

ESTRATÉGIA E LIDERANÇA: AS LIÇÕES DOS MESTRES CHINESES NA VISÃO DE UM OCIDENTAL

de **THOMAS CLEARY**
São Paulo: Saraiva, 1994, 133 p.

por **Marcia Regina Dantas**, Doutoranda na EAESP/FGV.



Hoje, mais do que nunca, existe no meio empresarial uma crescente preocupação com as mudanças que vêm ocorrendo em todo o mundo, mudanças essas que estão trazendo, para as organizações, novas necessidades, pois os tradicionais parâmetros de desempenho e de produtividade não mais são suficientes para responder aos cenários atuais de competitividade. Assim, a busca de uma estratégia que atenda a esses novos paradigmas está se tornando uma constante, e não apenas por parte da alta administração, mas de toda uma estrutura preocupada com a sobrevivência da empresa, a médio e longo prazos. Conseqüentemente, observamos as mais diversas organizações se lançarem na busca de novos métodos e/ou sistemas que lhes possam garantir o sucesso efetivo.

No livro *Estratégia e liderança: as lições dos mestres chineses*, Thomas Cleary nos mostra que mudanças são um tema tão antigo quanto o mundo e que a cada nova época novos paradigmas surgem e novas estratégias são postas em prática. Porém, em todas as épocas, o ser humano tem sido o elemento-chave para entender as mu-

danças e superá-las, usando o instrumento que lhe é mais peculiar: seu pensamento.

Especialista em civilizações da Ásia Oriental, o autor apresenta uma coletânea de pensamentos sobre a arte de administrar e de governar, cuja base filosófica pode ser encontrada nas filosofias orientais, especialmente no Taoísmo. Tais pensamentos transmitem ensinamentos preciosos relativos aos desafios da liderança, e mesmo datando de dois mil anos ou mais mantêm sua atualidade.

Como outros textos sobre filosofia oriental, este livro se volta mais à orientação do que à doutrinação e, diferentemente do que se vê nos últimos tempos, não apresenta receitas prontas para o sucesso, apenas mostra que este, para ser alcançado, só depende de um elemento: a capacidade do ser humano de olhar o mundo que o cerca, com olhos de ver, e tratar as pessoas que nele vivem, e com quem ele — ser humano — interage, de modo ético.

O livro está dividido em quatro partes: Estado e Sociedade, Bem-Estar, Paz e Sabedoria. Em cada uma delas nos são apresentados, em linguagem de fácil entendimento, pensamentos profundos, que são pérolas de estratégia. Senão vejamos: *“Mesmo os líderes sábios devem esperar as circunstâncias adequadas, que só podem ser encontradas no tempo certo...”*. Nesta era, onde a administração do tempo é crucial e onde processos do tipo *just-in-time* são exaltados, não existe melhor definição do que a supracitada para justificar a premissa de que oportunidade é fundamental, e não depende de nós forçá-la, mas tão-somente aproveitá-la.

Outro aspecto relevante dos tempos atuais, frequentemente abordado pela administração, diz respeito à perfeita adequação profissional / função. Para contemplar este tópico, o autor nos oferece, entre tantas outras, a seguinte reflexão: *“Quando as pessoas não são escolhidas, nem reconhecidas, isso não significa que sejam desprovidas de mérito, mas apenas que as funções que lhes são oferecidas não são indicadas para elas”*.

No que diz respeito à Paz, Thomas Cleary nos mostra sua dimensão pela antítese, isto é, fala-nos da guerra como modo reflexivo para alcançá-la, e nos diz que *“...um exército que permanece íntegro só vai para a guerra quando já a ganhou; um exército fadado à derrota é aquele que luta primeiro e depois quer vencer”*.

Finalmente, no que se refere à Sabedoria, algumas das posturas apresentadas certamente causarão estranheza a qualquer ocidental, sobremaneira àqueles menos versados em filosofia. Contudo, por isso mesmo, essas colocações merecem ser lidas atentamente, para que se descubra o que subjaz a elas: uma clara constatação de que a arte de administrar começa com a administração maior, ou seja, com a administração de nossas vidas, de nossas ambições e anseios, de nossas inseguranças. Somente quando formos capazes de perceber que *“o corpo*

se destrói quando é mantido em situação desconfortável"; que "a energia se esvai quando não é resposta"; e que "a mente torna-se opaca quando é usada de modo inapropriado", sere-mos capazes de perceber que "todas as coisas têm suas conse-quências... porém só os sábios sabem evitar seu desenca-deamento; todos os eventos têm suas implicações, mas só os sábios sabem escolhê-las".

