



Resenha de Livros

THE M-FORM SOCIETY (HOW AMERICAN TEAMWORK CAN RECAPTURE THE COMPETITIVE EDGE)

Autor: William G. Ouchi

Editora: Addison-Wesley Publishing Company

Edição: 1ª - Ano de Publicação: 1984

Avaliador: Chu Wan Tai

Prof. Assist. do Deptº de Administração - FEA-USP

William Ouchi, professor de administração na UCLA e renomado autor do livro "Teoria Z" publicado em 1981, dá prosseguimento ao seu trabalho, discutindo as características da administração japonesa que, com sua assombrosa produtividade, relações sindicais amistosas e qualidades de produtos elevadas, tem sido tema de pesquisas e estudos por parte dos analistas ocidentais de administração.

Munidos de uma verba de US\$ 700.000 e uma equipe técnica de 13 colaboradores de alto calibre (todos professores da UCLA e estudantes a nível de pós-graduação), esse trabalho que consumiu 3 anos e inúmeras viagens intercontinentais, teve como objetivo fundamental conseguir maior entendimento entre os EUA e o Japão.

O livro representa apenas um pequeno fragmento dos dados coletados, entrevistas e experiências vivenciadas. Segundo o próprio autor, a maior parte dos dados continua sob análise e será oportunamente descrita. O livro de 228 páginas está dividido em 3 partes: (há ainda 60 páginas de apêndice; onde estão incluídas informações de caráter geral, como os 38 conselhos consultivos do Ministério da Indústria e Comércio japonês, lista dos membros de várias associações, dados sobre o custo de capital das empresas japonesas e o papel desempenhado pelas grandes **Trading Companies**: (Sogo Sosha).

Parte 1 - A Sociedade de Forma-M: o que é, como funciona.

Parte 2 - A Forma-M em ação: comparação das indústrias microeletrônicas no Japão e nos EUA.

Parte 3 - A Forma-M nos EUA.

O autor prossegue analisando os motivos que levaram a indústria americana a perder 16% da sua participação no mercado mundial nos anos 60 e outros 23% nos anos 70, não são devidos a fatores industriais, mas sim gerenciais. A visão estreita das indústrias, que lutam por seus interesses individuais sem consi-

derar os interesses gerais, levaram, muitas vezes, a economia a um impasse.

Para ser bem sucedido, é indispensável um balanceamento entre o trabalho de equipe de um lado, e esforços individuais do outro. E a importância da equipe está em duas instâncias:

Tomada de decisões e alocação de recursos. Para ilustrar esse ponto central de sua obra, o autor discrimina os três tipos de organizações existentes:

- a estrutura Forma-U, que vem de unificada. A empresa é uma entidade, e a estrutura é funcional. Ninguém é responsável direto pelos resultados, e todas as unidades são dependentes; o resultado é que a organização é centralizada;
- a estrutura Forma-H, que vem de companhia **holding**. O aspecto fundamental é que nessa organização as unidades operacionais estão em atividades não correlatas, sendo que a administração tem apenas o papel de investidor, não se envolvendo nos aspectos operacionais. Cada companhia procura maximizar seus rendimentos sem preocupações com a coordenação e colaboração com outras unidades;
- a estrutura Forma-M ou organização multidivisional é balanceada. As operações são descentralizadas e iniciativas individuais encorajadas. Entretanto, como há uma série de atividades centralizadoras (Finanças/ Planejamento Estratégico e outras de uso comum), é indispensável que os responsáveis divisionais sejam flexíveis e adaptativos, caso queiram ter sucesso. Essa contradição intrínseca de dependência ou independência, de todo com a parte, autonomia e servidão, só será bem sucedida se o equilíbrio for adequadamente mantido. Para isso, é necessário muito diálogo e empatia entre os membros da organização.

Outro conceito importante introduzido é o da "memória social" definido como senso de comunidade e de responsabilidade. Os participantes são eqüitativos, pois sabem que seus interesses não atendidos hoje (em benefícios dos outros) serão compensados no futuro próximo. Esse equilíbrio entre as empresas do mesmo setor (concorrentes), setores diferentes (clientes/fornecedores etc.) com o governo, é que distingue a economia japonesa das demais e a causa do seu estuendo sucesso.

A partir desse ponto nevrálgico, o autor expande sua análise para o macrosistema, mostrando as estreitas ligações das empresas japonesas entre si e com órgãos do governo e do público, tudo isso sem perder a individualidade e competitividade, tal qual

numa empresa divisionalizada. Exemplifica seu argumento com descrição detalhada do funcionamento do poderoso MITI (Ministério do Comércio e Indústria, órgão normativo que é considerado por muitos como a mola propulsora do desenvolvimento japonês), sua organização interna e o papel das associações de produtores.

