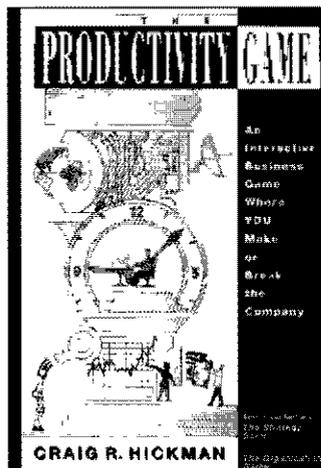


vés de modelos, ou a negação de que a simples realização de um algoritmo possa provocar a consciência em uma máquina. Cita a tal "coisa essencial", não deixando de lado, contudo, a esperança de que, através da ciência e da matemática, venham à luz os avanços sobre o conhecimento da mente.

O livro de Penrose é de difícil leitura, havendo até mesmo uma advertência — graciosa — sobre a utilização das intrincadas fórmulas matemáticas distribuídas pelos capítulos, mas a obra é fundamental para aqueles envolvidos com a temática filosófica da questão "mente-corpo" e para os admiradores dos estudos sobre inteligência artificial.

* NEEDHAM, Joseph. *Man a machine*. New York: Norton, 1928.

THE PRODUCTIVITY GAME



de **CRAIG R. HICKMAN**
Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1995, 226 p.

por **Carlos Vinícius Maluly**, Consultor, Professor da UNIP (Universidade Paulista) e Faculdade Ibero-Americana, Mestrando em Administração na EAESP/FGV.

Complicadas decisões que exigem cuidadosas análises, baseadas em detalhes quase imperceptíveis. Este é o ambiente que Craig Hickman apresenta em *The productive game*. Trata-se de uma simulação do mundo dos negócios, com situações empresariais que nos colocam frente a diversas possibilidades de escolha. Desta forma, o livro oferece ao leitor um teste de

competência executiva, através do qual pode se auto-avaliar.

Craig Hickman envolve-nos numa novela empresarial com situações desafiadoras que nos exigem muita habilidade e a verdadeira capacidade de decidir por caminhos que conduzam a empresa ao resultado de produtividade esperado. Os desafios objetivam testar nossa habilidade no trato das delicadas questões que podem fatalmente conduzir a fictícia FaraCom Inc. por caminhos inóspitos e não-desejados. A leitura, interativa, ocorre num intenso processo de participação.

Com esta obra — precedida por *The strategy game* e *The organization game* —, o autor completa a trilogia que ele denomina *The management game series*. Craig escreveu também *Mind of a manager*, *Soul of a leader*, *Creating excellence*, *The future 500*, *Practical business genius*.

Segundo o periódico *Industry Week*, o livro é uma ferramenta ideal para a aprendizagem da tomada de decisão. Craig propõe-nos uma nova forma para o treinamento nas empresas. Pode-se perceber uma crítica aos modelos tradicionais de treinamento e desenvolvimento gerenciais, essencialmente teóricos.

Trata-se de uma ótima oportunidade a executivos que buscam o adequado conhecimento de sua área, necessário ao bom desempenho profissional, além de atualização e estabelecimento de parâmetros para suas decisões. Aqueles que desejam imaginar-se participando ativamente do processo de decisões da FaraCom poderão — ao "assumir" o papel do seu *chief executive officer* — levá-la a aumentar sua participação no mercado, melhorando significativamente a sua produtividade, ou então conduzi-la a verdadeiros fracassos.

A empresa está envolvida num cenário de problemas. Receita e lucro do ano corrente revelam uma situação delicada em comparação à dos últimos quatro anos. O lucro por empregado é negativo. Os capítulos nos levam, independentemente do sucesso ou insucesso, a situações que nem sempre têm explicação em termos do resultado. Autores e conceitos são previamente citados para nos ajudar nas escolhas.

A tomada de decisão exigida do leitor no papel do CEO da FaraCom assemelha-se às circunstâncias da vida real. A competência será medida pela sua habilidade em driblar a falta de informações, dominando o ambiente interno e externo da empresa. O que se exige é caminhar considerando alguns conceitos já conhecidos.

A empresa é composta por sete divisões, responsáveis por atividades como operações de TV a cabo, publicações, *marketing* direto e venda por catálogo etc. O leitor-personagem é convidado pelo maior acionista da corporação a presidir a empresa e redirecionar seus rumos. No jogo, o leitor acumula doze anos de experiência, como sócio da conceituada empresa de consultoria Ernst & Young.

Desde o início, pode-se identificar os problemas das divisões. Assim, alguns posicionamentos conhecidos quanto à produtividade são lembrados. Jack Welch, CEO da General Electric, atribui o sucesso da transformação ocorrida na GE como resultado da melhoria da produtividade. Um artigo especial da *Fortune* explica a nova economia mundial, associando-a a resultados de produtividade decorrentes do uso e manipulação da tecnologia da informação. Juliet Schor, de Harvard, ao analisar estatísticas de 1970 a 1990, constata que houve mais horas trabalhadas no período. Baseado numa pesquisa conduzida pela *American Demographics*, afirma que "grande proporção dos americanos sentem que estão sempre com pressa". Sinônimo de mais produtividade?

O quadro vai sendo ampliado, por exemplo, com dados pesquisados pela American Management Association e pela consultoria Priority Management, apontando a média de trabalho semanal em níveis gerenciais de 50 a 70 horas. Pergunta-se: e os recursos tecnológicos? Em seu livro *Maximizing employee productivity*, Robert Sibson questiona a possibilidade do aumento indiscriminado da produtividade. Ele aponta que até anos recentes o numerador da equação da produtividade estava limitado às quantidades que poderiam ser vendidas e usadas, mas hoje outras oportunidades de serviço podem ser exploradas, com menos limitações: cuidados pessoais, lazer e negócios de entretenimento. No decorrer do "jogo empresarial", Sibson apresenta-nos os passos necessários para a adoção de um programa de produtividade dos empregados. O quadro de demissões pode ser ampliado?

A produtividade também é observada segundo um auto-relacionamento. Pois, segundo Scherer e Larry Shook, autores de *Work and the human spirit*, "a qualidade do trabalho não pode ser separada do autogerenciamento estabelecido em nós mesmos". Assim, as organizações caminham para "transformar o mundo do trabalho". São novas prescrições de "como se suceder nos negócios". Chama-nos a atenção o trabalho de Marvin Weisbord, que explica em sua obra *Productive work places* que os "lugares produtivos de trabalho são aqueles onde as pessoas aprendem e crescem quando cooperam para melhorar a performance da organização". Weisbord apresenta-nos os velhos e os novos paradigmas, para nos ajudar na decisão de transformar um local de trabalho quanto à produtividade. É possível entender as pessoas como extensão das máquinas ou como complemento? O ambiente deve estruturar-se de modo competitivo ou cooperativo? As posturas são questionadas. As barreiras devem ser rompidas. Assim, Weisbord elabora um quadro didático das mudanças necessárias para a mudança.

O início das "jogadas" é marcado por uma forte base conceitual. Os caminhos são esboçados incluindo-se as vantagens e as desvantagens. O primeiro quadro esbo-

ça as opções: produtividade pessoal (vantagem: maximizar sua própria produtividade; desvantagem: atrasos ao ajudar outros executivos e empregados a melhorar produtividade); produtividade dos presidentes das divisões (vantagem: construir fortes relacionamentos com sua equipe de executivos, alavancando toda a organização; desvantagem: acordos com grupos de pessoas, dificuldade para mudar); produtividade da companhia (vantagem: alcançar rapidamente o maior de número de pessoas; desvantagem: requer investimento de tempo e recursos e pode não funcionar sem o envolvimento exemplar da cúpula).

Inicia-se o "jogo". As opções podem ser avaliadas. O objetivo é conhecido, mas há muitos desafios a enfrentar. Várias nuances de fatores possibilitam diferentes escolhas, com resultados até inesperados. O sucesso é mensurado e quantificado pelo total da receita operacional. As decisões são confrontadas pelos presidentes das divisões. Conhecer os tipos psicológicos poderá ser decisivo.

O importante, durante o "jogo", é identificar pontos de revisão. Assim, a estratégia pode ser até mesmo redirecionada. Qual plano deve ser sustentado? Desenvolver divisões estratégicas treinando os presidentes para o pensamento estratégico (aliás, muito atual com a situação brasileira)? Conduzir programas de demissões voluntárias? Estabelecer alianças estratégicas ou mesmo fusões? Propor programa de produtividade para os empregados? Ou deve-se caminhar na direção de reorganizar a organização, para criar um ambiente propício à produtividade?

A sua carreira está em jogo. Sua decisão pode alçá-lo a um posto mais alto na empresa. Talvez, uma revisão completa de todos os conceitos. Um desafio instigante. Uma oportunidade para reciclar conceitos. □