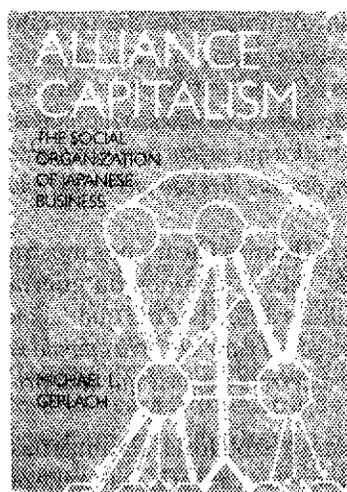
Assim, sugerimos a leitura de *Estratégia e liderança: as lições dos mestres chineses na visão de um ocidental* por todos aqueles que, preocupados com o correto adminis-trar, estejam buscando, mais do que receitas de fácil apli-cação e discutível eficiência, o entendimento profundo dessa atividade, suas concepções filosóficas e a raiz dos problemas encontrados nas organizações.

ALLIANCE CAPITALISM: THE SOCIAL ORGANIZATION OF JAPANESE BUSINESS

de **MICHAEL L. GERLACH**

Berkeley: University of California Press, 1992.

por **Gilmar Maslero**, Pesquisador e Professor da
Universidade Estadual de Maringá, PR.



Nos anos 80, o mundo acadêmico discutiu lon-gamente se o excelente desempenho econômico do Japão era devido à sua grande capacidade de poupança e investimento no setor privado ou se era devido a políticas econômicas (industriais) orientadoras desse setor. Nos anos 90, mesmo sem termos uma solu-

ção para os debates dos anos 80, principalmente após as negociações entre os governos americano e japonês so-bre os impedimentos estruturais ao livre comércio em 1989, surgem novas explicações para o melhor desem-penho da economia japonesa. Este desempenho é devi-do à sua organização industrial, caracterizada por gran-des grupos industriais, comerciais e financeiros.

A década passada também presenciou o surgimento de várias teorias sobre planejamento e administração estratégica. Esta última, nos últimos anos, tem se detido na análise da competitividade das nações e, mais recen-temente, dos blocos econômicos, desde a Comunidade Européia, o NAFTA (North American Free Trade Agreement) e a ASEAN (Association of South East Asian Nations), até o nosso familiar MERCOSUL. Devido à globalização dos negócios, conceitos como economias de escala, de escopo, fluxos de caixa globais e vantagens competitivas, muitas vezes advindas de orientações go-vernamentais, são hoje senso comuns nas escolas de eco-nomia e administração do Oriente e do Ocidente.

Se, no nível das empresas isoladas, as estratégias ja-ponesas são relativamente simples e de fácil compre-en-são, o mesmo não se pode afirmar sobre a atuação estraté-gica dos grandes grupos industriais. No nível da em-presa, simplificarmente pode-se dizer que os japone-ses foram aos Estados Unidos para estudar a maior pro-dutividade das empresas americanas no imediato pós-guerra. Voltaram para o Japão e, através de treinamento extensivo e intensivo, adaptaram técnicas americanas aos seus processos produtivos. No processo de adap-tação essas técnicas foram "japonizadas" (melhoradas), permitindo hoje melhor desempenho da indústria ja-ponesa.

No nível dos grupos industriais, os *keiretsu*, a estraté-gia adotada pelos japoneses, também simplificarmente, teria girado em torno da sua aglutinação forçada pela forte burocracia governamental, traduzida na atuação do MITI — Ministério do Comércio Internacional e da Indústria. Ministério e grandes grupos industriais se-lecionaram algumas indústrias e mercados-alvo e, atra-vés do esforço concentrado e direcionado, conseguiram participação em alguns mercados internacionais. Atual-mente esta comunhão de interesses desenvolve produ-tos sofisticados, direcionados aos segmentos de merca-do de renda elevada.

O dramático sucesso econômico japonês despertou a atenção das empresas e economias individuais do Oci-dente. Enquanto a participação japonesa na produção mundial de manufaturados cresceu ininterruptamente ao longo dos últimos 40 anos, a produção americana ou de outros países europeus decresceu. Após o encontro no Hotel Plaza, em 1985, no qual o grupo das cinco na-ções economicamente mais poderosas do mundo (G-5) concordaram que o yen deveria ser valorizado, os japo-