

O DIRIGENTE PRINCIPAL. ACIONISTA OU GERENTE?

Rogério A. Machado

Diretor de Planejamento, Corporação Bonfiglioli, São Paulo; MS in Management pelo MIT e Engenheiro pela UFPE.

* O autor agradece a leitura crítica e os comentários feitos à versão preliminar por Maria Cecília Rossi, Corporação Bonfiglioli, São Paulo.

INTRODUÇÃO

A análise ambiental constitui etapa crítica no planejamento empresarial, compreendendo o diagnóstico externo — considerações acerca da natureza do negócio, sua concorrência, seus mercados etc. — e o diagnóstico interno. Este é igualmente crítico quando do planejamento de processos de planejamento empresarial (Figura 1). Objetiva, entre outras coisas, identificar e avaliar como afetarão o processo de planejamento da empresa:

- a estrutura de poder, seus principais atores e coligações;
- a cultura dominante, os valores e o estilo dos principais executivos;
- os processos decisórios, a forma como se manifesta a estrutura de poder e a cultura dominante.

Nesta análise interna um elemento destaca-se, a figura do *dirigente principal*: sua história como pessoa, seu currículo profissio-

nal, seus hábitos e preferências pessoais e sociais, seu estilo de vida, suas leituras, suas relações empresariais e seu vínculo com a organização, que afetam sobremodo o que a organização faz, como faz e com quem faz seus negócios e planos. Ou seja, essas características que o distinguem — e que, numa simplificação quase abusiva, serão designadas de “história de vida” — cunham de maneira significativa seu “estilo de gestão”

Embora aparentemente tênue, a experiência mostra que esta relação influencia a própria estrutura organizacional, conferindo maior destaque a áreas e funções pelas quais o dirigente principal apresenta maior afinidade, às vezes independentemente da efetiva relevância daquelas; daí ser imprescindível sua consideração pelo planejamento. A criação, ainda em 1903, por Coleman du Pont, dirigente principal da E. I. du Pont de Nemours Powder Co., de um Departamento de Desenvolvimento, órgão raro na época, reportando-se diretamente à Presidência, cons-

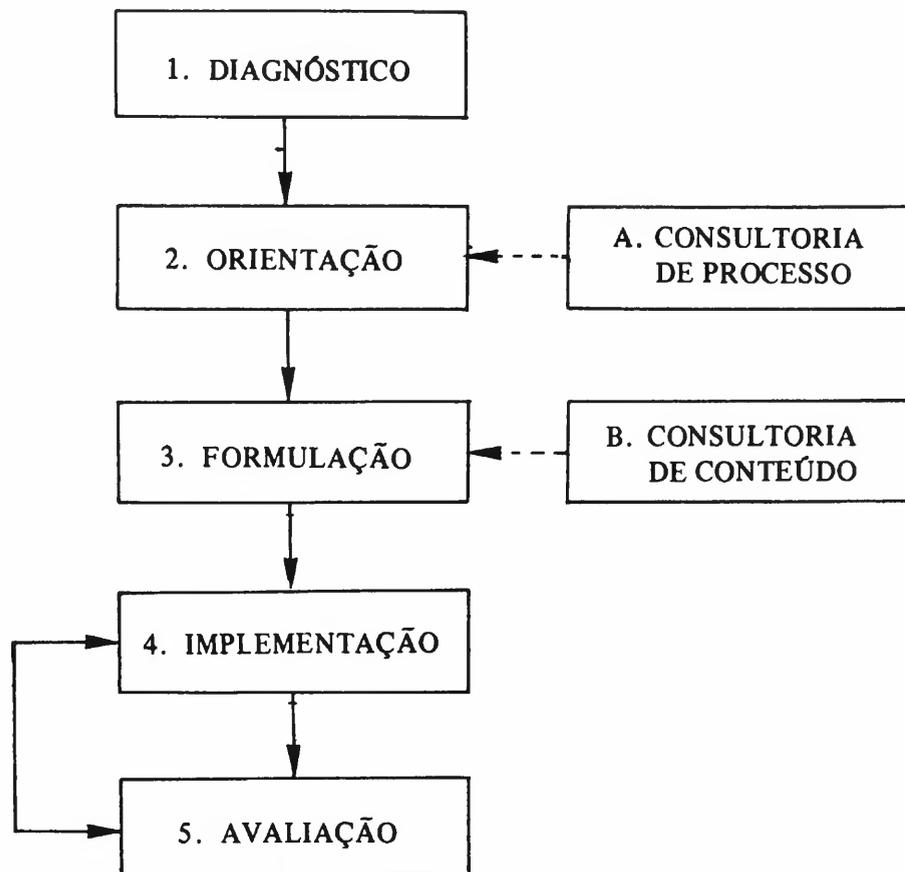


Figura 1 – Um Modelo para Planejar o Planejamento

Fonte: Machado, Rogério. *Planejamento empresarial*. São Paulo, Brasiliense (no prelo).

titui exemplo significativo. Não por acaso, Coleman era graduado pelo M.I.T., bem como o eram Alfred e Pierre du Pont, respectivamente gerente geral e tesoureiro da empresa na ocasião.

Particularmente nas empresas privadas de origem familiar, muito comuns ainda no Brasil, a figura do dirigente principal da organização tem uma relevância, quiçá, ainda maior do que a normalmente atribuída quando se pensa e faz planejamento.

O propósito deste artigo é registrar algumas observações de ordem geral e levantar algumas pistas para estudos mais sistemáticos da figura do dirigente principal em empresas privadas brasileiras, em particular quanto ao seu impacto na formulação e implementação de processos de planejamento empresarial.

UMA TIPOLOGIA PARA DIRIGENTES PRINCIPAIS

Podemos identificar quatro tipos de dirigentes principais num espectro contínuo que vai desde o acionista “puro” até o gerente

“puro”, passando por dois estereótipos intermediários que designaremos de empresário-investidor e empresário-executivo (Figura 2).

O dirigente principal do tipo *acionista puro* caracteriza-se por ter um mínimo ou nenhum envolvimento com as transações da organização, internamente e com o meio externo; mesmo tendo uma participação significativa, limita-se quase exclusivamente a administrar seu portfólio de ações: analisar o desempenho das empresas; subscrever aumentos de capital; receber dividendos etc.

Já o dirigente principal do tipo *gerente puro* é um administrador profissional, assalariado e caracteriza-se por ter um mínimo ou nenhum envolvimento com o controle acionário da organização, concentrando-se na obtenção de eficácia e eficiência nas transações dos negócios: planejar e avaliar o desempenho de negócios e subordinados; orientar investimentos e transações; decidir sobre o dia-dia dos negócios etc.

O *empresário* é um misto de acionista e gerente e, neste sentido, reúne características de proprietário e de empregado. Segundo a

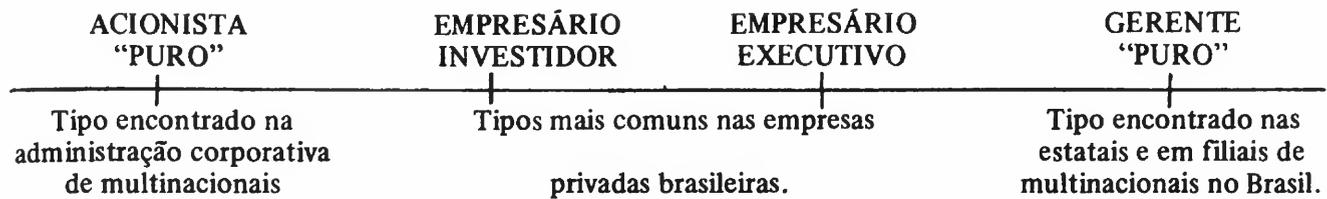


Figura 2 – Uma Tipologia para Dirigentes Principais

predominância de um ou outro traço, é possível identificar, nesta faixa intermediária do contínuo, dois tipos de dirigente principal: o *empresário-investidor*, que apresenta características próximas do acionista puro, e o *empresário-executivo*, que se situa, do ponto de vista comportamental, mais próximo do gerente puro.

A vivência com organizações de diversas naturezas e tamanhos e o relacionamento profissional com empresários, seus dirigentes principais, permite-nos adiantar as seguintes observações de ordem geral:

- todos os empresários são suficientemente dedicados a ponto de se considerarem competentes enquanto investidores e executivos;
- nenhum empresário é suficientemente inapto ou desinteressado em qualquer dos extremos a ponto de reconhecer tal fato, delegando intencionalmente a um conselheiro – extremo “acionista” – ou executivo subordinado – extremo “gerente” – as funções a ele associadas.

Colocado de outra forma, os empresários, enquanto dirigentes principais, têm características marcantes, que os tornam potencialmente mais eficazes de um modo próprio, ou como empresário-investidor ou como empresário-executivo. A predominância de certas características depende, entre outros fatores, de sua história de vida, a qual se constitui no fator mais influente no seu estilo de gestão e, conseqüentemente, na forma como se desenvolvem os processos decisórios em sua organização.

O DIRIGENTE PRINCIPAL NO BRASIL

Os dois extremos da tipologia apresentada são pouco comuns, raros mesmo, nas empresas privadas brasileiras. O dirigente prin-

cipal do tipo *gerente* é encontrado nas estatais e em quase todas as multinacionais que atuam no Brasil. Em ambas, a área de atuação do negócio, a estrutura gerencial e os modelos de planejamento adotados são pré-definidos por um nível superior de decisão; ainda assim, as estatais indiscutivelmente oferecem ao dirigente maior margem para contribuições criativas no processo. Nos países de origem das multinacionais, especialmente nos Estados Unidos, é comum também encontrarmos “Chairmen of the Board” e “Chief Executive Officers” – com títulos quase honorários – que são típicos dirigentes *acionistas puros*.

No Brasil, o dirigente principal, geralmente com o cargo de Presidente – mesmo quando sua empresa é uma sociedade limitada – ocupa as posições intermediárias do contínuo, podendo sua história de vida, grosso modo, ser representada por um dos casos seguintes (intencionalmente, aspectos julgados relevantes foram acentuados, quase beirando o caricato):

- *Caso I*: Carlos André, engenheiro, filho de advogado, após trabalhar 8 anos em projetos de engenharia para uma grande construtora, abriu sua própria firma; fez cursos diversos de curta duração nas áreas de administração e economia.
- *Caso II*: José Carlos, advogado, filho de engenheiro, fez um curso de pós-graduação em Ciências Políticas; passou a colaborar com o pai na sua firma de construções e após 8 anos, com a saída do pai, assumiu a direção geral dos negócios.
- *Caso III*: Roberto Flávio, administrador, filho de economista, recebeu como herança um portfólio de ações significativo; alguns dos lotes, inclusive, possibilitavam a indicação do dirigente principal.
- *Caso IV*: João Augusto, médico, filho de fazendeiro, residindo e clinicando no inte-

rior, recebeu como herança um portfólio de ações significativo; alguns lotes, inclusive, possibilitavam a indicação do dirigente principal.

O dirigente principal tende a ser do tipo *empresário-executivo* quando ele inicia seu próprio negócio (Caso I) ou quando recebe um negócio ou meios para controle de um negócio afim com sua formação e interesses profissionais (Caso III).

O dirigente principal tende a ser do tipo *empresário-investidor* quando recebe um negócio feito (Caso II) ou quando recebe meios para controlar um negócio que pouco tem a ver com sua formação e interesses profissionais (Caso IV).

IMPLICAÇÕES PARA O PLANEJAMENTO

Em decorrência da qualidade da interação e do ajustamento entre, de um lado, as características marcantes do dirigente principal, fortemente ligadas à sua história de vida e à da empresa, e, do outro, a estrutura de poder, a cultura dominante e os processos decisórios da organização, poderemos encontrar negócios mais ou menos rentáveis, seguros e prósperos.

Um dirigente principal que se caracteriza como um *empresário-investidor* tenderá a ter negócios com maiores chances de sucesso à medida que dispõe de uma equipe de conselheiros independentes e de executivos confiáveis e competentes administrando seu patrimônio com base em um processo eficaz de planejamento, delegação e avaliação de desempenho. Tais particularidades criam certa predisposição à prática de estratégias de diversificação dos negócios. Um exemplo bem-sucedido de *empresário-investidor* é encontrado na figura do Sr. Rodolfo Marco Bonfiglioli, da Corporação Bonfiglioli, *holding* de um conjunto de empresas atuantes em ramos de atividades bastante variados — financeiro, agroindustrial, agropecuário, imobiliário, construção civil, comércio exterior e informática.

