

leitor, recomendável não só à consulta de dirigentes de diferentes áreas como também a estudantes que, em período de estágio, se defrontam com problemas de ordem estrutural, funcional ou mesmo operacional.

As empresas apresentam uma série de diferenciações e particularidades, com objetivos finais que se resumem em produção, comercialização e prestação de serviços. A busca de melhor qualidade aos menores custos unitários e preços que resultem na preferência dos compradores, com conseqüente aumento nas vendas e adequadas taxas de lucratividade passam a ser premissas fundamentais na delimitação de objetivos a serem alcançados. Para tanto são necessários métodos e técnicas acompanhados de cautela e apurado senso de percepção no que se refere à identificação de problemas, áreas envolvidas, causas e conseqüências.

Cada um desses itens deve ser elaborado com base em pesquisas, previsões, análises e avaliação dos fatos compreendidos em cada problema. E nisso, o livro auxilia bastante.

Os autores se propõem, então, ao lançamento de um tópico sobre administração geral, posicionando elementos essenciais de organização, a saber: divisão do trabalho, capacitação de pessoas, utilização de recursos materiais e técnicos, a fixação de normas e responsabilidade de pessoas e, finalmente, a fixação de normas técnicas e de normas administrativas. Indicam os autores que a observância desses elementos poderá promover o desenvolvimento eficiente do processo de tomada de decisões.

Em um outro capítulo, José Geraldo de Lima e Joaquim de Lima Delgado e demais colaboradores apresentam conceitos que eles consideram fundamentais para a boa administração da empresa. A destacar, surgem os tópicos sobre delegação de autoridade, princípios de administração — aqui

entendido como sendo informação, fixação de objetivos, sistematização, antecipação, justiça, trabalho em equipe e avaliação — produtividade e o ciclo operacional, financeiro e econômico.

Enfim, a obra tem objetivo essencialmente prático e seu valor se prende ao fato de que as linhas de atuação sugeridas possibilitam ampliações e desdobramentos, dependendo, é lógico, da criatividade, senso crítico e avaliativo de cada um.

É importante ressaltar que o livro não contém fórmula mágica que tenha por finalidade resolver todos os problemas de uma pequena ou média empresa. É antes de mais nada, uma tentativa válida de abordagem direta de aspectos básicos para organização e administração, e que podem ser fonte permanente de consultas, no sentido de alertar o dirigente quanto aos detalhes que devem ser sempre lembrados quando da tomada de decisões. É de se supor que assim também pensam os autores desta publicação da Editora Atlas. ■

Débora Bueno Marques

Fundamentos de organização e métodos

Por Michael E. Addison. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1973.

O título do livro justifica o conteúdo. O autor de **Fundamentos de organização e métodos** procura fornecer ao iniciante na matéria uma razoável dose de técnicas voltadas à solução de problemas administrativos.

A "orelha" do livro informa que Addison tenta uma abordagem não mecanicista da função de O&M, ou seja, procura mostrar que o trabalho de O&M não é apenas o de usar métodos exclusivamente, mas sim o de utilizar métodos e um certo grau de compreensão do comportamento humano. Esta tentativa é evidente quando a função é definida como sendo "uma função especializada que se estabeleceu para aconselhar na introdução de novos métodos de administração... sem impor um esforço insuportável ou causar danos reais à estrutura social da empresa". Este "causar danos reais" pode ser entendido como sendo a atuação do analista em termos mecanicistas, dando, como ficou claro, maior relevância à metodologia do que ao corpo social da organização.

A preocupação de Addison em dar um sentido compor-

tamentalista não está localizada apenas na definição que ele propõe. Já no primeiro capítulo, onde são considerados os antecedentes de O&M, afirma o autor que não podemos dissociar organização de métodos, isto é, não podemos dar caráter dicotômico a problemas de simplificação (fluxogramas, estudos de formulários, *lay-outs*, etc.) e de estruturas (formulação e reformulação de organogramas, elaboração de manuais globalizantes, etc.). O fato de o analista de O&M preocupar-se essencialmente com métodos pode retirar sua capacidade de entender a organização nos seus aspectos estruturais e, também, comportamentais. Preso à análise de rotinas, que mais o prende ao uso de métodos, seu relacionamento pessoal fica restrito a um pequeno grupamento de pessoas.

