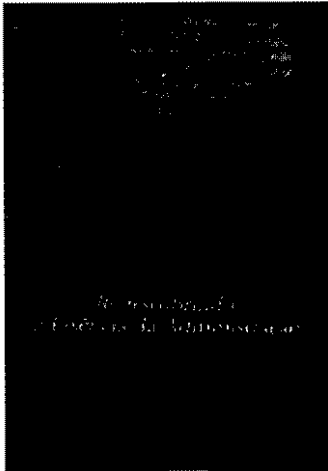


ASSUMINDO A RESPONSABILIDADE: REDESCOBRINDO A ESSÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO



de ROBERT G. ECCLES e NITIN NOHRIA
com JAMES D. BERKLEY
Rio de Janeiro: Campus, 1994, 287 p.

por Kil Hyang Park, Professora do Departamento de
Administração Geral e Recursos Humanos da EAESP/FGV.

As dificuldades enfrentadas pelos administradores de todas as eras — do passado, do presente e até do futuro — são diretamente proporcionais aos recursos disponíveis para enfrentá-las, e a maior dessas dificuldades tem sido a promoção de uma ação vigorosa, por meio de uma retórica igualmente vigorosa. É sobre esses aspectos que os autores desta obra dedicam suas atenções.

Se, de um lado, temos as teorias administrativas, podemos extrapolá-las com o crescimento exagerado do número de “regras”, chamadas de princípios de vida organizacional. Assim, dentro de uma teoria, o que notamos é o uso da retórica vazia, ou seja, uma estrutura de palavras associadas aleatoriamente, que não gera interpretação. Essa idéia pode ser comprovada pelos clichês administrativos utilizados, que, na realidade, nada mais são do que repetições das teorias anteriores e que vêm à tona para preencher os espaços proporcionados pelos administradores em busca desenfreada de novidades. “Novas idéias”

são apresentadas como soluções rápidas e universalmente aplicáveis. A amplitude dessas teorias é tão vaga que, na verdade, pouco quer dizer muito. Alguns termos usados não significam absolutamente nada e seus emissores mal entendem o que estão afirmando. Isso ocorre porque nem tudo pode ser tratado teoricamente. Deve-se entender, portanto, que as variáveis envolventes, principalmente em relação à atividade humana, não podem ser encaradas como fórmulas matemáticas, conhecidas e mensuráveis.

O livro objetiva redescobrir, através de um enfoque interessante, a essência da Administração, também inerente a qualquer organização de trabalho que se desdobra em retórica, ação e identidade. A importância desse livro reside na sua atualidade e na crítica acurada, pois a essência da Administração, hoje, encontra-se perdida ou camuflada pela busca quase que desesperada por novidades ou modismos, itens de um mercado farto e insaciável para os gurus. Estes, com cada idéia dita nova, preenchem o vazio pragmático motivado pela ânsia de grandes soluções e pela falta de visão dos profissionais da área no tocante ao método.

Talvez, a voracidade pelo novo seja decorrente da tendência humana de acreditar que o tempo presente é desafiador e muito mais complexo e competitivo do que o passado. Esse dado pode ser apreendido constantemente dos trabalhos teóricos publicados, que, na sua maioria, são a contraposição extremada entre um passado tranquilo e mais simples e um presente complexo e eminentemente revolucionário. No entanto, verifica-se que muitas das idéias, conceitos e tendências apresentados pelos pesquisadores e teóricos como novidades genuínas não passam de idéias, conceitos e tendências do passado, maquiados por uma nova retórica.

O mérito do livro *Assumindo a responsabilidade...* é a sinceridade. Recheado de depoimentos de administradores, do passado e do presente, fica clara a semelhança entre preocupações e previsões quase que futurísticas das empresas: para os antigos administradores, sua época era tão contestadora e dinâmica quanto para os atuais. Qual a razão dessas visões distintas sobre um mesmo objeto e contexto?

Os autores consideram as três premissas genéricas da Administração o tripé identidade, retórica e ação. Esse tripé pode ser explicado à medida que a identidade na organização pode ser entendida como o conjunto de seus valores. E esse conjunto deve estar presente em todas as decisões, isto é, deve funcionar como regulador de atitudes, impondo, quando necessário, limites para estas não se chocarem

com os valores. A busca da identidade passa pela descoberta da individualidade e dos conflitos. Essa identidade deve ter relação com os membros organizacionais, que, muito embora com valores diversos, na essência, buscarão os valores básicos da organização. Cada vez mais, quando possível, deve-se oferecer particularidades aos membros organizacionais, transferindo-lhes os instrumentos do projeto para julgamento prático no maior número de situações administrativas.