Já um dirigente principal do tipo *empresário-executivo* poderá ter suas chances de sucesso aumentadas se concentrar seus inte-

resses e investimentos em poucos ou mesmo em um único ramo de negócio afim com sua formação e interesses profissionais, buscando desenvolver uma competência empresarial superior com base nos fatores-chave de sucesso do ramo de negócio selecionado. Nos casos enquadrados neste tipo, tão freqüentemente encontrado no Brasil, é marcante a tendência à intensificação dos negócios num ramo específico de atividade. Personificando com sucesso o *empresário-executivo* encontramos, entre inúmeros outros, o Engenheiro Norberto Odebrecht, da Construtora Odebrecht, o Engenheiro Paulo Villares, da Aços Villares, e os jornalistas Júlio de Mesquita Neto e Ruy Mesquita, dos jornais *O Estado de São Paulo* e *Jornal da Tarde*.

O processo de planejamento mais adequado, atendidas as condições gerais acima sugeridas, tende a ser mais estruturado (não “burocratizado”) no caso do *empresário-investidor* que no caso do *empresário-executivo*, pois este freqüentemente tem uma atuação mais participante e centralizadora de diversas decisões dos negócios, em geral pouco diversificadas.

Por um processo de planejamento “mais estruturado” entende-se um processo que apresenta as seguintes características:

- integração elevada entre os eventos do processo (reuniões de trabalho, seminários etc.) e entre os elementos do plano (objetivos, políticas, metas, orçamentos operacionais etc.);
- participação elevada dos diversos níveis gerenciais em função da natureza e magnitude dos diversos estudos, decisões e planos;
- integração elevada entre o planejamento e demais sistemas gerenciais, particularmente os sistemas de controle e de incentivos e a estrutura gerencial.

É importante, por fim, salientar o papel do executivo responsável pelo planejamento e as funções desempenhadas pela área sob sua responsabilidade, que tendem a ser, naturalmente, mais complexos e mais relevantes no caso de processos mais estruturados, recomendáveis no caso do *empresário-investidor* e encontrados também em grandes organizações — mesmo quando seu executivo

principal é do tipo empresário-executivo. Este papel e funções desempenhadas, no entanto, dependem ainda de fatores não abordados neste artigo, como a diversidade do portfólio de negócios, no que concerne à natureza e estágio de desenvolvimento dos empreendimentos e dos processos decisórios. No entanto, pode-se afirmar que este papel e funções certamente incluem a coordenação e o desenvolvimento do processo de planejamento e a elaboração de documentos básicos de trabalho — subsídios para as decisões ao longo do processo.

CONCLUSÃO

Como explicitado na introdução, o propósito deste artigo é registrar algumas observações de ordem geral e levantar algumas pistas para estudos mais sistemáticos da figura do dirigente principal em organizações priva-

das brasileiras, em particular no que tange ao planejamento empresarial. Assim, cabe nesta conclusão uma palavra de alerta: os conceitos apresentados e hipóteses levantadas não têm um caráter conclusivo, nem devem ser adotados de forma imediata e determinística.

Um artigo como este, ou mesmo vários, não reduzem a importância da análise das determinações particulares que cada dirigente principal e sua organização apresentam em casos concretos.

Uma linha de pesquisa que venha a explorar o tema deverá necessariamente identificar e qualificar melhor indicadores que possibilitem caracterizar o empresário enquanto gerente ou investidor. A estrutura de planejamento, bem como o tempo dedicado pelo dirigente principal à organização, a natureza dos problemas de que se ocupa, o confronto profissão X tipo de negócio constituem, entre outros, indicadores relevantes.

BIBLIOGRAFIA

- ARGYRIS, C. The CEO'S behavior — key to organizational development. *Harvard Business Review*, mar./abr. 1972.
- BERSTEIN, C. & WOODWARD, B. *All the President's men*. New York, Simon & Shuster, 1974.
- CHANDLER JR., A. D. *Pierre S. DuPont and the making of a modern corporation*. New York, McGraw-Hill, 1970.
- CHANDLER JR., A. D. *The visible hand*. Harvard Press, 1978.
- DRUKER, P. *Administração: tarefas, responsabilidades e prática*. São Paulo, Pioneira, 1976. Cap. 49-52.
- REVISTA EXAME. Série "Os Pioneiros", abr. 1973 — dez. 1975.
- SLOAN, A. P. *Minha vida na General Motors*. Record, 1963.
- ZALEZNIK, A. & DE VRIES, M. *Power and the corporate mind*. Houghton Co., 1975.

REPLANEJAMENTO DO ENSINO EM UMA INSTITUIÇÃO UNIVERSITÁRIA, NECESSIDADE OU FANTASIA?

Glória Della Mônica Trevisan

Profª Assistente do Depto de Administração da FEA-USP

Sérgio Iudícibus

Professor Titular e Diretor da Faculdade de Economia e Administração – USP

APRESENTAÇÃO

Estamos vivendo, em 1982, na FEA-USP, uma fase de profundo interesse para a nossa comunidade acadêmica que trata do replanejamento dos cursos oferecidos por esta unidade, ou seja: Administração, Contabilidade e Atuária e Economia, a nível de graduação.

Esta condição não emergiu acidentalmente nesta instituição, mas como resultado do amadurecimento da preocupação, experiências e debates das lideranças da faculdade, com e sobre o assunto. Além disso, o problema em foco tem sido estudado e pesquisado por professores e estudantes dos cursos de pós-graduação da faculdade, profundamente interessados com o nível de ensino que estamos oferecendo, com a utilização no mercado de trabalho dos profissionais que estamos formando e com a adequação desses profissionais às necessidades do mercado, com a satisfação desses profissionais com as profissões escolhidas.

Como exemplo deste interesse podemos mencionar, entre outros, os seguintes trabalhos:

- Crispin, Sérgio Feliciano. *A evolução do ensino de administração de empresas no Brasil e o Curso de administração da FEA-USP*. Trabalho apresentado para a disciplina Teoria e Prática de Administração, ministrada pelo Prof. Dr. Cyro Bernardes, no curso de mestrado em Administração de Empresas da FEA-USP, novembro de 1981.
- Franco, Hilário e Iudícibus, Sérgio. *The education of the accountant from the viewpoint of a user of the services of Accountants*. XII Congress International in Contables, México, 1982.
- Marion, José Carlos. *Metodologia do ensino da contabilidade*. Pesquisa realizada tendo em vista, entre outros motivos, a publicação do livro *Contabilidade empresarial* editado pela Atlas, São Paulo, 1982.

- Santi Filho, Armando. *O ensino superior de administração no município de São Paulo*. Dissertação de mestrado apresentada à FEA-USP, 1981.
- Trevisan, Glória Della Mônica. *As atividades profissionais dos bacharéis em administração graduados pela USP, de 1964 a 1974 em São Paulo*. Dissertação de mestrado apresentada à FEA-USP, 1977.
- Veras Filho, José Maria. *Diferenciais de salários dos economistas formados pela USP, 1979*.

Por outro lado, esse tipo de preocupação não é de interesse exclusivo apenas da FEA/USP. Quase diariamente lemos nos principais jornais de nossa capital ensaios, artigos, comentários de profissionais envolvidos diretamente ou indiretamente com o nível de ensino superior no Brasil, além de vários artigos em revistas técnicas. Também, defrontamos com freqüentes comunicados, por parte do MEC, através dos mais diferentes meios de comunicação e correspondência, enviados às universidades e faculdades, que evidenciam a importância que esse ministério está dando à modernização de currículos de cursos superiores. Inclusive editoras de renome já estão editando livros exclusivamente sobre o assunto¹

OBJETIVOS DO TRABALHO

Com a publicação deste trabalho em veículo de ampla circulação interna e externa, como é a *revista de administração* do Instituto de Administração da FEA/USP, temos por objetivos:

- Oferecer subsídios que possam aglutinar construtivamente todos os participantes da nossa comunidade acadêmica, na deflagração e implemento de um processo de modernização do ensino nesta faculdade que leve ao alcance dos objetivos realmente desejados pela comunidade acadêmica com um todo e ainda atendam às expectativas da sociedade em geral em termos de serviços prestados a essa sociedade.
- Receber subsídios, sobre o assunto ora abordado, por parte dos professores da

FEA e outras instituições.

- Receber sugestões e informações, ligadas ao assunto, por parte de profissionais graduados nas áreas abrangidas e que estejam no exercício da profissão.
- Receber sugestões e indicadores, por parte das lideranças de empresas que empregarem administradores, contadores e economistas, a respeito das suas expectativas em relação a esses profissionais e até que ponto essas expectativas estão sendo atendidas.

REPLANEJAMENTO DO ENSINO EM UMA INSTITUIÇÃO UNIVERSITÁRIA NAS ÁREAS DE CIÊNCIAS SOCIAIS: CONTRIBUIÇÃO AO SEU DELINEAMENTO

Todas as organizações formais, para sobreviverem e se desenvolverem, devem sofrer, no decorrer de sua existência, processos de reforma globais ou parciais das suas atividades-fins e/ou das suas atividades-meios, nas suas estruturas e nos seus métodos. Enfim, processos de reforma que possibilitem à organização a consecução dos seus objetivos com a máxima eficiência possível.

A reforma do ensino como qualquer outro processo de reforma é um processo dinâmico, no sentido de que, periodicamente, deve ser revisto. Em um único passo, uma organização, quaisquer que sejam seus objetivos, não poderá chegar a uma situação ideal, mesmo porque esta situação não é estática, evolui com o tempo, com a evolução da cultura, do ensino, da pesquisa e da tecnologia.

Pretendemos, neste trabalho, apresentar algumas idéias e sugestões, as quais poderão ser levadas em consideração por uma instituição universitária ao elaborar o planejamento de suas atividades-fins e/ou meios. Planejamos este que terá, entre outras, a finalidade de integrar a unidade em um processo de reforma estrutural e funcional mais amplo, com vista a manter a instituição em um nível de desempenho de acordo com suas tradições educacionais e reais potencialidades dentro do panorama educacional brasileiro, face às rápidas mudanças pelas quais está passando a sociedade como um todo, com

profundas repercussões no mercado de trabalho para indivíduos com instrução superior.

Geralmente este planejamento inicia-se com a estruturação ou reestruturação dos currículos dos cursos a serem criados ou já existentes. Esta tarefa pode parecer fácil ou mesmo trivial se nos ativermos ao fato de que, sempre que é regulamentado o exercício de uma profissão de nível superior, o Conselho Federal de Educação determina o currículo mínimo de disciplinas que deverão integrar os cursos de habilitação para o exercício da profissão criada. Nestes termos, o problema de elaboração da estruturação curricular para cursos de nível superior seria resolvido de maneira bastante simples:

- estruturação de maneira lógica, de acordo com os critérios do grupo encarregado do trabalho, das disciplinas obrigatórias determinadas pelo Conselho Federal de Educação, sendo este conjunto de disciplinas chamado de *currículo mínimo de um curso superior*.²
- acrescentar, ao referido currículo mínimo, outras disciplinas que o grupo de planejamento considere necessárias à adequada formação de profissional daquele determinado curso. Este elenco de disciplinas, com suas respectivas cargas horárias, que deverão ser cursadas segundo critérios bem-definidos, é chamado *currículo pleno de um curso superior*.

Contudo, tal tarefa está muito longe de ser simples, pois existem fatores importantes que deverão ser considerados a fim de que o trabalho seja conduzido de maneira eficiente.

Estes fatores podem ser classificados em dois grandes grupos:

- fatores de ordem geral;
- fatores de ordem institucional.

Fatores de Ordem Geral

O grupo de trabalho encarregado da reestruturação curricular deve ter:

- conhecimentos sólidos e atuais sobre a legislação que regulamenta a elaboração de currículos para cursos superiores em nível de graduação e sua operacionalização;
- visão global sobre teorias, processos, técnicas e áreas de conhecimento, as mais atuais, que devam constar dos programas correspondentes às disciplinas que necessariamente deverão integrar cursos de graduação nas áreas em discussão neste trabalho, para que não se tornem rapidamente obsoletos, face às necessidades do mercado de trabalho;
- conhecimentos atualizados referentes à didática aplicada ao ensino superior e métodos de pesquisa aplicados a Ciências Sociais;
- conhecimento de pelo menos algumas das características gerais do mercado de trabalho para os quais a instituição esteja preparando profissionais.³

Fatores de Ordem Institucional

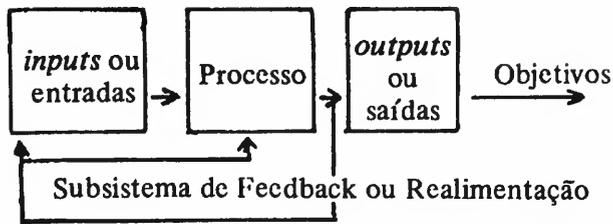
Além dos fatores de ordem geral, já descritos, há de se considerar fatores de ordem institucional, fundamentais em termos dos objetivos desejados pela liderança organizacional que se dispõe a inovar seus cursos. Parece importante, a esta altura, tecer-se algumas considerações em torno desses objetivos.

