

de tradição oral. Fato interessante é que a história dos Estados é a mais veiculada pela tradição oral. Sempre que encontramos o Estado, encontramos igualmente uma história coerente e sistematizada. As tradições não existem onde não há estruturas políticas.

O mito fundador, chave da memória africana, projeta na imaginação dos homens uma "figura total". Isto é: o poder africano não tolera a subdivisão em poder religioso, político, econômico, simbólico. O poder é um fenômeno total. E evidentemente de ordem divina. É sagrado. Abrange e ordena todas as dimensões da vida, individual e coletiva. Numa construção única e grandiosa, a tradição oral tudo explica: a fonte do poder, a explicação única de seu dever, a estrutura fundamental do grupo, assim como a organização do universo, a cosmogonia e a ideologia política, o regime econômico e a regulamentação das relações sociais.

Não se discute a tradição. Como o homem só se defronta com uma imagem de si mesmo, do grupo, do poder e do mundo, só lhe é oferecida uma opção entre uma adesão pela recusa e uma adesão pela fé.

PARTE 6 — A REVOLUÇÃO AFRICANA

Dentre todos os povos do efervescente terceiro mundo, os africanos são os únicos que não oferecem muita margem à análise marxista.

O mal-entendido entre revolucionários africanos e marxistas brancos já conta quase meio século: suas raízes estão na III Internacional.

A "questão colonial" foi inscrita na ordem do dia, durante o VI Congresso do Komintern (Moscou 1928). A influência de Stalin fez triunfar uma tese rígida e dogmática. A impaciência dos revolucionários africanos é contra-revolucionária. O colonialismo é um epifenômeno. À luta proletária nos Estados industrializados deve ser atribuída uma prioridade absoluta. Sendo o colonialismo e o imperialismo um prolongamento necessário da sociedade capitalista, seria o bastante aguardar o desmoronamento dessa sociedade.

Guevara estava convencido de que uma idêntica situação de alie-

nação, de miséria e de ameaça do imperialismo tem de provocar idêntica resposta. Um grupo de guerrilheiros iria instalar-se no meio dos mais oprimidos, manifestaria sua presença e desta maneira acabaria materializando tanto a reivindicação qualitativa dos infelizes como a força repressiva dos opressores. Contudo parece-nos agora evidente que essa análise não pode ser aplicada à África.

De onde provém essa incompreensão entre revolucionários africanos e ocidentais? Em primeiro lugar, de natureza ideológica: ao complexo conjunto de movimentos revolucionários africanos pode-se aplicar o nome de nacionalismo africano. Subjetivamente esses homens não têm absolutamente a sensação de que fazem parte do movimento planetário de rejeição ao imperialismo. Lutam pela libertação de sua terra e para conquistar o direito a uma existência condigna.

Passemos agora às razões sociológicas: contra o opressor branco o africano ergue-se em primeiro lugar como homem africano e não como marxista.

Maria Cecília Spina Forjaz

Planificação e Estratégia das Empresas

Por Luciano Ronchi. São Paulo, Editora Atlas, 1973, 157 p.



O autor do conhecido livro *Organização, métodos e mecanização* — já na quinta edição — apresenta sua nova publicação que recebe um enfoque diverso daquele que o consagrou. Em *Organização, métodos e mecanização*, a racionalização das tarefas administrativas é a base na qual Ronchi se apóia para dar ao leitor a metodização que deve acompanhar o trabalho do analista de sistemas e métodos administrativos. Em *Planificação e estratégia das empresas*, a programação, o controle, a execução, e a organização são os ingredientes nos quais Ronchi se baseia para colocar ao alcance do leitor o que ele considera importante em termos de instrumental direcional, ou seja, de planejamento a longo prazo.

