

Administração Lucrativa.

DRUCKER, Peter F., Tradução de Adolpho José da Silva. Zahar Editôres, Rio de Janeiro, GB, 1968, 290 p.

Peter Drucker, austríaco de nascimento, radicado nos Estados Unidos, economista, professor de administração de empresas na Universidade de Nova Iorque, e senhor de vasta experiência como consultor administrativo de grandes empresas em várias partes do mundo, vem focalizando um tema administrativo, eminentemente prático, de aplicação imediata, mas nem por isso menos importante — “Que tarefas econômicas devem ser executadas pelos administradores e executivos das empresas, a fim de conseguir resultados lucrativos?”

O autor tem atingido seu objetivo, movimentando o setor da teoria administrativa em torno dessa concepção. Trata-se, sem dúvida, da primeira tentativa de disciplinar a atividade econômica das empresas, focalizando o elemento humano e chamando a atenção para o novo grupo de liderança na sociedade industrial, constituída pelos gerentes e funcionários subalternos que, dentro de suas funções, têm decisiva influência sobre o destino da empresa, mais ainda do que o empresário propriamente dito.

Em linhas gerais, o livro foi dividido em três partes. Na primeira, a mais extensa, abrangendo os capítulos de um a oito, o autor procura analisar a atividade comercial, concorrendo para sua compreensão. Na segunda parte (capítulos de nove a onze) são focalizadas as oportunidades da empresa, tentando encontrar as decisões que tornem a empresa eficiente. A terceira parte (capítulos doze e quatorze), finalmente, procura extrair das análises decisões que levem a um desempenho objetivo. Faremos uma breve análise dos capítulos.

Primeira parte — Compreensão das Atividades Empresariais.

No capítulo 1, Realidades da Empresa, são dadas as dimensões da tarefa econômica e analisadas as seguintes assertivas:

1. Nem os resultados nem os recursos existem dentro da empresa. Ambos estão localizados fora.
2. Os resultados são obtidos pelo aproveitamento das oportunidades e não pela solução de problemas.
3. Para produzirem resultados, os recursos precisam ser destinados às oportunidades e não aos problemas.
4. Resultados econômicos são conquistados apenas pela liderança e não apenas pela competência (a tradução está bastante deficiente em geral, e neste caso, em particular).
5. Qualquer posição de liderança é transitória e provavelmente de curta duração.
6. O que existe está se tornando velho.
7. O que existe tem probabilidade de ser distribuído de forma errada.
8. A concentração representa a chave para resultados econômicos reais.

Nos capítulos dois a quatro, Os Setores de Resultados, Rendas, Recursos e Perspectivas, e O Nosso Desempenho no Mercado é feita uma análise dos resultados da empresa. São identificados os setores da empresa nos quais os resultados podem ser mensurados: produtos e linhas de produtos, mercados e canais de distribuição. O capítulo três estabelece a relação entre os setores de resultados e as *contribuições de renda e parcela do encargo dos custos*, respectivamente. Chega-se a um *diagnóstico experimental* dos setores de resultados no capítulo quatro.

O capítulo cinco faz uma análise semelhante do *fluxo de custo*, o que representa, em parte, uma *coleta de fatos*. É feito, então, um estudo do controle de custos e suas implicações nas funções da empresa, apoiando-se sempre em exemplos e casos, e finalizando a análise com um estudo sobre o Custo elevado do *Nada-Fazer*.

Os capítulos seis e sete, O Cliente Representa a Atividade Comercial e A Atividade Comercial Consubstanciada no Conhecimento buscam a compreensão pela parte *externa* para onde são canalizados os resultados e onde se encontram os recursos.

Finalmente, no capítulo oito Esta é a Nossa Atividade Comercial, foram reunidas todas as análises destinadas à compreensão da empresa, de suas características econômicas fundamentais, de sua capacidade, de suas oportunidades e de suas necessidades, a fim de possibilitar a diagnose e o estabelecimento das diretrizes da empresa.

Segunda parte — Focalizando as oportunidades.

Nos capítulos nove a onze, Exemplos do Poderio, Encontro do Potencial da Atividade Comercial, e Criar Hoje o Futuro são discutidas as oportunidades de cada uma das principais tarefas econômicas da empresa, e suas dimensões, com a finalidade de torná-la eficaz, realizando plenamente seu potencial. Alerta o autor, também, sobre a necessidade de criar no presente o futuro da empresa.

Terceira parte — Um Programa para o Desempenho.

No capítulo doze é feito um estudo sobre as *Decisões-Chave* da empresa no que respeita a todos os aspectos da atividade comercial. Essas decisões, segundo o Autor (e com os defeitos da tradução) são as seguintes:

1. A idéia da atividade comercial
2. A excelência específica de que necessita
3. As prioridades.

O capítulo treze, *Estratégia Comercial*, faz as escolhas estratégicas, quanto a oportunidades, riscos, forma de ação, se é preciso adquirir ou construir, e qual o tipo de organização mais indicado. O capítulo quatorze incorpora as decisões empresariais na estrutura administrativa da organização.