Espera-se facilitar esta exposição, visualizando uma instituição de ensino sob uma das mais recentes e valiosas contribuições à teoria administrativa que é o *enfoque sistêmico*. O enfoque sistêmico é válido para análise de quaisquer tipos de organização, e quanto ao ensino é aplicável tanto à análise de um estabelecimento de ensino, como para todo o ensino superior ou para os diferentes graus de ensino vigentes em uma região, estado ou todo o país.⁴

Visualizaremos melhor a aplicação da abordagem sistêmica ao ensino recapitulando rapidamente o conceito de sistemas e analisando as duas próximas figuras.

Um sistema é um conjunto de elementos inter-relacionados de forma que permita a obtenção de resultados predeterminados, como pode ser visto na Figura 1.

FIGURA 1



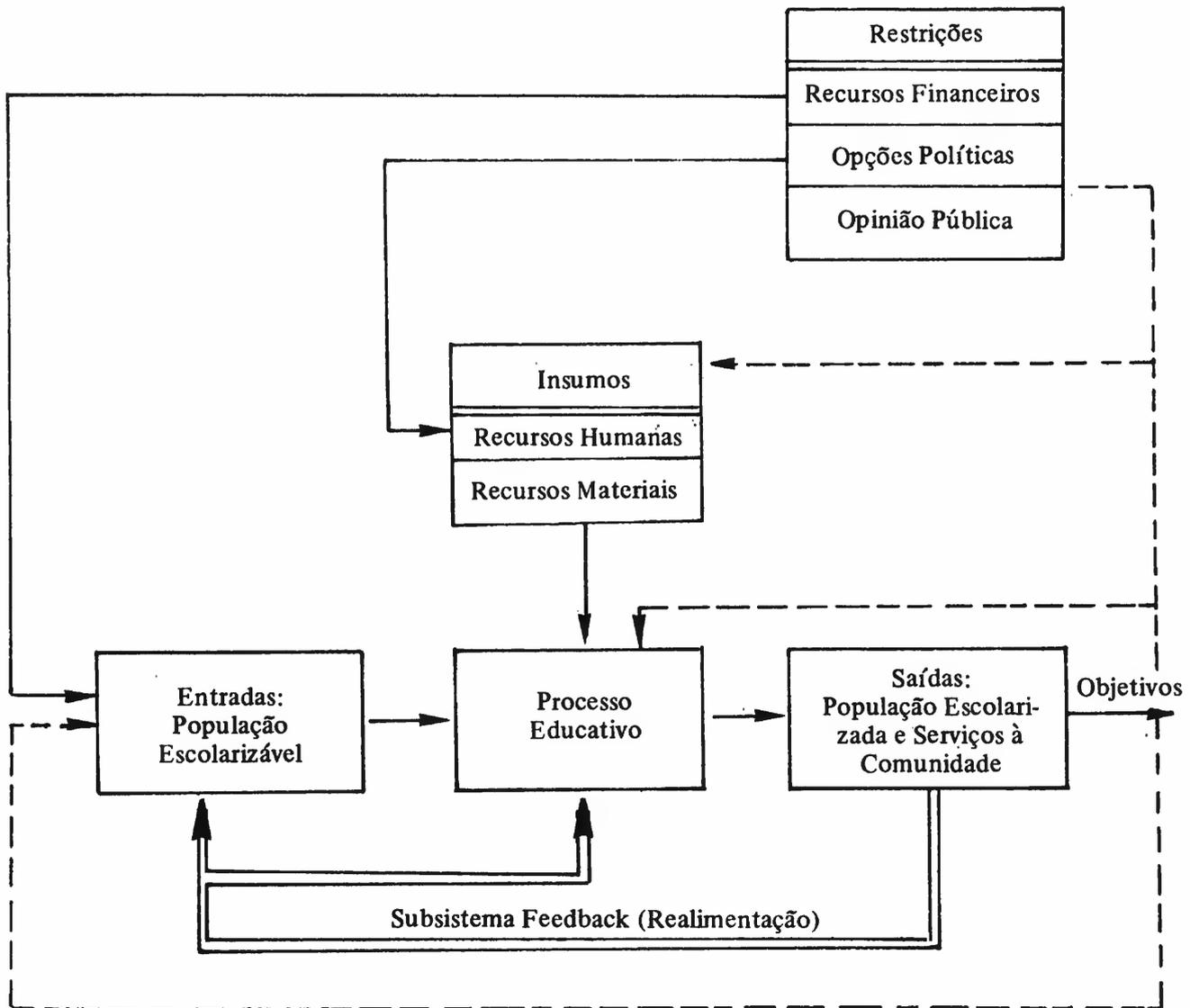
onde: *input* representa as entradas do sistema; o processo representa as operações ou transformações efetuadas no interior do sistema sobre os *inputs*; e o *output* representa as saídas, isto é, o resultado da ação do sistema.

tema. O subsistema de *feedback* é o mecanismo captador de informações que permite o controle do *input* ou a correção do processo, no sentido de se obter cada vez maior identidade entre o *output* desejado – padrão – e o obtido.

As organizações sociais em geral e as organizações de ensino em particular são sistemas abertos, isto é, trocam energia e massa com o meio ambiente, nele influenciando e dele sofrendo influências.

Utilizando o enfoque/ sistema, podemos descrever graficamente o sistema educacional como segue:

FIGURA 2



Esta representação gráfica se aplica tanto ao sistema educacional como um todo, como também a cada subsistema, que são os diferentes graus de ensino do Sistema Nacional

de Educação.

No caso do presente trabalho estamos referindo-nos ao Sistema de ensino superior, portanto a população escolarizável mencio-

nada como entradas; trata-se da população com 2º Grau completo e habilitada pelo Vestibular.

Sob este enfoque, podemos *designar como saída do sistema*, no presente caso, *alunos graduados* em quaisquer das profissões classificadas no campo das Ciências Sociais; até aqui muito bem, mas e quanto aos *objetivos finais* desejados pela liderança organizacional? Estaria essa liderança satisfeita em considerar que os seus objetivos finais possam ser confundidos com as saídas do sistema, isto é: nosso objetivo é graduar e portanto habilitar, anualmente, certo número de indivíduos para o exercício das profissões *x, y, z* etc. Ou essa liderança deve considerar que seus *objetivos finais* serão alcançados *através das "saídas"* do sistema, mais em termos qualitativos do que quantitativos, havendo, portanto, necessidade de formulação clara de uma filosofia de ensino por parte da organização?

Inicialmente, dever-se-á procurar estabelecer um "sistema de disciplinas"⁵ capaz de possibilitar aos docentes *informar e formar* os futuros profissionais das tecnologias respectivas existentes, ensinando-os a manipular, adequar, adaptar e aplicar os conhecimentos à realidade concreta, e isto implica transmitir todo um embasamento teórico que necessariamente deverá existir por trás de cada tecnologia.

Além disso, esse sistema de disciplinas deverá permitir o treinamento do educando em tomar decisões nas situações de exceção, isto é, situações não alcançadas pelas regras já formuladas, situações que não se repetem. Simon chama a este tipo "decisões não programadas"⁶ Isto, em termos de preparação escolar, significa que tal sistema curricular deveria conter disciplinas que direcionassem o educando no sentido do desenvolvimento do raciocínio e capacidade de julgamento.

Contudo, não nos parece condição suficiente a criação de um conjunto de objetivos predeterminados e firmemente estabelecidos a serem alcançados através de um conjunto integrado de disciplinas, mesmo que esse sistema seja, teoricamente, quase perfeito para funcionar por um período de tempo satisfatório.

Acreditamos que um currículo deva ser proposto de forma que seja um eficiente meio para que os futuros bacharéis tenham suas aspirações profissionais satisfeitas e que, por outro lado, satisfaçam às necessidades do mercado de trabalho à medida que a instituição garanta condições de operacionalização do currículo, da maneira mais eficaz possível.⁷

A fim de que essas garantias sejam oferecidas, enumeraremos os fatores de ordem institucionais, já mencionados, a nosso ver decisivos para que os objetivos do sistema sejam alcançados:

– Até que ponto a instituição permite e procura a participação de representantes dos corpos docentes e discente, graduandos e graduados, nas decisões que impliquem ou tenham implicado reformulações curriculares e melhoria do processo ensino-aprendizagem?

– Reciprocamente, se essas oportunidades foram oferecidas, os membros dos corpos docentes e discente têm-nas aproveitado? Se não, por quê?

– Até que ponto a instituição propicia ao seu corpo docente oportunidades de treinamento e reciclagem independentemente das oportunidades de auto-aperfeiçoamento que os professores têm pela própria natureza do seu trabalho?

- relativos ao desenvolvimento de conhecimentos na(s) disciplina(s) em que é professor;
- no seu aperfeiçoamento didático como professor e pesquisador.

– Reciprocamente, sendo oferecidas essas condições, até que ponto a maioria dos membros do corpo docente está motivada, ou seja, integrada no sistema para aproveitá-las? Em caso contrário, a instituição estaria disposta a estudar as raízes do problema a fim de tomar as medidas adequadas para sua solução?

– A liderança da instituição, além disso, não poderá perder de vista o fato de que seu sucesso não dependerá apenas da qualidade do seu corpo docente e discente, mas também da qualidade dos recursos humanos e

materiais e da estrutura administrativa postos à disposição de professores e alunos, para a realização das suas atividades.

Conhecidas as variáveis envolvidas nos fatores enumerados nos itens acima, deverá a instituição elaborar as políticas e diretrizes necessárias ao alcance dos seus objetivos? Na elaboração das mesmas deverão ser abordados pelo menos os seguintes aspectos:

- estabelecimento dos graus de participação que pretende obter dos membros do seu corpo docente, tendo em vista os objetivos pretendidos;

- criação de um sistema de avaliação neutro e imparcial constituído e utilizado criteriosamente⁸ que possibilite medir, de forma segura e justa, o grau de participação dos docentes na consecução dos objetivos parciais e globais da instituição.

- sendo verificadas falhas no sistema, em termos da participação pretendida dos membros docentes, diferentes critérios de correção deverão ser adotados, procurando-se atender às peculiaridades de cada caso individual;

- deverá ser estabelecido um subsistema de informações capaz de alimentar todo o sistema da instituição, fluindo em duplo sentido pelos diferentes escalões administrativos e ainda capaz de permitir a perfeita coordenação entre os três grupos que compõem uma instituição educacional:

- corpo docente;
- corpo discente;
- corpo administrativo.

- sempre que possível, as lideranças da instituição deverão convocar representantes dos corpos docentes e discente e administrativos para opinarem quando decisões importantes devam ser tomadas;

- será conveniente que sejam criados, junto à administração superior da unidade, órgãos de assessoria técnico-pedagógica e administrativa, que deverão trabalhar em estreita ligação;

- deverão ser comunicados, na medida do possível, aos participantes da organização:

- quais os objetivos globais da universidade (faculdade isolada ou conjunto de faculdades) a curto, médio e longo prazos;
- quais os objetivos da unidade e departamentos ao qual cada participante pertence;
- qual o comportamento que a unidade e departamentos esperam dos seus membros, em termos da sua posição na estrutura da unidade e departamentos e da sua categoria de professor, aluno, ex-aluno, ou funcionário administrativo.

Em resumo, ao se implantar a reforma curricular em uma instituição educacional, torna-se indispensável determinar e explicitar:

- Os objetivos globais do sistema (que podem ser comparados a um ponto a ser atingido por um capitão de uma nave, por exemplo). Para a consecução desses objetivos globais concorrem:

- objetivos parciais relativos às atividades-fins;
- objetivos parciais relativos às atividades-meios;

- A metodologia de ensino (a bússola necessária à boa orientação do navio que navega em direção ao porto).

- Treinamento periódico (a instrumentação necessária à conduta do navio). O treinamento deve ser propiciado:

- aos membros do corpo docente;
- aos membros do corpo administrativo.

