

Conceito de Gestão Empresarial*

Professor EDUARDO RIOMEY YASSUDA (**)

1 — INTRODUÇÃO

Inicialmente, nosso agradecimento à Comissão Organizadora, pelo honroso convite com que fomos distinguidos.

Pareceu-nos evidente que, ao sermos convocados para falar sobre o

tema "Conceito de gestão empresarial", teve-se em conta a nossa longa e diversificada experiência executiva em empresas privadas, entidades públicas e empresas estatais de nível federal e estadual.

Portanto, ao invés de apresentar a matéria de modo acadêmico e sistemático, o que na verdade seria impossível por não termos a competente habilitação, vamos procurar aduzir alguns aspectos e comentários colhidos de estudos e principalmente de vivência sobre o assunto. E o faremos de modo direto, embora sem pretensão de estar com toda a verdade, como convém a uma reunião em forma de simpósio. Entendemos que se quer um diálogo e não um monólogo entre os participantes, para se obter o desejável intercâmbio de idéias e informações

entre profissionais que trabalham para o mesmo objetivo, sob condições geográficas e sócio-econômicas altamente diferenciadas. Ressalvamos que os conceitos aqui emitidos são inteiramente pessoais, não envolvendo a opinião das entidades às quais estamos ligados.

Nos dois últimos congressos brasileiros de engenharia sanitária, realizados em Salvador (1973) e no Rio de Janeiro (1975), fomos igualmente convidados a falar sobre gestão empresarial. Abordamos, naquelas ocasiões, os conceitos de prioridades para o setor do saneamento básico, controle externo das empresas, gestão empresarial integrada e administração por objetivos, sistema integrado de informações, administração por projetos e diretrizes para o planejamento estratégico das empresas

(*) Palestra proferida no Simpósio sobre Gestão Empresarial no Campo do Saneamento, conforme Programação Básica do 9.º Congresso Brasileiro de Engenharia Sanitária, promovido pela Associação Brasileira de Engenharia Sanitária (ABES) — Belo Horizonte — julho de 1977.

(**) Membro do Conselho de Administração e diretor de Planejamento da Sabesp; vice-presidente da ABES; professor catedrático da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

de saneamento. Ambas as palestras estão publicadas na Revista DAE, números 98 e 104, respectivamente.

2 — NECESSIDADE DE DIRIGENTES EFICAZES

Nesta oportunidade, para discorrer sobre o tema "Conceito de gestão empresarial", *pareceu-nos conveniente* dirigir o foco de nossas atenções para os homens que são a **causa** primeira de todo o sucesso ou insucesso de uma empresa. Referimo-nos às chefias e, principalmente, aos altos escalões da administração.

A grandeza ou a mesquinhez de uma entidade empresarial, assim como o entusiasmo ou a indiferença ou mesmo a descrença dos que a integram, são **conseqüência** direta da capacidade gerencial dos que estão investidos do poder e da responsabilidade de dirigi-la eficazmente.

Este, para nós, é o conceito n.º 1.

Surge, assim, o interesse de ser focalizado um segundo conceito fundamental, através da questão seguinte: quem está capacitado para ser dirigente em uma empresa?

Na prática, diferentes formas de encaminhamento desta questão têm produzido diferentes modalidades de gestão empresarial.

Alguns exemplos típicos são descritos a seguir.

a) Gestão de tipo submisso:

Aquela em que as chefias principais são escolhidas somente pelo *critério de lealdade e amizade* a um dirigente ou uma cúpula autocrática. Salvo raras exceções, a empresa fica nas mãos de quem não está preparado para assumir as obrigações e responsabilidades do poder. Resulta uma convivência respeitosa, mas sem contribuição gerencial eficaz. Ninguém se arrisca a nada. Ou, se o faz, desencadeia freqüentes ações desastrosas, por falta de discernimento para decisão. A maioria dos chefes torna-se sensível apenas aos eventos sociais, usualmente de natureza formal, de importância para sua sobrevivência no grupo dominante. Apegam-se aos regulamentos ainda que anacrônicos. Comunicam-se de modo restrito e impessoal com os subordinados. Desejam evitar ou contemporizam iniciativas de envergadura, que possam causar incômodas reações ou que requeiram arriscados esforços para implantação.