Conclusão — O Compromisso.

Projeta o livro e sua tese sobre o executivo ressaltando sua participação, especialmente na alta administração. Enfatiza o aspecto humano da empresa, acentuando: “Nenhuma disciplina poderá aumentar o braço de um homem, mas poderá alongar seu alcance”. Aliás, o elemento humano é o objetivo final da teoria de Peter Drucker, nele repousando toda a estrutura e desenvolvimento da empresa.

A respeito da tradução, temos a dizer que para aqueles que não lêem bem o inglês o livro representa uma boa contribuição desde que se tenha em mente a grande deficiência da tradução em causa. Não há uma transposição de termos técnicos, o que leva muitas vezes a uma certa incompreensão do sentido como em alguns dos títulos aqui reproduzidos (Cap. sete, *A Atividade Comercial Consubstanciada no Conhecimento*, Cap. nove, *Exemplos do Poderio*). Conhecimento, por exemplo, é empregado como *experiência*, como vemos no trecho seguinte: “. . . Entretanto, o conhecimento é um recurso especificamente humano. Não é encontrado em livros. Os livros contêm informações, ao passo que o conhecimento reside na habilidade de aplicar as informações a trabalho e desempenho específicos. E isso apenas pode ser apresentado pelo ser humano, pelo seu cérebro ou a habilidade e destreza de suas mãos”. (Também a palavra *desempenho* corresponde a *funções*).

O mesmo dizemos da expressão “funcionários de conhecimento”, que é empregada no sentido de pessoal qualificado, ou técnico. Somente o exame do original inglês poderia apontar a série de discrepâncias que tornam sem sentido vários períodos, além do emprego inadequado de termos desconhecidos nos meios administrativos.

LUCY MARQUES

Introdução à Análise de Sistemas. Relatório Técnico LAFE — 100.

PARKER, J. K., Gerente da Divisão de Sistemas do Centro de Estudos Governamentais, do Instituto Fels da Universidade da Pensilvânia. PR-CNP-q (Comissão Nacional de Atividades Espaciais — Jan. 1970). Tradução e adaptação de G. S. de Moraes. Ed. mimeografada, 65 p. O artigo escrito por J. K. Parker foi publicado em um dos relatórios do Management Information Service da International City Managers Association de Washington. A iniciativa da sua tradução para o português coube

à Comissão Nacional de Atividades Espaciais, que é um órgão do Conselho Nacional de Pesquisas.

A tradução para o português tem pelo menos o mérito inicial de ser um dos raros trabalhos, no nosso idioma, abordando a análise de sistemas.

O Autor dividiu o seu trabalho em duas partes:

Na primeira conceituou o que é análise de sistemas e caracterizou o processo a ser seguido.

Para Parker, a abordagem de sistemas consiste, basicamente, na aplicação de métodos científicos na solução de problemas práticos, devendo a palavra *sistema* ser entendida como um conjunto de partes interagindo e produzindo resultados diferentes do que seria produzido por um grupo menor de partes.

O processo de análise de sistemas, compreende, segundo o Autor, os seguintes passos:

1. determinação da necessidade
2. definição do objetivo
3. identificação das restrições
4. geração de alternativas
5. análise e seleção de alternativas
6. desenvolvimento e implementação experimental
7. avaliação
8. realimentação e modificação

O processo de análise de sistemas exige certas ferramentas, as quais são descritas adequadamente pelo Autor. Citamos, dentre outras arroladas, as seguintes: os modelos (o mais das vezes matemáticos), a estatística, a álgebra matricial, a análise custo-benefício, a simulação, a programação linear, PERT, CPM, etc.

A primeira parte do trabalho termina pela tabela abaixo reproduzida, em que são mostradas, lado a lado, as possibilidades e as limitações da análise de sistemas.

A segunda parte do relatório é constituída de quatro apêndices.

No primeiro, são descritos os 8 passos de um ciclo de sistemas: necessidade, objetivos, restrições, alternativas, seleção, implementação, avaliação e modificações. De cada um dos passos é dada a respectiva definição, o procedimento a seguir e são indicadas as *armadilhas* (erros comuns) em que o analista pode cair.

Para que o leitor faça, por si, uma idéia da objetividade com que o assunto é tratado, são transcritos, abaixo, os itens referentes à fase correspondente à *necessidade* de um problema real.

1. NECESSIDADE

Definição

Um relato do problema real sendo enfrentado pela sociedade em tela, por exemplo, aquela declaração do problema que dá início a considerações sobre um sistema de treinamento/educação como possível solução.

