

RESENHA DE LIVROS

**Administração por Objetivos:
Uma Abordagem Sócio-Técnica**

Geraldo Ronchetti Caravantes

McGraw Hill (Porto Alegre)
1ª edição — 1977**Análise:** Cyro Bernardes — Professor Assistente do Departamento de Administração da FEA-USP.

Não obstante deixar de ser novidade, o assunto da ApO continua atual. Devido ao enfoque eminentemente de aplicação prática, o livro é recomendado sobretudo para cursos de treinamento de executivos. Seu objetivo principal é propor uma sistemática para a adoção da Administração por Objetivos pelas empresas e organizações públicas.

Tratando-se de uma dissertação de mestrado transformada em livro, o assunto é tratado como uma contribuição para aplicação prática da ApO.

O autor inicia a obra mostrando a necessidade das empresas adotarem novas técnicas administrativas, tendo em vista as mudanças sociais. Prossegue com alguns aspectos comportamentais e introduz o leitor na filosofia da ApO. Propõe então um modelo detalhado de aplicação e de aprimoramento organizacional. Finaliza mostrando a possibilidade de aplicar a ApO na administração pública. Entusiasma ler um livro sobre administração, escrito por um brasileiro, sobretudo por tratar um assunto destinado a melhorar o gerenciamento das

empresas, sem conter base manipulativa ou ideológica, como as conhecidas "escolas". Porém, parece que o autor não entendeu bem o conceito de sistema sócio-técnico, tanto assim que sua explicação não foi baseada nas fontes, como Emery, Trist, Herbst e Miller, mas em compêndios escolares. Por isso sua abordagem nada contém da filosofia exposta pelos pesquisadores de Tavistock. Também merece reparo o emprego abusivo de "anglicismos" como "implementar", "consistência" e "depurar", com significados outros que os originais do português. São detalhes que poderiam ser corrigidos em edições posteriores, como o que se lê na página 63 — "entropia negativa ou homeostase". Melhor seria que não chamasse de "ecologia" o ambiente situacional do gerente, já que esse termo é adequado para o "meio no qual a empresa subsiste". Mas, tudo isso pode ser relevado pelo aspecto de praticidade e detalhamento do quadro de referência para aplicação da ApO, que nos parece o ponto forte deste livro.

Controladoria — Teoria e Estudos de Casos

Stephen Charles Kanitz

Livraria Pioneira Editora
1ª edição — 1977**Análise:** Masayuki Nakagawa — Professor Assistente do Departamento de Contabilidade e Atuária da FEA-USP.

A Controladoria já adquiriu em nosso meio empresarial o "status" de padrão internacional e o livro oferece aos alunos dos cursos de ciências contábeis, administração e economia os "insights" para uma excelente realização profissional. Em termos de área de aplicação, este livro pode integrar a bibliografia básica de qualquer disciplina de administração financeira em cursos de graduação e é o primeiro livro no gênero que sai com o manual do mestre.

Pode ser adotado como livro-texto pois cobre perfeitamente os tópicos relativos à conceituação e organização da controladoria. Merece especial destaque o capítulo aos "critérios de avaliação empresarial". Para ilustrar este importante assunto para a Controladoria, pode ser utilizado o caso da General Electric, exposto nesse livro. Para que os alunos percebam que, também, um sistema de avaliação mais "rígido" pode funcionar, é possível utilizar o caso seguinte que é o da Companhia Galvor.

Através de 5 capítulos, metade do livro é destinado à apresentação teórica de conceitos e técnicas mais utilizados na área. A outra metade é dedicada à apresentação de 9 casos que ilustram suficientemente os diversos problemas enfrentados pelos "controllers".

O autor teve como objetivo fazer com que o profissional da área de administração financeira perceba a verdadeira área de eficácia do "controller". Já ao nível acadêmico, o livro propicia ao mestre a oportunidade de um enfoque interdisciplinar, isto é, fazer com que os alunos compreendam a interrelação existente entre os objetivos de estudo da "controladoria" com o resto das linhas curriculares que integram a formação do "contador gerencial".

Perfil de Águia

Michael Maccoby

Difel — Difusão Editorial S/A
1ª edição em português — 1976**Tradução:** Wamberto Hudson Ferreira**Análise:** Cecília Witaker Bergamini — Professora do Departamento de Administração da FEA-USP.

