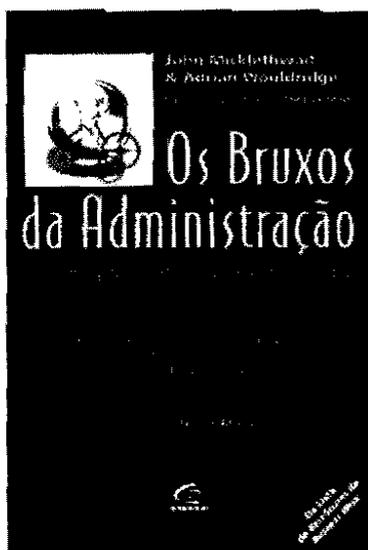


OS BRUXOS DA ADMINISTRAÇÃO: COMO ENTENDER A BABEL DOS GURUS EMPRESARIAIS



de John Micklethwait e Adrian Wooldridge
Rio de Janeiro: Campus, 1998, 327 p.

por Cecília Whitaker Bergamini, professora do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da EAESP/FGV.

Os dois autores, jornalistas do *The Economist*, comprovam, sem dúvida alguma, terem delineado um livro que se apóia em um consistente trabalho de pesquisa que permite ao leitor viajar através da maior parte das principais teorias em administração, bem como conhecer os resultados alcançados depois que tais enfoques foram aplicados na prática nos mais diferentes tipos de organizações. Assim sendo, o roteiro do livro não reside apenas em fazer uma simples menção dos principais pensamentos dos diferentes autores muito lidos e conseqüentemente seguidos, praticamente o que acontece na grande maioria das obras sobre a Teoria em Administração. Essa obra muito atual vai além da simples descrição das várias formas de conceber a organização através dos tempos. Os autores fazem uma crítica bastante válida pela sua objetividade, o que em muito pode enriquecer a ação da maioria dos consultores em administração e dirigentes organizacionais.

A principal contribuição do livro é prevenir aqueles que o conhecem contra o uso indiscriminado dos modismos atuais em administração. Depois de lê-lo certamente executivos empresariais passarão a tomar maior cuidado ao adotarem aque-

les tipos de pacotes de consultoria que prometem resolver qualquer tipo de problema que as empresas que dirigem enfrentam.

De forma bastante clara, o livro ressalta que os gurus existem e atingem rápido sucesso no meio organizacional porque existem consumidores prontos a pagar pelo seu produto, permitindo assim a fama que têm. Muitos deles não recebem endosso das reconhecidas instituições de ensino universitário em administração. Praticamente toda a visão que oferecem e as soluções que esses iluminados doutores propõem vieram da formação recebida na "grande universidade da vida".

Ávidas em suplantar dificuldades ou ameaças e desprovidas do necessário senso crítico, as empresas, em geral, aceitam como inquestionáveis as previsões que fazem os tais gurus da administração a respeito de um futuro que, na maioria das vezes, já chegou. Dentro dessa perspectiva, tais consultores conseguem sacramentar os modismos que representa prometendo, sobretudo, oferecer às empresas para as quais trabalham aquilo que é chamado "sucesso competitivo". Quase todas essas empresas, no entanto, quando adotam inadvertidamente algum tipo de abordagem inconsistente, depois de certo tempo, começam a se mostrar enfraquecidas e passam a enfrentar problemas ainda mais perigosos que apontam para uma inapelável insolvência.

Em os *Bruxos da administração*, fica bastante claro que, por falta de atualização de seu conhecimento em administração, muitos dos homens de negócio, prevendo um fracasso iminente da sua organização, contratam aqueles que prometem tirá-los de situações difíceis e acabam por adotar sugestões já ultrapassadas, que nada representam senão formas novas de justificar antigos argumentos e que são propostas como idéias revolucionárias e infalíveis em garantir a continuidade produtiva dos negócios. O grande exemplo utilizado é o das consultorias especializadas em reengenharia que surgiram no início da década de 90. O enfoque oferecido pela reengenharia é considerado pelos autores como uma espécie de tentativa de adaptação da clássica teoria tayloriana à era do computador.