Procedimento

1. Começar com uma expressão da necessidade geral. Por exemplo: "Precisa-se de melhor serviço médico".
2. Determinar se educação/treinamento constitui pelo menos uma satisfação parcial da necessidade.
3. Determinar, à luz dos conhecimentos atuais, que tipos de mão-de-obra e que proficiências são necessárias (por exemplo, tecnologistas mais bem preparados em ciências médicas e afins).
4. Definir mais especificamente e em maior profundidade o grupo de gente e as áreas de proficiência exigidos para satisfazer à necessidade.
5. Submeter a necessidade e o esboço feito pelo grupo de trabalho ao julgamento de pessoas experimentadas na vida real.

Armadilhas (erros comuns)

Tabela I — Capabilidades (sic) e Limitações de Análise de Sistemas

Análise de Sistemas pode:

1. Selecionar, de uma grande variedade de técnicas, aquelas que podem oferecer possíveis soluções para o problema.
2. Atingir a objetivos limitados e claramente definidos com alta probabilidade de resultados úteis.
3. A longo prazo, colecionar um arquivo de métodos testados para uso em áreas complexas de política e gerências.
4. Produzir modelos de um ou mais aspectos de problemas complexos que podem ser válidos e, em alguns casos, ser combinados com outros modelos para aumentar a capacidade (sic) analítica.
5. Produzir um maior entendimento das alternativas e suas conseqüências, a fim de ajudar os gerentes a tomar decisões.
6. Ajudar a cingir os debates políticos aos méritos das alternativas viáveis.

Análise de Sistemas não pode:

1. Oferecer um conjunto simples de procedimentos para chegar a conclusões incontestáveis.
2. Fazer tudo de uma vez com os fundos e mão-de-obra disponíveis. Porém, pode ajudar a estabelecer um conjunto de prioridades e planos para trabalho futuro.
3. Garantir a transferência de técnicas desenvolvidas em outros ramos. O desenvolvimento de ferramentas modificadas exige esforço.
4. Suprir um modelo completo ou modelo completamente integrado de uma realidade complexa. Entretanto, devem ser feitas tentativas para integrar os modelos sempre que possível.
5. Substituir o bom senso. Porém, pode suprir as bases para se fazer um julgamento mais bem informado.
6. Substituir o processo político. Pode, contudo, ajudar a informá-lo e a melhorá-lo tanto quanto o conhecimento fôr válido.

1. Definiu-se a necessidade real ou apontou-se um subproblema que pode pressupor uma determinada resposta? (Considerou-se a necessidade de equipamento moderno, ao invés de mais pessoal?).
2. Baseou-se a necessidade mais em suposições do que em fatos verificados?

Como se vê pelo exemplo acima, o Autor procura mostrar, em termos práticos, como utilizar a análise sistêmica.

O segundo apêndice consta, apenas, de uma relação bibliográfica, sucinta, embora atualizada.

O terceiro, mostra, sob o título de *Apreciação do Assunto*, como um analista de sistemas deve identificar um problema e quais os principais aspectos a serem examinados.

O quarto e último apêndice é um glossário de expressões usadas em análise de sistemas, cuja fonte principal é o *Planning-Programming-Budgeting and Systems Analysis Glossary*, do U.S. General Accounting Office. Várias dezenas de verbetes foram incluídos, e êsse apêndice é, isoladamente, uma grande contribuição para os estudiosos do assunto que não dominam, suficientemente, o inglês técnico.

Embora o trabalho contenha, em seu bôjo, várias referências e exemplos de aplicação da análise sistêmica a problemas de administração municipal, e se destina, em princípio, a mostrar aos prefeitos como usar a abordagem de sistemas na melhoria dos governos municipais, mesmo assim, deve ser lido por qualquer pessoa que tenha interesse em qualquer das áreas em que se divide a administração pública.

Em resumo, trata-se de um relatório escrito em termos práticos e que pode ser usado como um guia pelos administradores modernos.

A. BERGAMINI DE ABREU

Industrial Organization: Theory and Practice. Woodward, Joan. Publicado pela Oxford University Press, 1965, 281 p.

A partir da formulação, por Taylor, dos princípios da chamada administração científica, tem sido preocupação constante dos que se filiam à escola clássica a tentativa de identificação de normas de aplicação prática capazes de garantir sucesso aos administradores na organização de seus negócios.

As normas (ou princípios) resultantes de estudos e pesquisas feitos nas primeiras décadas deste século por Mooney, Fayol, Emerson, Gullick e muitos outros têm servido, grosso modo, de orientação aos administradores preocupados em estruturar adequadamente as suas instituições.

Embora tais normas (ou princípios) sejam combatidos e até mesmo rotulados de mitos pelos componentes da escola comportamentalista, a verdade é que muitos desses princípios têm resistido galhardamente às investidas feitas, pois em termos operacionais nada foi oferecido, como substitutivo, pelos comportamentalistas.

Prova dessa afirmativa é o resultado da pesquisa realizada há poucos anos atrás por H. Stieglitz, da National Industrial Conference Board, em que ficou comprovado o fato de que, ainda hoje, a maioria das empresas

norte-americanas de sucesso obedece a uma dezena de princípios gerais de organização.