No grupo social representado pelos numerosos empregados de carreira, esse tipo de gestão acarreta um estado moral apático, os indivíduos

se afastam dos objetivos da organização e pensam somente em si mesmos, ensejando ambiente de improdutividade, maledicência e corrupção.

A empresa entra em fase de declínio, com sintomas que aparecem em prazo mais curto ou mais longo, conforme o padrão anteriormente atingido por suas equipes e, principalmente, conforme a complexidade maior ou menor dos programas que estavam a exigir vigorosa continuidade.

b) Gestão de tipo "diplomático":

É uma variante do tipo anterior, na qual as forças de corrupção abrem caminho fértil para certas chefias, que se distinguem pela habilidade de agradar os escalões superiores e inferiores.

Objetivos sociais, geralmente conflitantes com os da empresa, geram um ambiente de comunicação fácil, embora superficial. Reuniões de homenagem aos chefes, assim como de confraternização por medidas superfúas adotadas para melhorar a qualidade de vida dos subordinados, passam a ser a tônica da administração.

Por isso, é também conhecida como gestão de tipo "Country Club".

c) Gestão de tipo integrado:

Este caso é possível quando as chefias são escolhidas pela sua efetiva capacidade gerencial e se tornam respeitadas em sua necessária autoridade para dirigir a empresa.

A energia de toda a organização passa a ser dirigida para objetivos e metas bem definidos. As políticas e diretrizes são compreensíveis e incluem, além da obtenção de resultados empresariais, o desenvolvimento pessoal dos empregados, em seus legítimos anseios de segurança, justiça, liberdade e oportunidade de progredir. Existe comunicação sincera nos sentidos descendente, ascendente e horizontal da organização e prevalece um espírito de trabalho em equipe. Divergências de idéias são aceitas como naturais e dispõe-se de descentralização administrativa com apropriada delegação de poderes para obter consenso nos vários escalões de decisão, a partir de debates bem coordenados.

Os dirigentes e empregados formam um grupo social integrado, com alto nível de lealdade e de criatividade dedicados à empresa, da qual se sentem *partícipes e responsáveis*.

d) Gestão de tipo "tecnocrático":

Esta designação tem sido usada com diferentes significados, inclusive de modo injusto, segundo o nosso entender, com referência a excelen-

tes administradores. Neste momento, estamos chamando de "gestão de tipo tecnocrático" à modalidade que tem surgido nos últimos decênios, associada, ao mesmo tempo, à superavaliação de métodos e processos modernos de administração de empresas e à entrega dos principais comandos a profissionais ainda sem amadurecimento suficiente em postos executivos.

Resulta comumente uma verdadeira idolatria pelos instrumentos de processamento eletrônico de dados. Em alguns casos, chega-se até mesmo a querer utilizar a análise de sistemas em substituição aos executivos, nos processos de gestão empresarial. Torna-se verdadeira obsessão o desejo de substituir a realidade técnica, econômica, social e política da empresa por modelos suscetíveis de otimização através da pesquisa operacional.

A comunicação passa a ser difícil, tanto dentro da organização como com o meio social externo com o qual ela deve inter-relacionar-se, devido à mentalidade mecanizada e até mesmo à postura e linguagem diferentes que tendem a substituir as normas usuais de comportamento.

A incompreensão ou mesmo a reação involuntária dos subordinados, assim como possíveis in experiências das chefias na interpretação de desvios inesperados que ocorrem no dia-a-dia da administração, podem em muitos casos gerar estados de agressividade desses dirigentes ou, em casos mais lamentáveis, conduzir à manipulação dos indicadores de resultados dos modelos, para que dêem certo, em função de uma obstinação mecânica na qual, em situações extremas, a ética e a moral não contam.

Surgem e avolumam-se, então, vozes com aparente sabedoria, que aconselham a substituição dos tecnocratas por políticos, sem ter a preocupação de informar, entretanto, se estão se referindo a políticos dotados ou não de capacidade gerencial, amadurecida e comprovada em funções executivas anteriores.