As cinco partes nas quais se subdivide a obra concretizam a grande maestria utilizada pelos autores em mergulhar nos temas em moda. Além de revisarem os principais aspectos da orientação que levou as empresas a adotarem a reengenharia, o livro traz um apanhado daquilo que é chamado de "a indústria da teoria da organização". A primeira parte, que engloba os capítulos 1 e 2, pode ser considerada a parte mais interessante da obra. Depois de examinar o conteúdo desses dois capítulos com enfática e imperdoável visão caricatural, a obra explora as estratégias de *downsizing* e da busca da qualidade total. Aqui os autores propõem de forma bem-humorada seu veredicto de que "nenhuma fórmula funciona – ou pelo menos não de forma tão completa quanto esperam os ambiciosos e preocupados compradores. Resultado: enormes lucros para os gurus, mas confusão para seus clientes" (p. 38). Tal afirmação parece ter inspirado a apreciação de Rosebeth M. Kanter quando afirma na quarta capa que o texto deve, necessariamente, ser lido antes de se comprar qualquer outro livro sobre administração e negócios.

Embora tenham formação em ciências exatas, os autores

não se omitem em comentar o efeito que essas novidades técnicas podem ocasionar sobre o comportamento daqueles que foram atingidos por elas. A reengenharia pode, por exemplo, ser capaz de arruinar a rede informal de contatos humanos, destruindo, assim, as próprias pessoas que ainda permanecem na empresa, sem falar naquelas que, desiludidas, deixaram a empresa. O livro aponta que isso ocorre porque a reengenharia prefere agrupar pessoas de diferentes funções em equipes dedicadas a executar processos que abrangem várias funções. Assim sendo, pessoas que trabalham em *marketing*, finanças, projetos e pesquisas são agrupadas em função do "processo de desenvolvimento de um novo produto". Como nos demais capítulos, também neste todas as críticas dos autores são fundamentadas por um consistente número de exemplos práticos.

Na segunda parte do livro, especificamente nos capítulos 3 e 4, é apresentada uma apreciação das idéias e trabalhos desenvolvidos por Drucker & Peters, considerados como os maiores gurus da história da administração. Não fica claro, no entanto, que tipo de referencial foi utilizado que pudesse permitir colocar esses dois teóricos em tanta evidência em detrimento de outros tantos que tiveram contribuições também importantes como autores no contexto organizacional.

Austríaco de nascimento, Drucker acaba encontrando seu referencial em uma universidade americana e escreve seu primeiro livro em 1939. A partir daí fica conhecido como o "inventor" da administração por objetivos. Para ele o desafio da administração é conseguir estabelecer objetivos nítidos tanto para a empresa quanto para o gerente. Para Drucker, a organização é considerada como meio para se alcançar um fim, devendo, por isso, ser estruturada de maneira a facilitar a concretização das suas próprias metas dentro de um prazo de tempo preestabelecido.

Quanto a Tom Peters, que junto com Waterman tornou-se milionário com sua primeira obra, *Vencendo a crise*, os autores propõem que ele trabalha com um modelo anti-racionalista de administração. Com isso aponta a inconveniência da administração científica, que superestima a importância das recompensas financeiras na motivação daqueles que trabalham. Dentre outros efeitos perversos, o modelo racionalista promove a conformidade burocrática em detrimento da inovação.

Na terceira parte do livro, a mais densa, são apresentadas as "grandes polêmicas". Sempre baseados em suas pesquisas, os autores apontam a tendência generalizada da teoria da administração moderna em dar muito valor aos modelos tradicionais, permanecendo obcecada pela mudança e suas conseqüências. A reformulação do *status quo* só será possível quando estiver associada às virtudes da solidez burocrática e ao zelo empreendedor. Embora se possa reconhecer que, em tese, tal colocação faça sentido, fica evidente que o maior problema dos seres humanos é seu conservadorismo básico. São também abordadas as idéias de Senge de que as empresas de hoje devem sua vantagem competitiva à sua capacidade de aprender e continuar aprendendo.