Com base na aceitação, por parte de dirigentes industriais e de homens de negócio em geral, de um certo número de princípios, vários autores têm realizado estudos procurando, comparativamente, relacionar o sucesso (ou o insucesso) de uma empresa à sua estrutura organizacional e ao seu *modus operandi*.

Esta foi a orientação inicialmente seguida por Joan Woodward, professora do South East Essex College of Technology, da Inglaterra, quando em 1951 deu início a uma pesquisa abrangendo 100 firmas britânicas, manufaturas e vendedoras de produtos, cujos tamanhos (em número de empregados) variavam de menos de 100 a mais de 8.000 empregados.

De setembro de 1954 até setembro de 1955, os pesquisadores, sob a orientação da Sra. Woodward, coletaram uma série de dados abrangendo:

- a) a história, a formação e os objetivos de cada firma;
- b) os métodos e processos de fabricação;
- c) dados e fatos capazes de permitir a avaliação do sucesso comercial de cada firma.

Os pesquisadores gastaram no mínimo meio dia de trabalho e no máximo uma semana, nesta fase dos trabalhos.

Embora tôdas as firmas estudadas tivessem um objetivo comum — a fabricação e a venda de produtos manufaturados — divergiam, porém, no tocante à natureza dos respectivos mercados, à clientela, aos métodos de trabalho e, também, quanto à definição dos respectivos objetivos.

As 100 firmas foram divididas em três categorias de acordo com o respectivo grau de sucesso: na média, acima da média e abaixo da média.

Partindo da premissa de que devia haver uma correlação entre a estrutura organizacional e o sucesso de uma firma, os pesquisadores, baseando-se nos ensinamentos da escola clássica de organização, gruparam as firmas analisadas em três categorias, isto é, predominantemente *linha* (35 empresas), *funcional* (2) e *linha e assessoria* (59). Havia, ainda, quatro que não puderam ser adequadamente situadas (op. cit., p. 18).

Ao fim dessa primeira fase, os pesquisadores procuravam verificar se determinado tipo de estrutura organizacional estava relacionado, de alguma maneira, ao sucesso da empresa.

Os dados revelaram que as 20 firmas consideradas acima da média, pouco tinham em comum do ponto de vista organizacional. Em 9 parecia haver uma certa conscientização da importância da organização, mas em 11, não.

Demais disso, em duas das firmas consideradas bem sucedidas, a estrutura era funcional, o que indicava que, em certas circunstâncias, subordinados podem trabalhar eficientemente sob as ordens de mais de um chefe.

Nas 20 firmas classificadas abaixo da média, as diferenças, quanto à estrutura organizacional, eram bastante acentuadas, apresentando, inclusive, largas variações no tocante ao alcance de controle em diferentes níveis hierárquicos.

Tendo chegado a conclusões negativas em suas análises iniciais, os pesquisadores voltaram a sua atenção quase que automaticamente para os dados de natureza tecnológica, isto é, ligados às diferentes técnicas de produção.

Os pesquisadores passaram a orientar o seu trabalho no sentido de apurar se havia, ou não, correlação entre as características organizacionais e a tecnologia. Nas próprias palavras da sra. Woodward:

“Was it possible to systematize these data (technological) in such a way as to show whether there was any relationship between organizational characteristics and technology?” (op. cit. p. 36).

Para tal, as 100 firmas foram divididas em três grupos, de acordo com a complexidade da tecnologia empregada em sua produção, isto é:

- a) produção unitária ou em pequena quantidade;
- b) produção em grande quantidade ou em massa;
- c) produção por processamento contínuo, tal qual usado em indústrias de transformação como, por exemplo, na indústria petrolífera, na de produtos químicos, etc.

Na categoria A (produção unitária e em pequena escala) foram classificadas 17 empresas; na categoria B (produção em larga escala ou em massa), 38 firmas; na terceira categoria, C (produção intermitente de matérias químicas e produção contínua de gases, líquidos e substâncias cristalinas), 25. Além disso, 12 outras companhias foram classificadas como usando sistemas combinados e nessas foi constatada uma tendência para organizar cada tipo de produção de maneira independente.

No momento em que as firmas foram classificadas de acordo com a tecnologia da produção ficou evidenciada uma forte relação entre a estrutura organizacional e o sucesso da empresa, em cada um dos três grupos. Em outras palavras: as empresas bem sucedidas em cada um dos três grupos tinham características comuns.

Reproduzimos, abaixo, as palavras com que a autora da pesquisa abre o capítulo referente à correlação entre tecnologia e organização (capítulo 5 da op. cit., p. 50).

“Organizational Trends the next step in the survey was to relate the information about the way firms were organized and operate to the technical framework. This was done, and for the first time in the analysis patterns became discernible: firms with similar production systems appeared to have similar organizational structures. There were, of course, differences between some of the firms placed in the same production category, but the differences inside each category were not, in the whole, as marked as those between categories.

