

# Resenha de livros

## O GERENTE-MINUTO – COMO TOMAR DECISÕES RÁPIDAS

**Autores:** Keneth Blanchard & Spencer Johnson  
**Editora:** Record  
**Original:** The One-Minute Manager  
**Tradução:** Ruy Jungmann  
**Edição:** 1ª Ano: 1983  
**Avaliador:** Cleber Aquino – Prof. do Depto. de Administração da FEA-USP.

### I. Resumo

O *Gerente-Minuto* refere-se àquele que reserva “um minuto em nosso dia para estudar a fisionomia das pessoas que dirigimos. E, também, a nos fazer compreender que elas são os nossos recursos mais importantes”. Os autores, com esta conceituação, iniciam o texto, procurando ao longo do estudo apresentar regras práticas para o executivo estabelecer melhores comunicações com os seus subordinados.

O livro é pequeno, um total de pouco mais de 100 páginas, permitindo uma leitura rápida e agradável. Esse tipo de publicação está se tornando atraente, mesmo que o assunto seja tratado com superficialidade.

O conteúdo visa transmitir um conjunto de regrinhas para o gerente obter melhores resultados com a sua equipe de trabalho. E, como consequência, uma maior produtividade da organização. Neste sentido, os autores relacionam os seguintes conselhos:

- estabeleça metas para os empregados;
- elogie e repreenda comportamentos;
- encoraje as pessoas;
- diga a verdade aos subordinados;
- ria, trabalhe, aprecie;
- encoraje as pessoas, que com você trabalham, a fazer o mesmo que você.

As regrinhas lembram muito a Escola de Relações Humanas, o Behaviorismo e o folclore da Dinâmica de Grupo.

O texto é de leitura agradável, também por outro motivo. Os autores simulam uma situação na qual um indivíduo, depois de muito procurar, localiza um gerente, considerado um “Gerente-Minuto”, pela capacidade de aplicar as regrinhas acima e de conseguir excelentes resultados com a sua equipe de trabalho. Todos externaram a sua satisfação em trabalhar com ele.

Apesar da simplicidade, o livro encerra verdades dig-

nas de maiores reflexões e fontes de lições práticas. Algumas delas:

- “Pessoas que se sentem bem consigo mesmas, produzem bons resultados” (quando o indivíduo é incompetente como pessoa, também o é como profissional).
- “Ajude as pessoas a alcançarem seu pleno potencial. Surpreenda-as dizendo alguma coisa certa” (a riqueza interior dos empregados é geralmente bloqueada, porque o gerente dificulta seu desenvolvimento).
- “O melhor minuto que gasta é o que investe nas pessoas” (as organizações são pessoas, o resto é ficção).
- “Nós não somos apenas comportamento. Somos, também, a pessoa que dirige nosso comportamento” (o empregado, ou qualquer pessoa, age determinado por valores).

*Obs.:* Os comentários entre parênteses são de nossa autoria.

O livro é *best-seller* nos Estados Unidos e na Europa. Aqui em São Paulo a livraria nos informou que a procura por ele tem sido intensa. Várias multinacionais o têm adquirido em quantidade para distribuição aos seus gerentes. Trata-se, portanto, de uma publicação prestes a se tornar vitoriosa também junto ao empresariado brasileiro.

### II. Comentários

Comparando o livro “O Gerente-Minuto” com outros textos o leitor não encontrará novidades. Os conceitos nele tratados vêm sendo comentados há muitos anos, inclusive aqui no Brasil. Pelo contrário, o livro apresenta simplificações exageradas ou mal intencionadas ao abordar um assunto tão delicado como as relações Chefe-Subordinado. Não se cria uma mão-de-obra produtiva apenas racionalizando o processo de comunicação das chefias com os subordinados, mediante a aplicação de meia dúzia de regrinhas, mesmo que estas regrinhas tenham uma sólida profundidade filosófica.

Ademais, o microuniverso Gerente-Subordinado não pode ser o único responsável pela geração de fatores de sucesso ou insucesso da produtividade no trabalho. Há algo superior a este universo e, pelo visto, continua sendo desconhecido ou negado pelos autores de livros de Administração e pelos empresários. Ambos têm uma tendência de simplificarem as questões ou jogarem as mesmas para níveis intermediários e subalternos da organização.

Os autores não comentam que a produtividade no trabalho é fruto de um conjunto de valores criados pela

empresa, cujo ponto de origem é a formulação de políticas e estratégias de recursos humanos. Os autores não fazem referência às influências culturais na produtividade funcional.

