Resenha bibliográfica

Stoner, James A. F. *Administração* 2. ed. Trad. José Ricardo Brandão Azevedo. Rio de Janeiro, Prentice-Hall, 1985. 464 p.

No prefácio deste livro, James Stoner informa que estamos diante de "uma revisão da 1ª edição, que foi muito bem recebida por professores, alunos e administradores". Ressalta a importância crítica da administração em face dos problemas enfrentados pela sociedade, defendendo a posição de que tais problemas "exigem um tipo de solução em larga escala que só as empresas, os governos e outras organizações podem oferecer". Neste contexto, declara que o livro "descreve o procedimento adequado para administrar as pessoas e as atividades de sua organização, a fim de que sejam alcançados não apenas objetivos administrativos, mas também de ordem individual".

O texto encontra-se dividido em cinco partes compostas, ao todo, de 23 capítulos. Na parte 1, em três capítulos, são delineados o campo e as tarefas do administrador, quando são brevemente relatados os estudos de Katz sobre as habilidades administrativas, de Myntzberg a respeito dos papéis do administrador, e de Mahonei sobre a utilização do tempo; o autor define administração como "o processo de planejamento, organização, liderança e controle... para se atingir os objetivos estabelecidos" revelando assim uma inclinação nitidamente clássica. Em seguida, rapidamente (15 páginas) apresenta cinco abordagens teóricas da administração — clássica, comportamental, quantitativa, sistêmica e contingencial — encerrando com uma discussão sobre o ambiente externo das organizações e a responsabilidade social da empresa.

A parte 2, denominada Planejamento e Decisão, engloba cinco capítulos. No primeiro são expressos princípios elementares do planejamento estratégico, com base nas pesquisas de Steiner, Miner e Myntzberg; o capítulo 5 inicia-se com a afirmativa de que "examinaremos como tornar eficazes todos os tipos de planejamento". A administração por objetivos é enfocada com grande destaque pelo autor, sendo curiosa a relação feita entre APO e a teoria Y de McGregor: "os administradores e subordinados que seguem a teoria Y são uma combinação ideal para a APO"; cinco "passos-chave" para tornar a APO eficaz são recomendados. Mais três capítulos compõem esta parte; o de número 6 aborda algumas teorias de tomada de decisão com destaque para os estudos de Simon e Vroom; novas listas de recomendações são fornecidas em "Como aumentar a eficácia da solução de problemas administrativos"; o capítulo 7 descreve sinteticamente alguns instrumentos auxiliares de planejamento e decisão, como programação linear, modelos de filas, teoria dos jogos, simulação, gráfico de Gantt, Pert e CPM; no capítulo final desta parte, o de número 8, alguns aspectos de administração operacional e produtividade são levemente abordados.

A parte 3 está desmembrada em Organização para estabilidade (caps. 9, 10, 11 e 12) e Organização para mudança (caps. 13, 14 e 15). No primeiro conjunto, são apresentados os típicos clássicos da área: divisão do trabalho, departamentalização, coordenação, autoridade, descentralização, comissões; o item "Como tornar eficazes os grupos formais expressa uma série de regras baseadas nos autores Cyril O'Donnell e Jay Hall. O segundo conjunto trata de projetos organizacionais, desenvolvimento organizacional, conflitos e criatividade. Tais temas são discorridos com absoluta brevidade, recaindo a ênfase no trabalho de Blake e Mouton (grid gerencial), em métodos de administração de conflitos e métodos de estímulo à criatividade.

Liderança é o título da 4ª parte, contendo cinco capítulos. Nos dois primeiros são comentadas as principais teorias de motivação e liderança, respectivamente. Autores como Maslow, Herzberg, Likert e Fiedler e Hersey são citados. No capítulo 18, o tema é a comunicação; a abordagem é bem elementar, enfocando o processo, elementos e maneiras de superar as barreiras em comunicação. O capítulo 19 descreve as atividades — padrão da área específica de administração de recursos humanos — planejamento de recursos humanos, recrutamento, seleção, orientação e treinamento. No capítulo 20 — Carreiras na organização e desenvolvimento individual — o autor declara que "a ênfase é no processo futuro do leitor como administrador". Tópicos como primeiras experiências na organização, primeiros dilemas da carreira de um jovem administrador, estágios de evolução de carreiras são tratados, ficando a curiosidade maior por conta das "táticas da carreira", que vão desde "evite transformar-se em carta fora do baralho" até "encontre um padrinho"!

A 5ª e última parte aborda a função de controle. O controle é definido e seu processo é descrito com base nos autores neoclássicos (Koontz e Newman). São relacionados os instrumentos de controle financeiro no capítulo 22. O último capítulo, denominado Como tornar eficaz o controle, examina o funcionamento dos sistemas de informação, principalmente aqueles operacionalizados por computadores.

Há ainda um apêndice de cinco páginas sobre administração internacional, que gira em torno de tópicos como o papel da empresa internacional e os administradores no âmbito internacional, qualidades necessárias e problemas enfrentados.