Therefore the main conclusion reached through this research project was that the existence of the link between technology and social structure first postulated by Thorstein Veblen (1904) can be demonstrated empirically”.

Embora a tecnologia não seja a única variável capaz de afetar a estrutura organizacional de uma empresa, foi a que pôde ser isolada e estudada sem grandes dificuldades pelos pesquisadores.

Os padrões que emergiram da análise dos dados indicam que há relações funcionais entre a estrutura organizacional de uma empresa e as exigências técnicas de produção.

Dentre as características organizacionais que evidenciam uma relação direta com o avanço técnico foram identificadas as seguintes: o comprimento da linha de comando; o alcance de controle do chefe executivo; a percentagem do *TURNOVER* total da firma em relação ao número de gerentes, de empregados de escritório e de assessoramento, e de trabalhadores manuais; a proporção entre mão-de-obra direta e mão-de-obra indireta e a de chefes possuidores de diploma de curso superior para chefes sem tais cursos.

Se bem que seja muito difícil fazer uma síntese adequada das conclusões mais importantes da pesquisa, tentaremos, mesmo assim, indicar algumas das que nos pareceram mais relevantes. Ei-las:

As firmas bem sucedidas, pertencentes aos grupos A (produção unitária) e C (produção contínua), os quais representam os extremos da escala de complexidade tecnológica, tendem a:

1. dar menor ênfase a definições claras e escritas de suas tarefas;
2. maior delegação de autoridade;
3. adotar uma administração mais flexível;
4. organizar os empregados em grupos de trabalho de maneira menos rígida (do que na categoria B);
5. possuir um grau menor de conscientização dos problemas de organização.

No tocante à existência de relações bem definidas de linha e de assessoramento (*line-staff organization*) a pesquisa revelou que tal só ocorre nas empresas (bem sucedidas) pertencentes ao grupamento intermediário da escala (produção em grande escala).

Nas empresas em que o nível tecnológico de produção era relativamente simples (categoria A), os gerentes de linha eram, em geral, tecnicamente competentes, havendo poucos especialistas.

Já nas empresas do terceiro grupo, isto é, aquelas em que a tecnologia de produção é a mais avançada (indústrias de transformação) foi difícil evidenciar a distinção entre atividades de aconselhamento (*staff*) e atividades de execução (*line*).

As firmas do grupamento intermediário cuidam muito dos aspectos relacionados com a administração da produção e possuem, em geral, um número maior de encarregados de supervisionar a produção.

Os instrumentos de controle, nas empresas desse mesmo grupo, são mais complicados, as sanções são aplicadas mais rigorosamente e as comunicações por escrito são usadas mais frequentemente do que nas empresas pertencentes às duas outras categorias (A e C).

Nas empresas que alcançaram sucesso, o alcance de controle dos chefes de primeiro nível tende a se aproximar da mediana encontrada em cada uma das 3 categorias, ao passo que nas firmas de reduzido sucesso o alcance de controle daqueles chefes era muito menor ou muito maior do que a mediana de cada grupo. Assim, por exemplo, 23 foi a mediana encontrada, no

tocante ao alcance de controle, no grupo A (produção unitária), nas empresas de sucesso acima da média; nas empresas de pouco sucesso desse mesmo grupo, o alcance de controle variava entre 10 (ou menos) empregados e 50 ou mais. Resultados semelhantes foram encontrados nas firmas pertencentes aos 2 outros grupos (p. 69, op. cit.). Afirma, ainda, a sra. Woodward que “the figures relating to the span of control of the chief executive, the number of levels in the line of command, labour costs, and the various labour ratios showed a similar trend. The fact that organizational characteristics, technology, and success were linked together in this way suggested that not only was the system of production an important variable in the determination of organizational structure, but also that one particular form of organization was most appropriate to each system of production. In unit production, for example, not only did short and relatively broadly based pyramids predominate, but they also appeared to ensure success. Process production, on the other hand, would seem to require the taller and more narrowly based pyramid (op. cit., p. 70 e 71).

Os pesquisadores apuraram que firmas bem sucedidas do segundo grupo (produção em larga escala) tendem a ser organizadas de acordo com os conceitos básicos da escala clássica, com deveres e responsabilidades bem definidas, unidade de comando, distinção nítida entre órgãos de linha e de assessoramento, e alcance de controle do chefe executivo não excedendo a 6 subordinados.

Por outro lado, empresas bem sucedidas, mas pertencentes às duas outras categorias, tendem a afastar-se do modelo clássico de organização, adotando a estrutura em linha ou a funcional ao invés de a estrutura linha — assessoria. Em algumas firmas, assegura-nos a sra. Woodward, a linha de comando parecia estar desintegrando-se, sendo a responsabilidade pela execução cometida a assessores especializados (specialist-staff). Nas palavras da própria autora (p. cit. p. 65):

“Eight of the twelve firms in which the status and prestige of the specialists were so high that it was impossible, in practice, to distinguish between advice, service, and control on the one hand, and executive responsibility on the other, were process production firms. In the other process production firms, specialist skills and knowledge were being increasingly incorporated in the line. In these firms, as in the unit production firms studied, stress was laid on the importance of the line managers being technically competent”. Em empresas de produção unitária poucos especialistas foram encontrados e o conhecimento técnico-especializado fazia parte integrante dos órgãos de linha; em outras palavras, os chefes de linha desempenhavam, simultaneamente, atividades de linha e de assessoramento.