O livro tange um assunto de preocupação relevante na atual conjuntura das organizações, altamente preocupadas com o desenvolvimento humano numa era de grandes e aceleradas mudanças organizacionais. Pouca ou nenhuma ressonância teria ao nível inicial de ensino em administração ou qualquer ciência do comportamento aplicado à Administração. Para entendê-lo, segundo o objetivo do autor, torna-se necessário um mais amplo nível cultural aliado a uma significativa vivência do dia a dia empresarial. Sua leitura seria de grande utilidade para cursos de pós-graduação em quaisquer especialidades, desde que haja em seu curriculum de matérias algum tópico ligado a comportamento humano na organização. Através de uma pesquisa iniciada em 1969, o autor procurou estudar os gerentes de organizações com o objetivo de descobrir de que modo suas atitudes emocionais lhes influenciavam o trabalho e de que modo o próprio trabalho lhes moldava a perspectiva e os motivos.

O livro é então um relato das conclusões desse psicólogo, que pessoalmente trabalhou num cuidadoso estudo baseado em entrevistas com 250 gerentes de empresas muito bem sucedidas financeiramente, comercialmente, e que trabalhavam com tecnologia das mais avan-

çadas. Na tentativa de afastar variáveis contraproducentes, o autor fez também questão de escolher empresas nas quais os gerentes não fossem considerados "vítimas do sistema", mesmo seus beneficiários, bem como fossem pessoas admiradas dentro das melhores empresas.

O enfoque utilizado é principalmente o mais sadio, tentando localizar indícios de sucesso nas diferentes áreas de atuação desses executivos, dentro ou fora das suas organizações. Muito produtivamente procura localizar quais as condições que propiciam o "optimum" do desenvolvimento humano, permitido pelo sistema empresarial, em lugar de buscar diagnosticar os sofrimentos e suas circunstâncias causadoras na vida das pessoas que trabalham.

Ordenando e agrupando os dados levantados, torna-se possível ao autor caracterizar cinco diferentes estilos de comportamento organizacional, cuja descrição é completada por exemplos reais que ilustram a maneira de ser do Artesão, do Lutador das Selvas, do Homem de Empresa, do Jogador e o Jogador Criativo. O real significado de cada um desses títulos com os quais foram batizados os cinco estilos diferentes só vai sendo realmente atingido à medida que Maccoby descreve cada um deles, sendo facilitada uma visão clara de suas principais diferenças ao final desses capítulos, quando explicita seus pontos fortes e circunstâncias organizacionais nas quais cada um deles pode atuar com maior sucesso. Em seus últimos capítulos, o livro foi enriquecido com a ligação entre os pressupostos teóricos do seu autor e as principais correntes de pensamento das diferentes escolas de administração. Este fecho, portanto, posiciona para o leitor as conclusões feitas por um psicanalista culturalista, frente, principalmente às

teorias que têm buscado compreender o comportamento humano nas organizações lidando apenas com elementos de ordem consciente, isto é, de ego, ou de relação entre o indivíduo e o mundo com o qual interage.

Para quem lê *Perfil de Águia* são necessários alguns conhecimentos fundamentais da teoria psicanalítica, uma vez que tenham sido eles utilizados não em excesso, mas com extrema precisão. A justa medida em que foram mencionados e a oportunidade com que aparecem é que tornam a leitura profunda, clara e ao mesmo tempo excitantemente atraente.

Por outro lado, muito enriqueceria a compreensão do trabalho se o leitor procurasse informar-se, embora superficialmente do que seja o teste de Rorschach e de como é habitualmente interpretado pelos seus especialistas. A falta desse conhecimento poderá deixar truncadas muitas das ilustrações onde foram utilizadas essas interpretações, desmerecendo erroneamente a seriedade e a cientificidade que predominam no livro, de início ao fim.

Deve ser louvada a atitude do tradutor que extremamente preciso e comedido em sua terminologia não adentrou ao clima de espetacularidade altamente comercial, que no geral envolvem as obras sobre comportamento humano. Por outro lado, seu linguajar é acessível a leigos em psicologia e muito adequado às pessoas a quem se destina a obra: executivos, altamente posicionados dentro de organizações que possuem refinamento tecnológico, estudiosos em Administração Geral e Recursos Humanos.

Supervisão e Gerência

Lewis R. Benton

Zahar Editores
1ª edição — 1977

Tradução: Jorge Milton Moreira Nunes

Análise: Eunice Lacava Kwasnicka — Professora Assistente do Departamento de Administração da FEA-USP.

O autor mostra ter uma visão bastante clássica da Teoria da Administração, com um estilo de redação mais sintetizado do que a maioria dos americanos, porém continuando na linha de mostrar o que até agora foi desenvolvido na teoria administrativa, sem contudo apresentar grandes inovações.

O tema é bastante atual, envolvendo uma gama muito grande de assuntos que o administrador deve conhecer para o desempenho de sua função.

