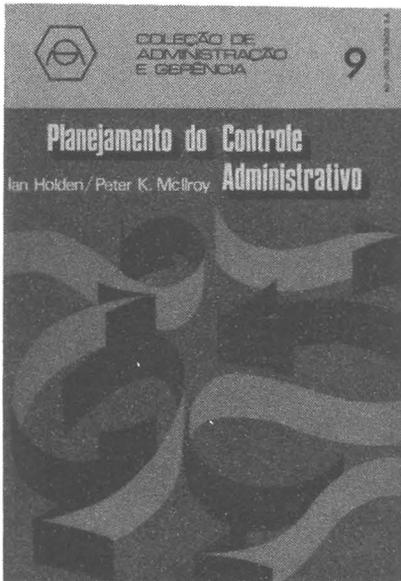


## Planejamento do controle administrativo, desenvolvimento de redes

Por Ian Holden e Peter K. McIlroy. Rio de Janeiro, Ao Livro Técnico e Editora da Universidade de Brasília, 1972. 116 p. com índice analítico de José Ricardo Brandão Azevedo, do original inglês **Network planning in management control systems**. Londres, Hutchinson, 1970.



Neste livro o autor da resenha encontra-se diante de uma novidade para ele: o emprego de PERT-CUSTO para fins de controle de planejamento. A idéia é excelente. Por sinal, todas as idéias expostas no livro, sem exceção, constituem contribuição útil ao campo.

Os autores procuram, de acordo com o que consta na apresentação na contracapa, “montar e manejar convenientemente os mecanismos de aferição dos resultados administrativos e operacionais”; “manter sentido notoriamente prático”; “pôr em destaque o problema das limitações financeiras considerando as verbas e os prazos determi-

nados pelo orçamento-programa”; “conseguir coordenação do trabalho do pessoal envolvido com a responsabilidade de controle”; “alcançar as necessidades dos conglomerados e empresas multinacionais através de técnicas sofisticadas”; “**know-how** válido e necessário para o êxito dos Técnicos de Administração”.

Tudo isso em 116 páginas, fazendo tremenda falta a bibliografia que não pode ser substituída pela tabela 2, que dá as facilidades de programas existentes nas empresas, para uso de computador.

O livro começa, como todo bom livro de PERT ou planejamento de redes em geral, com definições de atividades. Assim, os nove capítulos são:

- 1.º Planejamento do uso do sistema.
- 2.º A mecânica do planejamento por meio de redes.
- 3.º Planejamento anterior ao início do projeto.
- 4.º Preparo do plano do projeto pormenorizado.
- 5.º A relação entre os controles operacional e financeiro.
- 6.º Uso da rede, controle administrativo.
- 7.º Controle orçamentário para projetos.
- 8.º Controle da lucratividade.
- 9.º O sistema na prática.

O livro definitivamente pressupõe alguns conhecimentos de PERT; sem isso seria impossível entender algumas referências a “tempo mais provável”, por

exemplo. Aliás, as definições são deficientes: falta a definição de **nó** (onde terminam as flechas que dão as atividades), “tempo programado”, “tempo mais cedo” etc. Conseqüentemente, só quem conhece os sistemas de aplicação de redes, tais como CPM e PERT, ou os encontrar agora, terá uma introdução pelo livro ao uso da técnica para atividades de controles administrativos, tais como acontecem em escritórios. Mas será o melhor método para alcançar tudo aquilo citado acima, como objetivo dos autores? Até demonstração em contrário é um método entre muitos, mas o melhor? O próprio custo de um sistema PERT computadorizado pode destruir a vantagem eventual conseguida por maior precisão. E esta será maior? O uso de um tempo médio com desvio-padrão necessita de grandes conhecimentos, o cálculo de custo previsto é identicamente preciso em um ou em outro sistema de controle. A baixa complexidade dos exemplos do livro não deve enganar — o melhor sistema de visualizar interrelacionamento de tempo, atividade e seqüência é mesmo uma rede — mas que a mesma seja o melhor método de controle de custos etc. não foi possível verificar pelo livro. Evidentemente, porém, todo administrador deve estudar as redes, pois devem ser usadas, desde o planejamento da operação — mudança de escritório — até a construção de uma usina siderúrgica. E os conhecimentos básicos exigidos nos dois casos para fazer a rede são diferentes. O livro de Holden e McIlroy satisfaz a quem não tiver necessidade de manejar complexas unidades e atividades. Mas, para poder dizer que só esse método põe em destaque as limitações financeiras