- Aprendizado (corresponde à ação dos marinheiros conduzindo o navio ao porto). O aprendizado não é feito apenas ao nível do corpo discente mas também pelos corpos docente e administrativo, tendo-se em vista o treinamento mencionado no item anterior.

- Avaliação (a certeza de que os instrumentos funcionam e que o navio está na rota estabelecida). A avaliação deverá ser feita em relação:

- ao corpo discente;
- ao corpo docente;
- ao corpo administrativo.

– Reajuste (é a constante correção dos desvios da rota considerada como a mais adequada à chegada do navio ao porto).

Logo, um programa educacional:

– Sem objetivos explícitos é *um barco à deriva*.⁹

– Sem metodologia, desenvolve *uma ação insegura*.

– Sem aprendizado, é *um esforço inútil*.

– Sem avaliação constante, é *um instrumento do qual se desconhece a eficiência*.

– Sem reajuste, é *um somatório de tare-*

fas inacabadas.

Portanto, ao planejar-se uma reformulação para uma instituição de ensino, é necessário considerar-se:

– as *necessidades e recursos da sociedade* e dos alunos;

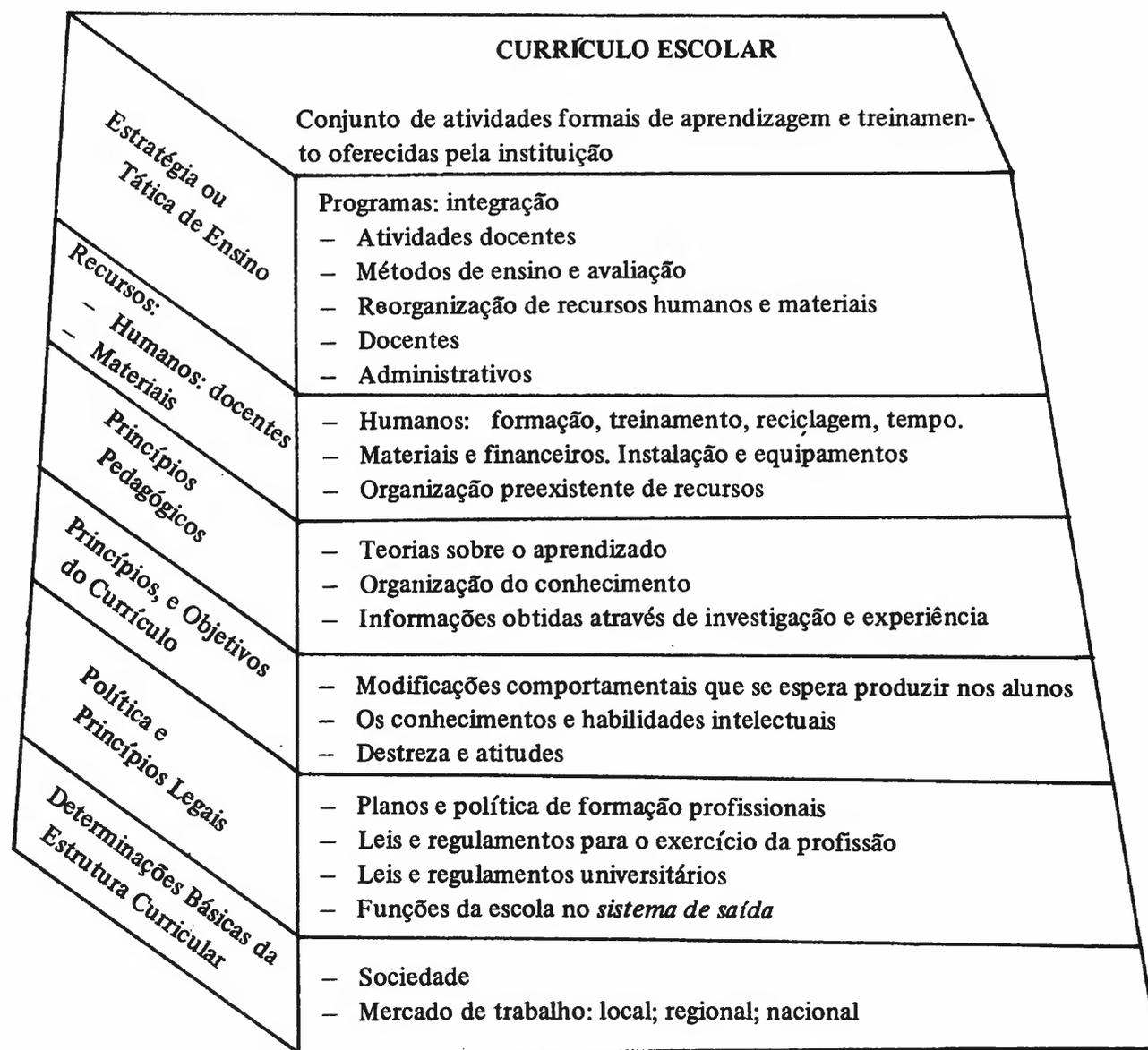
– princípios e teorias pedagógicas, critérios para a organização do conhecimento, leis e regulamentos de ensino;

– métodos de ensino;

– recursos humanos e materiais.

Estas idéias podem ser melhor visualizadas se apresentadas de forma esquemática conforme Figura 3.

FIGURA 3



O CASO DA FEA/USP – ALGUNS COMENTÁRIOS

Até agora, as formulações aqui colocadas podem servir de orientação aplicável a quaisquer instituições de ensino superior.

Contudo, com base nas pesquisas mencionadas nos itens constantes na apresentação deste trabalho permitimo-nos sugerir, explicitamente, para o caso vivenciado na FEA em termos de modernização dos seus cursos:

– O trabalho de modernização deverá ser levado a cabo por uma comissão cujos elementos reúnam os conhecimentos mencionados no título anterior deste trabalho. Esta comissão deverá ser constituída por:

- representantes das lideranças da instituição;
- representantes do corpo docente;
- representantes do corpo discente;
- representantes dos ex-alunos;
- representantes do corpo administrativo da FEA;
- representantes da comunidade (de preferência um empresário).¹⁰

– Para agilização dos trabalhos, necessariamente, ele só poderá ser desenvolvido a nível de uma comissão, como proposto no item anterior, mas o projeto não poderá de forma alguma ser imposto de cima para baixo devendo haver muitos debates com todos os participantes das comunidades docente, discente e administrativas interessados em contribuir.

– O ponto inicial dos trabalhos dessa comissão, necessariamente, deveria ser: “que tipo de profissionais desejamos formar em função das nossas tradições e valores e/ou consonância com o tipo de profissional que o mercado espera que possamos fornecer”.

– Quanto ao problema do estágio supervisionado, embora legalmente na nossa faculdade só seja obrigatório para o curso de Administração, é difícil imaginar que alunos que frequentem um curso profissionalizante deixem de passar por um estágio supervisionado.

Contudo, é bom lembrar que para que o resultado do estágio tenha real valor, é necessário que o trabalho de estágio seja muito bem acompanhado. Portanto:

- não basta apenas a existência de um regulamento de estágio bem-formulado e detalhado. É preciso que esse regulamento seja cumprido e reformulado ao mesmo tempo que o currículo;

- alunos e professores devem ser esclarecidos e alertados para a importância do estágio;¹¹

- os professores-orientadores de alunos em fase de elaboração do estágio devem manter contato com o(s) responsável(s) pelo estágio dos seus orientandos nas empresas nas quais estão realizando o estágio;

- coordenadoria de estágio deve ser uma função de tempo integral por parte do professor-coordenador e não mera contabilização de estágios realizados ou não e sem as formalidades no cumprimento dos prazos na realização dos mesmos. Ao nosso ver, o docente-coordenador de estágio, além das atividades de distribuição dos regulamentos de estágio, deve entre outras:

- buscar a integração empresa/escola trocando suas experiências com a experiência das empresas no tocante a estágio, a fim de que os trabalhos resultantes sejam realmente úteis no treinamento do aluno e em contrapartida sejam úteis também à empresa;

- fazer propiciar aos alunos, coletivamente, conhecimentos sobre metodologia de pesquisa, elaboração de relatórios etc.

- acompanhar os docentes-orientadores de alunos em estágio, não só no sentido de fiscalização, mas principalmente de colaboração e troca de experiências;

- selecionar anualmente os melhores trabalhos e incentivar sua publicação quando for o caso.

● Treinamento de Pessoal.

Nenhum processo de inovação organizacional será bem-sucedido se, no mínimo, duas coisas não acontecerem:

● Houver o consenso entre os grupos participantes da organização da necessidade desta em antecipar-se às demandas do meio externo e reagir satisfatoriamente a essas. É lógico que em uma instituição de ensino do nível da FEA esse consenso deverá ser atingido democraticamente, isto é, da maneira mais participativa possível, inclusive permitindo-se e respeitando-se o dissenso de indivíduos ou grupos.

Contudo, se a dissensão a respeito das inovações propostas prolongar-se indefinidamente — se os debates permanecerem abertos por um período muito longo —, as decisões coletivas serão prejudicadas bem como a coesão interna da comunidade. Cabe às lideranças do processo desenvolverem a sua sensibilidade para se aperceberem das tendências majoritárias e encaminhá-las para sua efetivação.

● **Desenvolvimento dos Recursos Humanos**

Uma vez estabelecido o consenso sobre a necessidade da inovação, seu planejamento e implantação, o fator mais importante a ser considerado é o desenvolvimento dos Recursos Humanos que a organização pode dispor. Isto é evidentemente cristalino para qualquer tipo de organização. Quanto mais ao nível de uma instituição educacional cujo trabalho se baseia no conhecimento e criatividade humanas. É claro que os recursos materiais são igualmente importantes. Mas, o gerenciamento da escassez é cada vez mais desafiante, e somente a criatividade de homens e grupos bem-treinados e motivados poderá vencer esse obstáculo, até certos limites é claro.

— *Treinamento do corpo docente*

Por força dos dispositivos legais da Universidade de São Paulo referentes à carreira universitária, os membros do seu corpo docente devem freqüentar o curso de pós-graduação em dois níveis, mestrado e doutorado, e prepararem-se, periodicamente, para o atingimento de estágios mais altos da carreira.

Isto faz com que os professores estejam em quase constante processo de aperfeiçoamento intelectual, além do autocrescimento intelectual a que a grande maioria do corpo docente se submete por estímulo da própria profissão e motivação para o exercício do magistério. Mas serão estes fatores o suficiente para treinamento do professor com a qualidade que nos interessa, principalmente no que se refere àqueles elementos em início de carreira?¹²

Acreditamos, portanto, que seria, não só oportuno, mas necessário, que a FEA desenvolva, periodicamente, programas intensivos de treinamento e reciclagem para todos os seus professores.¹³

Estes programas seriam desenvolvidos com o próprio pessoal da casa e talvez professores e técnicos de outros institutos e mesmo de fora da USP.

Os programas destinar-se-iam por um lado ao aperfeiçoamento dos docentes referentes ao conhecimento da Administração, Contabilidade e Economia e outras áreas de conhecimento necessárias à formação de professores nas áreas de ensino mencionadas.¹⁴ Por outro lado, objetivariam o aperfeiçoamento didático, principalmente dos novos professores, treinando-os na utilização das mais modernas técnicas didáticas e no preparo de material de ensino para seu uso e de outros professores e instituições.¹⁵

— *Treinamento do corpo administrativo*

Como foi exposto anteriormente, a eficiência de uma instituição de ensino depende não apenas do nível do corpo docente e discente, mas também da qualidade e motivação do seu corpo administrativo.

Neste sentido, caberia à FEA, através do Departamento de Administração, desenvolver programas de treinamento de curta duração, junto ao corpo administrativo da Faculdade de Economia e Administração, principalmente em relação àqueles funcionários mais diretamente ligados à realização das atividades afins da faculdade.

BIBLIOGRAFIA

NOTAS DE RODAPÉ

1. Como exemplo, podemos mencionar: Cover, Maria de Lourdes Manzini. *A*

- Formação e a ideologia do administrador de empresas*. 1. ed. Petrópolis, Vozes, 1981.
- Teixeira, Gilberto J.W. Planejamento de cursos usando o método de programação integrativa. *Revista de Administração*, v. 16 (4), out./dez. 1981. p.89-92.
- Traldi, Lady Lina. *Currículo – teoria e prática; Currículo – metodologia de avaliação; Currículo – conceituação e aplicações*. 1. ed. São Paulo, Atlas, 1977.
2. Deverá, ainda, ser atribuída a cada curso a respectiva carga horária, de acordo com os critérios determinados pelo CFE. Critérios esses que atêm-se apenas à integralização total do curso em horas/aula sem oferecer nenhuma orientação para a distribuição desse total de horas/aula pelas disciplinas propostas no currículo mínimo.
 3. Na FEA/USP, pelo menos duas pesquisas já foram realizadas tendo em vista esse objetivo, a saber:

Trevisan, Glória Della Mônica. *As atividades profissionais dos bacharéis em administração graduados pela USP de 1964 a 1974*. São Paulo, dissertação de mestrado à FEA/USP, 1977.

