



# Resenha de Livros

**Título:** Cultura organizacional  
**Autor:** Marco Antonio Oliveira  
**Editora:** Livraria Nobel S.A. — São Paulo  
**Ano:** 1988  
**Avaliador:** Cyro Bernardes — Professor Adjunto da FEA-USP

De alguns anos para cá, os administradores têm-se interessado cada vez mais pelo que convencionou-se chamar “cultura organizacional”. Cultura é um termo utilizado por antropologistas para indicar as características de uma sociedade e que, também, a diferencia das demais, tendo chegado às empresas via Sociologia, na qual possui o mesmo significado antropológico. Dessa maneira, a palavra indica uma espécie de “cheiro” que impregna toda a organização, desde as pessoas, documentos, escritórios e oficinas até os produtos ou serviços, numa imagem bem concreta dada pelo autor.

O interesse pela cultura das organizações decorreu da percepção clara por parte dos americanos que os planos estratégicos preconizados para as empresas na maioria das vezes não davam certo, enquanto que os métodos e processos desenvolvidos no ocidente (mas pouco utilizados) eram a razão do sucesso econômico e tecnológico do Japão... Concluíram, então, que as tentativas de implantação de estratégias fracassavam porque, ou não conseguiam alterar a cultura da empresa, ou a mudavam para a direção errada. No entanto, os conceitos de métodos, a exemplo do CCQ e Kanban, originaram-se nos Estados Unidos, mas tiveram sucesso no Japão, porque eram sintônicos com a cultura do povo trazida para dentro das fábricas.

Mas, por que somente agora fala-se em cultura? O autor responde dizendo que é o passo além da época, com ênfase no planejamento estratégico, o qual, por sua vez, ultrapassou a época do modelo dos estilos gerenciais, sendo que cada um desses estágios correspondeu a uma fase diferente de pressões externas. Com isso, a importância do entendimento da cultura decorre do ambiente cheio de surpresas da década de 80, de sorte que o administrador, conhecendo-a, pode analisar o que ainda é funcional na empresa e o que deixou de ser e, assim, decidir sobre o que deve ser mantido ou eliminado por estar ultrapassado.

Que características são essas que podem ser identificadas como expoentes da cultura adequada e da inadequada? O autor responde classificando-as dentro de três conjuntos: o da *técnica*, que inclui os processos e produ-

tos; o da *etiqueta*, que engloba os valores do que é bom ou mau e as crenças do que é certo ou errado; e o do *caráter*, que designa os sentimentos permitidos e os proibidos de serem expressos dentro da organização. A descoberta de tais características pode ser feita por pessoa de fora da empresa, desde que siga algumas pistas — por exemplo, entrevistando os participantes típicos da organização e observando como as coisas são levadas a efeito, inclusive o recrutamento de pessoal, pois somente são admitidos os candidatos sintônicos com a cultura estabelecida. De posse de tais informações, o consultor fica, então, capacitado a sugerir aos dirigentes o que devem fazer para mudar internamente, com o fim de melhor enfrentar os desafios do ambiente.

O autor não explicita, mas intui-se que transferir para o Brasil procedimentos de outros países é ter fracassos garantidos. Assim sendo, o caminho a seguir deverá ser o de investigar as características da cultura brasileira e, a partir daí, desenvolver métodos e procedimentos que encontrem e não contrariem as crenças, valores e comportamentos nacionais.

Para finalizar, pode-se dizer que esta é uma obra introdutória ao assunto da cultura organizacional, de fácil e rápida leitura, pois trata-se, na verdade, de um livro de bolso, interessando a gerentes, executivos, estudantes de administração e, sobretudo, consultores de empresas. No ensino será útil para leitura e discussão em cursos de extensão, aperfeiçoamento de dirigentes e pós-graduação, motivo pelo qual o recomendamos, inclusive por ter por base experiências e conhecimentos do autor, tanto no magistério quanto em consultoria.

**Título:** Gerenciamento de trabalho de equipes  
**Autor:** Antonio Cesar Amaru Maximiano  
**Editora:** Pioneira — São Paulo  
**Ano:** 1986  
**Avaliador:** Cyro Bernardes — Prof. Adjunto da FEA-USP

É vasta a literatura que trata do trabalho em grupo, com explicações psicológicas e sociológicas de como eles são formados e mantidos, e porque desagregam-se com o tempo. Livros, porém, que forneçam instrumentos de como criar e administrar grupos formais em empresas, com o fim de se tornarem produtivos, são — como o leitor bem sabe — muito poucos. Entre estes últimos situa-se “Gerência de trabalho de equipes”, escrito por quem ▶

se dedica à pesquisa, ao ensino e, sobretudo, ao treinamento de grupos, para capacitá-los a fornecerem resultados concretos e não serem fórum de debates inconseqüentes para estrelismo de alguns e aborrecimentos de muitos.

Tais características pessoais do autor justificam a introdução teórica feita no primeiro capítulo, onde, também, é diferenciada a equipe dos outros tipos de grupos. Daí em diante, nos demais capítulos, são mostradas técnicas para a aprendizagem do trabalho coletivo, partindo do princípio muito verdadeiro que o esforço conjunto precisa ser ensinado, pois não é próprio das pessoas. Assim sendo, já no Capítulo 2 são prescritas medidas para o treinamento na execução de tarefas destinadas à obtenção de resultados, bem como para melhorar os relacionamentos pessoais, sem o que a equipe se desagrega. No capítulo 3 são propostas técnicas específicas para o desenvolvimento de equipes. E no Capítulo 4 são examinadas as reuniões, fontes de aborrecimentos e de críticas.

Trata-se, assim, de uma obra de fácil e curta leitura, mas de demorada reflexão, pois o assunto — exposto em 99 páginas — deve ser estudado com cuidado para o sucesso de suas aplicações práticas, tanto em termos de seus instrumentos de ensino quanto dos questionários de avaliação. Pelo exposto, torna-se claro que a

obra destina-se a consultores de empresas, chefias de todos os níveis e aos instrutores que trabalham com equipes de pessoas, tanto no ensino em escolas de Administração quanto no treinamento em organizações particulares e públicas.

Para resumir, pode-se dizer que o autor procura dar ferramentas para contrariar um traço cultural brasileiro que dificulta a eficiência e eficácia empresarial, isto é, o individualismo. Por não mencionar esse aspecto sociológico tão importante, fazemos ao autor uma crítica e, aproveitando a ocasião, outras quanto à editoração do livro. Dessa forma, talvez como fruto dessa mesma cultura nacional que menospreza cuidados com vistas à perfeição, chamou-nos a atenção as referências bibliográficas não obedecerem às normas brasileiras da ABNT de número NB66, a diagramação ter colocado figuras em páginas seguintes às da sua menção e, o que é pior, a utilização de itálico claro em lugar do negrito, o que inverteu o desejo do autor de destacar palavras e frases, pois igualou-se aos termos da língua estrangeira. Finalmente, embora seja opinião pessoal, as figuras humanas que ilustram os capítulos são agressivas e com efeito contrário ao pretendido, diferente do que se vê nos livros americanos (que são especialistas no assunto), onde os desenhos são de traço leve, e procuram transmitir imagens alegres quando não jocosas.