O livro não pode ser considerado como um livro-texto, pois ele reúne assuntos que podem ser abordados em várias disciplinas, porém pode ser considerado leitura complementar, tanto nos cursos de graduação como no de pós-graduação. O objetivo específico do autor foi o de dar aos estudantes de administração, bem como a profissionais desse campo, uma visão dos principais assuntos que devem ser conhecidos para o desempenho de sua tarefa e que permita tomar decisões criativas, uma vez que, segundo o autor, o administrador deve ter uma gama de conhecimentos bastante extensa, conhecimentos esses que permitirão desenvolver suas habilidades no processo administrativo.

Os assuntos abordados neste livro já o

foram por vários outros autores, tanto em livros dedicados à área de ensino comportamental como à área de ensino da Administração Geral. A forma utilizada pelo autor não é polêmica pois não está contestando ou recriando teorias, mas apenas constatando o que já foi descoberto. Com a inclusão de questões e pequenos casos no final de cada capítulo, facilita a didática de apresentação de assuntos.

O livro está estruturado em seis partes: Na primeira, composta de cinco capítulos, o autor procura dar uma visão macro do trabalho e porquê os indivíduos procuram as organizações. Nela, desenvolve desde o histórico da administração, com Taylor e outros precursores, falando um pouco sobre o trabalho individual e o trabalho em grupo e, concluindo, descreve brevemente como uma organização pode ser estruturada sob o aspecto de constituir relacionamentos de autoridades e responsabilidade.

Na segunda parte do livro o autor passa do geral para o específico e aborda como o gerente e o supervisor vão obter seus recursos humanos, entrando inclusive em técnicas de recrutamento e seleção dos indivíduos.

Na terceira, o autor procura dar uma orientação de quais os problemas que o administrador deverá enfrentar na administração de seus recursos humanos, tais como absentéismo, disciplina, remuneração, etc.

Na quarta parte, aborda quais os componentes que o administrador dispõe para manter uma supervisão eficiente e a medida que ele utiliza adequadamente as técnicas de comunicação, liderança, processo decisório, e se o seu desempenho será eficiente e eficaz.

Na quinta, coloca os elementos de produção, ou seja, os elementos que afetam a produção do indivíduo, tais como: mensuração do trabalho, segurança, produtividade, etc.

Na última parte, bastante sucinta, apenas dois capítulos, procura dar uma visão dos temas importantes com os quais o administrador deve preocupar-se, visando o futuro da administração.

De maneira geral, a organização do livro está boa, com a ressalva da colocação de capítulos, que apesar de contribuir para a informação não estão em sintonia com o conteúdo e objetivo do livro, como por exemplo, na segunda parte, "a função da Gerência de Pessoal."

Quanto ao aspecto de conceitos e forma de apresentação do assunto, são perfeitamente corretos, sendo o livro de leitura fácil e rápida compreensão. A tradução está boa, sem grande prejuízo ao texto original.

Administração por Objetivos

João Bosco Lodi

Livraria Pioneira Editora
6ª edição — 1977

Análise: Eduardo P.G. Vasconcellos — Professor Livre Docente do Departamento da FEA-USP.

Este livro resulta da fusão de dois trabalhos: um livro anteriormente publicado pelo autor sobre Administração por Objetivos e um texto que permite visualizar a aplicação prática em empresas brasileiras.

A primeira parte se inicia com uma exposição comentada das obras de Drucker. A seguir, os perigos do mau uso de ApO são enfatizados. Os capítulos seguintes conceituam ApO e mostram as várias abordagens para sua aplicação. Ênfase é dada à diferenciação entre objetivos de curto e longo prazo. A primeira parte do livro termina com um capítulo sobre o relacionamento entre objetivos e estrutura organizacional.

Na segunda parte do livro, vários aspectos da primeira parte dão resumos e sete exemplos de determinação de objetivos resultantes da aplicação de ApO são apresentados.

Os conceitos são muito bem colocados, a ilustração é adequada, entretanto, poderia ser melhor ainda se apresentasse os organogramas mencionados no capítulo sobre objetivos e estrutura. Os exemplos práticos são de grande valia, enriquecendo o trabalho. Entre a parte I e II existe uma grande sobreposição e repetição, mas que não chega a causar prejuízo à obra como um todo.

O tema não é novo, tendo sido tratado na literatura de forma intensa. É aplicável à realidade brasileira e muito adequado para cursos de graduação e seminários especiais para executivos.

Os objetivos do autor foram mostrar a relevância e aplicabilidade de ApO para permitir uma maior eficácia organizacional — mostrar os riscos e pontos fracos do procedimento.