3 — EVOLUÇÃO NA RESPONSABILIDADE PROFISSIONAL, DE ESPECIALISTA PARA ADMINISTRADOR

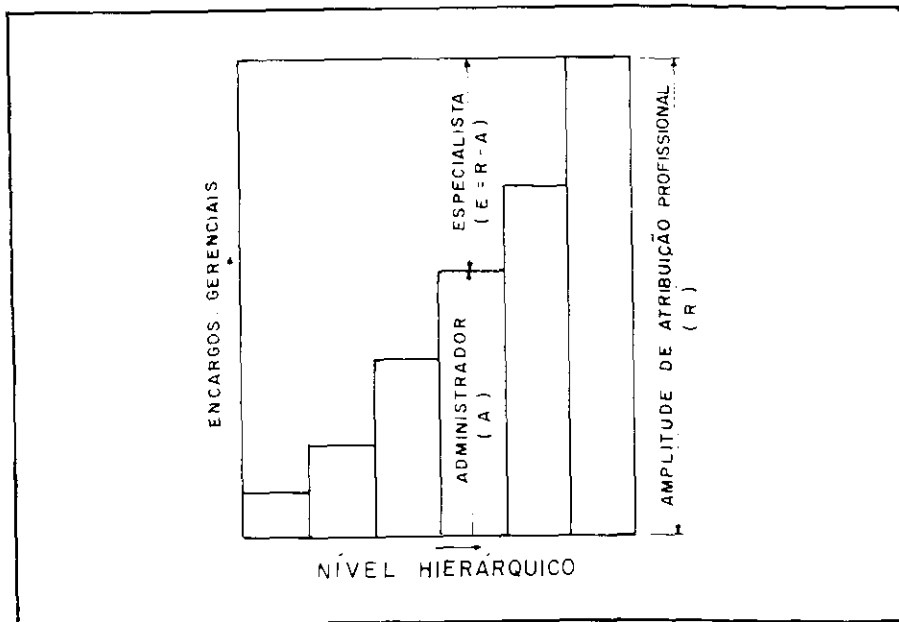
Tradicionalmente, no campo do saneamento, houve pouca oportunidade de se desenvolverem chefias com elevado preparo em gestão empresarial, devido aos anacrônicos métodos administrativos e escalas de valores que prevaleceram nas autar-

quias e outras entidades de direito público, responsáveis pelos serviços de água e esgotos. Notáveis esforços pontificaram em casos isolados, logo sobrepujados, porém, por esterilizantes conceitos emanados de políticas de investimentos a fundo perdido dependentes de verbas orçamentárias descontínuas, políticas tarifárias irrealistas, políticas de recursos humanos inadequadas e outros condicionantes. Tornaram-se assim inúteis, nessas entidades públicas os esforços para aplicar tecnologias gerenciais que têm estado em contínuo aperfeiçoamento nas empresas privadas.

Em conseqüência, a quase totalidade dos profissionais mais brilhantes passou a sofrer uma distorção em sua formação, interessando-se somente pelo seu aperfeiçoamento em matérias especializadas de engenharia, com ênfase nos setores de hidráulica e saneamento. Como subprodutos dessa orientação resultaram, de um lado, uma forte influência dessas matérias nos currículos de nossas escolas de engenharia e, de outro lado, o engrandecimento do prestígio de tais profissionais, na qualidade de especialistas. Estes, com o renome assim adquirido, freqüentemente passaram a ser colocados nos altos postos executivos, sem se levar em conta possível atrofia de sua formação e experiência em matéria de gestão administrativa.

As empresas de saneamento básico, sob a égide do Plano Nacional de Saneamento (Planasa), representam hoje um componente fundamental da reforma que se desejou implantar no país, objetivando superar as dificuldades históricas em que se debatiam os serviços de água e esgotos de nossas cidades. Em nosso entender, devemos ter bem presente a carência de técnicos suficientemente preparados para gerir importantes setores de nossas gigantescas empresas de saneamento básico, o que vem exigindo uma verdadeira corrida contra o tempo, no sentido de serem superadas essas deficiências, quer mediante recrutamento externo, quer através de motivação e treinamento de elementos experientes da própria casa.

