Em vez de exigirmos que os homens sirvam às instituições e aos interesses do crescimento econômico, devemos transformar as instituições para servirem aos homens — no interesse do crescimento humano. Isso vai ser um ousado início”.