Veras Filho, J.M. *Diferenciais de salários dos economistas formados pela USP*. São Paulo, dissertação de mestrado à FEA/USP, 1979.
 4. Soares, Magda. *Produtividade do ensino superior*. Documento apresentado no I Encontro de Reitores das Universidades Públicas, Brasília-DF, agosto de 1972.
 5. Notem que estamos nos referindo a “sistema de disciplinas” e não “elenco de disciplinas” que não evidencia a magnitude do grau de integração que deve haver entre o conjunto de disciplinas que constituem o currículo de um curso.
 6. Esta afirmação é válida para quaisquer cursos profissionalizantes em qualquer nível de ensino.
 7. Simon, H. *Capacidade de decisão e liderança*. Rio de Janeiro, Editora Fundo de Cultura, 1963.
 8. Neves, João Adamor Dias. Proposta para um sistema de avaliação de desempenho para funcionários técnicos e professores. *Revista de Administração*, IA/FEA/USP, v. 15 (3), jul./set. 1980. p.74-90.
- Teixeira, Gilberto W. Os sistemas de avaliação de desempenho de professores: o estado da arte. *Revista de Administração*, IA/FEA/USP, v. 17 (1), jan./mar., 1982. p.14-23.
9. Já mencionamos, neste trabalho, que os objetivos de uma instituição educacional não se confundem necessariamente com suas saídas, assim:

Saídas – Alunos graduados.

Objetivos – Alunos graduados e com X grau de qualificação profissional.
 10. Reconhecemos que essa participação talvez possa ser difícil de ser obtida, mas em nossos cursos de pós-graduação temos ou tivemos alguns alunos que, acreditamos, muito apreciariam tomar parte em um trabalho como este.
 11. Trevisan, G.DM. Veja nota 3.
 12. Um fato a ser mencionado é que o nosso professor em início de carreira não se dedica apenas ao curso de mestrado para dar aulas desde o início de seu contrato.
 13. Programas estes que poderiam ser desenvolvidos em parte no período de férias escolares.
 14. Tais como: Métodos Quantitativos, Psicologia, Sociologia, Direito, Antropologia etc.
 15. Elaboração de planos de aula e de curso; métodos técnicos e instrumentos de avaliação; exercícios, utilização e preparo de recursos audio-visuais; casos; jogos de empresas; *role play*; caixas de entrada; instrução programada etc.

RESENHAS DE LIVROS

O MERCADO DE CAPITAIS E A ESTRUTURA EMPRESARIAL BRASILEIRA

Autor: Ney Roberto Ottoni de Brito
Editora: Guanabara Dois – Rio de Janeiro
Ano de Publicação: 1981 – 1ª edição
Avaliador: Antonio Zoratto Sanvicente,
Prof. Assist. Dr. do Depto. de
Administração – FEA/USP

Organizado pelo Prof. Ney Brito, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, este livro é uma coletânea de trabalhos – muitos dos quais escritos pelo próprio organizador – que refletem a pesquisa desenvolvida na UFRJ no período 1976-1979. Em grande parte, estes trabalhos já haviam sido publicados em periódicos nacionais – tais como a *Revista de Administração de Empresas*, a *Revista de Administração*, a *Revista da Bolsa de Valores do Rio de Janeiro*, a *Revista Brasileira de Mercado de Capitais*, a *Revista da Associação Nacional de Instituições do Mercado Aberto*, e a *Revista Brasileira de Economia*. Ao todo, são quatorze trabalhos nos quais o Prof. Ney

Brito utiliza os elementos das mais recentemente desenvolvidas teorias em Finanças, e revela sua familiaridade ímpar com aspectos do funcionamento do mercado brasileiro de capitais.

A obra está dividida em sete seções, a saber:

- 1) Introdução Geral;
- 2) Aspectos Fundamentais do Mercado Acionário e da Estrutura Empresarial;
- 3) Risco, Retorno e Preços em Equilíbrio no Mercado de Capitais;
- 4) A Eficiência do Mercado de Capitais;
- 5) A Regulação de Mercados de Capitais;
- 6) Dividendos no Mercado Acionário Brasileiro; e
- 7) O Processo Inflacionário e o Mercado Aberto.

Além da divulgação das pesquisas realizadas na UFRJ no período de 1976 a 1979, o que em parte já ocorria com a publicação da maioria dos trabalhos nos periódicos citados acima, este livro serve para reunir as obras do

Prof. Ney Brito num conveniente volume único. Implicitamente, a julgar por uma afirmação feita no Prefácio, outras contribuições dos trabalhos aqui reunidos são: (1) refutar e/ou fundamentar as “afirmativas veementes sem qualquer suporte” que o Prof. Ney Brito ouvia sobre o nosso mercado de capitais, e (2) eliminar a deficiência, no mesmo campo, representada pela “ausência de estudos e pesquisas fundamentados na moderna teoria de finanças”

Sem dúvida, a segunda contribuição é mais do que plenamente feita pelo Prof. Ney Brito e seus colaboradores. (Aliás, ao retornar ao Brasil no início de 1982, e do mesmo programa de pós-graduação concluído pelo Prof. Ney Brito, uma de nossas constatações — mas, talvez não tão surpreendentes como o foram para o Prof. Ney Brito — é o total desconhecimento e/ou o baixo grau de familiaridade de elementos profissionais e acadêmicos nacionais para com a moderna teoria de Finanças). Muito tem feito o Prof. Ney Brito para aumentar o cabedal de pesquisa, ou seja, o conhecimento de nosso mercado à luz dessa teoria. Entretanto, muito ainda está por ser feito.

Quanto à primeira contribuição, porém, pouco se observa, nos trabalhos aqui reunidos, que esclareça, refute, ou fundamente de maneira direta as “afirmações veementes sem qualquer suporte” a que o Prof. Ney Brito se refere. Elas nem mesmo são identificadas, com uma única exceção, qual seja a da controvérsia entre juristas e a Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, no primeiro trabalho da coletânea, a respeito da separação entre administração e propriedade de uma empresa e sua importância para o uso de ações preferenciais. Mesmo nesse caso, porém, os autores do trabalho (Brito e Portela), são responsáveis por outra afirmação veemente sem sustentação teórica ou empírica evidente: “O fato de o limite da proporção de ações preferenciais ter sido de 50%, até agora, não implicou que todas as empresas o tenham atingido na constituição de seu capital social. *Algumas foram percebidas pelo mercado, como oferecendo maiores níveis de perigo moral, e não atingiram o limite*”. (p. 15, nossa ênfase). Os

próprios autores logo após admitirem que o conteúdo de tal afirmação envolve “pergunta” ainda não respondida.

Nesse mesmo espírito é nosso comentário sobre este trecho do capítulo 6 (p. 88): “Existe alguma controvérsia no mercado acionário brasileiro com relação a betas de títulos e ao ajuste do modelo de mercado em nosso mercado” Seria de se esperar que as posições e/ou pessoas formadoras dessa controvérsia fossem identificadas, mas isso não acontece.

As possíveis expectativas do leitor, portanto, são frustradas na busca de observações acessórias ou contestatórias de afirmações veementes não identificadas. Para o leitor, porém, as dificuldades são ainda exacerbadas pelo uso de freqüentes anglicismos em meio a um material já bastante técnico. Apenas a título de exemplo, mencionaremos o início de uma frase na p. 8: “Até aqui a análise prosseguiu assumindo implicitamente...” Nesta frase há uma das inúmeras ocorrências do uso evidente da expressão “has proceeded” (como “prosseguiu”); deveria ter sido dito também que “a análise até agora baseou-se na hipótese” (e não “assunção”, que embora admissível, não é o vocábulo mais correntemente empregado). Há também duas ocorrências da expressão “o racional econômico” (páginas 49 e 110); é evidente que os autores quiseram dizer “the economic rationale”, e essa “tradução” imperfeita criou uma expressão com um artigo definido que não rege um substantivo, mas sim dois adjetivos qualificativos — racional, e econômico — que acabam não qualificando substantivo algum.

Afora esses aspectos formais — que não deixam de ser importantes — ressalte-se que os trabalhos publicados nos Capítulos 1 e 2 apresentam ótimas observações sobre o papel efetivo do mercado acionário brasileiro, ao indicarem que a estrutura empresarial e de capital das empresas “não permite que o mercado acionário cumpra seus objetivos econômicos de diluição e disciplina de propriedade e de diversificação de risco”. (p. 5) Apesar disso, parece haver certa incoerência em usar os resultados obtidos no Capítulo 2 — que se referem a medidas de

proporção do capital votante (ordinário) — para sustentar as afirmações do Capítulo 1, que discute os problemas de “moral hazard” em termos de uma controvérsia sobre o uso de ações preferenciais que, na nova Lei das Sociedades Anônimas, não dariam direito a voto. Quer nos parecer totalmente inapropriada, ainda, a colocação feita às páginas 35 e 36, no sentido de que a separação entre propriedade e administração, envolvendo a ação de técnicos e profissionais não diretamente ligados ao grupo majoritário, contribui para o melhor funcionamento de mercados acionários, já que isso, segundo os autores, levaria a decisões “fundamentadas em princípios técnicos sem vinculação com os interesses dos capitalistas majoritários” Ao contrário, será sobremaneira preocupante quando as sociedades anônimas forem administradas por técnicos que ignorem os interesses dos acionistas controladores... Por fim, é muito boa a colocação a respeito do aspecto ético do processo de subscrição de novas ações nos programas do BNDE e nas chamadas ofertas públicas (Capítulo 2): ou seja, a contribuição do BNDE para a concentração de riqueza, com repasses de recursos do PIS/PASEP destinados à concentração de capital nas mãos de grupos controladores de empresas.

A seguir, o trabalho contido no Capítulo 3 faz uma excelente contribuição para a mensuração de subsídios efetivos num setor de nossa economia, bem como seu impacto sobre o mercado de capitais, com o apropriado exemplo envolvendo as empresas Cataguases, Cemig e Cia. Mineira de Eletricidade.

Outras contribuições de destaque são representadas pela demonstração elegante da falta de validade de metodologia americana — o uso de taxas nominais de retorno de inflação — em testes de eficiência de mercados de capitais — no Capítulo 8, e pelas observações — empiricamente sustentadas — da importância da volatilidade da inflação brasileira para a elaboração e condução da política monetária em nosso país (Capítulos 13 e 14).

Finalmente, acreditamos que o Capítulo 11 — sobre o conteúdo informacional dos

dividendos — merece o maior número de reparos específicos.

Em primeiro lugar, há imprecisão no uso de linguagem técnica, pois em Miller e Modigliani 1961, p. 431, admite-se a irrelevância da política de dividendos mesmo quando existe conteúdo informacional em mudanças dessa política: “...in the real world a change in the dividend rate is often followed by a change in the market price (sometimes spectacularly so). Such a phenomenon would not be incompatible with irrelevance to the extent that it was merely a reflection of what might be called the ‘informational content’ of dividends...”

Esse trecho, que devemos tomar como marco da definição dos conceitos de relevância da política de dividendos e conteúdo informacional dessa política, choca-se com a afirmação (às páginas 173 e seguintes do livro ora comentado), de que a relevância das decisões de dividendos “é reforçada” caso haja conteúdo informacional; na verdade (e os próprios Brito e Rietti o admitem implicitamente à página 175), “muito mais do que pelo seu valor intrínseco, dividendos tornam-se relevantes por fornecerem informações com relação às expectativas de lucros das empresas nos próximos períodos”

Nesse mesmo trabalho ainda, fica claro que se exige algum tipo de julgamento — mediante teste de significância, imaginamos — sobre a estabilidade ou instabilidade das séries de dividendos, mas nenhum teste é proposto ou usado. Os autores poderiam ter pelo menos comparado a relativa estabilidade ou instabilidade das séries de dividendos ao que se verifica em outros mercados nacionais de capitais.