Como uma conclusão direta de suas observações, a sra. Woodward admite que os chamados princípios clássicos devem ter sido deduzidos da observação de indústrias em que a produção era feita em larga escala, as quais são reconhecidas como típicas dos tempos modernos.

Ela assinala que nesta área (produção em larga escala) as estruturas organizacionais que obedecem aos modelos clássicos parecem estar associadas ao sucesso, mas fora dessa área, as estruturas de organização não se-

guem os princípios clássicos. (Within this limited range of technology the form of organization suggested by classical theory seems to be associated with success, but outside this range the most suitable form of organization is not bound by the classical principles).

No tocante, por exemplo, à obediência ao princípio da unidade de comando, as pesquisas revelaram que tal obediência só é observada nas firmas do grupamento B, sendo que nas firmas de tecnologia mais avançada (grupo C) foram encontradas empresas bem sucedidas com comando múltiplo! Em uma dessas firmas, 30 chefes (todos já tendo trabalhado anteriormente sob as ordens de um único chefe) declararam que recebiam ordens de 5 gerentes diferentes: dos 30, 28 afirmaram que essa associação íntima com os *cinco grandes da firma*, fazia com que eles, os supervisores, pudessem acompanhar e estar a par do que se passava na empresa bem como dos empreendimentos futuros. Apenas dois entre os 30, sentiam-se irritados e frustrados com o comando múltiplo existente na companhia.

Depois que a sra. Woodward comprovou a relação existente entre a tecnologia da produção e estrutura organizacional e o sucesso comercial, resolveu ela aprofundar os seus estudos.

Para tal, nessa segunda etapa da pesquisa foram selecionadas 20 firmas (empregando mais de 250 pessoas), sendo seis da categoria A (produção unitária), seis do grupo B (produção em larga escala) e cinco do grupamento C (produção contínua); as três restantes usavam tecnologia combinada. Nove dentre essas 20, situavam-se acima da média no tocante ao sucesso, oito na média e três, abaixo.

Em relação a essas firmas, um ou mais membros do grupo de pesquisadores dispendeu, aproximadamente, um mês em cada uma delas, usando principalmente a observação direta e a entrevista como técnicos de coleta de dados.

Numa terceira fase, três empresas com um número de empregados variando de 2.000 a 4.000, foram escolhidas para uma investigação ainda mais detalhada do que as realizadas com os dois grupos anteriores (primeira e segunda fases).

Essas três firmas foram escolhidas pelo fato de estarem, à época da pesquisa, modificando os seus métodos de produção e, de acordo com as conclusões até então obtidas, se a estrutura da organização e a tecnologia da produção estão associadas, essas três firmas deveriam apresentar os mais difíceis problemas de organização. Em cada uma das três, os pesquisadores gastaram cerca de seis meses em suas investigações, entrevistando todos os gerentes e dirigentes de nível intermediário e de nível superior e grande parte dos chefes de nível inferior.

Em todos os casos estudados, na segunda e terceira fases, não só ficou confirmada a relação entre a tecnologia e a aplicação dos princípios de organização, como, além disso, ficou demonstrado que esse vínculo não era acidental e sim consequência de causas bem determinadas.

No último capítulo do seu livro, a sra. Woodward chama a atenção dos leitores para o fato de que: "The main conclusion of the South Essex Studies — that the same principles can produce different results in different

circumstances although too soon and too crudely expressed for general acceptance was no more than the empirical demonstration of a truth already fundamental to the thinking of many of those involved in teaching and research in the management field at that time. Had they not been so sensitive they would have realized that far from casting away management principles altogether, one of the more significant factors in the research findings was the confirmation that these principles were positively linked with business success in one particular area of technology. But the recognition that the same principles can and do produce different results in different circumstances, although important from a teaching point of view, is obviously not enough. Flexible rules are neither an adequate guide to those who have practical management problems to contend with, nor likely to provide the basis of a valid theory of organization.

The research showed not that the rules themselves were valueless, but as guide to action their use was limited. . . (Op. cit., p. 247).

Embora Joan Woodward chame também a atenção do leitor para o fato de que da pesquisa não tenha resultado algo que se assemelhasse a uma lei geral relacionando a tecnologia ao comportamento organizacional, dadas as dificuldades de definir e medir as diferentes tecnologias, mesmo assim as conclusões a que chegaram os pesquisadores constituem uma das mais valiosas contribuições para o estabelecimento de uma teoria geral de organização.