Diante dessas limitações do livro, cabe uma pergunta: E por que tanto sucesso em sua comercialização? Temos algumas hipóteses:

- A crise na qual se encontram as empresas está suscitando uma enorme demanda por qualquer medida que possa incrementar a produtividade dos seus fatores de produção. E o livro é um apelo neste sentido.
- Ideologicamente, o capitalismo está encontrando (como o fez em 1929), um bode expiatório para as suas crises estruturais. Agora o bode expiatório é o Gerente (*Midle Management*), como em 29 foi o operário. Aquela época gerou, aqui no Brasil, na década de 50, uma avalanche de livros tais como: "O valor do Pensamento Positivo", "Relações Humanas no Trabalho", "Como Vencer na Vida" e uma série de outros profundamente superficiais, manipulativos e sem nenhum efeito prático. Sintomaticamente, estão surgindo novos livros na essência dos acima citados, sendo que o alvo agora é o gerente.
- Dada a situação de desorientação em que se encontra o empresariado, qualquer apelo, momento de caráter prático, sintético e superficial tem um forte efeito motivacional. Ele está sempre a espera de uma "varinha mágica" para resolver seus problemas.
- A situação de permanente esperança em que vive o homem de empresa, com a sua eterna recusa de atuar profundamente nas causas da improdutividade de suas organizações, o leva a tornar-se vulnerável e receptivo a apelos "novos". Isto explica o sucesso (eventual) de modismos tais como: DQ, GPO, Análise Transacional etc. Quando se ouve preleções sobre estes modismos

tem-se a sensação de que todos os problemas da empresa serão facilmente resolvidos. E, assim, as verdadeiras causas das distorções organizacionais vão sendo empurradas para frente.

- Finalmente, o livro é de fácil leitura. Sintético, superficial, didaticamente bem estruturado e, como o momento está também revelando uma outra crise (a da incompetência), as leituras fáceis, sem esforço mental, calcadas em regrinhas, têm grandes possibilidades de sucesso.

O livro, no entanto, proporciona uma mensagem rica quando se depreende o fato de que as empresas estão se convencendo da necessidade de trabalhar com organizações eficazes, produtivas, podendo assim repassarem os ganhos de produtividade ao consumidor, mediante melhores preços dos produtos ou serviços. E, atualmente, a melhor opção para enfrentar a crise é trabalhar com uma mão-de-obra produtiva, satisfeita, motivada, competente e com elevado nível de desempenho. E nesta opção, o gerente tem um papel fundamental, inclusive aplicando as regrinhas do livro. Porém, mais importante do que as regrinhas vem a ser a coragem e a decisão da empresa em tratar o delicado tema da motivação e produtividade no trabalho a partir da formulação de políticas de recursos humanos consistentes. As relações de trabalho devem ser tratadas ao nível político e estratégico, junto à alta administração, e não repassadas comodamente para níveis inferiores.

Recomendamos a leitura do livro, porém com acentuada postura crítica, para que o conteúdo seja absorvido com maturidade e não, com ingenuidade, comportamento comum quando surge um livro novo (?) de Administração. Note-se o caso dos livros sobre as experiências japonesas: A tão comentada Teoria "Y", além de não ser uma teoria, não acrescentou nada de novo. Mas, o autor está rico e o livro continua na lista dos mais vendidos. . .

## DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO À ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

**Organizadores:** El. Igor Ansoff, Roger P. Declerck e Robert L. Hayes

**Editora:** 1ª Edição em Português - Ed. Atlas 1981 -  
- Copyright 1976

**Tradução:** Carlos Roberto Vieira de Araujo

**Avaliador:** Luis Caj - Prof. do Depto. de Administração da FEA-USP

Este livro foi o produto do I Seminário Internacional de Administração Estratégica organizado pela Vanderbilt University.

Mais de 20 dos nomes mais proeminentes no campo estratégico têm seus trabalhos publicados no livro, pelos seus organizadores.

Como se trata de originário de um Seminário, foi bastante difícil para os autores, agrupar os temas dentro de uma seqüência. O livro foi dividido em 5 partes: ESTRUTURA CONCEITUAL, TRANSFORMAÇÃO DA ATITUDE ESTRATÉGICA, ESTRATÉGIA E ESTRUTURA, O GERENTE DE ESTRATÉGIA e SELEÇÃO E TREINAMENTO EDUCACIONAL. Apesar desta divisão e, como os autores não escreveram os capítulos para um livro e sim para um Seminário, o livro ficou constituído de um conjun-

to de pensamentos individuais, se bem que importantes e que relatam sobre o "Estado da Arte" em estratégia aplicada às organizações.