ras, deveria ser demonstrada, nesse particular, superioridade sobre o cronograma de obra com um orçamento estático. E não havendo no livro aproveitamento do desvio-padrão do tempo médio de uma atividade, para chegar aos limites do orçamento num atraso eventual, máximo e mínimo provável de custo, a superioridade do método, na forma em que está, não é real.

Quanto à técnica para empresas multinacionais e conglomerados, o livro introduz francamente uma idéia — a de classificar as decisões para as atividades em três níveis:

Política — diretor  
Executivo de projeto  
— administrador  
Pessoal — projeto

— nova nesse contexto, mas nada para ajudar as empresas multinacionais no seu **ranking** de projetos. Para tal finalidade foi tentado, também por Joseph Bower da Harvard, um sistema de matriz — que, na decisão do produto novo, distingue os mesmos três níveis, departamental, divisional e direção e no tempo decorrido da origem (idéia). Ímpeto e realização reúnem-nos numa matriz.

No entanto, o livro não consegue satisfazer plenamente o leitor interessado no assunto (e é isso que todo leitor procura). Ao terminar a leitura da obra, é difícil estabelecer o motivo para tanto; mas a razão pode estar em diversas áreas, que a seguir serão expostas.

1. “Vale a pena fazer referência (...) ao tamanho mais útil da rede para controle. Até certo ponto isto depende da quantidade permissível de desvio do custo previsto em qual-

quer nível escolhido de atividade, mas tem de depender também dos fatores humanos envolvidos no uso do sistema. Estes militam contra grandes quantidades de números de custo de atividades, que podem tornar difíceis de aplicar-se se forem muito numerosos, já que o volume de cálculos requeridos de custeamento está diretamente relacionado com o número de atividades” (p. 73). Citando estas linhas, fica evidente a dificuldade de dar clareza à transcrição do sentido do inglês para o português — este tornou-se cansativo: “grandes quantidades de números... se forem muito numerosos” é um exemplo; a extensão germânica da frase, coordenada, não subordinada, é outro.

2. Ainda na própria frase anteriormente citada, existe outro tipo de dificuldade que constitui o segundo motivo de insatisfação: a falta de uma apreciação real das dificuldades. Tome-se o exemplo da página 56, figura 5.3., na qual as somas orçamentárias das atividades são dadas. O real ou o resultado deste exemplo não é apresentado posteriormente, deixando o leitor no ar. É importante frisar, no entanto, que há outros exemplos de custo comparado e corrigido, ao mesmo tempo, no livro em questão.

O autor desta resenha nunca se esquece do caso da encomenda de uma porta de vidro para um escritório, que veio com vidro transparente em vez de fosco como havia pedido. As voltas subseqüentes, os problemas com o pagamento da duplicata antes da troca, a troca em si, etc. tudo isso levou três meses em lugar do mês previsto. Ainda que “colocar porta” não seja “atividade limitante” do

caminho crítico, esse fato mostra bem as conseqüências que ele pode originar, mas o livro silencia sobre esses acidentes do cotidiano do planejador.

Resumidamente, o livro consegue apresentar o uso das redes de decisão para a resolução de planejamento de pequena e média complexidade, na área burocrática, a quem tiver noção básica de PERT, mas não chega a oferecer um conhecimento profundo do assunto. O livro está ao alcance de qualquer pessoa sem conhecimentos matemáticos, que tenha noção básica de PERT, de contabilidade e de administração. Serve, portanto para cursos de graduação de administração (último ano) ou pós-graduação. □

Kurt E. Weil