Como dito anteriormente, o livro é escrito para o público americano fazendo comparações entre os dois países. Na última parte, o autor mostra um exemplo de sociedade Forma-M bem sucedido nos EUA, como a cidade de Minnesota. Esse exemplo é tipicamente americano e compreensível apenas por aqueles que vivem naquele país. Desconsiderando essa característica americana, o livro é bastante interessante e revela dados curiosos e imaginativos, tais como: os japoneses conseguiram fazer toda essa associação e cooperação sem infringir as leis antimonopolistas. Mesmo com todo esse diálogo, a competitividade interna japonesa é acirrada. Isso talvez só possa ser explicado pela homogeneidade e harmonia da cultura japonesa.

O livro, nos primeiros capítulos, é agradável de se ler, mas um pouco maçante nos últimos (especialmente para aqueles que não conhecem a realidade empresarial americana e japonesa). Recomenda-se pois que o leitor tenha antes um contato com outros livros mais conhecidos, sobre a administração japonesa. Na nossa opinião, os dois ensinamentos do livro que são importantes para os estudiosos brasileiros de administração são:

- não ver a realidade japonesa com os olhos de um ocidental, mas sim, tentar entendê-la de um ponto de vista japonês;
 - “adaptar e não adotar” o modelo japonês.
- Como tema para reflexão e um encorajamento para que cada país busque o seu próprio caminho no campo de administração, a leitura do livro é mais do que recomendada.

A IMPORTÂNCIA DE SER VOCÊ MESMO

Autor: Allan Katcher PhD.

Editora: Atlas

Edição: 1ª - Ano de publicação: 1985

Tradução e Adaptação: Cecília Bergamini

Avaliador: Cecília Bergamini

Profª Assist. Drª do Deptº de Administração - FEA/USP

A obra é baseada numa fascinante experiência na qual o autor, psicólogo e consultor em Desenvolvimento Organizacional, pesquisa como as principais orientações comportamentais descritas por Erich Fromm no livro *A Análise do Homem* podem ser reconhecidas na atuação das pessoas dentro das organizações. Para tanto, foram necessários mais de dez anos de pesquisa em empresas dos mais diferentes tipos e tamanhos no mundo todo.

Uma outra preocupação caracterizada pela desmistificação da crença de que existem perfis ideais de executivos bem sucedidos, dá ao livro uma atração especial. Como o próprio Dr. Katcher afirma em seu

prefácio: “ele se destina a todos aqueles que não se sentem contentes consigo mesmos, com suas características, talentos, aparências, comportamentos etc. – a todos que não se sentem tão bem quanto o próximo e invejam sua sorte, suas aptidões, habilidades e recursos pessoais. Quero que essas pessoas apreciem aquilo que têm, percebam e liberem suas próprias forças, admirem suas maneiras singulares de fazer as coisas, parem de se censurar através de queixas e comecem a fazer aquilo de que são capazes. Este livro é para aqueles indivíduos que não conseguem entender porque os outros agem de maneira diferente da sua, para aqueles indivíduos que querem transformar os outros em sua própria imagem. Espero que aprendam a valorizar as diferenças pessoais, a aproveitar as contribuições individuais que os outros dão com suas maneiras próprias de fazerem as coisas, e a avaliar a futilidade de tentar mudá-los. Espero, enfim, que descubram a liberação da tensão advinda do aproveitamento dessas diferenças, criem estruturas que permitam a diferentes pessoas terem o seu próprio espaço vital e parem de tentar mudar uns aos outros”.

Muitos anos de observação do comportamento das pessoas em situação de trabalho tornaram possível ao autor retratar as suas principais características de ação frente às mais diferentes circunstâncias que deveriam ser por elas superadas com eficácia. Com isso ele conseguiu agrupar certos traços comuns dos mais diferentes tipos de personalidade e descrever quatro estilos comportamentais básicos denominados de: Toma e Controla; Dá e Apóia; Mantém e Conserva; e, finalmente, Adapta e Negocia. Ao evidenciar como cada um destes estilos se deixa guiar por diferentes norteadores comportamentais, torna-se quase que evidente por si só que o sucesso das pessoas depende, principalmente, da estratégia que elas adotam para aproveitarem ao máximo os pontos fortes do seu estilo próprio. Por conseguinte, torna-se extremamente fácil entender como diferentes caminhos podem ser seguidos para que se atinja um mesmo nível de sucesso.

