

Os últimos capítulos do livro tratam da depreciação dos equipamentos, de problemas relativos à economia pública, da questão do impôsto de renda e dos lotes econômicos de fabricação.

Em suma, o volume em foco, além de ser um dos pioneiros, é o maior clássico, até o presente, sobre a questão. Como tôdas as Bíblias, será, talvez, um pouco maciço e mesmo maçante, devido ao fato de o PROFESSOR GRANT não se faltar de explicar, nem se furtar a repetir.

Recomendamos o tratado para todos os que lidam com problemas de comparação e substituição de equipamentos, de compras à vista ou a prazo, vale dizer, para o agente de compras e o gerente de vendas, o analista de títulos e o avaliador de imóveis, o contador e o engenheiro, em resumo, para qualquer administrador que tenha de tomar decisões no domínio econômico.

CLAUDE MACHLINE

Escola de Administração de
Empresas de São Paulo

LANDMARKS OF TOMORROW — Por Peter F. Drucker
(Harper and Brothers, New York, 1959, 270 pgs., 1.^a Edição).

Já se disse recentemente que não são muitas as análises sociológicas da organização e administração de empresas. Não se trata, aqui, efetivamente de uma análise sociológica "tout cours"; é este um estudo arrojado de um intelectual lúcido que, tendo sido professor de Filosofia e de História, se tornou, recentemente, professor de Administração de Empresas. O livro, por isso mesmo, ganha proporções de um ensaio onde a integração de conceitos, ao nível de conhecimentos gerais e humanidades, e da mais recente disciplina, o "management", se faz com vantagem, porque situa o problema de administrar dentro de um contexto amplo, qual seja a visão corajosa e clara de um mundo em ativo processo de mudança.

A originalidade está em que o autor introduz um conceito novo — o de "inovação" — como agente dinâmico capaz de, a partir das limitações da existência e capacidades humanas,

adicionar uma nova dimensão ao esforço produtivo, com um esquema de "organização" fundado em uma "visão" mais esclarecida da realidade, a qual também precisa ser articulada com os recursos e potenciais oferecidos pela natureza, para permitir passar além dos resultados da reforma ou da revolução, como programa de mudança na sociedade humana. Do mesmo modo que a revolução industrial repousa sobre dez ou quinze avanços científicos aplicados nos últimos 200 anos, é possível, pelos novos moldes de organização, antes social que tecnológica, alcançar, por "inovação", níveis de tratamento dos problemas humanos (econômicos, políticos etc.) ainda não suspeitados.

Trata-se de ampliar, inclusive, sobre o conceito de "empreendedor - inovador" já elaborado por SCHUMPETER.

"Inovação" é sinônimo de risco, pois deve ser capaz de empreender a mudança dos dados da ordem estabelecida, com alvos diferentes dos da reforma que almeja curar um defeito, ou dos da revolução que almeja reorganização pela subversão da ordem presente. Isso seria possível por um novo conceito e tipo de organização, que, superando a análise da relação "input — output", substituiu tanto a atitude como a prática de que se deve fazer o melhor uso dos recursos existentes, pela atitude e prática de seleção de alguns meios ótimos, resultantes de decisões e ações humanas em vez de só rendimento dos recursos fornecidos pela natureza. O conceito de "produtividade" ilustra a base operativa, na linha de organização por "inovação" social e tecnológica.

"Inovação" é método à disposição de contingentes de homens normais em vez de "estalo" de genialidade de uns poucos, é imaginação criadora sistemática em vez de produto de temperamento artístico ou vocação científica ou ainda administrativa.