Cabe destacar:

- a) O capítulo de Fritz Haselhoff - Consultor e Professor na Holanda, sobre o papel dos paradigmas na administração e sua visão de quatro dimensões paradigmáticas.
- b) Capítulo de ANSOFF, DECLERCK e HAYES sobre evolução histórica dos sistemas de administração até se chegar à ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.
- c) Esboço de intervenção que é praticamente um caso prático de intervenção estratégica, de PIERRE DA-VOUS e JAMES DEAS.
- d) Capítulo sobre ESTRUTURA e ESTRATÉGIA de Radosevich, onde relata a origem de Administração Estratégica, formulada por ANSOFF em 1972 e a tendência de mudanças estruturais nas empresas européias e americanas.
- e) Capítulo do Professor ANSOFF sobre a mudança do papel do gerente no tempo. O gerente mutável, na parte IV do livro.

além de outros capítulos de interesse específico.

O objetivo principal dos organizadores foi mostrar o processo de transição originado pelas deficiências do planejamento estratégico e que teria levado à Administração Estratégica.

Pelo acima exposto, este livro é importante para os estudiosos do campo de planejamento, interessados em

conhecer o pensamento dos autores sobre tópicos de Estratégia.

Também é recomendável para empresários e homens de negócios que fora do campo acadêmico, desejem se aprofundar no conhecimento das conceituações teórico-práticas decorrentes dos relatos de acadêmicos, consultores e executivos americanos e europeus no campo da Administração Estratégica.

## SOBREVIVER, CRESCER E PERPETUAR

**Autor:** Norberto Odebrecht  
**Editora:** Fundação Emílio Odebrecht  
**Edição:** 1ª - 1983  
**Avaliador:** Cyro Bernardes  
Prof. Livre-Docente do Departamento de Administração da FEA-USP

A resenha de um livro não é a crítica da sua forma e conteúdo, mas tão somente uma apreciação dos assuntos com o fim de interessar autores potenciais. Respalado nessa afirmativa decidi relatar as percepções que tive da filosofia e práticas organizacionais de Norberto Odebrecht. Sua obra já tinha despertado a minha curiosidade antes mesmo de lê-la, pois provinha de autor original no cenário dos empresários brasileiros, onde ninguém ousa pôr no papel a visão pessoal e as experiências administrativas, a fim de que outros possam aproveitar-se de seus ensinamentos. Resulta que, neste país, faltam trabalhos como os de Fayol, Sloan, Barnard e também Ford, com a autoridade de quem criou, expandiu e manteve empresas lucrativas.

Se o interesse foi grande, a empreitada não se revelou fácil. Isto porque "Sobreviver, Crescer e Perpetuar" não é de leitura amena, mas pelo contrário, exige atenção metódica e muita reflexão de suas propostas. Por essa razão não é livro indicado para estudantes de cursos de graduação ainda "verdes", e sim para administradores, executivos e homens de negócios, cujas vivências, espírito empreendedor e posição de linha, permitirão entender a filosofia subjacente, aplicar suas proposições e, porque não, criticar no sentido de aperfeiçoá-lo. Assim sendo, acredito que trata-se de material de estudo obrigatório para esses profissionais da gerência, tanto individualmente quanto para discussão em cursos de aperfeiçoamento de alto nível, especialmente de pós-graduação em universidades. Entretanto, não serão "administradores" e "consultores" destituídos de espírito empresarial que poderão apreciar o que o livro explica e propõe. Isto fica claríssimo logo na Introdução onde, citando Camões, o autor afirma que a Administração pode ser ensinada, mas só "vendo, tratando e pelejando" é que pode ser aprendida, e não na fantasia de "sonhando, imaginando e estudando".

Tal qual Drucker e autores que relatam a própria experiência e propõem medidas originais, Odebrecht não cita bibliografia, diferindo pois, daqueles que escrevem sumários de livros e por isso necessitam remeter o leitor aos proprietários das idéias que transcreveram. Sua linguagem é direta, suas afirmações não padecem de dúvidas e suas prescrições não admitem réplicas, como missionário de um credo. Dessa maneira, expõe claramente suas crenças e valores naquilo que chama de "tecnologia empresarial", mais que a

arte de administrar, pois inclui medidas que considera básicas para a sobrevivência, crescimento e perpetuidade das organizações. Entre o que denomina princípios fundamentais, vale destacar a concepção do Homem como o elemento produtivo da empresa e, portanto, com todo o direito de participar dos frutos da organização pela justa remuneração do seu trabalho. Outra idéia a citar é a do empresário. Trata-se de um homem que coordena os esforços de outros homens detentores de tecnologias específicas, continuamente interessado em descobrir novas oportunidades, tendo a coragem de agir na direção que lhe parece correta e com o fim de servir seus clientes. Nesse sentido é um líder que descobre e forma outros líderes, conhecedores dos negócios da empresa e da sua cultura interna, o que só é possível pela formação e paulatina ascensão dentro da própria firma a que pertencem.