Os principais assuntos tratados em “*A Importância de Ser Você Mesmo*” são: a história e fundamentação teórica do trabalho; o paradoxo do binômio força e fraqueza, juntamente com aqueles princípios básicos de como se utilizar de métodos diferentes, mas igualmente eficazes de se lidar com uma mesma situação; a conceituação e descrição ilustrada de cada um dos estilos; a percepção produtiva do outro; considerações sobre a administração do tempo; a compatibilidade entre os estilos; a avaliação de desempenho segundo essa nova caracterização do binômio força e franqueza; como dirigir pessoas motivadas; o poder e o desempenho grupal. Pode-se mesmo considerar que esse livro inaugura uma nova tendência dentre aqueles considerados como bons livros sobre o comportamento humano nas organizações.

A tradução da obra teve como principal objetivo adaptar alguma coisa que havia sido escrita para um contexto cultural próprio das empresas americanas àquele que se torna mais significativo para as organizações brasileiras. Depois de doze anos trabalhando com o sistema LIFO (Life Orientation) no Bra-

numa empresa divisionalizada. Exemplifica seu argumento com descrição detalhada do funcionamento do poderoso MITI (Ministério do Comércio e Indústria, órgão normativo que é considerado por muitos como a mola propulsora do desenvolvimento japonês), sua organização interna e o papel das associações de produtores.

Como dito anteriormente, o livro é escrito para o público americano fazendo comparações entre os dois países. Na última parte, o autor mostra um exemplo de sociedade Forma-M bem sucedido nos EUA, como a cidade de Minnesota. Esse exemplo é tipicamente americano e compreensível apenas por aqueles que vivem naquele país. Desconsiderando essa característica americana, o livro é bastante interessante e revela dados curiosos e imaginativos, tais como: os japoneses conseguiram fazer toda essa associação e cooperação sem infringir as leis antimonopolistas. Mesmo com todo esse diálogo, a competitividade interna japonesa é acirrada. Isso talvez só possa ser explicado pela homogeneidade e harmonia da cultura japonesa.

O livro, nos primeiros capítulos, é agradável de se ler, mas um pouco maçante nos últimos (especialmente para aqueles que não conhecem a realidade empresarial americana e japonesa). Recomenda-se pois que o leitor tenha antes um contato com outros livros mais conhecidos, sobre a administração japonesa. Na nossa opinião, os dois ensinamentos do livro que são importantes para os estudiosos brasileiros de administração são:

- não ver a realidade japonesa com os olhos de um ocidental, mas sim, tentar entendê-la de um ponto de vista japonês;
 - “adaptar e não adotar” o modelo japonês.
- Como tema para reflexão e um encorajamento para que cada país busque o seu próprio caminho no campo de administração, a leitura do livro é mais do que recomendada.

A IMPORTÂNCIA DE SER VOCÊ MESMO

Autor: Allan Katcher PhD.

Editora: Atlas

Edição: 1ª - Ano de publicação: 1985

Tradução e Adaptação: Cecília Bergamini

Avaliador: Cecília Bergamini

Profª Assist. Drª do Deptº de Administração - FEA/USP

A obra é baseada numa fascinante experiência na qual o autor, psicólogo e consultor em Desenvolvimento Organizacional, pesquisa como as principais orientações comportamentais descritas por Erich Fromm no livro *A Análise do Homem* podem ser reconhecidas na atuação das pessoas dentro das organizações. Para tanto, foram necessários mais de dez anos de pesquisa em empresas dos mais diferentes tipos e tamanhos no mundo todo.

Uma outra preocupação caracterizada pela desmistificação da crença de que existem perfis ideais de executivos bem sucedidos, dá ao livro uma atração especial. Como o próprio Dr. Katcher afirma em seu

prefácio: “ele se destina a todos aqueles que não se sentem contentes consigo mesmos, com suas características, talentos, aparências, comportamentos etc. - a todos que não se sentem tão bem quanto o próximo e invejam sua sorte, suas aptidões, habilidades e recursos pessoais. Quero que essas pessoas apreciem aquilo que têm, percebam e liberem suas próprias forças, admirem suas maneiras singulares de fazer as coisas, porem de se censurar através de queixas e comecem a fazer aquilo de que são capazes. Este livro é para aqueles indivíduos que não conseguem entender porque os outros agem de maneira diferente da sua, para aqueles indivíduos que querem transformar os outros em sua própria imagem. Espero que aprendam a valorizar as diferenças pessoais, a aproveitar as contribuições individuais que os outros dão com suas maneiras próprias de fazerem as coisas, e a avaliar a futilidade de tentar mudá-los. Espero, enfim, que descubram a liberação da tensão advinda do aproveitamento dessas diferenças, criem estruturas que permitam a diferentes pessoas terem o seu próprio espaço vital e parem de tentar mudar uns aos outros”.