Não é fácil, na prática, uma mudança de atitude para os profissionais que já atingiram certa idade como especialistas e não tiveram a oportunidade de aprender, em serviço, a maneira de trabalhar em uma empresa organizada e eficiente ou que não



foram estimulados a superar suas deficiências mediante estudos e cursos de aperfeiçoamento.

Certos autores costumam descrever a evolução do profissional no tempo e no espaço hierárquico (por exemplo do engenheiro, de profissional especialista para profissional dirigente ou executivo), segundo fases bastante características. Sua ascensão hierárquica, no decurso do tempo, aumenta-lhe crescentemente as responsabilidades administrativas. É cada vez mais difícil manter-se em dia com as equações e outros detalhes da especialidade original. Deve depender cada vez mais de estudos feitos por outros. Coordenar o trabalho de outros especialistas, discutir e decidir sobre planos e orçamentos, fazer relações externas, etc., afastam-no da própria especialidade e, assim, de suas primitivas predileções intelectuais decorrentes de longos anos de preparação. Duas hipóteses podem ocorrer:

a) Ele não se prepara para essas novas responsabilidades profissionais e a empresa perde um especialista para ganhar um dirigente mediocre e revoltado, que vive dizendo que estas cargas administrativas o impedem de trabalhar.

b) O seu conflito íntimo se dissipa com a vitória do profissional administrador, na medida em que ele conquista a área de conhecimentos gerenciais e descortina a amplitude de sua nova missão muito mais complexa, qual seja, a de definir rumos e conduzir o trabalho, inclusive de especialistas, em direção aos objetivos da empresa, equacionando uma multiplicidade de variáveis de natureza técnica, econômico-financeira e só-

cio-política, através de planos estratégicos e táticos.

4 — O APERFEIÇOAMENTO DO ADMINISTRADOR

Peter Drucker, o grande mestre da moderna gestão empresarial, afirma que, entre os dirigentes eficazes, há os extrovertidos e os reservados, inclusive os bastante tímidos. Alguns são gordos e outros esguios. Uns são combativos e outros moderados. Enfim, eles são tão diversificados quanto os médicos, os professores ou os violinistas.

O que todos esses dirigentes eficazes têm em comum são os métodos que os tornam eficazes e que são os mesmos, quer trabalhem em empresa, repartição, hospital ou universidade. A competência gerencial pode ser, portanto, adquirida pelo aprendizado, por não depender de dons especiais de inteligência, personalidade ou temperamento e nem de porte físico.

A eficácia gerencial deve ser entendida como produto e não como insumo, isto é, mais por aquilo que o dirigente alcança do que por aquilo que ele faz. É o grau com que um executivo alcança as expectativas de produto de sua posição.

Cinco normas de conduta são postas em destaque, dentre as práticas a serem seguidas correntemente pelos executivos eficazes:

a) Controlar sistematicamente o bom emprego do tempo limitado que pode ficar diariamente à sua livre disposição.

b) Conduzir seus esforços para obtenção de resultados (produtos) e não para a realização de atividade (trabalho). Isto é, em vez de começar

organizando as atividades, técnicas e instrumentos, responder em primeiro lugar às perguntas: "Que resultados esperam de mim?", "Para que propor esta atividade?".

c) Apoiar-se nas forças positivas próprias e nas de seus superiores, colegas e subordinados, tirando partido ao mesmo tempo das forças favoráveis da situação vigente. Não se basear em fatores negativos e não começar pelas coisas insuperáveis.

d) Concentrar-se nas poucas áreas decisivas, onde uma atuação prioritária desencadeia resultados excelentes, que inclusive poderia remover obstáculos inicialmente insuperáveis.

e) Tomar decisões eficazes, não perdendo de vista que:

Uma decisão eficaz é sempre um julgamento baseado em opiniões divergentes mais do que em análise dos fatos pelo próprio dirigente.

Tomar muitas decisões rapidamente equivale a tomar decisões erradas.

O que é necessário são poucas decisões, mas fundamentais.

O que é necessário é a estratégia certa e não uma tática improvisada.