O "management", de que se valem tanto a ordem prevalecente no mundo ocidental como a ordem social-marxista, é a "nova instituição" econômico-social já identificada, porém não ainda extensamente aplicada, como sentido de "inovação" social. Essa nova instituição desenvolve também um novo

padrão que define e estrutura a área dos riscos da inovação, com a introdução de novo sistema "status-responsabilidade". Isto quer dizer, entre outras coisas, que já não estaremos planejando em forma de predição projetiva dos acontecimentos, mas planejando no sentido de tentar fazer acontecer o que queremos. Essa atitude incomum é a única produtiva, capaz de suportar o risco da inovação, único meio, também, de prevenir o fracasso, de vez que "responsabilidade" passa a ser mais importante que sucessos. Planejamento à base de risco e responsabilidade coloca a "eficiência" ao nível de uma curva de momentos ótimos.

Os novos marcos da sociedade humana são dados por uma organização que planeja o futuro, onde todo o esforço há de ser feito no sentido de desenvolver potências e construir uma ordem mais efetiva e mais solidária. Essa "visão" fornece o entendimento de que, crescentemente, o conflito mundial deixa de ser essencialmente um conflito de classes para se tornar um conflito em relação à liderança de novas tarefas.

E isto é o que já se percebe na grande disputa que hoje alarma o mundo.

Para o novo esforço de organização, quatro áreas demandam atenção e tratamento enérgico, a saber : a) *intelectual* — uma nova sociedade intelectual está emergindo em forma de explosão educacional, a indicar empíricamente ser, cada vez mais, necessário o suprimento de grandes contingentes de pessoas altamente educadas e profissionalizadas. Na nova organização, a educação, com "espírito inovador", se tornou o trabalho especificamente produtivo. Isto explica como e porque a "automatização", e conseqüente problemática da cibernética, substituem a ênfase, até há pouco mantida sobre o trabalho manual, para a capacidade decisória, alicerçada na ciência e na tecnologia inovadora, tudo dentro de um contexto marcadamente sociológico; b) *econômica* — um movimento generalizado pela libertação das gentes do nível de fome e pobreza, o que obriga mobilização de novas fontes de recursos e melhores critérios de sua utilização e repartição. A emergência da consciência inovadora tornou o "desenvolvimento econômico" possível, através das etapas ine-

ficientes até o momento de maturação, mesmo onde parecia faltarem recursos; c) *política* — necessidade de “novas instituições” sobre as quais repouse a nova ordem social, ainda não claramente definida, mas que resultará da “Sociedade Industrial”, por completa inovação social-tecnológica, tendo o “management” como ponto de partida; d) *cultural* — necessidade de preenchimento de vácuo produzido pelo desaparecimento da cultura oriental que, na sua posição diferenciadora, oferecia equilíbrio ao mundo, por oposição dialética com a cultura ocidental, de vez que agora somente o impulso da sociedade industrial prevalece, quando o sistema que gerou o liberal-capitalismo define e as experiências socialistas estão longe de convencer. Esta é uma idade de transição entre o mundo moderno cartesiano e o mundo do futuro, uma idade de superposição (“overlap”), cheia de oportunidades desafiadoras e ansiosa por uma nova síntese.

FLÁVIO P. SAMPAIO

Escola de Administração de Empresas
de São Paulo

*PRINCIPLES OF MANAGEMENT — AN ANALYSIS OF
MANAGERIAL FUNCTIONS.*

Por Harold Koontz e Cyril O'Donnell (McGraw-Hill Book Company, 2.^a edição, New York, 1959, 718 páginas)

Este compêndio de administração geral, sem dúvida um dos clássicos americanos sobre a matéria, reúne as vantagens de cobrir o assunto de forma extensa e, ao mesmo tempo, simples e atualizada.

Os autores dividem o livro em seis partes, a saber : I — A base da administração; II — Organização; III — Designação de pessoal; IV — Direção; V — Planejamento e VI — Contrôlo. A primeira parte é introdutória e compreende a descrição da evolução da “teoria” administrativa até os dias presentes, seguida de uma explanação relativa às “funções” do administrador.

As partes seguintes tratam, pormenorizadamente, das citadas funções do administrador, desde a organização, que é a mais