

Resenha bibliográfica

Pires, Jovelino & Menezes Diana.

Introdução à administração — uma abordagem em forma de instrução programada. Rio de Janeiro, Ed. Rio, 1978, 144 p.

IRACI RIBEIRO BARBOSA*

A Editora Rio lançou, em 1978, um livro simples, objetivo e didático: *Introdução à administração — uma abordagem na forma de instrução programada*, de autoria da pedagoga Diana Menezes e do bacharel em administração Prof. Jovelino Pires.

Com essa publicação, os autores dão importante contribuição à redução de uma grande lacuna existente no meio acadêmico e profissional: o número limitado de livros de administração escritos por autores brasileiros e baseados em exemplos da realidade administrativa de nosso país. Professores e alunos, executivos e funcionários queixam-se da carência de uma bibliografia sobre administração fundamentada na vivência de problemas específicos de profissionais dessa área no Brasil.

Ao adotarem a metodologia da instrução programada os autores fugiram aos padrões tradicionais e tornaram o processo de aprendizagem mais direto e acessível. Redigido de acordo com esses princípios, o livro facilita a compreensão de conceitos e a solução de problemas, fazendo que o leitor tenha uma participação ativa na leitura e vá, gradativamente, não só interiorizando princípios, normas e técnicas, mas sendo solicitado a apresentar respostas para uma série de indagações que surgem, à medida que avança a leitura. O *erro* ou *acerto* de cada questão provoca estímulos que conduzem o leitor a uma elaboração mental progressivamente mais acurada, uma vez que as perguntas estão devidamente hierarquizadas.

Em 144 páginas são abordados, de maneira sucinta, problemas administrativos intimamente relacionados com situações concretas desenvolvi-

* Ex-professora da EBAP.

das num meio onde as necessidades ambientais e locais são devidamente consideradas.

Partindo dos clássicos até chegar à análise da administração por objetivos — APO — a obra percorre as principais áreas da administração. Aos conceitos básicos e à evolução da teoria administrativa são gradativamente agregados os princípios fundamentais dos sistemas de organização, de comunicações, de administração de material, de administração financeira e de administração de pessoal.

Os conceitos, os objetivos e a função administrativa são revistos no primeiro capítulo. No segundo capítulo são discutidos os conceitos e as características da administração pública e privada. A teoria administrativa é analisada no terceiro capítulo. No quarto, são apreciados problemas organizacionais tais como autoridade e responsabilidade, estruturas e gráficos. A formalidade e a informalidade das comunicações são o tema do quinto capítulo. O sexto trata da administração setorial e o sétimo e último capítulo aborda a administração por objetivos.

Cada tópico é seguido de um exercício de fixação de conhecimentos, perfazendo um total de 14. A estrutura do livro permite que a aprendizagem se faça de maneira gradual, destinando-o a alcançar uma ampla divulgação, particularmente entre alunos de cursos profissionalizantes, estudantes de cursos pré-vestibulares e participantes de programas de treinamento.

Beyond the stable State. New York, Norton, 1971. 255 p.

ARMAND FRUTUOSO PEREIRA*

Beyond the stable State pode ser considerado uma das melhores recentes contribuições para o estudo de organização administrativa. O cerne da obra gira em torno da questão de *como aprender a aprender* e, conseqüentemente, o tema principal é o desenvolvimento de *sistemas de aprendizagem* que tornem as organizações contemporâneas mais eficazes.

Schon começa por descrever os modos típicos pelos quais os órgãos públicos em geral tendem a desenvolver seus geralmente medíocres sistemas de inteligência, implementação, e ação, passando depois a analisar as implicações desses mecanismos, finalizando por sugerir estratégias que consigam criar sistemas de aprendizagem mais eficazes e, portanto, mais conducentes a bem servir os interesses e necessidades públicas.