Muitos anos de observação do comportamento das pessoas em situação de trabalho tornaram possível ao autor retratar as suas principais características de ação frente às mais diferentes circunstâncias que deveriam ser por elas superadas com eficácia. Com isso ele conseguiu agrupar certos traços comuns dos mais diferentes tipos de personalidade e descrever quatro estilos comportamentais básicos denominados de: Toma e Controla; Dá e Apóia; Mantém e Conserva; e, finalmente, Adapta e Negocia. Ao evidenciar como cada um destes estilos se deixa guiar por diferentes norteadores comportamentais, torna-se quase que evidente por si só que o sucesso das pessoas depende, principalmente, da estratégia que elas adotam para aproveitarem ao máximo os pontos fortes do seu estilo próprio. Por conseguinte, torna-se extremamente fácil entender como diferentes caminhos podem ser seguidos para que se atinja um mesmo nível de sucesso.

Os principais assuntos tratados em “**A Importância de Ser Você Mesmo**” são: a história e fundamentação teórica do trabalho; o paradoxo do binômio força e fraqueza, juntamente com aqueles princípios básicos de como se utilizar de métodos diferentes, mas igualmente eficazes de se lidar com uma mesma situação; a conceituação e descrição ilustrada de cada um dos estilos; a percepção produtiva do outro; considerações sobre a administração do tempo; a compatibilidade entre os estilos; a avaliação de desempenho segundo essa nova caracterização do binômio força e franqueza; como dirigir pessoas motivadas; o poder e o desempenho grupal. Pode-se mesmo considerar que esse livro inaugura uma nova tendência dentre aqueles considerados como bons livros sobre o comportamento humano nas organizações.

A tradução da obra teve como principal objetivo adaptar alguma coisa que havia sido escrita para um contexto cultural próprio das empresas americanas àquele que se torna mais significativo para as organizações brasileiras. Depois de doze anos trabalhando com o sistema LIFO (Life Orientation) no Bra-

sil foi possível à tradutora, incluir vários pontos muito típicos encontrados junto a mais de cinco mil pessoas que se submeteram a programas de desenvolvimento de pessoal dentro de mais de vinte organizações brasileiras. De comum acordo com o autor, portanto, foi possível produzir uma obra especialmente traduzida, adaptada e ilustrada com casos típicos da nossa realidade cultural. A exemplo disso, o capítulo sobre motivação baseia-se quase que inteiramente em pesquisas feitas no Brasil.

Finalizando é válido ressaltar que a ênfase do livro representa um primeiro passo para todos aqueles que estão interessados no seu próprio desenvolvimento pessoal - isto é, ele representa uma espécie de roteiro extremamente objetivo e útil para ajudar as pessoas a organizarem tudo aquilo que intuitivamente já conhecem sobre si mesmas. É proposta como filosofia básica desse processo que, para o desenvolvimento pessoal, é absolutamente essencial que o indivíduo conheça suas forças, porque ninguém constrói nada sobre fraquezas; pelo contrário, só se constrói sobre os alicerces sólidos das forças de cada um, pois acaba-se por descobrir que é impossível desenvolver alguma coisa que não existe. Torna-se imperioso, portanto, entender que os nossos pontos fortes nada mais são do que as nossas características pessoais utilizadas oportunamente e que quando são superenfatizadas ou subutilizadas transformam-se naquilo que chamamos de pontos fracos. Dentro das organizações, então, o desenvolvimento das pessoas implica em gerir o ambiente de tal forma a permitir que cada um seja aquilo que potencialmente é capaz de ser e a maneira mais eficaz de alguém tentar fazer isto é definir suas próprias perspectivas pessoais fazendo-as trabalhar a seu favor.

DEVELOPING BUSINESS STRATEGIES

Autor: David A. Aaker

Editora: John Wiley & Sons

Edição: 1ª - Ano de Publicação: 1984

Avaliador: Chu Wan Tai

Prof. Assist. do Depto. de Administração - FEA- USP

O livro faz parte da **Ronald Series on Marketing Management**, livros escritos para administradores profissionais, com o intuito de lhes comunicar o atual estado de arte de marketing. Portanto, a fim de se aproveitar o melhor do seu conteúdo, é sugerido que os leitores tenham tido experiências profissionais e/ou acadêmicas sobre os assuntos tratados. No prefácio, o autor (professor da Escola de Administração da Universidade da Califórnia), define os cinco objetivos principais do livro:

- integração das disciplinas que tenham dado contribuições relevantes e importantes para o desenvolvimento de estratégias. Assuntos como marketing, economia, comportamento organizacional, finanças, contabilidade, direito, ciências administrativas são aí integradas;
- novas teorias que possam ser sustentadas pelos recentes estudos empíricos;

- apresenta uma visão proativa, uma abordagem externa para antecipar e criar mudanças;
- apresenta uma abordagem estruturada para o desenvolvimento de estratégia. Análises externa e interna são discutidas nos seus elementos básicos, devidamente ilustrados por um fluxograma;
- por último, apresenta os conceitos, métodos, modelos mais úteis que estão atualmente disponíveis, ou seja, o estado de arte.