Importante é a concepção de "centros de resultados" (de lucros) e não centros de custos, coordenados por um líder que interiorizou a subcultura da organização e por isso recebe com segurança delegação para agir e cumprir a missão conferida. Tais centros de resultados relacionam-se dentro de uma estrutura modular em níveis, que se iniciam com as "pequenas empresas", as quais se integram em "grandes empresas" até chegarem à *holding*. Deve-se observar que essa sucessão de três níveis não ficou clara, talvez por faltarem exemplos que concretizem melhor as abstrações feitas, aliás o que também se nota em outros capítulos. Por essa razão, destaca-se sua proposta de organizar empresas com o uso de técnicas diferentes das clássicas de O & M, que é tomada explícita pela referência ao caso prático da construção de uma grande hidroelétrica.

O próprio exemplo sugere um viés na concepção de "cliente". Este é visto como uma pessoa ou conjunto de pessoas perfeitamente individualizadas - que decidem se os bens e serviços a elas fornecidos têm o valor desejado - e não organizações abstratas e impessoais. Todavia, se isto é válido para uma firma que trabalha sob encomendas, o que se poderia dizer em relação aos clientes das fábricas de produtos vendidos em supermercados e lojas de departamento? Outra pergunta que o leitor poderia fazer diz respeito ao conflito: como se manifesta e como administrá-lo? Tal assunto não é examinado no texto, não obstante existir a certeza de que o autor o conhece bem e poderia ter contribuído com sua experiência e visão do problema.

Outro destaque é o conceito de parceria. Contrariando a cultura paternalística brasileira que não torna o pagamento função direta da contribuição, o autor vê a possibilidade do trabalhador e, em especial, os líderes empresariais, se tornarem parceiros da organização, partilhando os resul-

além de outros capítulos de interesse específico.

O objetivo principal dos organizadores foi mostrar o processo de transição originado pelas deficiências do planejamento estratégico e que teria levado à Administração Estratégica.

Pelo acima exposto, este livro é importante para os estudiosos do campo de planejamento, interessados em

conhecer o pensamento dos autores sobre tópicos de Estratégia.

Também é recomendável para empresários e homens de negócios que fora do campo acadêmico, desejem se aprofundar no conhecimento das conceituações teórico-práticas decorrentes dos relatos de acadêmicos, consultores e executivos americanos e europeus no campo da Administração Estratégica.

## SOBREVIVER, CRESCER E PERPETUAR

**Autor:** Norberto Odebrecht  
**Editora:** Fundação Emílio Odebrecht  
**Edição:** 1ª - 1983  
**Avaliador:** Cyro Bernardes  
Prof. Livre-Docente do Departamento de Administração da FEA-USP

A resenha de um livro não é a crítica da sua forma e conteúdo, mas tão somente uma apreciação dos assuntos com o fim de interessar autores potenciais. Respalado nessa afirmativa decidi relatar as percepções que tive da filosofia e práticas organizacionais de Norberto Odebrecht. Sua obra já tinha despertado a minha curiosidade antes mesmo de lê-la, pois provinha de autor original no cenário dos empresários brasileiros, onde ninguém ousa pôr no papel a visão pessoal e as experiências administrativas, a fim de que outros possam aproveitar-se de seus ensinamentos. Resulta que, neste país, faltam trabalhos como os de Fayol, Sloan, Barnard e também Ford, com a autoridade de quem criou, expandiu e manteve empresas lucrativas.

Se o interesse foi grande, a empreitada não se revelou fácil. Isto porque "Sobreviver, Crescer e Perpetuar" não é de leitura amena, mas pelo contrário, exige atenção metódica e muita reflexão de suas propostas. Por essa razão não é livro indicado para estudantes de cursos de graduação ainda "verdes", e sim para administradores, executivos e homens de negócios, cujas vivências, espírito empreendedor e posição de linha, permitirão entender a filosofia subjacente, aplicar suas proposições e, porque não, criticar no sentido de aperfeiçoá-lo. Assim sendo, acredito que trata-se de material de estudo obrigatório para esses profissionais da gerência, tanto individualmente quanto para discussão em cursos de aperfeiçoamento de alto nível, especialmente de pós-graduação em universidades. Entretanto, não serão "administradores" e "consultores" destituídos de espírito empresarial que poderão apreciar o que o livro explica e propõe. Isto fica claríssimo logo na Introdução onde, citando Camões, o autor afirma que a Administração pode ser ensinada, mas só "vendo, tratando e pelejando" é que pode ser aprendida, e não na fantasia de "sonhando, imaginando e estudando".