Dois são as atribuições específicas de um administrador:

a) A primeira é criar um todo verdadeiro que seja maior que a soma de suas partes, ou seja, uma entidade produtiva que resulte em mais do que a soma dos recursos nela empregados.

Uma analogia é o dirigente de uma orquestra sinfônica, através de cujo esforço, visão e liderança individual partes instrumentais que por si são apenas sons singelos formam o conjunto vivo da música. Mas o maestro tem a partitura do autor, sendo o seu único intérprete. O administrador é tanto compositor como maestro.

Esta tarefa obriga-o a pôr em relevo e tornar útil qualquer força existente nos recursos ao seu dispor — acima de tudo nos recursos humanos — e a corrigir o que haja de fraqueza. É este o único meio pelo qual se pode criar um verdadeiro todo.

Isto exige que o gerente equilibre e harmonize as três principais funções da empresa: a administração do negócio, a administração dos chefes e a administração do trabalhador e do trabalho. Qualquer ação ou decisão que satisfaça uma necessidade de uma destas funções, enfraquecendo o desempenho de outra, enfraquecerá toda a empresa. Qualquer ação ou decisão deve harmonizar a conveniência de todos os três setores.

A tarefa de criar um verdadeiro todo exige que o dirigente, em cada um dos seus atos, considere simultaneamente o desempenho e os resultados da empresa em conjunto e as diversas atividades necessárias ao desempenho sincronizado. Isto é, deve fazer sempre, simultaneamente, duas perguntas de sentido duplo: 1.º) Qual a melhoria de desempenho empresarial de que precisamos e o que isto exigirá de quais atividades? 2.º) Qual a melhoria de desempenho de que são capazes as várias atividades e qual a melhoria de resultados empresariais que isto tornará possível? Esta segunda pergunta é particularmente importante nas empresas estaduais de saneamento, relativamente novas e de grande porte, porém submetidas a situações deterioradas herdadas do passado e pressionadas por urgentes desafios acarretados pela caótica explosão urbana e industrial.

b) A segunda tarefa específica do dirigente é harmonizar, em cada ação e decisão, os requisitos do futuro tanto imediato como remoto. Ele não pode sacrificar qualquer dos dois sem pôr em risco a empresa. Ele tem de estar preparado não só para cruzar pontes distantes, como precisa começar a *construí-las muito antes da ocasião em que terá de atravessá-las*. E, se não cuidar dos próximos cem dias, não haverá os próximos cem anos; talvez não haja sequer os próximos cinco anos. Qualquer coisa que o executivo faça, deve ser sólida tanto em oportunidade como em objetivos e princípios básicos de longo alcance. E, quando não lhe seja possível harmonizar as duas dimensões de tempo deve ao menos equilibrá-las.

No desempenho de suas atribuições, a ação fundamental do administrador, representada pelo processo de tomada de decisões, está tendendo a ser bastante auxiliada nas modernas e eficientes empresas, através da aplicação dos métodos de análise de sistemas. A chamada abordagem sistêmica da gestão empresarial concentra-se nas decisões que precisam ser tomadas para consecução dos objetivos. A organização é, assim, planejada para facilitar a tomada de decisões. Ao invés das "atividades", as "tomadas de decisão" são escolhidas para análise, porque é através delas que as diretrizes são traçadas e as medidas são executadas. Por outro lado, como as decisões exigem informações e estas devem ser transmitidas, a abordagem

sistêmica estuda, ao lado do processo decisório em si, o chamado sistema de informações gerenciais que o precedem e o sucedem. Este sistema é vital para o trabalho integrado nas grandes empresas.

Permitimo-nos, finalmente, concluir esta palestra fazendo uma síntese dos principais conceitos com que Peter Drucker nos aponta os caminhos futuros para o administrador.