Abordando organizações como extensões do ser humano enquadradas dentro da cultura e comportamento do nosso tempo, o autor indica que: a) organizações públicas e privadas (cada uma no seu nível) tendem a agir de uma forma dinamicamente conservadora, ou seja, tendem a lutar para preservar o *status quo*; b) os chamados modelos de racionalidade

* Professor da EPAB.

em teoria organizacional e em *decision-making*, em particular, tendem a ser irracionais devido à sua inflexibilidade e à falta de boa aprendizagem; c) a questão da incerteza nos processos de *decision-making* necessita ser institucionalizada, em vez de ser irrealisticamente reduzida pela aplicação de modelos pseudo-racionais e pseudo-científicos; d) sistemas de organização social e administrativa devem funcionar segundo moldes menos dogmáticos, mais funcionalistas, baseados numa aprendizagem progressiva e contínua, tornada possível por tecnologias existentes; e) em condições sociais caracterizadas por transformações aceleradas no meio ambiente, para que as instituições públicas consigam manter sua eficácia, é necessário que se definam segundo funções, em vez de produtos, e se renovem de acordo com as transformações sociais e tecnológicas. Da mesma forma, *modernização*, cursinhos, novos produtos, etc., pouco ou nada podem contribuir para melhoramentos organizacionais sem que primeiro se investiguem devidamente seus porquês. Para isso, torna-se urgente desenvolver esquemas de aprendizagem que permitam: a) conhecer as formas como uma determinada organização tende a responder a várias situações, para que, por sua vez, as implicações desse comportamento possam ser estudadas; b) estabelecer métodos de aprendizagem, coordenação e controle sobre o maior número possível de elementos funcionais ao sistema em que dada organização funciona; c) desenhar estruturas de organização administrativa congruentes com as necessidades impostas por (a) e (b).

Afirmando que organizações governamentais centralizadas são, dentre todas as organizações, as que tendem a ser mais dinamicamente conservadoras, Schon argumenta, com base em exemplos, que os sistemas de aprendizagem nessas organizações devem ser, como em grande parte das empresas privadas, sistemas funcionalistas e não de centro-periferia (típico de organizações altamente burocratizadas); diz o autor que a pressão imposta pelo centro para produzir uniformidade de ação na periferia encontra contrapressões a favor de atitudes de poder periférico, autonomia e descentralização, que muitas vezes não só criam disfunções e descontinuidades organizacionais como também podem até provocar um desmontamento do poder central.

Citando casos reais para justificar suas afirmações e recorrendo, em particular, a exemplos de inovações em empresas privadas por questão de sobrevivência, Schon alega que as instituições governamentais, em geral, devem aprender com as empresas privadas pois estas, embora tenham em si, inerentes, os mesmos problemas do conservadorismo dinâmico (típico de cada ser humano), têm sido forçadas, na grande maioria dos casos, a serem eficazes em função de desejos e necessidades do meio ambiente.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

Credenciamento n.º 35/CFMO Sua Empresa Beneficiada Pela Lei 6.297

Com o registro da FGV no Conselho Federal de Mão-de-Obra (Credenciamento n.º 035), sua empresa vai poder deduzir em dobro, do Lucro Tributável, todas as despesas realizadas com os cursos, seminários, simpósios e demais atividades de formação profissional realizadas em convênio com a Fundação Getulio Vargas.

Para conceder o Credenciamento n.º 035, o Governo Federal levou em conta ser a FGV entidade de caráter técnico-científico, educativo e filantrópico, instituída em 20 de dezembro de 1944, como "pessoa jurídica de direito privado, visando ao estudo dos problemas da organização racional do trabalho, especialmente nos seus aspectos administrativo e social, e à conformidade de seus métodos às condições do meio brasileiro", como determinam seus Estatutos.

As atividades de ensino na Fundação Getulio Vargas estão voltadas para o objetivo de formação, especialização e aperfeiçoamento de pessoal. Para perseguir a realização desse objetivo, a Fundação Getulio Vargas conta, como condição fundamental, com sua reconhecida capacidade no campo da formação profissional e a perfeita compatibilidade dos seus cursos e programas de treinamento com a realidade e as necessidades da empresa brasileira. A diversificação de cursos demonstra, também, que a FGV tem visão global dos problemas de treinamento e oferece condições amplas e diferenciadas para os níveis de Diretoria, Gerência e Supervisão em todas as áreas. A par de todas essas vantagens, a FGV está em condições de enviar especialistas a sua empresa para orientar, preparar e executar programas de treinamento adequados a cada caso específico.

A Fundação Getulio Vargas é um centro de excelência para formação e aperfeiçoamento de pessoal nas seguintes áreas:

**ADMINISTRAÇÃO
MERCADO FINANCEIRO E DE CAPITAIS
COMERCIALIZAÇÃO
ERGONOMIA
TÉCNICAS DE INFORMAÇÃO**

**FINANÇAS
CONTABILIDADE
AUDITORIA
PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL
ECONOMIA**

ORGANIZAÇÃO DO TREINAMENTO NA EMPRESA