RESENHAS

ADMINISTRATIVE ORGANIZATION — Por J. M. Pfiffner e F. P. Sherwood (Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs., New Jersey, 1960, 481 páginas).

Não se encontram, neste livro, os tradicionais capítulos sôbre planejamento, organização, direção e contrôle que constituem o âmago dos tratados clássicos sôbre o assunto. Não se espere ver aqui enumerados os costumeiros princípios de boa administração nem as considerações históricas de praxe que figuram nos compêndios didáticos.

Os autores, professôres de Administração Pública da Universidade da Califórnia do Sul, endereçam-se a um público já conhecedor dos fundamentos de administração. O livro visa atualizar seus conhecimentos, indica as mais recentes contribuições no campo, passa em revista e critica as últimas pesquisas, explicando as tendências atuais dos especialistas em organização.

Após o florescimento da "Escola de Administração Científica" de F. W. TAYLOR, no comêço do século, que dava realce ao aspecto mecanista da emprêsa, apregoava a racionalização dos processos e propunha incentivos financeiros baseados no melhor método e no ritmo normal de trabalho, surgiu, na década de 1920, a "Escola de Relações Humanas" de E. MAYO, que considerava as interações entre as pessoas e os grupos de funcionários como o ponto focal da emprêsa e propunha, como solução universal e, quiçá, única para a firma a excelência das comunicações internas, da liderança democrática e do tratamento liberal dispensado aos subordinados.

A "Escola de Relações Humanas" provocou, por sua vez, oposição e deixou de prevalecer quando pesquisas provaram que o moral elevado numa emprêsa não é nem necessário nem suficiente para se obter melhor produtividade.

A emprêsa não é aquêle organismo relativamente simples concebido pelos primeiros homens que a estudaram. Os autores crêem que, para se poder compreender a complexidade de uma organização, necessário se faz focalizá-la sucessivamente com diversas lentes e montar as várias imagens obtidas. Os prismas pelos quais se devem estudar a organização são: a organização formal, ou seja, o conjunto de normas e rotinas oficialmente em vigor, o esqueleto hierárquico, as funções a desempenhar, os cargos a preencher; as relações sociométricas, isto é, as simpatias entre indivíduos; a rêde de contatos funcionais, quer dizer, a interferência dos especialistas, dos assessôres, do *staff*; os centros nervosos de poder pessoal oriundos do prestígio ou da fôrça de certas personalidades dentro da emprêsa; a rêde dos canais de comunicação pelos quais fluem as informações.

"Êsses processos devem ser estudados um por um; uma boa maneira de fazê-lo sem esquecer seu entrosamento é de considerar cada um como uma "superposição" (*overlay*) transparente... Sua totalidade é complexa a ponto de ficar opaca, mas constituirá uma melhor aproximação da realidade do que o simples organograma usado habitualmente para esquematizar uma estrutura grupal."

Os autores levam-nos ao limiar do conhecimento atual nesses diversos domínios, apontando para as seguintes conclusões, se bem que dúbias e provisórias: a "melhor" supervisão não deve ser por demais "estreita". O supervisor deve ter em mente que o funcionário é um ser humano, diferente dos demais. Porém, o chefe autoritário consegue, em geral, maior grau de eficiência do que o liberal. O meio têrmo entre a liberalidade excessiva e a dureza exagerada parece ser o ideal; a tendência atual da

indústria é de formalizar as organizações por meio de manuais, rotinas e descrições de funções e de cargos. Certas pesquisas provaram que êsse sistema resulta em maior proficiência e satisfação; o treinamento dos administradores continua em voga. O planejamento da forma a ser dada à organização, o estudo contínuo do organograma e dos homens que poderão ocupar os cargos de chefia constituem a nova moda; as emprêsas continuarão a crescer. O organograma tenderá mais para um retângulo, onde mais homens tomarão decisões, do que para a pirâmide atual, em que poucos estão em comando. Haverá maior descentralização de autoridade; as revoluções da automatização e do processamento de informações continuarão a eliminar a mão-de-obra braçal e "clerical"; o estudo da organização processar-se-á, no futuro, em tôrno de dois fulcros distintos: o homem, de um lado, a organização, do outro.

Prossegue a controvérsia sôbre os objetivos da organização, a participação que devam ter os subordinados nas decisões, os conflitos entre indivíduo e organização e entre homem e sociedade.

Êsses grandes temas interessam não sòmente aos estudiosos ou aos práticos em administração, mas merecem a atenção de uma vasta camada de leitores, justificando-se, assim, a curiosidade, que repercutiu até aqui, despertada por êste livro nos Estados Unidos.

CLAUDE MACHLINE
Escola de Administração de Emprêsas de São Paulo

FACTORY LAY-OUT, PLANNING & PROGRESS — Por W. J. Hiscox e James Stirling (Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd., London, 4.ª edição, 1948, reimpressa em 1958; 195 páginas, 12/6 net).

Os livros desta natureza se distinguem por ter: 1) — apresentação de uma idéia nova; ou 2) — nôvo método de apresentação de uma idéia mais antiga; ou 3) — um