Demonstra extenso conhecimento teórico e prático sobre o assunto do livro, assim como, honestidade em mostrar os perigos da utilização do método.

Matemática Financeira

Washington Franco Mathias e
José Moreira Gomes

Atlas S/A
1ª edição — 1977

Análise: Antonio Pereira do Amaral — Professor Titular do Departamento de Contabilidade e Atuária da FEA-USP.

O livro expõe a teoria da Matemática Financeira estudando a avaliação de um capital e de conjuntos de capitais em capitalização simples e composta. Aborda ainda problemas de amortização em seus vários aspectos. Aborda também, muito de acordo com a realidade brasileira, o problema da correção monetária relativo à avaliação de capitais. Toda a teoria exposta é acompanhada de um número bem razoável de exercícios práticos.

Quanto à sua organização, não podemos deixar de apresentar pequenas críticas, que não diminuem, de forma alguma, o valor do trabalho e que o autor poderá considerar, ou não, para uma segunda edição. O gráfico da pg. 121 deve ser ligeiramente modificado para, já aí, mostrar que em qualquer ponto, dentro do primeiro período, o montante a juros simples é maior que o montante a juros compostos, como se pode depreender do gráfico da pag. 135. Julgamos que o autor deve refazer o conceito de equivalência de capitais (pg. 211), pois em capitalização composta, não é necessário dizer que os valores atuais devem ser iguais porque a equivalência não depende da data focal. O exemplo da pg. 213 nos confirma isto. A expressão anualidades, como sinônimo de rendas, embora usada por alguns autores, principalmente americanos e ingleses, não nos parece apropriada. Preferimos simplesmente a expressão: Rendas. Na pg. 239, o quadro de resumos das rendas apresenta algumas falhas. Pelo quadro apresentado, o leitor pode ser levado a julgar que a subdivisão das rendas temporárias não se aplica às rendas perpétuas. (Não se aplica aos montantes simplesmente porque, nestas últimas, estes não existem.) E mais ainda, que a subdivisão das rendas de termos constantes não se aplica às rendas de termos variáveis. Ainda na pg. 239, a definição de renda diferida não é muito feliz. Sabemos o que o autor quer dizer mas o que está dito confunde uma data com período de tempo. No meio da pg. 239 há as afirmações: $2\% < i$ e $7\% > i$. Consideradas simultaneamente nada temos a dizer. Mas, consideradas isoladamente, cabe a pergunta: Por que, necessariamente $2\% < i$ ou $7\% > i$? Parece-nos que seria necessário dizer, mesmo talvez sem demonstração, que a função $a_n | j$ é decrescente na variável i . À pg. 414, no meio da página, após a expressão $i + r = \frac{1+i}{1+j}$ vem a afirmação: "Logo, para se obter a taxa real basta dividir a taxa nominal pela taxa da inflação." Foi evidentemente, um descuido que deve ser corrigido. Recomendamos também aos autores que, numa próxima edição, dedicassem mais algumas páginas a um estudo mais extenso das rendas de termos variáveis e também das amortizações por prestações variáveis.

O tema é sempre atual pois os problemas de avaliação de um capital ou de conjuntos de capitais é de grande interesse para várias áreas de atividade e de grande aplicação prática.

A matemática financeira é um instrumento indispensável a todas as pessoas que atuam na área de administração financeira. Nesta área, o livro é de grande

utilidade para os cursos de graduação e pós-graduação.

A bibliografia existente neste campo é ainda bastante pobre, principalmente

em língua portuguesa, embora tenham surgido ultimamente, algumas boas obras. Os autores pretenderam, e conseguiram, ampliar com um bom trabalho esta bibliografia.

LIVROS RECEBIDOS PARA ANÁLISE

EDITORA ATLAS S/A

- Estatística Básica – *Geraldo Luciano Toledo e Ivo Izidoro Ovalle*
- Administração por Objetivos: O Método 3 D – *W.J. Reddin*
- Administração da Produção – *Dayr Américo dos Reis*
- Administração do Capital de Giro – *Dileep R. Mehta*

88

EDITORA HARPER & ROW DO BRASIL LTDA.

- Princípios de Administração Financeira – *Lawrence J. Gitman*
- Matemática para Economia e Administração – *Jean E. Weber*

LIVRARIA PIONEIRA EDITORA

- Administração por Objetivos – *João Bosco Lodi*
 - Controladoria – Teoria e Estudo de Casos – *Stephen Charles Kanitz*
 - Logística Industrial – Análise e Administração dos Sistemas de Suprimentos e Distribuição – *John F. Magee*
 - O Conselho de Administração nas Sociedades Anônimas –
João Bosco Lodi
-