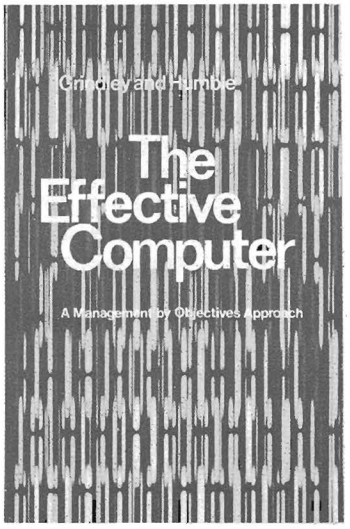
The effective computer: A management by objectives approach

Por Kit Grindley & John Humble. Urwick Dynamics Limited e Urwick Orr and Partners Limited, respectivamente. McGraw Hill Book Company (UK) Limited, 1973.



Com 187 páginas destituídas de qualquer jargão técnico, linguagem simples, acessível e, no entanto, profunda, fartamente exemplificado, este livro constitui-se em uma das mais felizes obras que abordam pragmaticamente o computador e as suas possíveis contribuições para as organizações. Leitura obrigatória para profissionais de qualquer área da organização que queiram utilizar com sucesso esse moderno instrumento.

Tecemos, a seguir, comentários sobre cada parte componente do livro.

Introdução: Ainda existem, após cerca de 15 anos de utilização, profundos erros conceituais sobre o computador e os diversos caminhos pelos quais ele pode ajudar uma organização a atingir seus objetivos de eficiência e eficácia.

Capítulo I: O que ocorreu de errado? A Urwick Dynamics verificou que a desilusão dos usuários tem sido provocada por abordagem superficial na aquisição e instalação do computador; delegação excessiva de responsabilidades pela diretoria; confusão de objetivos e incrementos sucessivos e exagerados de custos. Subjacentes a estas quatro causas encontram-se conceitos fundamentalmente errados, a saber: o computador seria uma misteriosa caixa preta destinada a fazer extensos e complexos cálculos; seria uma máquina pronta para usar; o seu principal trabalho seria substituir seres humanos; a única justificativa econômica para seu uso seria a redução de custos; os sistemas de computação e os de informação gerencial seriam sinônimos.

Capítulo II: O computador eficaz. A utilização, com sucesso, do computador exige a assimilação do conceito de que o departamento de processamento de dados é um departamento de serviços que capacita os usuários a alcançar melhores rendimentos nos negócios e de que as habilidades do computador complementam as do ser humano.

O computador tem contribuído de uma ou mais das quatro seguintes modalidades: melhor rendimento de tarefas repetitivas; aumento do volume de tarefas repetitivas; liberação de funcionários para se dedicarem a áreas de decisão e aprimoramento nos métodos de controle. O único objetivo válido para computadores é o de assistir na obtenção de melhorias definidas para o negócio, melhorias que seriam impossíveis ou antieconômicas de se obterem sem o seu uso. Uma interessante abordagem na aplicação de direção por objetivos ao uso do computador completa o capítulo.

Capítulo III: O eficiente departamento de processamento de dados. As instalações que utilizam o computador, por vezes, concentraram-se mais na solução de problemas técnicos envolvidos na operação do computador para realizar um determinado trabalho do que na identificação do trabalho adequado que caberia ao computador efetuar.

Um enfoque de direção por objetivos para aumentar a eficiência e eficácia do departamento de processamento de dados é analisado e detalhado, desde a identificação das tarefas-chaves contribuindo para objetivos departamentais até o estabelecimento de padrões de desempenho. Apresenta também cinco interessantes aplicações do emprego da força-tarefa no desenvolvimento de planos de melhoria, cada um em uma área de interesse geral.

Capítulo IV: Um plano para mudança gerencial. Este capítulo dedica-se à análise dos problemas humanos que, com freqüência, fazem fracassar aplicações técnicas e economicamente factíveis.

Os usuários, por vezes, se opõem ao sistema, responsabilizam-no por resultados negativos, mantêm sistemas manuais em paralelo, sendo que, às vezes, os especialistas em computação forçam a implantação de sistemas que mais atendem ao computador que à empresa. Oferecem um bom número de exemplos de mudanças na organização provocadas pela máquina. Mostram que o computador deve contribuir nos níveis estratégicos e operacionais da empresa, muito mais do que na obtenção de economias de custo em sistemas existentes, e que, à medida que essa contribuição cresce, crescem os problemas humanos.

Normas genéricas devem ser utilizadas para diminuir e/ou evitar problemas humanos, tais como: assegurar o envolvimento e o compromisso da alta gestão; entender os comportamentos básicos envolvidos; obter clareza nos objetivos e efetividade nas comunicações; planejar o crescimento e a renovação; efetivar treinamento e desenvolvimento de pessoas.

Capítulo V: Pode o seu computador ser mais eficaz? Somente com a liderança e exemplo da alta administração, pode-se envolver toda a empresa no estabelecimento de objetivos e critérios de desempenho e criar o clima organizacional no qual mudanças construtivas ficam mais fáceis de se implantar. A responsabilidade se estende aos gerentes de linha, funcionais e especialistas.