O capítulo 7 é extremamente oportuno ao tecer críticas fatais ao planejamento estratégico, considerado como uma tentativa de gestão organizacional absolutamente ultrapassada. Os estra-

tegristas, dentre outros pontos fracos, não possuem conhecimento total daquilo que é necessário às organizações para que possam tomar decisões seguras. Textualmente é proposto que "no alto da lista das dificuldades está o fato de o planejamento estratégico nunca realmente levar ao pensamento estratégico. Ao contrário, fornece um ritual pedante no qual os representantes de cada departamento tentam se apoderar de qualquer recurso que esteja sendo distribuído" (p. 117). Parece que os autores ficam sem entender como, ainda nos dias de hoje, há consultores especialistas em planejamento estratégico.

Embora a obra tenha merecido o prêmio de melhor livro de Estratégia e Liderança, é só no capítulo 8, intitulado "Tempestade na Diretoria", que o tema da liderança passa a ser abordado. Logo de início é ressaltado que nenhum assunto produziu mais conversa fiada do que liderança. Um dos temas altamente valorizados pelos autores diz respeito às diferenças propostas por W. Bennis a respeito da diferença de atitudes entre líder e gerente, o que comprova ser este um dos aspectos mais pesquisados atualmente.

Ainda a respeito da liderança, o livro menciona um dos autores mais valorizados na atualidade, James McGregor Burns, que propõe a diferenciação entre Liderança Transacional e Transformacional. Os autores concluem suas apreciações sobre liderança enfatizando que, mesmo com tantas incursões no campo da liderança feitas pelos diferentes teóricos, o "treinamento da liderança continua sendo um negócio impreciso e que gera desperdício" (p. 140). Por isso, em sua grande maioria, os programas de desenvolvimento de eficácia dos líderes, embora bem conceituados, acabam quase sempre por revelar falhas. Fica claro na obra que os estudos sobre liderança sugerem formas de transformar chefes em líderes que só viriam a complicar ainda mais a vida dos antigos chefes. Passou-se a esperar que "o chefe de hoje delegue poder e, ao mesmo tempo, mantenha alguma forma de controle; que aproveite os talentos criativos dos seus funcionários e também crie uma cultura comum dentro das empresas" (p. 142). Apesar da grande demanda por parte das organizações, ainda não foi possível encontrar recursos que transformem os tradicionais chefes em líderes eficazes.

No capítulo 9, que trata do futuro do trabalho, percebe-se a tentativa de um exercício de prospecção no futuro organizacional. Diferentemente de vários autores que prenunciam uma mudança total no mundo dos empregos, a obra adota uma visão mais parcimoniosa, entendendo que daqui a 20 anos ainda seremos capazes de entrar em qualquer escritório e descobrir "um grupo de funcionários grisalhos reunidos em torno de uma cafeteira xingando seus supervisores, discutindo sobre quem está dormindo com quem e reclamando do café" (p. 163). Essa proposição cautelosa mostra que muitos dos autores em administração exageraram quanto às suas previsões sobre o fim do emprego, embora seja previsto, neste capítulo, o fim dos cargos. Nesse cenário, o emprego vitalício não se manterá, deixando com essa perspectiva os gerentes de nível médio sobre o fio de uma navalha com a perspectiva de futuras mudanças.

A quarta parte do livro trata respectivamente nos capítulos de 10 a 12 de fenômenos como globalização, administração japonesa e o novo modelo da Ásia. Embora a análise de casos reais como base das idéias dos autores seja bastante densa, aqueles que lidam com esses assuntos podem contar com uma boa fonte de informações.

Finalmente, na quinta e última parte, os temas tratados voltam a prender o interesse do leitor especialmente devido ao fato de ter sido feita uma análise muito interessante sobre as empresas caracteristicamente públicas. Para os autores, a teoria do setor público tornou-se uma verdadeira frustração. Muitas das suas fáceis vitórias vieram das áreas privatizadas do setor público que nunca deveriam ter sido públicas. Pode-se considerar como corajosa a crítica feita a muitos consultores que, aproveitando a maré de grandes investimentos, engordam suas contas bancárias prometendo a quem os contrata resultados, muitas vezes redundantes e opostos entre si. Assim as propostas desses consultores são compradas pelas organizações porque prometem fórmulas praticamente infalíveis de contar dispêndios, melhorar serviços e estimular o moral, ao mesmo tempo em que reduzem a força de trabalho.

