

RESENHA BIBLIOGRÁFICA

Araújo, Luis César G. de. *Organização e métodos* (integrando comportamento estrutura, estratégia e tecnologia). São Paulo, Atlas, 1983. 264 p.

Dentre os livros de O & M recentemente publicados no Brasil, o escrito pelo Prof. Luis César G. de Araújo merece, sem dúvida, lugar de destaque por ser o único que aborda, com razoável profundidade, a análise da estrutura formal das organizações, ou seja, o elemento "O" de O & M.

Ao contrário de outros livros encontrados no mercado este é, corretamente falando, um livro de O & M.

É curioso ressaltar, preliminarmente, que o autor não obedeceu à tradicional seqüência de assuntos encontrada em livros nacionais ou mesmo estrangeiros, pois dedicou os capítulos iniciais aos métodos de trabalho e os finais à análise das organizações; a ordem inversa (organização primeiro e, depois, métodos) tem sido a seguida pelos autores que conhecemos, sem exceção. Essa alteração não reduziu, contudo, os méritos da obra, embora não a aceitemos como inovação a ser seguida, pois muitas vezes os problemas de métodos são decorrentes de falhas existentes na estrutura organizacional, embora se saiba que o inverso também possa ocorrer, porém com menor freqüência.

Apesar de o autor fugir à seqüência tradicionalmente seguida, a leitura do seu livro deixa claro estar o mesmo familiarizado com as duas áreas que integram o campo de O & M e isso é o mínimo que se pode esperar de um bom livro técnico.

Mesmo assim, algumas restrições, parece-nos, devem ser feitas à obra do Prof. Luis César, embora, em seu todo, o livro constitua uma contribuição positiva aos estudos de O & M.

O Prof. Luis César inicia seu livro fazendo uma análise geral das principais teorias das organizações (Escola Clássica, Escola de Relações Humanas, Abordagem Estruturalista, Abordagem de Sistemas e Teoria da Contingência); todavia, a leitura desses capítulos iniciais deixou-nos a impressão de que não foi percebida, em toda a sua extensão, a importante contribuição da recente Teoria da Contingência para a análise das estruturas formais das organizações.

Embora tenha sido citada (com base na excelente obra de I. Chiavenato, *Teoria geral da administração*) a pesquisa feita por Lawrence e Lorsch, na verdade, no que se refere ao enfoque contingencial, outras pesquisas igualmente importantes deveriam, a nosso ver, ter sido mencionadas, a fim de evitar que o leitor menos prevenido fique com a impressão de que a teoria da contingência pouco impacto está acarretando nos estudos de novos modelos de estrutura organizacional, quando está ocorrendo o oposto.

A nosso ver, a não-referência aos trabalhos, entre outros, de Joan Woodward (ênfatizando a tecnologia da produção como condicionante das estruturas organizacionais), de Burns e Stalker (com a identificação dos sistemas mecanísticos

e orgânicos), de Alfred Chandler (mostrando o impacto da estratégia empresarial sobre a estrutura das organizações) deixou na obra em análise um vazio a ser oportunamente preenchido, mormente se levarmos em conta que o Prof. Luis César, no seu Questionário para análise organizacional e ambiental (p. 223), demonstrou não ignorar a importância da análise ambiental ao incluir nele algumas perguntas relacionadas com o ambiente das organizações, o que constitui exatamente um dos postulados básicos da teoria da contingência.

A outra ressalva que temos a fazer ao livro do Prof. Luis César prende-se ao fato de ter sido colocado em primeiro lugar, na seqüência dos capítulos referentes à simplificação do trabalho (p. 66 e segs.), o estudo de leiaute, precedendo o da análise de rotinas (fluxos). Não nos parece conveniente tal ordenação, de vez que a racionalização do espaço físico em que se desenvolve algum tipo de atividade (quer de natureza burocrática, quer industrial) deve resultar da análise das tramitações (fluxos) dos trabalhos que deverão ser desempenhados em determinada área (espaço físico). Assim, por exemplo, o fluxo dos trabalhos burocráticos deve comandar a correta colocação de pessoas, móveis e equipamentos de escritório e não o contrário. Aliás, o autor não ignora a importância, nos estudos de leiaute, do fluxo de pessoas e de papéis, como se pode verificar pela referência expressa que faz a esse item ao abordar o estudo de leiaute (estratégia), às páginas 70-1, conforme texto reproduzido parcialmente, a seguir:

“Para um estudo adequado de distribuição espacial, vale o conhecimento das rotinas internas, isto é, das rotinas que formam toda a movimentação no contexto em análise. É provável que o novo arranjo físico seja proposto e implantado em função do fluxo principal. Não pode (...) etc.”

É lícito, pois, sugerir ao autor que na próxima edição de seu livro (que esperamos ocorra dentro de pouco tempo) seja feita uma alteração na ordem dos capítulos.

A terceira ressalva é a decorrente do fato de o autor chamar de “sistemas de informação” às matrizes apresentadas nas páginas 195 a 199. Salvo engano de nossa parte, essas matrizes têm sido traduzidas, em português, como “gráficos ou organogramas lineares de responsabilidade”, correspondendo à expressão da língua inglesa “linear responsibility chart”.¹ A introdução desses gráficos, como complemento dos organogramas tradicionais, é geralmente atribuída ao professor holandês Ernest Hijmans.²

Embora haja diferentes definições do que seja um sistema de informação, admite-se, em geral, que “sistema de informação é aquele que permite aos demais recursos de uma organização (pessoas, dinheiro, material, máquinas e equipamentos) funcionarem como um todo integrado”.³

¹ Ver, a respeito, entre outros, Larke, Alfred. *Linear responsibility chart-new tool for executive-reading* n. 36. In: Cleland & King. *Systems, organizations, analysis, management: a book of readings*. New York, McGraw-Hill, 1969.

² Segundo I. Chiavenato, o organograma linear de responsabilidade foi idealizado por E. Hijmans e modificado por Serge A. Birn (conforme *Teoria geral de administração*. São Paulo, McGraw-Hill, v. 1, p. 283-4).

³ Ver, a respeito, Ross, Joel. *Management by information system*. New Jersey, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1979. p. 187.

Apesar das pequenas restrições apontadas, não temos dúvida em afirmar que a leitura do livro do Prof. Luis César deixou-nos a impressão de que se trata de obra didaticamente útil e que oferece aos estudiosos de O & M orientação adequada à realização de trabalhos práticos nesse campo; neste sentido, devem ser ressaltadas, com especial destaque, as *check-lists* que compõem o apêndice A, que visam a permitir a identificação de problemas estruturais, o que, repetimos, é algo raro nos livros escritos por professores brasileiros.

Além disso, o livro em questão apresenta, em seus capítulos finais, uma série de exercícios práticos, que permitem aos leitores a aplicação imediata dos conhecimentos teóricos constantes dos capítulos anteriores.

Em resumo, é obra recomendável aos alunos dos cursos de administração e, de modo geral, a todos os que desejam adquirir conhecimento básico necessário para a realização de trabalhos de O & M.

A. BERGAMINI DE ABREU*

* Professor e coordenador de consultoria e desenvolvimento gerencial da Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas. (Endereço do autor: Escola Brasileira de Administração Pública — Praia de Botafogo, 190 — 22.253 — Rio de Janeiro, RJ.)