

# RESENHAS DE LIVROS

## CÁLCULO – UM CURSO MODERNO E SUAS APLICAÇÕES

*Autor:* Laurence D. Hoffmann  
*Editora:* Livros Técnicos e Científicos  
*Edição:* 1ª . *Ano de Publicação:* 1982  
*Tradução:* Regina Szwarcfiter  
*Avaliador:* Jairo Simon da Fonseca - Prof. Titular da FEA/USP

O livro contém tópicos fundamentais de cálculo diferencial e integral, caracterizando-se como um livro texto para uma disciplina de complementos de matemática do curso básico de economia ou administração de empresas. Apesar do livro levar prioridade para as áreas acima citadas, ele apresenta exemplos interessantes em biologia, ampliando assim sua área de penetração.

Os capítulos 1 e 3 tratam de temas como: funções, gráficos e funções exponencial e logarítmica, recordando itens alocados em um curso colegial.

Os capítulos 2, 3, 5, 6 e 7 abordam tópicos clássicos do cálculo diferencial e integral: diferenciação, máximos e mínimos, integral indefinida e definida e máximos e mínimos de funções de várias variáveis.

A exposição dos capítulos é feita de maneira bastante didática, tendo o autor omitido o máximo possível de demonstrações, ressaltando exemplos das aplicações, bem como exercícios a serem resolvidos no final de cada capítulo.

De um modo geral, consideramos um livro bastante útil para os estudantes da disciplina complementos de matemática, apesar de acharmos que o livro deveria conter mais dois capítulos abordando as equações diferenciais e as diferenças e suas aplicações.

Finalizando, gostaríamos de ressaltar o excelente visual do livro, com excelente diagramação, acrescentando assim mais um ponto positivo na qualidade do livro em avaliação.

## TUPI: A GREVE DA FOME

*Autor:* Humberto Mesquita  
*Editora:* Cortez  
*Ano de Publicação:* 1982  
*Avaliador:* Cléber Aquino - Prof. do Dep. de Adm. da FEA/USP

### I – RESUMO

O objetivo do livro é relatar a greve dos funcionários da Tupi de São Paulo, empresa de televisão do grupo dos Diários e Emissoras Associados, que teve a concessão de funcionamento suspensa pelo governo federal no começo de 1981 após 14 meses de greve realizada pelos funcionários e das deficiências administrativas praticadas.

O livro divide-se em duas (2) partes. A primeira, muito simplificada, porém de grande utilidade para a compreensão da trajetória do grupo, refere-se a atuação do sr. Assis Chateaubriand, fundador do grupo. A partir da compreensão dos valores, do estilo, da personalidade e das táticas desse empresário, o leitor começa a entender certos padrões de conduta do grupo. A influência de Chateaubriand foi tão marcante, que a sua morte deixou o grupo numa profunda crise de identidade.

A segunda parte ou a quase totalidade do livro relata a experiência da greve levada a efeito pelos funcionários da Tupi de São Paulo. Um movimento, com duração de 14 meses, enfrentando todas as resistências e obstáculos, mas concluído com os objetivos alcançados: recebimento dos salários atrasados, sensibilização da opinião pública, transferência do controle acionário da empresa para outros grupos (Silvio Santos e Manchete) e o afastamento do sr. João Calmon, Diretor Presidente e dos demais condôminos, segundo os funcionários grevistas, foram os grandes responsáveis pela derrocada da Cia.

O livro está escrito numa linguagem simples, jornalística. É uma leitura agradável, prendendo a atenção do leitor desde as primeiras páginas até o final. O autor, pelo fato de ter sido um dos líderes do

movimento, peca pelo excesso de contaminação emocional na redação do texto. Uma de suas distorções é a preocupação, quase única, com a figura do João Calmon. Não temos procuração para defender esse cidadão. Até concordamos, ser ele o maior responsável pelo final triste de um grupo de comunicação tão poderoso há alguns anos atrás no Brasil. Mas o autor poderia ter enveredado também por uma análise mais ampla, comentando outros fatores acima da figura de uma pessoa e que certamente contribuíram para as distorções da empresa. A análise de uma organização não pode ficar restrita a personalidades individuais, mesmo que resida nelas a fonte de muitas distorções.