Na opinião do prof. Leonard Sayles, renomado estudioso dos problemas do comportamento administrativo e professor da Graduate School of Business da Columbia University, a pesquisa empreendida pela prof.^a Joan Woodward é comparável aos estudos realizados na Western Electric por Elton Mayo e seus companheiros.

“É difícil compreender”, é ainda o prof. Sayles quem o diz, “como um pequeno grupo de pesquisadores pôde realizar tanto; não temos nada comparável nos Estados Unidos”.

O impacto causado pelas conclusões da pesquisa da sra. Woodward tem sido muito grande nos Estados Unidos; notáveis professores e pesquisadores (Ernest Dale, Filley, W. Scott e outros) estão dando especial destaque ao trabalho por ela realizado.

É de se esperar que pesquisas semelhantes sejam conduzidas em outros países, de contextos sociais e econômicos diferentes, a fim de que se possa comparar os resultados, como sugere o professor francês Jacques Lobstein, membro da École d'Organisation Scientifique du Travail da França e diretor de estudos do Institut d'Etudes Supérieures des Techniques d'Organisation.

Em resumo: o livro da sra. Joan Woodward é uma obra de capital importância, que não pode ser ignorada pelos estudiosos do assunto. Em nossa opinião merece ser traduzido o quanto antes para o português, tal a soma de conhecimentos nele contidos (muitos dos quais nem de leve abordados em nossa análise) e de informações de real valor para os que se dedicam à arte (ou ciência?) da administração.

A. BERGAMINI DE ABREU

A Política das Áreas em Desenvolvimento.

ALMOND, Gabriel A. e COLEMAN, James S. (Coordenadores). Rio de Janeiro, Edição publicada pela Agência Norte-Americana para o Desenvolvimento Internacional (USAID) e a Livraria Freitas Bastos S.A., 1969, 538 p.

Quando uma disciplina é tão pobre em literatura na língua portuguesa como a ciência política, toda tradução terá uma boa aceitação, sempre que a obra original tenha sido de certa relevância para o desenvolvimento desta ciência no exterior. E este foi realmente o caso de *The Politics of the Developing Areas* editado por Almond e Coleman em 1960.

De outro lado, também devido à raridade de textos em português, a escolha editorial do livro a traduzir adquire uma maior responsabilidade, devendo ser elaborada uma escala de prioridades em relação à importância científica.

Sendo assim, a edição em português deste livro de Almond e Coleman deveria ser julgada levando em conta a tradução propriamente dita e também a oportunidade da escolha editorial.

Do ponto de vista lingüístico, a tradução deixa muito a desejar. Logo de início é difícil explicar a razão pela qual os *editors* da versão original passaram a *coordenadores* na edição brasileira. Tais arbitrariedades são comuns no texto. Mais grave ainda são os casos de tradução errada de termos com significado científico preciso, tornando o texto em certos pontos incompreensível. Por exemplo “political role” foi traduzido por “posição política” (p. 14), “output functions” por “funções de consumo” (p. 26), “processes of change” por “processos de evolução” (p. 167), sem falar de conceitos mais sutis da ciência política como “authoritative functions” (Cf. EASTON, David. *The Political System*, Nova Iorque, 1953, p. 129-134), que em geral foi traduzido corretamente como “funções de autoridade”, ocorrendo, porém, também a tradução por “funções autoritárias” (p. 488).

Não é de estranhar que os tradutores não sejam mencionados nesta edição, pois ela certamente prejudicaria seus possíveis méritos profissionais.

Do ponto de vista da escolha editorial, a tradução justamente deste livro também é criticável.

Como o próprio preâmbulo diz, o principal objetivo deste livro é comparar empiricamente diversos tipos de sistemas políticos, partindo de uma conceituação teórica geral. Sua parte mais importante é, portanto, a introdução de Gabriel A. Almond, onde ele tenta elaborar “um método funcional para o estudo da política comparada”, que posteriormente é utilizado como arcabouço para a análise de sistemas políticos da Ásia (por Lucian W. Pye e Myron Weiner), da África (por James S. Coleman), do Oriente Próximo (por Dankwart A. Rustow) e da América Latina (por George I. Blaksten), terminando com um resumo de James S. Coleman, onde tenta chegar a uma conclusão sobre “os sistemas políticos das áreas em desenvolvimento”.

Na sua introdução, Almond parte da constatação da limitação dos conceitos tradicionais da ciência política (separação de poderes e representação) para os estudos comparativos atuais. Levando em consideração os trabalhos de David Easton (*An Approach to the Analysis of Political Systems*. In ULMER, S. Sidney. (Ed.). *Introductory Readings in Political Behavior*, Chicago, 1962, p. 136-146) e LASSWELL, Harold D. *The Decision Process*, In: POLSBY, Nelson W. et al., (eds.), *Politics and Social Life*. Boston, 1963, p. 93-105), Almond tenta desenvolver uma conceituação de *sistema político* que superaria estas deficiências. Aproveitando da conceituação geral de Easton a divisão do sistema político em funções de suporte, demanda e decisões, e agrupando as sete funções judiciais de Lasswell segundo esta divisão, Almond tenta operacionalizar seu modelo de sistema político em quatro funções de *input* e três funções de *output*:

Funções de *Input*: a) Socialização política e recrutamento; b) Articulação de interesses; c) Agregação de interesses; d) Comunicação política;

Funções de *Output*: a) Elaboração de normas; b) Aplicação de normas; c) Interpretação de normas.