Tal qual Drucker e autores que relatam a própria experiência e propõem medidas originais, Odebrecht não cita bibliografia, diferindo pois, daqueles que escrevem sumários de livros e por isso necessitam remeter o leitor aos proprietários das idéias que transcreveram. Sua linguagem é direta, suas afirmações não padecem de dúvidas e suas prescrições não admitem réplicas, como missionário de um credo. Dessa maneira, expõe claramente suas crenças e valores naquilo que chama de "tecnologia empresarial", mais que a

arte de administrar, pois inclui medidas que considera básicas para a sobrevivência, crescimento e perpetuidade das organizações. Entre o que denomina princípios fundamentais, vale destacar a concepção do Homem como o elemento produtivo da empresa e, portanto, com todo o direito de participar dos frutos da organização pela justa remuneração do seu trabalho. Outra idéia a citar é a do empresário. Trata-se de um homem que coordena os esforços de outros homens detentores de tecnologias específicas, continuamente interessado em descobrir novas oportunidades, tendo a coragem de agir na direção que lhe parece correta e com o fim de servir seus clientes. Nesse sentido é um líder que descobre e forma outros líderes, conhecedores dos negócios da empresa e da sua cultura interna, o que só é possível pela formação e paulatina ascensão dentro da própria firma a que pertencem.

Importante é a concepção de "centros de resultados" (de lucros) e não centros de custos, coordenados por um líder que interiorizou a subcultura da organização e por isso recebe com segurança delegação para agir e cumprir a missão conferida. Tais centros de resultados relacionam-se dentro de uma estrutura modular em níveis, que se iniciam com as "pequenas empresas", as quais se integram em "grandes empresas" até chegarem à *holding*. Deve-se observar que essa sucessão de três níveis não ficou clara, talvez por faltarem exemplos que concretizem melhor as abstrações feitas, aliás o que também se nota em outros capítulos. Por essa razão, destaca-se sua proposta de organizar empresas com o uso de técnicas diferentes das clássicas de O & M, que é tomada explícita pela referência ao caso prático da construção de uma grande hidroelétrica.

O próprio exemplo sugere um viés na concepção de "cliente". Este é visto como uma pessoa ou conjunto de pessoas perfeitamente individualizadas — que decidem se os bens e serviços a elas fornecidos têm o valor desejado — e não organizações abstratas e impessoais. Todavia, se isto é válido para uma firma que trabalha sob encomendas, o que se poderia dizer em relação aos clientes das fábricas de produtos vendidos em supermercados e lojas de departamento? Outra pergunta que o leitor poderia fazer diz respeito ao conflito: como se manifesta e como administrá-lo? Tal assunto não é examinado no texto, não obstante existir a certeza de que o autor o conhece bem e poderia ter contribuído com sua experiência e visão do problema.

Outro destaque é o conceito de parceria. Contrariando a cultura paternalística brasileira que não torna o pagamento função direta da contribuição, o autor vê a possibilidade do trabalhador e, em especial, os líderes empresariais, se tornarem parceiros da organização, partilhando os resul-

tados desta de acordo com a produtividade pessoal. Dentro desta proposta, Odebrecht finaliza seu trabalho com uma síntese do livro. Partindo dos desejos dos acionistas e do que chama "concepções filosóficas", ou seja, as crenças e valores que norteiam a subcultura da organização, o empresário tem como primeira tarefa traçar um plano de ação com base no serviço a ser prestado a cliente específico. Segue a segunda tarefa, que é concretizar esse plano por meio de programas de ação com o fim de tornar o cliente satisfeito por obter aquilo que deseja. O cliente paga o que lhe é fornecido, devendo o empresário novamente intervir distribuindo tais resultados entre os empresários, parceiros e os acionistas. O esquema fecha-se então, circundado por

um sistema, o da comunicação, presente em todas as fases do processo porque, sendo a organização formada por Homens, a troca de informações e a mútua influência é que mantém a dinâmica produtiva do conjunto.

O que foi explanado não é um resumo do livro, pois, para examinar todos os assuntos nele contido seria necessário um outro livro. Por isso, foram destacados apenas os tópicos julgados de maior interesse para motivar a leitura do texto completo. Este, como já mencionado, não é fácil de ser percorrido através das suas mais de quatrocentas páginas, numa cuidadosa e bem feita impressão. Em vista disto pergunta-se: não seria viável uma outra edição mais compacta e sintética? A resposta fica por conta do autor.