

No oitavo e último capítulo, explica o porquê das vantagens práticas da tomada de decisão baseada em termos estatísticos em relação à intuição, julgamento, experiência, ou qualquer outro meio alternativo aparentemente não sistemático, para tomar decisões em clima de incerteza.

PAULO CLARINDO GOLDSCHMIDT

*ORGANIZATIONS AND THEIR MANAGING — A condensed one volume edition of Managing of Organizations —* Por BERTRAM M. GROSS, Copyright © 1964 by the Free Press of Glencoe, a Division of the MacMillan Co.; idem 1968.

Este livro representa um trabalho de reestruturação e condensação da obra, em dois volumes, do Prof. BERTRAM M. VOTE, intitulada *The Managing of Organizations*. Todavia, dada a objetividade e o grande número de tópicos inovadores introduzidos, esta obra dispensa, até certo ponto, a leitura daqueles dois volumes que lhe servem de alicerce.

A preocupação fundamental do autor é a de introduzir, através de uma linguagem já desde o início sistêmica, a abordagem às organizações e aos sistemas que prevalecerão a partir da década de 1970.

Aborda, neste sentido, os aspectos ligados à turbulência do meio ambiente, à dinâmica das estruturas, à multidimensionalidade das performances organizacionais e às dificuldades apresentadas pelo ensino de avançados conceitos originários da análise de complexas organizações.

Um detalhe importante na elaboração do conteúdo do livro é o ligado às considerações de conceitos atuais de alguns aspectos organizacionais. O autor não passa à defesa de suas argumentações sem demonstrá-las, previamente, e sem deixar o leitor desligado da base em que elas se alicerçam. Neste sentido, inclusive, o livro tem um útil conteúdo que o define e o coloca entre as melhores obras editadas dentro da área de organizações.

A tese, inicialmente defendida, é a de que as organizações têm-se tornado cada vez mais importantes no contexto social, político e econômico, conseguindo, com isto, um modo mais eficiente de satisfazer às necessidades humanas, oferecendo, todavia, em contrapartida, cada vez menos reais condições de perfeita administração.

Acredita o autor que, durante a década de 1970, com certeza, o meio ambiente, em que se desenvolverão as organizações, passará por um incremento bastante acentuado em virtude das grandes mudanças nas fontes tecnológicas, na estrutura social, nas aspirações humanas, políticas e governamentais.

As dificuldades de administração (*unmanageability*) prender-se-ão, notadamente, nas áreas de *decision-making*, comunicações, planejamento e controle. Considera, por outro lado, que somente uma revolução nas atuais técnicas de administração solucionará a questão. Assim, faz, nesta altura, uma análise da adequação do desenvolvimento dos recursos técnicos mais modernos e dos problemas por eles criados. As áreas técnicas tradicionais, conclui o autor, como contabilidade, finanças, produção, pessoal, relações públicas e *marketing* apresentar-se-ão altamente subdivididas e, com isto, novas áreas estarão ocupando, *tête à tête* com elas, as posições de importância dentro das organizações, tais como: *decision-making*, pesquisa operacional, *system analysis*, *design*, avaliação e controle.

A par desses aspectos acima citados, um dos grandes méritos do livro, e que talvez por ser o mais amplo deva trazer em seu âmago todos os anteriores, é o da divulgação — tanto para os administradores de empresa, professores e acadêmicos, como para práticos, leitores e estudiosos em geral da teoria das organizações — da novel mensagem, verdadeiramente útil, sobre *the guidance of real life organizations* ou seja, a organização vista como “um sistema dinâmico composto de recursos humanos operando em condições específicas de tempo e espaço”. Desta forma, a dinâmica organizacional é vista como um mecanismo de processamento de informações, utilizando-se dos sistemas de

comunicações, envolvendo, ora como fonte, ora como destino, o seu *meio ambiente, sua estrutura interna e sua performance ou funcionamento*.

O livro é bastante útil para os professôres de administração visto que o seu *system approach* é claro, objetivo e extremamente completo. Daríamos ênfase, como observação pessoal, aos seus capítulos referentes ao *environment* (meio ambiente) e ao das performances organizacionais, tanto pelo seu caráter inovador em t ermos de apresenta  o como pelo seu conte udo bastante expressivo.

Recomendar amos o livro aos administradores de empresa, por duas raz es:

1. pela oportunidade de uma revis o de seus conceitos b asicos da estrutura organizacional e da din mica dos aspectos ligados ao planejamento, contr le, coordena o e execu o empresariais.
2. pela tomada de contato com uma abordagem   organiza o, num sentido muito mais amplo e bem mais elucidativo, no que diz respeito  s suas fun es e ao seu desempenho;

Ao acad mico recomend -lo- amos pela oportunidade que se tem, atrav s de sua leitura, de complementar cientificamente — inclusive, at  de renovar — todos os conceitos que dizem respeito  s organiza es, suas estruturas, suas interliga es com o meio ambiente interno e externo e sua performance. A clareza com que s o ministrados os conhecimentos, assim como a ordena o e seq ncia da coloca o da mat ria, pelo Prof. GROSS, s o alguns dos valiosos recursos com que se conta para a efetividade de um estudo a respeito das *organiza es e sua administra o*.

ANT NIO FERNANDO CORN LIO