Saber quão bem o computador está sendo utilizado envolve respostas claras a perguntas quanto a objetivos, políticas, desempenho, organização, controles, atitudes, desenvolvimento da gerência, etc.

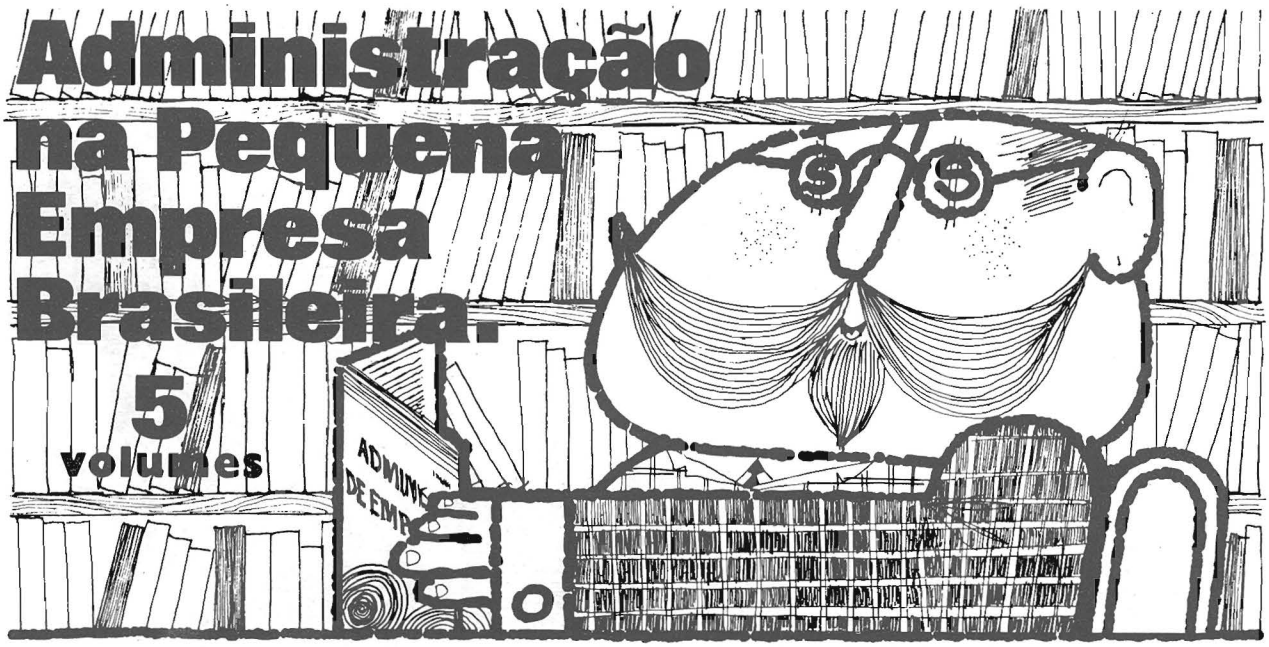
Os benefícios de um enfoque sistemático na gerência do computador incluem o término do desa-

pontamento e dúvida concernentes à contribuição do computador para a organização; um construtivo esforço de equipe entre especialistas de computação e gerentes-executivos; aumento de eficiência no próprio departamento de processamento de dados, etc.

Apêndice I: O que o homem de negócios deve saber sobre o computador. Descreve-se, concisamente, os dispositivos de entrada e de saída, a unidade de controle, a unidade aritmética e a memória, bem como noções sobre **hardware** e **software.** O problema da entrada de dados também é analisado, bem como a distribuição dos custos através do equipamento, desenvolvimento e programação de sistemas e processamento. Noções sobre processamento por lotes, em tempo real, e em regime de partilha de tempo.

Apêndice II: Para estudos adicionais. Lista de filmes, livros e artigos sobre computadores. □

Bruno Richard Fuess



A coleção que vale por uma biblioteca para o empresário brasileiro.



Aspectos Legais e Econômicos
Bouzan, Souza Prado, Angarita Silva - Problemas de direito do trabalho, direito comercial e tributário, utilização de índices estatísticos, variações sazonais, assistência técnica, planos governamentais e inflação.

Administração de Vendas
Richers, Figueiredo, Hamburger - Análise qualitativa e quantitativa do mercado, avaliação das vias de distribuição, da organização e do corpo de vendas, determinação de preços e do esforço promocional.



Administração da Produção
Machline, Sá Motta, Weil - Problemas gerais da empresa e específicos da produção, administração da fábrica, métodos de trabalho mais produtivos, planejamento e controle da produção.



Administração Geral e Relações Industriais -
Leite Cordeiro, Ribeiro de Carvalho e Bresser Pereira - Panorama administrativo geral da pequena empresa brasileira e seus problemas de produção, vendas, distribuição, compras, contabilidade e organização.





Administração Contábil e Financeira -
Monte Carmello e Schoeps - Sistemas de escrituração, de controle interno e análise financeira, crédito, cobrança e crediário, financiamento a curto, médio e longo prazo e contabilidade de custos.
Publicações da **FGV**

À venda nas boas livrarias, ou pelo Reembolso Postal.