O Professor Andrews observa que as falhas mais evidentes do livro de Barnard estão no caráter abstrato da apresentação das idéias, na dificuldade de estilo e na pobreza dos exemplos. Além disso, Barnard omitiu no livro pràticamente um estudo das instituições de cúpula na organização: o conselho de direção, o grupo dos executivos de alto nível, o presidente e seus assessôres. A própria liderança é analisada de um modo abstrato.

A grandeza de Barnard consiste no fato de que, sem ser um behaviorista como os continuadores do experimento de Hawthorne, e sem ter sido contemporâneo da nova "Escola de Sistemas e Teorias da Decisão", demonstrou ser possível a um executivo prático elaborar uma teoria administrativa coerente e capaz de ser desenvolvida.

JOÃO BOSCO LODI

SYSTEMS & PROCEDURES, A handbook for business and industry. Por Victor Lazzaro ed., Prentice-Hall, 1968.

Êste livro editado pela segunda vez por Prentice-Hall nos é apresentado como um manual de sistemas e procedimentos.

A grande experiência industrial de Victor Lazzaro permitiu reunir em um volume diferentes tópicos, os quais, no conjunto, abrangem tôda a área de organização e métodos.

O tratamento dado pelos autores dos artigos dessa coletânea é de caráter superficial, o que cria a imagem de uma obra sòmente informativa (como sói acontecer em manuais). Caso víssemos a obra como um todo e considerássemos que sôbre cada assunto tratado já existem obras que descem a pormenores mais profundos, ficaríamos com uma impressão não muito favorável sôbre ela.

Os principais méritos de Lazzaro são dois:

1.º reunir diversas partes do estudo de organização e métodos numa obra única, dando uma visão da dimensão global do campo de aplicação de organização e métodos;

2.º introduzir nesta obra o estudo de sistemas de informações gerenciais.

Ambos reunidos dão ao iniciante no estudo de organização e métodos condição de discernir o campo de aplicação e ao mesmo tempo entender o processo evolutivo de organização e métodos desde seus primórdios com estudos de racionalização industrial até os atuais e sofisticados sistemas de informações gerenciais.

A evolução no campo de aplicação de organização e métodos pode ser sentida nos seguintes capítulos:
Noções gerais de sistemas e procedimentos
O estudo de sistemas
Amplificação do trabalho
Medida do trabalho
Manuais para emprêsas
Orçamentos e contrôles de custo
Sistemas eletrônicos de processamento de dados
Pesquisa operacional
Sistemas de informação gerencial.

Discorrer sôbre cada um dos tópicos mais importantes dêsse livro seria escrever sôbre o que já foi sobejamente discutido, com exceção do item Sistemas de informação gerencial, o qual traz uma nova dimensão para o campo de organização e métodos dentro de uma perspectiva sistêmica.

Êsse artigo (de n.º 16 na edição americana) foi escrito por Paul R. Saunders, Diretor de sistemas de informação na American Airlines. De tudo que Saunders descreve, nos é permitido concluir que os sistemas de informações gerenciais têm seu

interêsse para organização e métodos quanto a permitirem melhores e mais rápidas informações para o processo decisório.

Ora, a padronização e o estudo do provimento de informações decisoriais, quer sejam por relatórios de computadores, quer sejam por relatórios manuais ou quaisquer outros tipos de relatórios, são uma das responsabilidades principais do analista de sistemas e métodos.

Os autores foram muito felizes neste artigo em particular pois fornecem uma concepção geral de sistemas de informação e provêem uma noção geral de como um estudo de sistemas é desenvolvido.

ROBERTO VENOSA

MANAGEMENT SYSTEMS. Por Glaus, Grad, Holstein (IBM), Meyers (Rich corporation) e Schmidt (State University-Buffalo). Holt Rinehart & Winston.

A abordagem sistêmica das organizações, tão em voga hoje em dia, pode ser subdivida para efeito didático em dois níveis:

1. abstrato e
2. concreto.

No nível abstrato estuda-se psicologia social aplicada às organizações. A preocupação fundamental consiste em analisar uma emprêsa como um sistema aberto e, a partir daí, reformular o estudo das organizações (anteriormente estudadas como sistemas fechados).

No nível concreto, a principal preocupação é de se operacionalizar a teoria de sistemas.

A obra **Management systems** situa-se nesse segundo nível.

Êsse livro, que muito se aproxima do **Study Organization Plan** (SOP) da IBM, procura fornecer condições de análise de uma estrutura organizacional sob o ponto de vista sistêmico.

É uma obra bem enquadrada no sistema norte-americano de ensino que procura formular regras práticas de abordagem da estrutura organizacional de uma emprêsa. Ela tem grande utilidade para consultores de emprêsas e elementos de sistemas organizacionais.

A divisão básica do livro é a seguinte:

Noções gerais de sistemas administrativos
Estudo do sistema atual
Determinação dos requisitos do sistema.
Projeto de um nôvo sistema.

Cada um dêsses tópicos encontra-se subdividido em itens específicos que procuram criar uma metodologia de análise organizacional.

O objetivo de prover um bom método de análise é, sem dúvida, um aspecto louvável, porém dentro do Projeto de um nôvo sistema, no item Implementação do nôvo sistema, é que as coisas se complicam. A análise objetiva ou concreta, falha quando não leva em conta o ambiente.

Face ao caráter eminentemente prático dêsse livro, a impressão que se tem após a leitura é de que qualquer um tem condições de ser um bom analista de sistemas.

Talvez o grande lapso da obra esteja no fato de não realçar a necessidade do analista conhecer profundamente:

fundamentos da teoria de sistemas;

teoria psicossocial da organização; e

fundamentos de psicologia e sociologia para análise do ambiente.

As conseqüências podem ser várias e as extremas são:

sistema implementado com sucesso;