O autor parece cauteloso quando procura determinar qual a extensão de um plano. Logo no início do livro, Ronchi afirma que é necessário conhecer-se a) a crescente complexidade das operações empresariais, o que significa dizer a alocação de recursos técnicos, humanos, financeiros e outros; b) a necessidade de investir massas financeiras consideráveis em instalações que proporcionarão um compromisso com o futuro da empresa; c) a consideração de "tempo de resposta" que alguns procedimentos empresa-

riais requerem; e d) a rapidez da evolução tecnológica, ou, em outras palavras, o cuidado que se deve ter com o fator conhecido como obsolescência planejada. Para esse último item Ronchi vai mais além e demonstra, através de gráficos e palavras, a evolução de um produto (fase de entrada, de expansão, de estabilização e de saturação, e, finalmente, o declínio de interesse).

A partir do terceiro capítulo a análise econômico-financeira tem presença marcante. Um exemplo disso é a afirmação de que a maior dificuldade que existe na determinação de objetivos econômicos de longo prazo deriva das metas empresariais que, em geral, são traduzidas em cruzeiros. A Ford Company — justifica o autor seu ponto de vista — teve como objetivos o incremento substancial dos lucros por ação e a consecução de uma determinada taxa de rentabilidade sobre as atividades empresariais. Isso foi em 1967. Considerando-se mais os planos de médio e longo prazos do que os de curta duração, o orçamento se torna, no livro, função básica na determinação da rentabilidade. É sugerido que um orçamento geral, que exponha de uma maneira globalizante, sem descer, portanto, a detalhamento setorial, representa uma constatação da validade dos programas que se pretende implementar. Entretanto, a fase preliminar, isto é, a fase na qual são determinados os objetivos, não pode deixar à margem considerações econômico-financeiras, já que segundo Ronchi, somente estas podem oferecer à empresa uma expressão sintética e significativa dos resultados que são previstos.

A empresa pode ter o lucro como resultado final desejado. Para isso a alternativa a ser escolhida deve ser aquela que dê maior rentabilidade global, lógica. É necessário examinar, neste caso, cada alternativa de ação que pode, na prática, ser representada em termos de gama de produtos, clientes, preços, volume de vendas e custos. Esses dados estão inter-relacionados e sua apresentação é complexa.

Finalmente, o controle de execução de planos a médio e longo prazos. A base para a utilização de controle é dada pelo sistema de *feedback*, que irá permitir um novo ciclo do processo. O con-

trole é imprescindível porque a existência de divergências — isto é, o *gap* existente entre o projetado e o que de fato ocorreu — é possível e quase certa, mormente nos planos de longo prazo. Esse *gap* pode acontecer devido à imperfeição do plano, das distorções que se podem desenvolver quando da interpretação de objetivos e estratégias do plano e da intrínseca certeza da situação ambiental, que pode, como sugere a moderna teoria de sistemas abertos, influenciar e modificar o funcionamento da empresa.

Apesar do tema tratado — planejamento de longo prazo — e do conteúdo ser formado de conhecimentos específicos da área econômico-financeira, o livro pode ser de grande auxílio aos dirigentes que atuam dentro do campo administrativo.

Luis César G. de Araújo

Curso Básico de Administração do Pessoal

Por José Serson. 2ª ed., reescrita, São Paulo, Edições LTr, 1973. 495 p.



Para reescrever o *Curso básico de administração do pessoal*, o prof. José Serson serviu-se de extensos estudos bibliográficos e, também, de uma vivência de mais de 15 anos na orientação administrativa do pessoal de grandes grupos industriais em São Paulo.

O livro é escrito em linguagem clara e direta, operacional, e os assuntos são tratados sob aspecto empresarial, com preferência absoluta de aspectos de aplicação prática. Nota-se, contudo, que a visão teórica não foi abandonada. Ela serve de embasamento e isso só fez com que o livro venha a se tornar praticamente obrigatório nas estantes de dirigentes, gerentes e estudantes da área administrativa.

Inicialmente, o livro dá uma interessante informação histórica do desenvolvimento da administração de pessoal no Brasil. Mostra Serson os objetivos pelos quais o complexo sistema de pessoal, que compõem as relações industriais, modernamente conhecidas como administração de recursos humanos, se desenvolveu ao longo do tempo.

Em seguida, o ensino de uma correta maneira de se realizar a descrição do trabalho a ser empreendido, mostrando com rique-