Além disso, o teste de regressão é muito rudimentar — os autores poderiam ter-se beneficiado das discussões em Watts [1973] e Fama e Babiak [1968]. Mesmo assim, o teste de significância do coeficiente b é um teste da estabilidade da série, e não do conteúdo informacional (como é afirmado à página 183), já que a estabilidade da série pode ser uma condição necessária para o conteúdo informacional, mas não uma condição suficiente. (Por exemplo, se $b = 1$,

a correlação é perfeita, e a série é dita "estável", mas o que nos diz isso sobre a correlação entre mudanças de política de dividendos e variações futuras de lucros?) Em particular, quando os autores usam a variável D_t — dividendos totais em valor nominal — a única para a qual os resultados são favoráveis ao teste por eles proposto para a existência de conteúdo informacional, há

um problema evidente, que é o cálculo de autocorrelação de uma série não-estacionária. Alternativamente, calcula-se a correlação entre D_t e D_{t-1} — duas séries não-estacionárias, com a mesma tendência. O resultado só pode ser uma elevada correlação positiva, mas numa análise dessas o coeficiente de correlação não faz sentido, em termos estatísticos.

Referências

- FAMA, E. F. & BABIAK, H. "Dividend Policy: An Empirical Analysis", *Journal of the American Statistical Association*, Vol. 63 (dezembro de 1968), p. 1132-1161.
- MILLER, M. H. & MODIGLIANI, F. "Dividend Policy, Growth, and the Valuation of Shares", *Journal of Business*, Vol. 34 (outubro de 1961), p. 411-433.
- WATTS, R. "The Information Content of Dividends", *Journal of Business*, vol. 46 (abril de 1973), p. 191-211.

ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

Autor: David R. Hampton

Editora: McGraw-Hill do Brasil

Ano de Publicação: 1981 — 1ª Edição

Avaliador: Roberto Sbragia

Professor Assistente do Depto.
de Administração da FEA-USP

A obra do Prof. Hampton, da San Diego State University, é, talvez, a primeira que, dentre as do gênero, têm uma preocupação acentuada com o iniciante do estudo da administração. Seu objetivo fundamental, subjacente ao de introduzir o assunto para aqueles que têm um primeiro contato com a área administrativa, é fazer o estudo da administração ser tão interessante e gratificante como ele o merece. É um livro que, em síntese, procura integrar a teoria e a prática, através do uso apropriado dos estudos de caso, em um leitura intrinsecamente estimulante que tem grandes probabilidades de conduzir o leitor a uma experiência efetiva de aprendizado.

Esse é, na nossa percepção, o grande ponto que diferencia esta obra das demais que foram escritas com a finalidade de iniciar o estudo da administração notada-

mente junto aos jovens recém admitidos nas escolas de administração. Não se trata, evidentemente de uma obra completa sobre a administração. Não aborda com profundidade, por exemplo, as escolas do pensamento administrativo; do mesmo modo, pouco ou quase nada é dito a respeito das áreas funcionais clássicas onde a prática da administração tem tido lugar.

Em contraste, o texto concentra sua atenção fundamentalmente para a essência do trabalho de um administrador, ou seja, as funções de planejamento, organização, direção e controle. E faz isso de uma forma particularmente interessante, até então muito pouco enfatizada por outras obras do gênero, as quais, infelizmente, parecem não ter sido preparadas com a cuidadosa preocupação de despertar o interesse pela leitura, facilitar a compreensão ou proporcionar seu melhor aproveitamento como instrumento de ensino e aprendizagem pelos iniciantes do estudo da administração. Tais obras, na maioria das vezes, aborrecem os alunos, por uma série de motivos. Ora são extensas demais, ou são difíceis de entender, ora são vazias e de pouca substância prática,

ora são obscuras e revestidas de um linguajar pretensioso e inócuo, e assim por diante.

Administração contemporânea, por sua vez, parece ter sido preparada para ser uma leitura agradável e eficaz, a despeito do fato de não ser completa. O livro está dividido em sete partes, iniciando-se pela denominada por "Um primeiro contato" e terminando com a identificada por "Uma palavra final". As cinco partes intermediárias, que compõem o conteúdo propriamente dito da obra, abordam, através de uma estrutura constituída de 2 a 3 capítulos por parte, os elementos das organizações e as funções do administrador, tratando de aspectos como motivação, tecnologia, objetivos, decisões, cargos, liderança, controles, etc..

Para atingir o objetivo a que se propõe o autor, cada capítulo do livro é iniciado com um caso, cujos eventos são narrados e crescem em interesse até atingir um ponto crucial, quando então são interrompidos. O leitor é então convidado a se posicionar exatamente no ponto em que a situação requer uma ação do ponto de vista administrativo, sendo-lhe solicitado reflexões no sentido de prever o que poderá acontecer e que tipo de medidas poderiam ser colocadas em prática para evitar as consequências previstas. Em seguida vem o texto didático referente ao capítulo, que trata dos conceitos e teorias-chave dentro das quais insere-se o problema ou fato que o caso retrata. Finalmente, aparece o desfecho do caso, que procura revelar o que aconteceu na realidade. Esta seqüência caso-texto-caso

retrata um esforço integrado que procura despertar a atenção do estudante com um problema real, equipá-lo com um ferramental disponível e recompensar seu trabalho através do provimento da solução real dada para o problema.

Ao final de cada capítulo são colocadas, de um modo particularmente interessante, uma lista de questões para discussão e revisão bem como uma série de trabalhos e exercícios para serem feitos a nível individual e/ou grupal. Ao final de cada parte por sua vez, o autor introduz uma série de artigos que descrevem problemas e/ou práticas administrativas que tiveram lugar em várias organizações públicas e privadas. Tais artigos são incluídos sob o título de Notícias Administrativas.

A despeito da nossa experiência brasileira em produzir obras destinadas ao ensino da administração, experiência esta que vem crescendo muito nos últimos anos e cujos esforços têm que ser dignamente reconhecidos, não poderíamos deixar de exaltar a criatividade e o cuidado do autor americano na preparação de uma obra especialmente dirigida aos iniciantes do estudo da administração. Não somente o conteúdo, mas igualmente a forma, que produz um efeito visual surpreendente pela correta utilização de figuras, fotografias, gráficos, desenhos, ilustrações, sínteses, etc., contribuem para fazer do texto um instrumento particularmente útil para os instrutores poderem ensinar administração e os estudantes poderem efetivamente aprender com proveito e prazer.

O PODER E A MENTE EMPRESARIAL

Autores: Abraham Zalesnik e Manfred F. R. Kets de Vries

Tradução: Regina Chiquetto e Oswaldo Chiquetto

Editora: Livraria Pioneira Editora

Ano de Publicação: 1981 — 1ª edição

Avaliador: Cecília Whitaker Bergamini
Profª Assistente do Depto. de
Administração da FEA-USP

Em lançamento recente, o livro de Zalesnik e de Vries, tem como missão mais importante a procura das origens psicológicas e sociais do tema Poder, assunto hoje em dia tratado de maneira um tanto superficial pelas obras acessíveis ao grande público.

Deve o leitor estar prevenido, desde o início, que não se trata de uma obra de fácil leitura, pelo contrário, como dizem os

próprios autores no seu prefácio: “O poder e a Mente Empresarial não constitui uma receita para a solução dos problemas de liderança. A maneira como a motivação inconsciente determina o modo de agir dos líderes pode ser observada e interpretada com vistas à sua compreensão” Dessa forma busca-se durante o decorrer da obra toda refazer aquele percurso que conduza ao nexo da psicodinâmica motivacional do poder através do enfoque Psicanalítico.

Logo de início, a título de introdução é abordado de forma praticamente fatalística que o poder, sob o manto da autoridade cai sobre aqueles que representam a mente empresarial e que portanto conseguiram sobreviver à política organizacional cujas principais características está em calcular mas não sentir; dar maior valor aos meios do que aos fins e sobretudo preservar o poder, mesmo que necessário seja sufocar a habilidade política e a iniciativa.

Pouco convencional e bastante chocante se comparado às soluções suaves dadas pelos treinamentos mais comumente destinados a formar líderes, é apresentada a idéia de que em realidade o exercício dessa liderança se tem proposto antes mesmo que o indivíduo consiga desligar-se do seu infeliz apego às outras pessoas. Tudo isso pode, então, ocorrer dentro de um clima de redução da própria auto-estima, no qual se é levado a “contabilizar os custos da economia emocional dentro das relações empresariais”

O livro leva à dura conscientização de que “o amor abandona a autoridade” devendo a ação executiva ser sobretudo impessoal, pois três problemas são então cruciais: a decisão de organizar quando se estabelece uma estrutura formal e por conseguinte se distribui a autoridade; o controle que pode ser compreendido como a regulamentação do comportamento no sentido de se estar continuamente avaliando em que medida as pessoas satisfazem às expectativas e finalmente ao encaixe homem-situação o que não se faz senão dentro do clima de tensões pela perda provável da individualidade natural.

Ao propor três estratégias organizacionais básicas que são: a Homeostática, a Mediadora e a Proativa, o estilo de liderança é

conceituado a partir da orientação seletiva da pessoa para uma estratégia em particular tendo em vista a luta pela preservação do poder.

Ao procurar as raízes da motivação e poder, e partindo dos conceitos Psicanalíticos o homem procura solucionar suas dificuldades, mas isso só seria então possível pela conscientização do seu estilo de trabalho e de amor, pois há uma divisão nítida intrapsíquica, que consiste no anseio pela conquista do poder, confrontado com a busca inconsciente do amor como condição de segurança obtido através da afeição das outras pessoas. Finalizando esse tópico o livro propõe textualmente: “A orientação do ser humano para o poder desenvolve-se gradualmente. A dinâmica da personalidade abrange o desenvolvimento de certo sentido do Eu, cujos componentes provêm de suas origens diversas — a estima por parte de outras pessoas e o sentimento de orgulho e realização na dominação do ambiente, por parte de si mesmo. Esse processo de desenvolvimento também implica uma diferenciação gradual entre fontes internas e externas de satisfação. Através da identificação e da diferenciação, gradualmente os tijolos com que se constrói o Ego, vão tomando seus lugares, de forma que o poder passa a ser orientado juntamente com outros interesses. O mesmo processo de desenvolvimento, todavia, pode transviar-se e resultar nas distorções do poder. A resposta à questão de saber por que alguns homens tombam, na luta pelo poder, depende de uma compreensão intelectual do desenvolvimento Humano”

Dessa forma é preparado o leitor para a quarta parte do livro que trata do poder e desenvolvimento humano, onde as fases da sexualidade, especialmente sob o aspecto edipiano estão ligados à etiologia do poder. Dessa forma, é importante o sentimento que a pessoa tem de si mesma como auto-amante ou autopunitiva na organização ou desorganização desse processo de desenvolvimento.

Em Poder e Eu Fragmentado são mais claramente abordados os aspectos de disfunções comportamentais. Nas partes seguintes os autores abordam aspectos dos conceitos

psicológicos, mas focalizando mais de perto situações organizacionais típicas como o Poder e a Política nas Organizações, a Subordinação, a Superordenação. Há que se convir, no entanto, que a densidade dos conceitos da psicologia analítica presentes no livro todo se vê suavizada por um grande número de exemplos práticos, o que sem dúvida, em muito ajudam a compreensão e a tradução desses pressupostos teóricos em realidade do dia-a-dia vivida pela grande maioria de executivos.

Para finalizar são tratados temas, que por assim dizer, dão o colorido e a posição dos autores diante do aspecto da Desilusão, do Mito e da Realidade do Sistema Empresarial e finalmente sobre as características do Homem, do Filósofo e dos Reis.

Essa obra, em que pese aspectos polêmicos de levantamento de temas e problemas não solucionados nem tão pouco solucionáveis, pois retrata a realidade existencial frente a contingência do poder, deveria merecer a atenção de todos aqueles que pretendem ampliar seus conhecimentos na

área de comportamento organizacional. Sua leitura exige atenção e reflexão, mas abre novos horizontes e em especial sugere interessantes áreas a serem pesquisadas sobre o aspecto do comportamento humano.

É uma constante positiva em todo o livro a fuga de gráficos simplistas bem como de equacionamentos numéricos para a resolução das dificuldades ou explicação de processos internos e subjetivos do indivíduo. Os autores expõe seus pontos de vistas, ilustram-nos com casos reais e deixam aos leitores a tarefa de concluírem como lhes for possível a partir de uma experiência pessoal. O dado de maior realidade e que de princípio poderá chocar, reside no aspecto da abordagem que é feita durante todos os capítulos do poder como entidade existencial que o homem busca normalmente e que embora negue ou arranje para ele outros termos e sucedâneos, vê-se por si mesmo, pelo grupo e pela estrutura organizacional obrigado a aprender manejar em lugar de negá-lo se quiser subsistir.