O exame mais acurado do conteúdo do livro revela que a pretensão de descrever o "procedimento adequado" para administrar as pessoas e as organizações, expressa no prefácio, dificilmente poderia ser realizada. É consenso entre os teóricos e praticantes da administração que tal grau de exatidão ainda está muito longe de ser atingido pela teoria administrativa. O excesso de teorias apresentadas sem a análise e o questionamento das mesmas evidenciou maior preocupação em reunir gran-

de quantidade de estudos já publicados do que de formular reais propostas de avanço teórico-metodológico no campo da administração. A declarada opção do autor pela abordagem clássica da administração — que o conduz, inclusive, a estruturar o livro segundo a visão tradicional das funções do administrador: planejamento, organização, liderança e controle — acaba por limitar bastante o âmbito da análise e do questionamento da administração como prática social. Além disso, o caráter extremamente normativo do texto não se coaduna com a natureza ambígua da maioria dos problemas reais enfrentados pelos administradores.

Por sua natureza compilatória e excelente organização didática, podemos recomendá-lo para utilização em cursos de introdução à administração para alunos pertencentes a outros campos de estudo, principalmente. O livro é muito bem ilustrado; traz 28 casos; cada capítulo é precedido de uma lista de objetivos de aprendizado e sucedido por um resumo e lista de perguntas. Infelizmente, o guia de estudos, o livro de exercício e o manual de recursos do professor com 100 modelos de transparência, só se encontram disponíveis na edição americana.

Maurício Serva

Professor extracarreira no Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da EAESP/FGV.

Lima, Valentina da Rocha, coord. *Getúlio, uma história oral*. Rio de Janeiro, Record, 1986. 321 p.

O livro *Getúlio, uma história oral*, lançado pela Editora Record, com 321 páginas, é uma biografia original, pois versa sobre vários Getúlios, cuja personalidade e ação política são apresentadas pelos depoimentos de 66 pessoas que, de uma forma ou de outra, tiveram vínculos — uns mais, outros menos — com o velho presidente.

O trabalho coordenado pela historiadora Valentina da Rocha Lima, da Fundação Getulio Vargas — contando com a participação dos pesquisadores Dora Flaksman, Heloisa Fesch Menandro, Inês Cordeiro de Farias, Lucia Hippolito, Nara Brito e Plinio de Abreu Ramos — foi escrito a partir dos registros do Centro de Pesquisas e Documentação de História Contemporânea (CPDOC), onde estão documentados, em 1.300 horas de gravação, cerca de 200 depoimentos.

A metodologia historiográfica, baseada na fonte oral, envolve uma série de critérios, que, cuidadosamente, devem ser seguidos para o resultado do trabalho não se distanciar do real. É tarefa, na verdade, complexa e exaustiva para qualquer historiador. No caso deste livro, um dos critérios — o de seleção — dentro do vasto universo de depoentes, foi, inicialmente, o da diversidade: etária, regional e político-partidária. Houve, também, que escolher os temas ligados ao assunto geral e decidir sobre quem falaria e o que predominaria no volume. Assim, neste trabalho, sobre a família de Getúlio Vargas, falam os Vargas; sobre o Rio Grande do Sul, falam os gaúchos; sobre a situação política de 1934, falam os constituintes da época; sobre as Forças Armadas, falam os militares; sobre a organização político-partidária, em 1945, falam os políticos de então, e assim seguem os temas.

Interessante observar que foi respeitado o vigor e a intensidade da língua falada, isto é, a originalidade da expressão individual e as nuanças dos falares regionais dos depoentes. Como assinala Valentina da Rocha Lima, "o pensamento de cada um, na palavra de cada um". A nosso ver, esta medida metodológica é extremamente salutar para essa maneira de contar e fazer história, pois a comunicação — no sentido da língua propriamente dita — é a base da cultura do povo e é por meio dela que a sociedade política, econômica e socialmente cresce, avança ou retrocede. Não é à toa que o poeta diz "minha pátria é minha língua".

Há alguns cortes cronológicos no livro que, à primeira vista, dão a impressão de que não há uma certa seqüência na história de Getúlio Vargas. No desenrolar da leitura, porém, percebe-se que esse "ir e vir" nos fatos é imprescindível para a explicação de alguns acontecimentos, cujos agentes, embora de setores sociais distintos, deles participaram simultaneamente. Além dos mais, como explica a coordenadora do livro, a proposta não é fundamentalmente cronológica. Isto é, embora tenha algum ordenamento na linha temporal, preferiu-se subordinar o tempo ao tema, para ter um estudo mais completo e complexo, devido aos vários prismas sob os quais o assunto é enfocado.

O trabalho está dividido em três partes: a primeira, *Origens*, mais sucinta, trata das raízes familiares e regionais de Getúlio Vargas. A segunda parte, *Ação*, versa sobre praticamente toda a trajetória do presidente para *conquistar* o poder e para *ficar* no poder. Aqui é apresentada a relação de Getúlio com os políticos e com os militares e sua forma de atuação no Governo até os anos 50. Ou seja, os distintos períodos em que esteve no poder — 1930-37, 1937-45, 1950-54 — são vistos sob ângulos diferentes. De um lado esses cortes cronológicos são inseridos em capítulos sob ângulo da relação de Vargas com os políticos e, de outro lado, essa mesma época é vista, em outros capítulos, a partir do vínculo de Getúlio com os militares. É válido este tipo de sistematização no trabalho, na medida em que facilita, ao leitor, a compreensão de setores sociais distintos, que estiveram envol-