Por outro lado, a linguagem é o mais importante instrumento de trabalho de um administrador, uma vez que ele dirige ações de outros. De acordo com Sun-Tzu, citado no livro, é responsabilidade de um comandante dar ordens que sejam facilmente obedecidas. Em outros termos, o cumprimento ou não de uma tarefa é diretamente proporcional à clareza da linguagem utilizada pelo dirigente. Assim, devemos entender que retórica ou, mais facilmente, o diálogo entre líderes e liderados deve, em sua função mais óbvia, ser seguida de ação. Mas como isso acontece na prática? A retórica como mera troca de informações é uma ferramenta sem valor e não é essencial, mas a retórica como forma é um impulso para a ação. Há certas técnicas que ajudam a promover uma retórica vigorosa. Dentre elas, destacam-se metáforas, analogias, histórias, mitos e palavras de ordem, que, com frequência, são mais persuasivas do que dados numéricos e raciocínio formal, principalmente quando combinadas com um vigoroso estilo discursivo. Essa retórica nada mais é do que o antigo princípio da ação e reação.

A ação vigorosa é aquela capaz de dirigir objetivos no curto prazo, ao mesmo tempo que preserva a flexibilidade no longo prazo. A incerteza é vista como uma oportunidade por aqueles que praticam uma ação vigorosa, sem que isso os leve a um beco sem saída.

O administrador deve ser politicamente informado para tornar suas ações entrosadas com as demais, num senso de oportunidade e julgamento das situações em causa. Isto, com uso eficiente da retórica, uma vez que nem todas as ações são revestidas de retórica. O enfoque dado à ação não elimina a importância do projeto, muito útil na visualização e na condução de uma situação organizacional.

Embora a retórica possa ser criticada, deve-se reconhecer a sua importância e a qualidade de seus resultados quando bem aplicada. É, sem dúvida, valorada quando seu uso é cuidadoso e hábil. Não é à toa que existe o ditado popular "é conversando que a gente se entende". Como mero veículo de comunicação, é através da entonação, da pontuação e do uso de palavras específicas que a retórica pode vir

a complementar uma discussão. Como é um veículo de comunicação, a retórica pode ter seu uso maximizado, a fim de atingir um objetivo específico. É dentro dessa perspectiva que o livro aborda a retórica, e também como instrumento para descrever um mundo no qual as pessoas devem agir. Para explicar o caráter instrumental, os autores citam Wittgenstein, que prega que não há uma maneira certa de ver o mundo e, sim, jogos de linguagem. Estes também podem ser chamados de retórica, já que definem convenções para nortear ações das pessoas.

O poder de um conceito retórico está no paradigma que cria quando materializado no mundo. Porém, esse poder é usado apenas por um certo período de tempo, sob formas e variações diversas, até que se torna desgastado. Então esse conceito "sai de moda" e dá lugar a uma nova retórica que possua o "frescor" do vigor retórico. O ciclo, então, recomeça. Sabendo-se que os conceitos e idéias do dia-a-dia na organização são componentes retóricos da ação e que esses elementos — por sua cristalização no mundo — muitas vezes impedem o aparecimento de novas idéias, o administrador deve estar sempre buscando novas visões dentro da perspectiva da ação. Essa busca pode ser feita através dos meios de comunicação, porém com a perspectiva pragmática da ação. O importante é manter-se consciente das armadilhas que a retórica pode criar no seu cotidiano e estar sempre em contato com outros modelos de organização. O homem que administra é aquele que sabe descrever um mundo de palavras para conseguir a ação das outras pessoas. Ou seja, "*explicar um modelo empresarial é uma forma retoricamente vigorosa de descrever como o mundo funciona. Mesmo que o mundo não seja exatamente como o modelo o descreve, este pode tornar-se verdadeiro se as pessoas o aceitarem*" (p.212).

Em suma, a linguagem é fundamental tanto para a prática administrativa como para a vida cotidiana. Cada vez mais a linguagem se torna o diferencial entre o bom e o mau administrador. É o diferencial daquele que equaliza as necessidades da organização sem ferir valores pessoais, assim como cria, como elo de ligação entre a organização e seus membros, uma verdadeira identidade. Deve-se, então, ver a retórica como ação em si mesma, pois as palavras são importantes para continuar sendo apenas palavras. E, numa organização, o tripé teórico utilizado pelos autores passa a andar como um carrossel, e o possível resultado é a execução do que foi planejado para o sucesso. □