LIDERANÇA E ADMINISTRAÇÃO EFICAZ

Autores: Fred E. Fiedler e Marin M. Chemers

Tradução: Jamir Martins

Editora: Pioneira/EDUSP

Ano de Publicação: 1981 – 1ª edição

Avaliador: Antonio Cesar Amaru Maximiano
Prof. do Depto. de Administração da FEA-USP

Das muitas manifestações do comportamento humano que têm sido estudadas no campo da administração, a liderança continua a oferecer os maiores desafios. Não apenas se trata de um fenômeno que resiste às mais esforçadas tentativas de compreensão, mas também são extremamente problemáticas as considerações sobre o comportamento que um administrador formal deve assumir para preservar uma condição de

liderança. E, no entanto, este segundo aspecto constitui o centro do interesse do estudo da liderança para a administração.

Nos últimos anos, desenvolveram-se muitos modelos visando a definir recomendações nesse sentido. Expressão de certos modismos que têm assolado a administração brasileira, a maior parte desses modelos usa testes do tipo *saiba-se-você-é-uma-pessoa-romântica* e, por isso mesmo, tendem a ser muito apreciados. Sua debilidade é evidenciada precisamente pelo fato de se sucederem uns aos outros com grande rapidez. Alguns dizem-lhe que se comporte da forma X na situação Y, outros informam que melhor para você é adotar o estilo W de liderança, o mais eficaz em todas as condições. Nenhum deles tem sobrevivido às duras provas da

administração na vida prática.

Fred. E. Fiedler é um autor que, em certos aspectos, foge a esse padrão. Mais cauteloso que seus colegas dedicados ao mesmo tipo de estudo, Fiedler procura estabelecer uma linha divisória entre as situações de rígido controle em que as pesquisas são feitas e as circunstâncias de grande fluidez em que a liderança se verifica na vida prática. Seu *modelo de dependência* procura antes contribuir para a compreensão de algumas variáveis que interferem no fenômeno da liderança do que definir uma receita para você ser um líder eficaz. Em essência, Fiedler estuda a correlação entre a situação e a motivação do líder, num modelo que é complexo exatamente por tentar levar em conta fatores que são ignorados por outros autores. Essa complexidade também explica o fato de Fiedler ter sido praticamente ignorado até o presente, o que se traduz no fato de seu livro ter sido publicado em 1974 e somente agora estar sendo divulgado

no Brasil.

Naturalmente, as conclusões de Fiedler não são definitivas, e ele próprio tem o cuidado de fazer essa observação, assinalando que o treinamento baseado em modelos (como de resto, em qualquer outra coisa) não suficiente para transformar um estudante num líder. A experiência prática é o elemento fundamental nesse processo de formação.

Fiedler também procura alertar o leitor para as transformações que ocorrem na situação e na própria personalidade do líder, incluindo em seu modelo um componente de evolução que também tende a ser negligenciado em outras explicações.

Pesquisador sério e preocupado com metodologia, Fiedler é uma leitura indispensável para todos aqueles que se interessam pelo estudo da liderança. Não se trata de leitura fácil, mas isso é reflexo do cuidado do autor ao tratar do tema.

REVISTA ESTUDOS ECONÔMICOS

A Revista Estudos Econômicos é uma publicação quadrimestral do Instituto de Pesquisas Econômicas da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo. Destinada a acompanhar e divulgar os principais estudos e pesquisas na área econômica, a REE visa ser veículo de divulgação e aprofundamento dos principais temas de economia brasileira.

A REE é, também, publicadora oficial dos trabalhos anualmente apresentados na ANPEC-Associação dos Centros de Pós-Graduação em Economia.

SEJA ASSINANTE DA REE

Você receberá comodamente a Revista Estudos Econômicos em sua residência ou local de trabalho e estará acompanhando de perto o debate econômico da atualidade. E mais: como assinante da REE V. receberá mensalmente o boletim Informações FIPE, com dados relativos à conjuntura econômica.

Preencha o cupom abaixo e remeta para a:

FIPE

Departamento de Publicações

Caixa Postal 11474

01000 – São Paulo – SP

Desejo ASSINAR a REE ou RENOVAR minha assinatura por 1 ano (3 exemplares) ao preço de Cr\$ 4.000,00 (quatro mil cruzeiros).
Nome completo, ou Instituição (sem abreviar)

Endereço para correspondência

CEP

Cidade

Estado

Junto com este pedido estou remetendo o cheque n.º
do Banco n.º em favor da Fundação Instituto de Pesquisas
Econômicas, no valor de Cr\$ 4.000,00.

SERVIÇO AO LEITOR

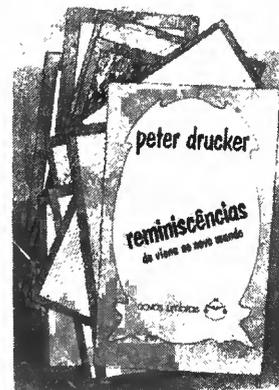
REMINISCÊNCIAS – De Viena ao Novo Mundo

Peter F. Drucker

Este livro irá, certamente, surpreender os leitores brasileiros de Peter F. Drucker – mundialmente conhecido como o “papa” ou “guru” da administração. Espirituoso e arguto, excitante e perspicaz, **REMINISCÊNCIAS**, de Peter F. Drucker, reflete sua vitalidade, curiosidade e interesse nas pessoas, nas idéias e nas motivações que determinam suas ações e comportamento. Intimista e recheado de saborosas histórias, este livro mostra a vida intensa e peculiar de pessoas extraordinárias, contadas por um homem excepcional e franco.

Ref: 91

Preço p/ assinante: Cr\$ 2.925,00 Preço p/ não-assinante: Cr\$ 3.250,00



TÉCNICA DE CHEFIA E LIDERANÇA

José Roberto Whitaker Penteadó

Podemos afirmar que existem poucas matérias cujo estudo seja mais fascinante que o da **LIDERANÇA**. As biografias dos homens que a exerceram em grau de maior expressão – *os líderes religiosos, filosóficos, políticos ou forjadores de riquezas* – constituem a própria História. A arte de liderar, transplantada mais especificamente para o setor administrativo, é o fator básico do progresso de qualquer empresa.

Ref: 92

Preço p/ assinante: Cr\$ 1.665,00 Preço p/ não-assinante: Cr\$ 1.850,00

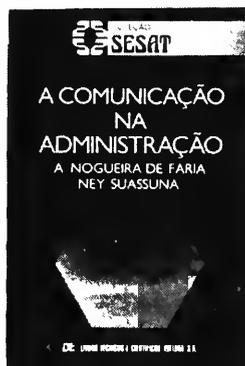
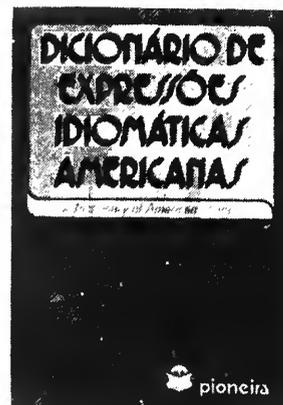
DICIONÁRIO DE EXPRESSÕES IDIOMÁTICAS AMERICANAS

Luiz L. Gomes / Donald E. Collins

Oferece um amplo quadro dos modismos usados na linguagem coloquial, em *livros, filmes, discos, etc.* Este dicionário apresenta, define e exemplifica cerca de 5.000 expressões (*frases idiomáticas, verbos + advérbios, preposições, coloquialismos, gírias* com suas respectivas traduções) como são empregadas na atualidade onde quer que o idioma inglês-americano seja bem falado ou escrito. Obra fundamental a todos quantos necessitam do inglês para levar a cabo objetivos culturais ou comerciais.

Ref: 93

Preço p/ assinante: Cr\$ 1.602,00 Preço p/ não-assinante: Cr\$ 1.780,00



A COMUNICAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO

A. Nogueira de Faria / Ney Suassuma

A obra ressalta a importância da comunicação como instrumento administrativo e desenvolvimento dos sistemas de informações nas empresas, destacando sua evolução histórica e os passos analíticos de sua implementação.

Ref: 94

Preço p/ assinante: Cr\$ 1.260,00 Preço p/ não-assinante: Cr\$ 1.400,00

DICIONÁRIO DE GÍRIA AMERICANA CONTEMPORÂNEA

Luiz L. Gomes / Donald E. Collins

Obra de consulta fascinante e indispensável para quem deseja conhecer a gíria – ou “slang” – americana. Os verbetes que compõem este dicionário – mais de 4.000 – foram rigorosamente selecionados de acordo com as ocorrências autênticas nos meios de comunicação de massa – o cinema, a música, a TV, os jornais e revistas internacionais –, no falar e, também, na literatura americana, tornando-se assim obra de pesquisa e consulta de insuperável valor na bibliografia nacional.

Ref: 95

Preço p/ assinante: Cr\$ 1.562,00 Preço p/ não-assinante: Cr\$ 1.735,00



ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS

George S. Odiorne

“Obra premiada pela Academia Brasileira de Ciência da Administração, que lhe concedeu o título de Excelência”.

É um texto de nível superior, que poderá servir de base a um programa de Administração por Objetivos, quando a empresa queira aperfeiçoar seus executivos na solução de problemas especiais.

Ref: 96

Preço p/ assinante: Cr\$ 1.350,00 Preço p/ não-assinante: 1.500,00

NEGOCIAÇÃO E SUA DINÂMICA NA EMPRESA – ADMINISTRANDO O CONFLITO

Francisco Gomes de Matos

O autor tem se revelado um intelectual alerta ao Brasil emergente. Nada mais oportuno do que um livro sobre negociação.

Esta obra é uma contribuição extraordinária à necessária harmonização entre o Capital e o Trabalho no Brasil. Escrita em linguagem simples mas não menos precisa – devendo constituir-se, certamente, em um marco histórico na literatura brasileira sobre o assunto.

Ref: 97

Preço p/ assinante: Cr\$ 1.800,00 Preço p/ não-assinante: Cr\$ 2.000,00



ADMINISTRAÇÃO PARA CRESCIMENTO EMPRESARIAL

Francisco Gomes de Matos

Constitui-se em obra singular: baseia-se no contexto brasileiro, relatando técnicas que foram efetivamente utilizadas, seja em empresas privadas, seja em outras formas de organização. Livro-texto em programas para executivos, cumpriu papéis de informação e sensibilização, sobre administração em geral e recursos humanos em particular.

Ref: 98

Preço p/ assinante: Cr\$ 2.340,00 Preço p/ não-assinante: Cr\$ 2.600,00

FAPEK MONEY

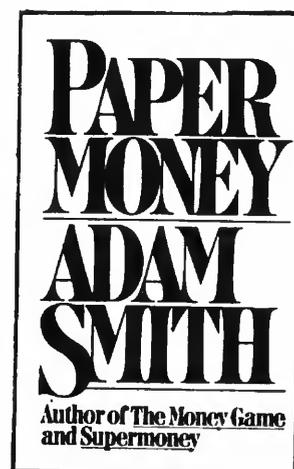
Adam Smith

O mais divertido e informativo livro sobre o mundo intrigante e ao mesmo tempo maravilhoso do dinheiro.

Ref: 99

Preço p/ assinante: Cr\$ 2.700,00

Preço p/ não-assinante: 3.000,00



MARKETING MANAGEMENT

Philip Kotler

Última edição, completamente revisada, de um dos livros mais importantes de Marketing.

Ref: 100

Preço p/ assinante: Cr\$ 2.700,00

Preço p/ não-assinante: Cr\$ 3.000,00

ZERO-BASE BUDGETING PROGRAM

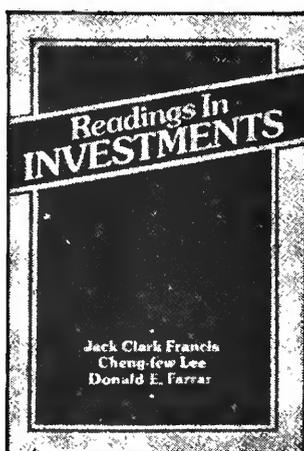
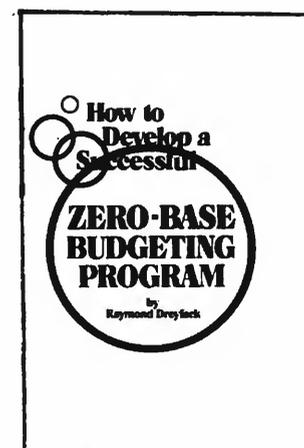
Raymond Dreyfack

O mais completo manual de aplicação do Orçamento Base Zero às indústrias e às empresas Públicas.