### ENSINAMENTOS

O livro, apesar de sua simplicidade, oferece valiosos ensinamentos, inclusive para estudantes e profissionais de Administração. Senão vejamos:

1 – Uma das falhas do sr. Assis Chateaubriand foi nunca ter constituído uma estrutura organizacional habilitada a dar prosseguimento ao seu ímpeto de realização e de disciplinar o seu espírito desorganizado, improvisador e até certo ponto anti-ético. A vida dele foi um somatório de lances sem um mínimo de planejamento, que tiveram reflexos marcantes na vida do grupo. O seu sonho foi destruído justamente pela falta de uma estrutura e da falta de habilidade de selecionar os condôminos para administrar o empreendimento após a sua morte.

2 – O grupo nunca conseguiu se libertar da improvisação e dos valores predatórios e econômicos de lucros imediatos e fáceis. Nunca conseguiu se libertar dos favores e paternalismo do Estado. E nunca conseguiu

tração, como o não recolhimento dos impostos devidos, como se estivessem no Brasil de outrora.

3 — Dada as deficiências relatadas no tópico acima, o grupo nunca se voltou para objetivos sociais e comunitários. Os funcionários viviam em estado de revolta com o estilo de direção vigente e foram eles o foco do movimento de rebeldia, que culminou com o decreto governamental de suspensão da concessão. Quanto aos objetivos comunitários, o grupo não revelava o mínimo respeito pela opinião pública. As campanhas realizadas pelo sr. Chateaubriand cessaram após a sua morte e mesmo assim eram de caráter estritamente promocional.

4 — Os condôminos revelaram miopia administrativa acentuada, quando relegaram a segundo plano o movimento dos funcionários, a crise administrativa em que se encontravam e acima de tudo o papel forte e intervencionista do governo brasileiro. A suspensão da concessão foi fruto de um simples decreto e da ação do Dentel. E nada mais.

5 — O caso também ilustra a situação das empresas hoje cuja liderança se volta apenas para objetivos econômicos e ilícitos. O Brasil atual é diferente de alguns anos passados. A empresa moderna não pode ser um simples modelo fechado, voltado apenas para os seus interesses imediatos. Os demais públicos do ecossistema da Instituição precisam ser considerados, sob pena de ser vítima de animosidade desses grupos de interesses

contrariados.

6 — O grupo não possuía um planejamento de longo prazo. Notou-se pela narrativa do autor, que toda a administração era de caráter retroativo, cuidando dos problemas quando o fogo estava alto e com muito atraso.

7 — Outras lições: a greve realizada pelos funcionários mostrou o grau de amadurecimento da classe agindo com equilíbrio e acima de tudo com inteligência. Mostrou também o peso sob o qual vive o trabalhador brasileiro. Apesar da justeza da causa, inicialmente e até próximo ao final, enfrentou resistências por parte do governo, do congresso nacional, com o indiferentismo do Ministério do Trabalho, mesmo sendo a causa das mais justas. A empresa no Brasil desfruta de uma enorme cobertura. O “apoio” ocorreu somente quando a opinião pública estava mobilizada e os grevistas executaram lances ousados. Ademais o governo era um dos prejudicados pela má administração do grupo, dada a falta de compromissos da direção da empresa para com a previdência social, FGTS e outras obrigações fiscais.

O livro é indicado para as disciplinas de RH, Política de Negócios, Estrutura Organizacional, Gerência e Liderança, além de ser uma excelente fonte para se conhecer a ideologia da maioria das empresas nacionais no trato com a mão-de-obra e nas práticas de Administração. A maioria das empresas encontraram-se em situações semelhantes.

## INTRODUÇÃO À ORGANIZAÇÃO BUROCRÁTICA

*Autores:* Luiz Carlos Bresser Pereira

Fernando C. Prestes Motta

*Editora:* Brasiliense

*Ano de Publicação:* 1980 - 2ª edição

*Avaliador:* Glória Della Mônica Trevisan  
Profa. Assistente da FEA/USP

Indubitavelmente, o lançamento de um livro escrito por dois autores brasileiros com o renome de Luiz Carlos Bresser e Fernando

C. Prestes Motta, tratando de um tema tão complexo e sempre atual como a análise das Organizações Burocráticas é de extrema

importância para todos os professores, estudantes e profissionais que atuem em quaisquer das áreas de Ciências Sociais.

Desde longa data o nome do Prof. Luiz Carlos B. Pereira está ligado ao estudo do Modelo Burocrático. Por sua vez de sua associação com o Prof. Fernando C. P. Motta, reconhecido estudioso da Teoria Administrativa, só poderia resultar uma obra de grande qualidade como o livro ora analisado.