Em seguida, é feita a consideração na qual o interesse por pessoas pode gerar, em seu benefício, maior aceitação pelo trabalho que executa e, com isso, uma diminuição do natural processo de resistência que todos conhecemos. O comportamento do analista de O&M é fundamental, tendo em vista a natureza do seu trabalho na organização. Como sabemos, o analista não detém autoridade formal no interior da escala hierárquica, mas detém a faculdade de aconselhar, recomendar, sugerir. O que significa dizer: não decide. Embora sem autoridade formal, o analista é investido de condições que podem torná-lo um especialista com autoridade reconhecida; em outras palavras, a autoridade do saber. Por isso seu comportamento não pode ser predominantemente mecanicista.

Addison dá grande relevo ao processo de entrevistas, o que parece demonstrar sua disposição em "humanizar" o pessoal de O&M. Dentre alguns conselhos específicos sobre a técnica da entrevista, podemos destacar:

a) não se apresente como especialista em eficiência. Aquele que se intitula como portador da sabedoria, em geral, consegue granjear comportamentos agressivos, ou pior, ter o silêncio como constante de resposta ao seu excesso de saber;

b) o analista de O&M não deve responder à pergunta que faz. Os iniciantes nesta função têm por hábito demonstrar que sabem tanto quanto — ou mais — do que aquele que está sendo questionado. Segundo Addison, isto provoca as mesmas reações já citadas;

c) a entrevista não pode ser excessivamente orientada. Em outras palavras, o analista não deve procurar a resposta que ele quer. É o entrevistado quem responde o que quer. A orientação deve auxiliar, não determinar;

d) o analista deve aguardar a resposta. É comum encontrar pessoas que preferem pensar muito para responder certo. Segundo o autor, as respostas morosas que são corretas têm muito mais utilidade que o palavreado espontâneo, sugestivo, envolvente, mas inexato.

Estes conselhos, conhecidos por muitos, servem para que seja dado o passo inicial em processos de mudança. A entrevista é, na grande maioria dos casos, o fator determinante na atuação do analista de O&M: mecanicista ou não mecanicista. Atentando para os dados citados e que são encontrados com mais ampla colocação no livro, o analista penetrará na área que mais agrada ao autor, qual seja a de tornar o trabalho do analista voltado para a organização e os métodos.

O leitor encontrará ainda técnicas sobre medição do trabalho de escritório, elaboração de formulários e análise de *lay-out*. Infelizmente, não encontrará o índice analítico tão importante quanto esquecido por muitas de nossas editoras. ■

Luís César G. de Araújo

Man machine system, penguin education

Por W.T. Singleton. Harmondsworth, England, Penguin Books Ltd., 1974. 178 p. ilustrado, brochura. Preço: 60p.

O aparecimento desse ótimo livrinho (no sentido de número de páginas, não de conteúdo) coincide com a necessidade de um livro-texto para o ensino da ergonomia, nos cursos de extensão de medicina de trabalho e engenharia de segurança. Sem nenhuma dúvida, houve um desenvolvimento extraordinário da ergonomia na sua definição atual: "Projeto de sistema com as características de operador humano como ponto de partida e referência última." Há cinco anos a definição era "adaptação do homem à máquina e da máquina ao homem", e há 20 anos "ciência de botões e alavancas". O desenvolvimento da ergonomia muito deve ao projeto de um programa espacial, à necessidade de maior segurança de trabalho e à procura de meios de comunicação dentro da empresa e no lar, tais como o "bip" para chamadas e a propaganda dita subliminar.

Para o estudo da ergonomia necessita-se hoje de conhecimentos em muitas áreas de pesquisa e especialização: