Pascale, Richard Tanner & Athos, Anthony G. *As artes gerenciais japonesas* (The art of japonese management). Trad. Ruy Jungmann. Rio de Janeiro, Record, 1982. Brochura, sumário, notas bibliográficas. 248 p.

O Prof. Athos, da Harvard Business Scholl (HBS), foi considerado pela revista *Time*, há alguns anos, um dos 10 melhores professores dos Estados Unidos. Suas aulas tinham uma fila de espera de três anos num curso de dois anos, se isso era possível, pois já na admissão na HBS os futuros alunos se inscreviam na reserva para o curso dele – Interpersonal Behaviour. Não conheço o Prof. Pascale. O livro dos dois é um *tour de force*, uma tentativa de induzir, pela investigação de algumas empresas japonesas e de uma série de empresas norte-americanas, uma teoria sobre a administração do sol nascente. Ora, isso é, para dizer pouco, temerário. Muitos sistemas diferentes existem no ocidente, e no Japão existem as grandes empresas e também o problema das pequenas que não têm a política e os recursos financeiros dos conglomerados.

Para a análise das empresas norte-americana e japonesa predominantes selecionadas (Matsushita – que na minha impressão pessoal não é típica, pois tem a personalidade de um líder fundador forte e, para não deixar de dizer, responsável e que tem autoridade na empresa; ora, isso distingue a empresa das outras, que têm uma liderança mais difusa), Athos & Pascale inventam os "sete S' s", transformados em português nos "sete E' s". São as letras iniciais de fatores de administração. Mas inventando esses sistemas, esse quadro de referência, cria-se uma camisa-de-força, na qual tentam enquadrar a administração. O fato de terem tido sucesso quase total prova a capacidade dos autores, a boa escolha dos exemplos e o valor do quadro de referência. Athos dá co-autoria dos "sete E' s" à empresa McKinsey, uma das maiores consultoras do mundo. Também Ouchi – que depois se separou e escreveu um livro – fazia parte da turma de Athos. Nota-se um empenho científico maior em Athos e Pascale do que em Ouchi. A teoria da estrutura foi abandonada a favor da identificação dos dados e a classificação dos S' s é uma solução viável.

Inicialmente, vamos dar os "sete S' s" ou "E s":

S	*E*
Structure	Estrutura
Strategy	Estratégia
Stile	Estilo
Staff	Equipe
Skills	Especialização
Sistems	Esquemas
Superordinate goals	Escopos superordenados

O conteúdo do livro é o seguinte:

Agradecimentos
Introdução
Capítulo 1: O espelho japonês
Capítulo 2: O exemplo de Matsushita
Capítulo 3: Um contraste norte-americano (III)
Capítulo 4: O Zen e a arte da administração
Capítulo 5: Interdependência
Capítulo 6: Eliminando as divergências
Capítulo 7: Grandes companhias fazem sentido
Capítulo 8: Conclusão
Notas

A diferença essencial entre o livro de Athos e o de Ouchi é – além do fato de o primeiro ser mais científico do ponto de vista da pesquisa de administração – a maneira da Harvard Business Scholl de não fazer afirmações categóricas em contraste com o "receituário" de Ouchi. Este daria para uma leitura complementar num curso de administração industrial, enquanto Athos, pelos seus casos, provoca discussão. Ambos os livros, por exemplo, frisam a profunda importância que no Japão tem o departamento de Relações Industriais ou a Diretoria de Recursos Humanos, com os procedimentos de treinamento e a rotatividade de *trainees*. Mas Athos coloca como quase aparte o fato, que ele acha surpreendente para alguns leitores, de a General Motors não ter tido, até bem pouco tempo, programa algum de recrutamento e doutrinação abrangendo toda a companhia. Enquanto isso, a Matsushita considerava uma política de pessoal coerente e bem montada um dos seus três mais importantes instrumentos de administração. E destes o velho Matsushita não abdicava seu controle centralizado, a saber: pessoal, orçamento de capital e contabilidade. Enquanto isso, na General Motors, literalmente, milhares de jovens eram contratados sem uma política centralizada. Posso colocar-me na posição de ex-aluno de Athos, e dizer que a política da General Motors era baseada no fato de que ela tinha duas ou três pessoas para fazer *um* trabalho administrativo, escolhendo os melhores, até há pouco tempo, a chamada estrutura em duplicata ou triplicata. Os melhores eram mandados para Flint, em Michigan, onde eram treinados como especialistas (no sentido de Ouchi: "sabe calcular o retorno sobre o investimento em qualquer lugar, por exemplo") e observados. Lentamente, os melhores e/ou os mais "badaladores" iam subindo. Ou ainda, a escolha local não recaía sôbre os melhores alunos das escolas de administração, diz Athos. Sem querer ofender ninguém, há empresas que *não* procuram excelência e, segundo a revista *New Yorker* em 1946, o fato de o novo presidente da General Motors ser Ph.D foi mantido em segredo na bibliografia oficial, no *press-release* e nos contatos dele com terceiros. Que contraste com outras empresas!

Athos chama o livro de "As Artes". E, apesar de o livro ser científico, nota-se que Athos é defensor do "administrador nato", pois, nas p. 100 e 101, ele diz: "Numerosas medidas administrativas são imediatas e concretas." Aquelas 10 a 20% de decisões de gerência são a habilidade no fazer malabarismo (que Athos chama de ambigüidade nos japoneses e Ouchi de avaliação lenta e deferida) que, provavelmente, consegue os melhores resultados. A habilidade do executivo situa-se em: sua personalidade, seu condicionamento cultural e seu treinamento específico e experiência organizacional anterior.

Dizem Athos & Pascale: "O administrador japonês chega a seu cargo não porque tenha sido contratado para 'mudar logo as coisas', mas porque devagar subiu a escada, está lá e lá ficará." Exatamente, o problema tempo e pressão sobre o executivo ocidental estão contrastados com o

japonês (p. 127). Em seguida, até chamam treinamento japonês de "Método Montessori de Administração".

Os autores, que dão mais de 50 páginas à administração Geneen na ITT, finalmente, na p. 170 o identificam com a corporificação da teoria X. Ele é o herói dos norte-americanos. Não se deve cultivar nenhum sentimento de compaixão ou relações humanas, como diz Maccoby, da Harvard (p. 171) com subordinados. Ao apreciar o livro de Athos & Pascale torna-se necessário, praticamente, discutir ou repensar cada ponto, deixar de ler, para se "integrar". Isso é, evidentemente, mais difícil que ler as regras de Ouchi, que aumentou o catecismo do TWI (Training Within Industry) fazendo o empresário ocidental repetir ditamês da teoria Z, facilmente dirigíveis e de difícil execução. Athos & Pascale procuram fixar diferenças, explicá-las e, talvez, conseguir que alguém ouça a voz da razão. Por exemplo, nas p. 147 a 151 estudam a diferença entre uma reunião japonesa a uma ocidental — a ocidental de Geneen, que foi explicada no início do livro e que servia para "liquidar e humilhar" gerentes, conseguindo assim o máximo, e a japonesa que tem o comportamento orientado para a situação — o "menos-ego". A ocidental subsiste ou existe com conflitos e agendas escondidas ou ocultas. A necessidade de cada participante é de afirmação (machista). Deve ser considerada a baixa compreensão do ouvinte de uma reunião ocidental, pois somente 30% do que é ouvido é realmente entendido devido à mente desligada.

O sucesso dos japoneses em comparação com os norte-americanos é atribuído, pela dupla de autores, ao fato de que os japoneses se dedicam aos "sete E' s", enquanto os norte-americanos se satisfazem com três somente: estrutura, estratégia e estilo. Mas o que é estilo? Algo que as outras pessoas atribuem à pessoa observando seu comportamento, diz Athos — e, assim, o estilo japonês global pode ser diferente do mandão individual, de um Matsushita, que, ao mesmo tempo, era duro capataz, pai exigente e avô suave, filosofante e permissivo. Era participante e desligado, ao mesmo tempo, alternando. Matsushita cortava custos, rebaixava subordinados medíocres, afastou o filho adotivo e defendia a teoria darwiniana da sobrevivência dos mais aptos, mas — aí está a diferença — não fazia essas coisas em público, não magoava as pessoas e aumentava a produtividade. Geneen, ao contrário, dominava reuniões como um comandante em chefia no campo de batalha, mandando e conhecendo tudo de todos. Os resenhistas conhece uma companhia européia na qual a ida anual para a defesa do orçamento é precedida de um preparo psicológico, para agüentar os ataques do presidente internacional e seus assessores. Anualmente, há de dois a quatro ataques cardíacos entre os inquiridos. A semelhança, disse-me uma vez um dos diretores no Brasil, é com o santo ofício, a inquisição, só que todos usam terno cinza, pasta 007 e saem de Mercedes 600.

Portanto, resumindo, o livro de Athos & Pascale dá satisfação intelectual, não dá regras. Ouchi dá métodos de procedimentos. Não importa se estes métodos são incapazes de dar resultados a curto ou médio prazo, ou mesmo a longo prazo, Ouchi é um *best-seller*, enquanto Athos é um livro de meditação e discussão de relativa importância para o homem de negócios que não tenha curiosidade intelectual ou um preparo maior em administração. Para este professor, Athos é mais interessante; para este administrador, Athos é mais aproveitável; mas para o consumidor de novidades administrativas, Ouchi ganha.

Antes que me esqueça: nem Athos, nem Pascale falam de empresas da Europa. Por quê? Valeria a pena. □

Kurt Ernst Weil

Faria, A. Nogueira de. *Organização de empresas — empresa — previsão, planejamento e implantação*. 5. ed. rev. atual. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1979. Brochura, ilustrado, sumário, índice analítico. XX + 442 p.

Nogueira de Faria conseguiu, neste livro, um trabalho que se lê com interesse e, ao mesmo tempo, serve como manual de consulta. Para esta última finalidade, no entanto, pela primeira vez neste autor, encontro o índice alfabético analítico insuficiente. Duas magras páginas, e, milagre ou coincidência, a letra *A* só tem uma entrada — Azenda — enquanto *E* segue diretamente a *A* e depois já vem *I*, seguido de uma entrada de *N* e depois só resta *P*. O mesmo *O* de objetivos, *S* de suprimentos, *T* de transporte e assim por mais de duas páginas deveriam existir. O que houve? Por exemplo, *C* de cartel, CADE começa na p. 84, no texto, mas nada há no índice.

O sumário mostra cinco grandes capítulos, a saber:

1. A empresa e suas características
2. A previsão, sua técnica e seus problemas
3. O planejamento, teoria, técnica e aplicações
4. Métodos de programação
5. A implantação, sua técnica e seus problemas

Os capítulos 1 e 2 têm, aproximadamente, 100 páginas cada, e o último quase 130; constituem-se, portanto, em verdadeiras monografias. Todos os capítulos são repletos de dados, e certas figuras me parecem, por economia de espaço reproduzidas em tamanhos tão pequenos, que beiram a ilegibilidade, como acontece na p. 32 com "a função social da empresa", onde o *copyright* mais parece uma impressão de 90 pontos. Assim, o autor fez bem em inserir um diagrama-encarte na p. 72. Mas essa observação não deve subtrair o mérito de uma excelente apresentação gráfica e uma revisão perfeita.