É bem verdade que em obras recentes alguns autores chegam a afirmar que as organizações tenderão a assumir outras formas de estrutura que não a burocrática, em certos casos já sendo mesmo uma realidade como no caso de administração por co-gestão e auto-gestão, por exemplo. Mas o fato é que a Organização Burocrática é o tipo de sistema social dominante nas sociedades modernas.

Por outro lado mesmo que novas formas de estruturas administrativas estejam sendo propostas, pelo menos a nível de formulação teórica para substituírem as burocracias e passem a ter aplicabilidade, gradativa em um futuro bem próximo não se pode pretender negar que as organizações burocráticas ainda predominem durante um bom período de tempo nas sociedades contemporâneas. E mesmo que continuem coexistindo com outras formas de organizações por um longo período de tempo.

Neste livro, seus autores não se limitam a reapresentar o modelo descrito por Max Weber e descrever sua história, mas analisam a organização burocrática, nos seus próprios termos, "como uma estratégia de administração e de dominação", isto é, uma forma de poder que se estrutura e fortalece através desse tipo de organização.

Muito mais do que isso, os autores nos primeiros capítulos, que podem constituir-se, embora não explicitamente, mas implicitamente numa primeira parte do livro, descrevem o Modelo Weberiano sob um enfoque bastante contemporâneo.

A seguir, como uma de suas principais preocupações é a de chamar a atenção do leitor para o fato de que as organizações

burocráticas representam, até certo ponto, um instrumento de frustração do desejo de liberdade de seus membros. Além disso, ainda nesta primeira parte os autores tratam da organização informal e das variáveis de centralização e descentralização segundo o critério de descentralização de decisões que é o aspecto mais importante e significativo da descentralização administrativa.

Numa segunda parte, constituídos pelo capítulos III a VI, os autores passam a analisar as organizações burocráticas nos seus aspectos não apenas sociológicos, mas principalmente nos seus aspectos administrativos, isto é, não se limitando a estudar as organizações a partir de uma perspectiva puramente analítica mas principalmente tendo em vista a sua operacionalização, portanto, lançando mão da Teoria Administrativa cujas preocupações principais são as estratégias administrativas e formulação de sistemas de recomendações aos administradores.

Nesta parte os autores fazem também um breve histórico das primeiras escolas administrativas. Passando a seguir a analisar mais profundamente a Burocracia segundo a abordagem sistêmica mostrando o quanto, a partir desta abordagem, as modernas teorias das organizações tanto a norte-americana quanto a soviética têm em comum na medida em que ambas utilizam a realidade biológica e física para explicar a realidade organizacional e social; quando, segundo os autores "o problema é mostrar como a realidade organizacional diferencia-se da social, como ambas se diferenciam da biologia e como esta última diferencia-se da física". Procuram, além disso, chamar a atenção para o fato de que "a formalização exagerada dá ao cientista social uma certeza de estar realizando um trabalho científico, embora, possa tratar-se de uma ilusão científica."

Finalmente, nos capítulos VII a X os autores dedicam-se a: 1ª) à crítica da burocracia no sentido de que entendendo-se como forma de domínio de crescente aumento do poder, possa a sociedade superá-la e para isto lançam mão da

abordagem estruturalista aplicada a administração; 2ª) à guisa de conclusão dedicam os dois capítulos finais do livro tratando da automação e do fenômeno de auto-gestão na empresa e suas influências sobre a burocracia na tentativa de antever o futuro, elaborando previsões sobre as possíveis linhas mestras em torno das quais as organizações possam evoluir no futuro.

Sem dúvida, trata-se de livro com estrutura bastante complexa exigindo do seu leitor um bom conhecimento da evolução da Teoria da Administração e de outras áreas de Ciências Sociais aplicadas à Administração.

Contudo, apesar de complexo na sua estrutura, o conteúdo de cada capítulo é apresentado de forma clara e bem sistematizada obedecendo um encadeamento lógico e preciso dos assuntos apresentados. A linguagem utilizada é fluente e o estilo impecável.

## A ESTRATÉGIA DA ALTA GERÊNCIA

*Autores:* Benjamin B. Tregoe e John W. Zimmerman

*Editora:* Zahar

*Ano de Publicação:* 1982

*Avaliador:* Cléber Aquino - Prof. do Depto. de Administração da FEA/USP

O livro é constituído de seis (6) capítulos. Os dois primeiros são conceituais. O terceiro e o quarto tratam do conceito de "Força Motriz" considerado pelos autores como sua maior contribuição. Os capítulos restantes são dedicados a algumas recomendações para a implementação estratégica da Empresa e a outros conceitos de Administração Estratégica. A apresentação do livro é feita pelo sr. Whitney MacMillan presidente da Cargill Internacional e na contracapa do texto o leitor encontra depoimentos de vários empresários brasileiros falando das vantagens da definição da Força Motriz em suas organizações. O livro, portanto, é revestido de um aparato promocional, cuja finalidade, sem

Sua leitura é atraente prendendo a atenção do leitor à cada página. Nada neste livro é supérfluo.