Sete diretrizes básicas são preliminarmente assinaladas para o dirigente profissional:

a) Deve dirigir por objetivos.

b) Deve assumir maiores riscos e por um período futuro maior. E decisões arriscadas terão de ser tomadas em níveis inferiores da organização. Deve, portanto, ser capaz de calcular cada risco, escolher a alternativa de risco mais vantajosa, estabelecer previamente o que espera que aconteça e "controlar" seu curso de ação subsequente, à medida que os acontecimentos confirmem ou neguem sua expectativa.

c) Deve ser capaz de tomar decisões estratégicas.

d) Deve ser capaz de formar uma equipe integrada, cujos membros sejam capazes de individualmente governar e medir seu próprio desempenho e resultados, em relação aos objetivos comuns. E resta ainda a enorme tarefa de criar chefes à altura das exigências do amanhã.

e) Tem de ser capaz de transmitir informações rápida e claramente. Deve ser capaz de motivar as pessoas. Em outras palavras, precisa ser capaz de obter a participação responsável de outros chefes, dos especialistas profissionais e de todos os trabalhadores.

f) Tradicionalmente, esperava-se que um dirigente conhecesse uma ou mais funções. Isto já não é suficiente. O chefe de amanhã deve ser capaz de ver a empresa em conjunto e de nela integrar sua função.

g) Tradicionalmente um gerente teria de conhecer alguns produtos ou atividades. Também isto já não é bastante. O gerente de amanhã tem de ser capaz de relacionar seu produto e atividade com o ambiente total, de encontrar o que tenha significação e levá-lo em conta em suas decisões e ações. E, cada vez mais, o campo de visão do administrador de amanhã tem de alcançar os progressos feitos fora do seu próprio mercado e do seu país. Cada vez mais tem de aprender a encarar os acontecimentos econômicos, políticos e sociais em escala universal e a integrar ten-

dências universais em suas próprias decisões.

Todavia, não haverá homens novos para executarem estas tremendas tarefas. O dirigente de amanhã não será um homem melhor do que foi o seu pai, antes dele. Possuirá os mesmos talentos, será prejudicado pelos mesmos defeitos e cercado pelas mesmas limitações. Não há qualquer indício de que o ser humano se tenha alterado muito no decurso da história registrada e, por certo, nenhum de que tenha crescido em estatura intelectual ou maturidade emocional. A Bíblia continua a ser a mais plena medida da natureza do homem; Sócrates e São Tomás de Aquino, ainda as mais finas marcas do intelecto humano.

Como, então, poderemos cumprir as novas tarefas com os mesmos homens?

Só há uma resposta: as tarefas devem ser simplificadas. E há apenas um instrumento para tal serviço: converter em sistema e método o que tem sido feito por palpite ou intuição. Reduzir a princípios e conceitos o que tem sido deixado à experiência e às normas empíricas. Substituir por padrões lógicos e coesos o reconhecimento casual dos elementos. Todo progresso feito pela humanidade, toda capacidade que tenha adquirido para enfrentar novas tarefas, o foram tornando as coisas mais simples através de sistematização.

O chefe de amanhã não poderá continuar sendo um chefe intuitivo. Terá de dominar sistemas e métodos, terá de conceber padrões e de sintetizar elementos em conjuntos, terá de formular conceitos gerais e de aplicar princípios gerais. De outra forma falhará.

Se um profissional quer administrar por conceitos, padrões e princípios, se quer aplicar sistemas e métodos, deve tratar de preparar-se para a função, uma vez que conceitos e princípios podem ser ensinados tanto como sistemas, métodos e formulação de padrões.

O administrador de amanhã precisará, de fato, de duas preparações em lugar de uma. Certas coisas o homem pode aprender antes de se tornar chefe: pode adquiri-las quando jovem ou no decorrer da vida. Outras, pode aprender apenas depois de ser chefe por algum tempo; formam a educação adulta.

Na juventude podem-se adquirir, com maior facilidade, o conhecimento e a compreensão de lógica e de seus instrumentos analíticos e matemáti-

cos. Um moço pode aprender ainda o conhecimento básico de ciência e do método científico necessário ao administrador de amanhã. Um moço pode adquirir a capacidade de ver o ambiente e de compreendê-lo, por meio da história e das ciências políticas; pode aprender economia e os instrumentos de análise do economista.

Contudo, é preciso tanto maturidade como experiência de chefia para aprender a administrar por objetivos, a analisar os negócios da companhia, a formular objetivos e equilibrá-los, a harmonizar as necessidades do futuro imediato e remoto. Sem a experiência do executivo, ou pelo menos do adulto, pode-se aprender a recitar estas coisas mas não se aprenderá a fazê-las.