Ref: 101

Preço p/ assinante: 9.000,00

Preço p/ não-assinante: Cr\$ 10.000,00



READINGS IN INVESTMENT

Jack C. Francis

Uma seleção dos melhores artigos sobre Investimentos, publicados nas melhores revistas especializadas do mundo.

Ref: 102

Preço p/ assinante: Cr\$ 3.150,00

Preço p/ não-assinante: Cr\$ 3.500,00

Auditoria — Conceitos e Aplicações

William Attie

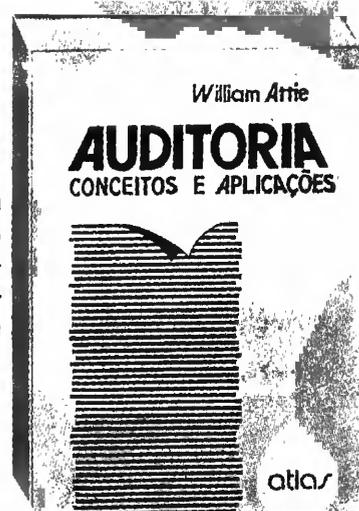
1.ª Edição — 400 p. — Ref: 103

Preço p/ assinante: Cr\$ 2.520,00

Preço p/ não assinante: Cr\$ 2.800,00

Duas divisões abrangentes: uma teórica e conceitual, a outra prática e minuciosa, vêm constituir este texto que cobre todas as etapas de um trabalho de auditoria, cuidadosamente observando cada uma das áreas das principais demonstrações financeiras. É um livro indispensável para o treinamento e reciclagem de profissionais.

- Os conceitos. Os princípios. As convenções
- A ética e a responsabilidade legal
- Os objetivos da Auditoria
- O procedimento operacional
- O planejamento, a execução e a avaliação do trabalho de auditoria
- Os pareceres. A Auditoria e o controle internos
- A abordagem dos principais grupos de contas



Auditoria Contábil

Hilário Franco e Ernesto Marra

1.ª Edição — 400 p. — Ref: 104

Preço p/ assinante: Cr\$ 2.070,00

Preço p/ não assinante: Cr\$ 2.300,00

Vem atender a uma exigência manifestada já há algum tempo no País: a produção de literatura técnica sobre auditoria contábil, compatível com o desenvolvimento profissional verificado nessa área.

Constituindo-se em sólida contribuição para a formação profissional, este texto não apenas expõe as técnicas da auditoria contábil, como ainda analisa as condições necessárias (legais, técnicas, culturais e éticas) ao exercício da função de auditor e à constituição de sociedades profissionais.

Matemática Financeira

Clóvis de Faro

9.ª Edição — 448 p. — Ref: 105

Preço p/ assinante: Cr\$ 1.980,00

Preço p/ não assinante: Cr\$ 2.200,00

Nona edição de obra clássica em sua área, agora publicada pela Atlas, com as seguintes características principais: a) preocupação com o aspecto teórico da matéria; b) abrangência aos tópicos tratados, evidenciando os diferentes conceitos, tratamentos matemáticos e fórmulas de cálculo; c) fácil assimilação, pelas minuciosas explicações dadas aos aspectos fundamentais, a detalhes importantes; d) seqüenciação da matéria por aproximações sucessivas, procurando assim apresentar gradativamente as crescentes dificuldades envolvidas.



Inglês para Processamento de Dados

Terezinha P. Galante e Elizabeth M. Pow

2.ª Edição — 144 p. — Ref: 106

Preço p/ assinante: Cr\$ 792,00

Preço p/ não assinante: Cr\$ 880,00

Livro pioneiro na bibliografia brasileira que tem como objetivo a preparação de estudantes e profissionais de processamento de dados para o entendimento de textos em inglês, na área de informática.

O conteúdo de cada unidade está fundamentado na linguagem técnica que freqüentemente aparece em publicações e em manuais dessa área, tendo sido inseridos exercícios que visam desenvolver no leitor a habilidade para entendimento de textos.

SERVIÇO AO LEITOR

Receba qualquer das obras publicadas nesta edição, com descontos, através do envio de cheque nominal ao Fundo de Pesquisa do IA-USP. Os livros serão entregues pelo correio sem custos adicionais.

QUEIRAM ENVIAR-ME OS SEGUINTEs LIVROS:

DISCRIMINAR NO VERSO

Anexar cheque (nominal ao Fundo de Pesquisa do IA USP) nº
do Banco.

Extraír Nota Fiscal: Nome Pessoal Nome da Firma

Nome:

Endereço: . . .

Cidade: .

Firma:

Endereço: .

Cidade: .

C.G.C.: .

Tel:

Estado:

CEP: .

Tel:

Estado:

CEP: .

. Inscrição:

SERVIÇO AO LEITOR

Receba qualquer das obras publicadas nesta edição, com descontos, através do envio de cheque nominal ao Fundo de Pesquisa do IA-USP. Os livros serão entregues pelo correio sem custos adicionais.

QUEIRAM ENVIAR-ME OS SEGUINTEs LIVROS:

DISCRIMINAR NO VERSO

Anexar cheque (nominal ao Fundo de Pesquisa do IA USP) nº
do Banco.

Extraír Nota Fiscal: Nome Pessoal Nome da Firma

Nome:

Endereço: . . .

Cidade: .

Firma:

Endereço:

Cidade: .

C.G.C.: .

Tel:

Estado:

CEP: .

Tel:

Estado:

CEP: .

. Inscrição:

PUBLICAÇÕES

ANO 1982

VOL. 17 – Nº 1 – JAN/MAR 1982

ARTIGOS

Co-gestão: Uma nova Instituição
José Henrique de Faria

Os sistemas de avaliação de desempenho de professores: O estado da arte
Gilberto W. Teixeira

Avaliação de desempenho: A experiência brasileira na administração pública
Antonio Nicolló Grillo

Como administrar seus recursos humanos pela contabilização
Eunice L. Kwasnicka

A procura da generalização da “Lei de Engel”
Carlos Alberto Callegaro

Um estudo sobre salários de Bacharéis em Administração graduados
pela U.S.P.

Ruy Aguiar da Silva Leme e Glória Della Mônica Trevisan

NOTAS E COMUNICAÇÕES

A matemática do reajuste semestral automático dos salários
José Augusto G. da Silveira

Como enfrentar os desafios estratégicos e globais dos anos 80
Luis Gaj

A falsa dicotomia entre teoria e prática
Gileno F. Marcelino

Financiamento da pesquisa agrícola
Paulo Varela Sendin

VOL. 17 – Nº 2 – ABR/JUN 1982

ARTIGOS

Marketing Cooperativo:
Algumas considerações sobre os consórcios como alternativa para a exportação
Angela Schmidt

Aspectos fundamentais de negociações em Mercados Futuros
Ney Roberto Ottoni de Brito

Características comportamentais e variáveis organizacionais: um estudo brasileiro
Cecília Whitaker Bergamini

A contabilização de recursos humanos como instrumento gerencial
– Um estudo exploratório
Eunice Lacava Kwasnicka

Aspectos intangíveis da consultoria em administração
Cléber Aquino

Sugestões para análise do cargo e emprego do tempo de dirigentes
de pequenas ou médias empresas
Hélio Janny Teixeira

NOTAS E COMUNICAÇÕES

O ensino de administração na Europa
Cléber Aquino

A viabilidade das empresas multinacionais no ambiente empresarial brasileiro:
Algumas observações
Sérgio Baptista Zaccarelli

O esforço tecnológico na grande empresa estatal
Erno I. Paulinyi e Celso D. Costa

VOL. 17 – Nº 3 – JUL/SET 1982

ARTIGOS

Uma aplicação de UEN's – Unidades Estratégicas de Negócios –
Na formulação do planejamento estratégico
Adalberto A. Fischmann e Silvio Aparecido dos Santos

Algumas considerações em relação à contratação de projetos
Jorge A. Garcia Gomes e Sérgio Mota Corrêa

A comercialização de produtos em situações de supribilidade crítica
José Horácio Rodrigues Soares e Luiz Eugênio Barboza de Oliveira

O comportamento do comprador de automóveis novos
Fauze Najib Mattar

As atividades de marketing em instituições de pesquisa
tecnológica governamentais
Marcos Cortez Campomar

Sobre o uso incorreto de amostragem aleatória simples em simulação: um estudo
da distribuição da amplitude de uma amostra uniforme
Eduardo Saliby

NOTAS E COMUNICAÇÕES

A aplicação das teorias de organização na aprendizagem
Gilberto José Weinberger Teixeira

A oferta e a demanda de vagas no ensino de administração na Grande São Paulo
Humberto Baptistella Filho e Bernadete de Lourdes Marinho

Um seminário de gerência de RH no nordeste
Cléber Aquino



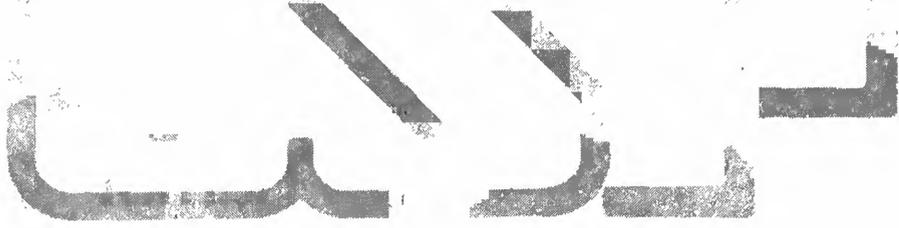
**INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO
IA – USP**

O IA conta com profissionais e técnicos brasileiros e estrangeiros com larga experiência em:

TREINAMENTO
PESQUISA
CONSULTORIA

atuando junto a empresas públicas ou privadas em todas as áreas de administração.

O Instituto de Administração da FEA/USP está cadastrado no Conselho Federal de Mão-de-Obra do Ministério do Trabalho por meio do Certificado nº 021/77, o que permite às empresas que participarem dos programas e cursos desenvolvidos pelo Instituto descontarem o dobro do que investirem, até o limite de 10 por cento do I R. devido, nos termos da Lei 6.297, de 15.12.75, e do Decreto nº 77.463, de 20.04.76.





ASSINE a revista de

ADMINISTRAÇÃO

Ligue para:

212-3080

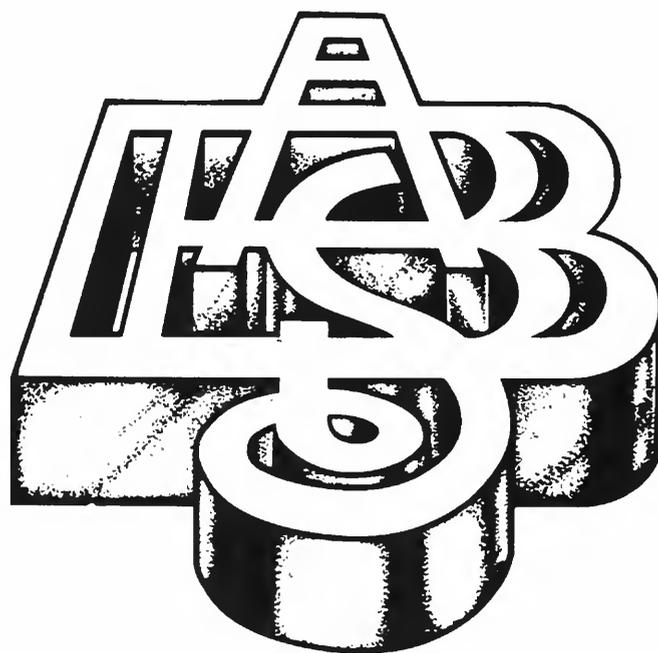
ou

211-0411

Ramal 240

Instituto de Administração
Fac. de Econ. e Administração USP
Cidade Universitária
Caixa Postal 11498
Sala A-30

O BANCO AMÉRICA DO SUL
MOSTRA SEMPRE O MELHOR
SERVIÇO, E ATÉ VOCÊ QUE
NÃO É CLIENTE ACABA
GOSTANDO DELE.



BANCO AMÉRICA DO SUL S.A.

Matriz em São Paulo
Av. Brig. Luiz Antonio, 2.020 Fone: 288-4933 (PABX)