É uma obra que não pode deixar de ser lida e sempre consultada por professores e pesquisadores dos mais variados ramos das Ciências Sociais tais como sociólogos, administradores, psicólogos, economistas, cientistas políticos, antropólogos, etc.

Alguns dos seus capítulos podem e devem ser recomendados a estudantes mais adiantados do curso de administração.

Além disso é um livro que não pode deixar de ser indicado e debatido em cursos de pós-graduação em administração, principalmente a nível de doutorado.

A única ressalva que temos a fazer é quanto ao título pois o livro é mais, muito mais do que uma "Introdução a Organização Burocrática".

dúvida, é fazer com que o livro e suas poucas idéias sejam aceitos pelos leitores e acima de tudo, pela classe empresarial como clientes de consultoria. Os autores são consultores.

O livro é de leitura agradável. Está redigido numa linguagem fácil, amena e em número pequeno de páginas (124). Hoje a moda é escrever livros de pequenas dimensões, pois a finalidade é fazer o leitor realmente ler e a tática encontrada tem sido reduzir o número de páginas, prova de que atualmente o hábito de ler e principalmente de estudar têm sido reduzidos substancialmente.

O texto não traz novidades significativas. Apesar de publicado em 1980 nos Estados

Unidos e os autores terão uma rica experiência de consultoria, inclusive em várias partes do mundo, o leitor de atitude crítica não encontrará uma contribuição além da literatura corrente sobre assuntos estratégicos. A contribuição maior reside na estrutura didática do livro. O pensamento é conduzido com lógica, os temas são apresentados numa seqüência aceitável e o conteúdo não é enfadonho. Ademais, são dadas informações úteis para o empresário iniciar a formulação da estratégia empresarial de sua empresa. É um livro de indiscutível validade para iniciantes.

A proposta do livro, claramente definida nos dois primeiros capítulos, é de grande valia para o empresário brasileiro. A proposta se volta para orientar a classe empresarial quanto aos rumos e a natureza de suas organizações. Consiste numa orientação para o futuro do empreendimento. Isto é realmente de grande validade na vida empresarial brasileira, pois sabemos que a quase totalidade dos dirigentes empresariais do Brasil se concentram no cotidiano de suas empresas, com mínima preocupação com o futuro. Esta deficiência é sentida como um todo em todo o país, visto que, inclusive a administração pública brasileira, não dispõe de um projeto de longo prazo para o nosso país.

O conceito de Força Motriz tem um forte conteúdo educacional. Segundo os autores, caracteriza-se, pelo impulso da empresa em busca dos seus objetivos. Para eles, a Força Motriz concentra-se no binômio Produto/Mercado e que a mesma pode ser eleita em nove áreas estratégicas. Escolhida a Força Motriz, as providências complementares da empresa é canalizar todos os seus recursos para apoiar a força motriz escolhida. O conceito tem uma indiscutível influência educacional, pois ajuda o empresário a disciplinar o seu pensamento para o binômio acima mencionado. Mas não apresenta novidades significativas, porque o Igor Ansoff já fala neste binômio (Produto/Mer-

cado) há mais de vinte anos. Mas como metodologia da orientação para a formulação inicial do projeto estratégico da empresa é de muita importância.

Na implementação estratégica, os autores consideram indispensável o papel a ser exercido pelos recursos humanos, especialmente por parte de algumas gerências-chaves. O fator humano é eleito pelos autores como o elemento estratégico central no sucesso da implementação estratégica da Cia. Mas eles ficam somente nesta afirmativa. Eles também destacam a diferença entre a formulação estratégica e planejamento, sendo este apresentado somente como um meio ou uma ponte de ligação entre a proposta estratégica e o processo decisório operacional da empresa.

Apesar de quase nenhuma contribuição original para o estudo de estratégia empresarial, o livro é de grande utilidade para os iniciantes nesta especialidade e para as empresas interessadas em iniciar um programa de administração estratégica visando disciplinar o seu futuro. Ademais, o livro tem uma forte influência educacional, pois após a sua leitura ficamos com a sensação da necessidade das organizações adotarem em suas cúpulas o pensamento estratégico.

