

ativo fixo, quando se faz o quadro econômico total para fins de avaliação do retorno ou do custo. Mesmo assim, acredito que os capítulos 12 e 13 são os melhores do ponto de vista prático. Eles mostram o cálculo por índices de despesas e outros métodos determinantes da filosofia de armazenagem.

Outro uso de matemática está no capítulo 4, onde filas de espera e grau de atendimento (serviço) são mostrados de maneira clara (pág. 110), mas sem dedução, o que seria supérfluo neste livro.

Os capítulos do livro são:

- 1) Introdução à Armazenagem
- 2) Logística e Distribuição Física
- 3) Os Materiais e os Inventários
- 4) Planejamento Físico do Armazém
- 5) Recebimento e Expedição
- 6) Sistemas de Estocagem
- 7) Sistemas de Localização do Estoque
- 8) Separação de Pedidos
- 9) *Layout* de Armazém
- 10) Computadores na Armazenagem
- 11) *Layout* do Armazém com Auxílio do Computador
- 12) Dimensionamento de Espaços
- 13) Custos de Armazenagem
- 14) Manutenção e Treinamento
- 15) Avaliação de Alternativas e Auditoria

Reinaldo de Moura é um dos maiores especialistas da área de logística no Brasil. Tem experiência internacional, principalmente no Japão e lidera eficiente grupo de consultores no IMAM, do qual é presidente. A prática do autor é que é transmitida da melhor maneira nos inúmeros pontos onde tal é necessário, nas instalações e equipamentos; estudos, planejados e instalados.

Como livro-texto, há necessidade de complementação, em cursos de pós-graduação, principalmente.

Em cursos de extensão, basta o livro acompanhado de filmes ou VC, ou ainda catálogos e *slides*. De qualquer maneira, a alta importância da contribuição de Reinaldo de Moura não pode ser subestimada, pois escrever sozinho livros de 350 páginas no Brasil é uma operação sem retorno imediato. O livro, portanto, pode ser lido com proveito por todos que usam a logística no dia a dia, mesmo sem esse nome explícito. A definição de logística se encontra na página 27 do livro. Os usuários devem compreender os grupos de técnicos e executivos de transportes, compras, almoxarifados, armazéns, mercadologia e produção. Ótima apresentação gráfica. Lembro-me de ter resenhado o livro sobre sistemas e técnicas de movimentação e armazenagem há bem uns 10 anos, do mesmo autor, e considerado o trabalho dele brilhante. Não modifiquei minha opinião, após leitura deste volume e adoção dele em alguns cursos. ■

## RIDING THE WAVES OF CHANGE - DEVELOPING MANAGERIAL COMPETENCIES FOR A TURBULENT WORLD

GARETH MORGAN

San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1988.

**Por José Roberto Ferro**

Professor Assistente do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos e Visiting Scholar do Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, USA.

A mais recente contribuição de Gareth Morgan segue uma coleção de obras de excelente qualidade em teoria organizacional. São bastante conhecidos e reconhecidos seus livros anteriores. Escreveu com Gibson Burrell *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, publicado em 1979, um dos mais interessantes e completos trabalhos discorrendo sobre o impacto das diferentes perspectivas teóricas em ciências sociais sobre a teoria organizacional. Posteriormente, editou, em 1983, uma valiosa coletânea de textos, *Beyond Method* tratando das diferentes metodologias em teoria organizacional, com particular ênfase em metodologias qualitativas. Em 1986, publica *Images of Organizations*, um excelente livro texto tratando dos principais desenvolvimentos teóricos ocorridos nas últimas duas décadas. Além disso, Morgan produziu inúmeros artigos, muitos publicados na conhecida *Administrative Science Quarterly*.

O último livro de Morgan, *Riding in the waves of change*, distingue-se dos outros por sua menor preocupação com elaborações teóricas e por uma linguagem que o torna acessível a um público muito mais amplo do que os anteriores, atingindo dessa vez "práticos" e "praticantes" com preocupações e demandas muito distintas do público essencialmente "acadêmico" anteriormente alvo das suas contribuições. Assim, o autor está muito mais preocupado em desenvolver e disseminar sua pesquisa a partir das implicações práticas que elas envolvem.

Essa obra foi elaborada a partir de projeto na Universidade de York, em Toronto, Canadá, onde o autor trabalha, a partir de recursos fornecidos pela Shell. A pesquisa envolveu executivos da alta administração de empresas canadenses em um programa de aprendizado-ação (*action-learning*), onde, além de se produzir um resultado original da pesquisa, tem-se como resultado adicional a contribuição para aqueles que estão diretamente envolvidos com o seu projeto. Procurou-se com-

preender nesse projeto o impacto das principais mudanças ambientais no futuro desenvolvimento das organizações.