Precisa-se de experiência de executivo para aprender-se a avaliar e assumir riscos; precisa-se de experiência para aprender-se a exercer julgamento e tomar decisões; precisa-se de experiência para ver-se a empresa no seio da sociedade, para avaliar-se o impacto do ambiente sobre a empresa e para decidir-se quais são as responsabilidades públicas da administração.

Não se pode, enquanto jovem, aprender o que significa dirigir chefes ou dirigir trabalhadores e o trabalho.

A necessidade que tem o dirigente de empresa de um esforço sistemático no sentido de sua educação avançada é um fato novo mas que não deixa de ter precedente. Todos os exércitos têm o que denominamos de Escola de Comando e Estado-Maior para o treinamento profissional no trabalho específico do oficial superior. Todos os exércitos aprenderam que este treinamento não pode ser ministrado a jovens que estejam aprendendo a ser oficiais mas apenas a homens maduros, com experiência considerável de comando real e desempenho de deveres militares. Similarmente, a mais antiga corporação de elite, a Ordem dos Jesuítas, não submete o seu pessoal a treinamento avançado em teologia e filosofia senão quando já têm muitos anos de experiência prática no estudo de assuntos leigos como medicina, sociologia ou meteorologia, no ensino e no trabalho administrativo.

De fato, o ter a administração necessidade de recorrer à educação avançada — bem como de contar com o desenvolvimento sistemático de executivos — equivale a dizer que

ela se tornou hoje uma instituição profissional da nossa sociedade.

De qualquer forma, somente a educação intelectual e o conhecimento técnico-gerencial não capacitarão o administrador a desincumbir-se das tarefas de amanhã.

Quanto mais alta for a sua posição e quanto mais eficaz o seu trabalho, tanto maior será a integridade dele requerida, pois, no regime das novas tecnologias, o efeito de suas decisões sobre a empresa, o alcance delas no tempo, assim como os riscos, serão de seriedade suficiente para exigir que ele coloque o bem comum da organização acima de interesses pessoais. O impacto de suas decisões sobre pessoas participantes da empresa será tão decisivo a ponto de requerer que ele coloque princípios legítimos acima de conveniências. E o impacto sobre a economia e o meio ambiente alcançará tão longe que a própria sociedade passará a considerar justificável a figura do administrador. As novas tarefas exigem realmente que o administrador de amanhã alicerce cada ação e decisão na rocha profunda dos princípios, que lidere não só pelo conhecimento, competência e habilidade, mas também pela visão, coragem, responsabilidade e integridade.

Não importa qual seja a educação geral de um dirigente, ou sua educação de adulto para a administração; o que será decisivo acima de tudo, no futuro ainda mais que no passado, nem será a educação nem a habilidade: será a integridade de seu caráter.

5 — BIBLIOGRAFIA

- ACKOFF, Russel L. — *Planejamento empresarial*, Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1974.
- ALLEN, Louis A. — *La función directiva como profesión*, New York, McGraw-Hill Book Company, 1967.
- DRUCKER, Peter F. — *O gerente eficaz*, 3.ª ed., Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1972.
- DRUCKER, Peter F. — *Prática de administração de empresas*, 6.ª ed. brasileira, Rio de Janeiro, Fundo de Cultura, 1972.
- JONES, Manley Howe — *Tomada de decisões pelo executivo*, São Paulo, Atlas, 1973.
- O'SHAUGHNESSY, J. — *Organização de empresas*, 2.ª ed., São Paulo, Atlas, 1973.
- REDDIN, William J. — *Eficácia gerencial*, São Paulo, Atlas, 1976.
- YASSUDA, Eduardo Riomey — *Crítérios para planejamento nas empresas de saneamento básico*, *Revista DAE*, São Paulo (104):34-36, 1976.
- YASSUDA, Eduardo Riomey — *Gestão empresarial de sistemas de saneamento básico e de outros serviços de utilidade pública*, *Revista DAE*, São Paulo (98): 15-35, 1974.