O próximo passo de Almond é a distinção de cada uma destas funções da estrutura política que a realiza, e a separação entre essa estrutura e seu estilo de realização da função correspondente. Sendo assim, para cada função, ele prevê uma tipologia de estruturas políticas que possam realizá-la, e uma outra tipologia dos possíveis estilos desta realização de cada função. O seu objetivo final é chegar àquilo que chama de uma "teoria probabilística da comunidade política", por meio da qual, sabendo-se que determinada função é preenchida por determinada estrutura, seria possível prever-se em termos probabilísticos o estilo da realização desta função. Ou ao contrário, sabendo-se que determinada função deve ser preenchida com determinado estilo, prever a estrutura política que a realizaria.

Como era previsível, os resultados do livro em questão não preencheram completamente as expectativas teóricas de Almond. A conclusão de James S. Coleman intitulada *Os Sistemas Políticos das Áreas em Desenvolvimento* não passa de um resumo sistematizado das descrições mais detalhadas dos diversos sistemas políticos, não chegando à esperada *teoria probabilística*.

Como o próprio Almond reconheceu posteriormente, este seu modelo de sistema político era demasiadamente estático e até conservador, para estudar justamente as *áreas em desenvolvimento* onde os processos de mudança dos sistemas políticos são frequentes. Seu modelo permitia somente uma comparação em uma determinada época histórica, e nunca a elaboração da *teoria probabilística* pretendida.

Entre 1959, quando o livro em questão foi escrito, e 1969, quando a tradução para o português foi editada, a pesquisa teórica na ciência política apresentava-se numa fase de extrema fertilidade, especialmente com relação à conceituação do sistema político. Basta mencionar os trabalhos de DEUTSCH, Karl W. *The Nerves of Government: Models of Political Communication and Control*. Glencoe, 1963), de (EASTON, David. *A Systems Analysis of Political Life*. Nova Iorque, 1965) e de (PARSONS, Talcott.

The Political Aspect of Social Structure and Process. In: EASTON, David (ed.), *Varieties of Political Theory*. Englewood Cliffs, 1966).

Gabriel A. Almond não se marginalizou deste desenvolvimento. Em 1966, juntamente com G. Bingham Powell, publicou uma reconsideração total do seu modelo original (ALMOND, Gabriel A. e POWELL, G. Bingham. *Comparative Politics: A Developmental Approach*. Boston e Toronto, 1966). O principal objetivo desta reconsideração foi justamente superar a estática do modelo de 1959, por intermédio da consideração das funções do sistema político sob três aspectos: como funções de conversão (de demandas em decisões), como funções de capacitação em relação ao ambiente (*capabilities*), e como funções de manutenção e adaptação do sistema. Com este modelo já mais sofisticado do sistema político, Almond não mais se satisfaz com uma *teoria probabilística* nos termos de 1959, mas chega até a esboçar uma *teoria do desenvolvimento político*, discutindo a própria *predição do desenvolvimento político*.

Sem entrar em detalhes sobre a validade das conclusões desta obra de Almond e Powell, o simples fato dela representar uma reconsideração mais profunda do modelo teórico do livro aqui comentado, já põe em dúvida a decisão editorial de traduzir *A Política das Áreas em Desenvolvimento* para o português. Voltando à argumentação anterior, estas decisões deveriam ser baseadas em prioridades científicas e também didáticas. Certamente a obra aqui discutida teve seus méritos no desenvolvimento da teoria da ciência política, mas já está totalmente desatualizada mesmo para o próprio autor principal. A sua tradução, portanto, não é tão oportuna quanto seria a do livro de Almond e Powell.

Até agora o comentário se restringiu à parte teórica do livro *A Política das Áreas em Desenvolvimento*. O critério da desatualização, porém, é ainda mais aplicável à parte descritiva de sistemas políticos das áreas em questão, justamente devido à dinâmica de suas mudanças políticas, dinâmica esta não prevista no arcabouço teórico de Almond. Sendo assim, estes estudos representam simplesmente uma descrição satisfatória da política nas diversas regiões na época da publicação original.

Mesmo assim, certamente a tradução da obra de Almond e Coleman será largamente utilizada em cursos de ciência política. Mas isto dever-se-á mais à raridade de textos em português que às suas qualidades de atualidade. A conclusão final já é quase rotineira em relação a traduções no campo das ciências sociais: a necessidade de uma administração mais científica dos nossos tão escassos meios editoriais.

GUSTAVO F. BAYER