A partir de um cenário preliminar construído pelos pesquisadores, descrevendo as principais mudanças que vêm ocorrendo no ambiente em que as organizações estão inseridas, o projeto articulou pequenos grupos de executivos dos mais diferentes setores da economia canadense que se posicionaram sobre o modelo construído e sobre as competências gerenciais que serão necessárias para viver e sobreviver nesse mundo de constantes mudanças e turbulências.

Os principais tópicos do trabalho tratam dos itens seguintes, fundamentais nas organizações do futuro:

a) **leitura apropriada do ambiente.** Uma das competências gerenciais fundamentais é a capacidade de ler e, se possível, anteciper o futuro. Merece particular atenção a ocorrência de linhas de fratura (*fracture lines*) quando mudanças radicais podem ocorrer e dramaticamente alterar o futuro da organização. Um dos exemplos que o autor fornece é o impacto dos sistemas Just-in-Time sobre o processo de administração, quando a ênfase muda de um enfoque intraorganizacional para um enfoque interorganizacional, a administração passa a ser essencialmente uma atividade de coordenação de redes de organizações, distribuindo controles e responsabilidades, aumentando a cooperação entre organizações e possibilitando a emergência de uma produção em massa e "sob encomenda" ao mesmo tempo;

b) **administração deve ser proativa.** Mesmo em épocas difíceis, o administrador deve ser capaz de aproveitar oportunidades, tomar iniciativas, desenvolver inovações e assumir riscos capazes de reposicionar a organização constantemente;

c) **necessidade de desenvolver uma visão compartilhada.** É fundamental que os membros da organização tenham um sentido comum de missão ou filosofia, capaz de guiar as ações. Os líderes devem ser capazes de criar símbolos ao mesmo tempo em que, em si, se constituem em símbolos, sendo responsáveis pelo processo de desenvolvimento de valores, direção e responsabilidade compartilhados;

d) **recursos humanos são fundamentais.** O desenvolvimento da potencialidade total dos indivíduos na organização através da criatividade, conhecimento, informação e responsabilidade, criando condições para o desenvolvimento de relações empáticas e cooperativas através de um processo

constante de aprendizado, é um elemento decisivo nas organizações do futuro;

e) **promoção da descentralização e auto-organização.** As organizações grandes e burocráticas estão cedendo lugar às organizações pequenas que, entretanto, são articuladas por uma fonte comum, exigindo um novo enfoque de administração, onde o controle tende a ser menos rígido e a ambigüidade tende a ser maior. Deve-se procurar um caminho intermediário entre controle e caos, e aprender a desenvolver os padrões de dependência mútua;

f) **utilizar as potencialidades das tecnologias de informação.** Um dos fatores mais importantes na organização moderna, as tecnologias de informação trazem impactos de diversas ordens. Notam-se mudanças nas características dos produtos, tornando-os cada vez mais "inteligentes" e com múltiplos propósitos em ciclos de vida cada vez mais curtos. A organização do trabalho também sofre mudanças significativas, com a redução dos níveis hierárquicos e a possibilidade de democratizar as relações de trabalho, reduzindo as distâncias entre o pensar e o fazer. Os usuários das novas tecnologias devem estar preparados tecnicamente, assim como os administradores devem ter desenvolvido uma mentalidade de aceitação da mudança, de modo a introduzir com sucesso as tecnologias. Há ainda um impacto significativo sobre os processos de tomada de decisão, que podem ser mais rápidos.

Em seguida, o autor discute algumas particularidades do contexto canadense e conclui desenvolvendo as diretrizes gerais de um programa de desenvolvimento de competências para administradores, fornecendo tanto a temática a ser seguida, como também algumas formas de implementá-lo.

O livro merece ser lido, embora nada de excepcionalmente novo tenha sido dito. Para especialistas, pode não trazer muitas coisas novas e, em alguns casos, como, por exemplo, na discussão do impacto das tecnologias de informação, é muito simplista e determinista, esquecendo o impacto de diferentes culturas organizacionais sobre a utilização de tecnologias. O trabalho é muito bem escrito, fácil de ler e faz uma excelente revisão das tendências mais importantes das organizações modernas. A utilização dos depoimentos dos executivos foi bem feita, mas os exemplos práticos poderiam ser usados mais freqüentemente e melhor explorados do que foram. Para aqueles que vivem o dia a dia das organizações e têm que planejar o seu futuro ou ao menos se preocupar com ele, é uma leitura rica e ilustrativa, mais bem fundamentada do que obras populares como *In Search of Excellence* de Peters e Waterman. ■