Para atingir esses objetivos, o livro é dividido em cinco partes, em que os assuntos são superficial e sinteticamente tratados, visto que se supõe que o leitor já tenha uma boa experiência profissional com os temas. São: Introdução e Visão Geral, Análise Externa, Análise Própria, Estratégias de Negócios Alternativos e finalmente o Processo.

Tendo o segmento do leitor especializado em mente, o livro procura sintetizar as teorias existentes, dando-lhes um caráter bastante prático. Não há aqui maiores preocupações em explicar ou historiar as teorias, mas apenas a sua aplicabilidade pragmática no dia-a-dia empresarial.

De fácil leitura o livro é fartamente ilustrado o que facilita uma compreensão rápida. Recomenda-se, pois, a sua leitura por praticantes de administração e/ou alunos que já tiveram cursos anteriores que lhes possibilite um maior embasamento teórico.

INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO

Autor: Antonio Cesar Amaru Maximiano

Editora: Atlas

Edição 2ª - Ano de publicação: 1985

Avaliador: Cleber Aquino

Prof. do Depto. de Administração da FEA-USP

Um livro é como uma obra de arte, uma empresa, enfim, como qualquer obra humana. Só temos condições de conhecê-lo em sua totalidade quando temos conhecimento do seu autor. Pelo autor, sabe-se a natureza do texto, seus valores, sua ideologia, conteúdo. Há uma íntima relação entre o autor e o livro.

O livro tem uma estrutura dividida em cinco partes: cada uma delas, tratando de pontos essenciais ao estudo da Administração. A primeira refere-se à "Administração e às Organizações". A segunda parte, ao "Planejamento" e aqui o autor insere conceitos de planejamento estratégico, tema não muito comum na bibliografia nacional. Na terceira, estuda "Organizações", começando esta unidade com muita precisão, estudando estrutura organizacional e não caindo no lugar comum de repetir o "blá-blá-blá" tradicional da História das Escolas. A penúltima parte refere-se a um estudo de "Liderança", tema que profissionalmente, o professor Maximiano domina muito bem, pelos vários seminários que já ministrou a respeito. Aqui, reserva o capítulo 9 para abordar motivação, hoje assunto de grande carência nesta fase de transição da empresa brasileira. O livro termina com o estudo da função "Controle". Como o leitor pode observar, o conteúdo desta obra é completo para os cursos de Administração, principalmente para os cursos intro-

dutoários para os quais ele é destinado preferencialmente.

Além destas qualidades, o livro é muito didático. Facilita a atuação de professores, alunos e outros leitores estudiosos do assunto. Ao término de cada capítulo são apresentados resumo, questões para debate, conceitos-chave e uma grande inovação que é o estudo de casos. A bibliografia é atual e fornece ao leitor condições de recorrer a outras fontes para complementar seus conhecimentos no uso deste texto. O livro é ainda fartamente ilustrado com gráficos que facilitam aos estudiosos, utilizarem o texto. Percebe-se que nesta 2ª edição, o autor "amadureceu" o conteúdo em relação a 1ª. Certamente, decorrente de sua vivência profissional, seja como consultor, docente, instrutor de treinamento, escritor, esta segunda edi-

ção traz consideráveis inovações em relação à edição anterior. Como também, tenho a certeza, que em próximas edições ele continuará sua trajetória de "amadurecimento" do livro, introduzindo novidades que estão brotando intensamente no Brasil. Nesta fase de transição de regime político e da sociedade, as empresas, obrigatoriamente, terão de reformular suas posturas, seus procedimentos administrativos, tendo em vistas as intensas mudanças que estão ocorrendo no cenário nacional. E o professor Maximiano, sensível aos processos de mudanças, com certeza, irá incorporar em suas próximas edições, muitas novidades. O livro pode ser utilizado em todos os cursos de Administração, seja dentro ou fora da universidade. O caráter de introdutório é apenas didático, mas, o conteúdo está acima de uma simples "introdução".