A obra deixa claro que a percepção de que existem diferenças tão marcantes entre o setor público e o privado leva à conclusão de que são necessárias duas teorias distintas em administração caso se queira realmente conseguir eficácia dessas instituições.

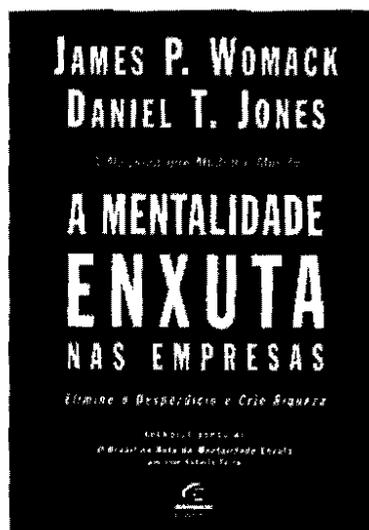
Um exame crítico interessantíssimo a respeito dos modismos mais populares no setor público permite formular antigos entusiasmos a respeito do *downsizing*, da reengenharia e da qualidade total. Esses modismos propõem que os trabalhadores possam ser dispensáveis quanto às sugestões do *downsizing*; já a qualidade total os considera extremamente valiosos e a reengenharia propõe a melhora incremental contínua. Pela simples lógica percebe-se que esses objetivos não podem conviver ao mesmo tempo numa mesma organização.

No capítulo 14, são apreciadas as idéias de Izak Adizes, Stephen Covey e Antony Robbins como os gurus que pregam a mensagem sedutora no sentido de que algumas simples mudanças de hábitos podem eliminar bloqueios interiores, transformando o medo em forças produtivas – e isso leva à consideração de que o modelo ideal para cada um é atingir sua plenitude.

Encerrando seu trabalho, os autores oferecem uma análise crítica que toma como ponto de partida o conceito de Scott Adams, desenhista e criador do personagem Dilbert. Assim, ressaltam que “*um consultor é uma pessoa que toma seu dinheiro e aborrece seus funcionários enquanto procura incansavelmente o melhor modo de prorrogar o seu contrato de consultoria*” (p. 285). Para escolher uma consultoria recomenda-se ser seletivo, pensando não nos ganhos imediatos que ela possa trazer, mas nos efeitos que podem proporcionar em médio e longo prazos.

Sem dúvida o livro merece uma leitura atenta e crítica, não somente por parte dos executivos empresariais, mas sobretudo por parte dos consultores que trabalham com as novas e revolucionárias técnicas em administração. □

A MENTALIDADE ENXUTA NAS EMPRESAS: ELIMINE O DESPERDÍCIO E CRIE RIQUEZA



de James P. Womack e Daniel T. Jones
Rio de Janeiro: Campus, 1998, 428 p.

por Rodolfo Verano Iozzi, aluno do Curso de Especialização para Graduados (CEAG) da EAESP/FGV.

A economia mundial está globalizada e, em consequência, a concorrência é mais intensa quantitativa e qualitativamente. O tempo é um fator que não pode ser desperdiçado num contexto em que os velhos paradigmas empresariais são rapidamente questionados e deixados de lado, substituídos por novas maneiras de enxergar o mundo empresarial. Períodos longos de espera na linha de produção e retrabalho são expressões proibidas num ambiente em que eliminar todo desperdício possível é a ordem dominante.

Ainda que a palavra “globalização” esteja talvez um tanto desgastada pelo seu intenso emprego e que evitar desperdício é (ou já deveria estar sendo) uma atitude praticada nos meios produtivos, o livro *A mentalidade enxuta nas empresas* é essencial para lembrar aos administradores que a racionalização de recursos via redefinição de processos produtivos deve ser uma linha de ação sempre perseguida, não importando a moda administrativa do momento.