O livro pode ser usado num curso de Planejamento estratégico, inclusive ao nível de pós-graduação, para os cursos de administração em qualquer disciplina para o aluno ter o primeiro sentimento da função estratégica que ultimamente tem despertado como de grande utilidade para o futuro da Cia. tendo em vista a sua necessidade de sobreviver e se adaptar num mundo cada vez mais turbulento, complexo e competitivo.

Os capítulos sobre a Força Motriz são de muita utilidade para o início da formulação estratégica da Empresa e uma fonte orientadora para a empresa alocar recursos e direcionar os seus talentos. No conjunto, apesar da superficialidade do estudo, o livro merece ser lido, até mesmo pelos especialistas em Estratégia Empresarial.

Unidos e os autores têm uma rica experiência de consultoria, inclusive em várias partes do mundo, o leitor de atitude crítica não encontrará uma contribuição além da literatura corrente sobre assuntos estratégicos. A contribuição maior reside na estrutura didática do livro. O pensamento é conduzido com lógica, os temas são apresentados numa seqüência aceitável e o conteúdo não é enfadonho. Ademais, são dadas informações úteis para o empresário iniciar a formulação da estratégia empresarial de sua empresa. É um livro de indiscutível validade para iniciantes.

A proposta do livro, claramente definida nos dois primeiros capítulos, é de grande valia para o empresário brasileiro. A proposta se volta para orientar a classe empresarial quanto aos rumos e a natureza de suas organizações. Consiste numa orientação para o futuro do empreendimento. Isto é realmente de grande validade na vida empresarial brasileira, pois sabemos que a quase totalidade dos dirigentes empresariais do Brasil se concentram no cotidiano de suas empresas, com mínima preocupação com o futuro. Esta deficiência é sentida como um todo em todo o país, visto que, inclusive a administração pública brasileira, não dispõe de um projeto de longo prazo para o nosso país.

O conceito de Força Motriz tem um forte conteúdo educacional. Segundo os autores, caracteriza-se pelo impulso da empresa em busca dos seus objetivos. Para eles, a Força Motriz concentra-se no binômio Produto/Mercado e que a mesma pode ser eleita em nove áreas estratégicas. Escolhida a Força Motriz, as providências complementares da empresa é canalizar todos os seus recursos para apoiar a força motriz escolhida. O conceito tem uma indiscutível influência educacional, pois ajuda o empresário a disciplinar o seu pensamento para o binômio acima mencionado. Mas não apresenta novidades significativas, porque o Igor Ansoff já fala neste binômio (Produto/Mer-

cado) há mais de vinte anos. Mas como metodologia da orientação para a formulação inicial do projeto estratégico da empresa é de muita importância.

Na implementação estratégica, os autores consideram indispensável o papel a ser exercido pelos recursos humanos, especialmente por parte de algumas gerências-chaves. O fator humano é eleito pelos autores como o elemento estratégico central no sucesso da implementação estratégica da Cia. Mas eles ficam somente nesta afirmativa. Eles também destacam a diferença entre a formulação estratégica e planejamento, sendo este apresentado somente como um meio ou uma ponte de ligação entre a proposta estratégica e o processo decisório operacional da empresa.

Apesar de quase nenhuma contribuição original para o estudo de estratégia empresarial, o livro é de grande utilidade para os iniciantes nesta especialidade e para as empresas interessadas em iniciar um programa de administração estratégica visando disciplinar o seu futuro. Ademais, o livro tem uma forte influência educacional, pois após a sua leitura ficamos com a sensação da necessidade das organizações adotarem em suas cúpulas o pensamento estratégico.

O livro pode ser usado num curso de Planejamento estratégico, inclusive ao nível de pós-graduação, para os cursos de administração em qualquer disciplina para o aluno ter o primeiro sentimento da função estratégica que ultimamente tem despertado como de grande utilidade para o futuro da Cia. tendo em vista a sua necessidade de sobreviver e se adaptar num mundo cada vez mais turbulento, complexo e competitivo.

Os capítulos sobre a Força Motriz são de muita utilidade para o início da formulação estratégica da Empresa e uma fonte orientadora para a empresa alocar recursos e direcionar os seus talentos. No conjunto, apesar da superficialidade do estudo, o livro merece ser lido, até mesmo pelos especialistas em Estratégia Empresarial.