

estão implementando algum processo de reengenharia. Quando se deseja assumir um posicionamento conceitual sobre as formas ou estratégias de ação para aplicações da reengenharia, durante a leitura, nota-se a falta de uma esquematização das diferentes técnicas e possíveis atuações. Para tal esquematização sobre as abordagens da reengenharia, é oportuno o artigo *Reengenharia: um guia de referência para o executivo*, de José Ernesto Lima Gonçalves, publicado na RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 34, n. 4, p. 23-30, jul./ago.1994.

Ao indagar o que é reengenharia, os autores apontam alguns dos mitos e realidades a ela associados com frequência, já que, para eles, a atual disseminação de conceitos, termos ou definições em torno da reengenharia levanta muitas controvérsias. Assim, contestam a noção de que a prática da reengenharia significa pressupor que antes tudo estava sendo feito errado. Abordam-se também questões como: reengenharia é o uso da tecnologia da informação? Reengenharia significa fazer mais com menos? Ela pode ser usada para resolver um problema? Pode ser gerenciada por qualquer um? Corresponde à verdade a idéia, ou mito, de que a reengenharia é fonte geradora de medo e de ansiedade? E os autores discordam, ainda, da noção de que a reengenharia é um processo científico.

Discutem, assim, o que não é reengenharia e o que ela deveria ser. Para os autores, a reengenharia está associada com a "reinvenção" da empresa, uma prática que impulsiona a posição competitiva da empresa, dá valor aos seus acionistas e contribuições à sociedade. Reconhecem, contudo, as muitas dificuldades para se conseguir implementar essa "reinvenção", e afirmam que para superá-las é necessária uma permanente orientação para a transformação da organização.

Algumas atividades importantes, segundo os autores, caracterizam a reengenharia: inovação; dar ouvido aos consumidores; aprendizagem; geração de idéias; desenho de novos paradigmas; antecipar-se aos concorrentes; contribuir para a melhoria da qualidade do local de trabalho; ponderar as implicações sociais.

O livro de Bennis e Mische apresenta conceitos extremamente ligados a uma postura executiva que, ao validar os processos de mudança, visa a um futuro de sucesso. A dimensão dos parâmetros por eles propostos supera a visão tradicionalista que ainda se encontra no mundo dos executivos. Ao mostrar uma nova maneira de visualizar a competição, os autores questionam alguns dos velhos paradigmas comportamentais: "Não sou melhor do que os outros, sou importante. Eu não estou separado, sou parte de uma comunidade. Os outros não são meus inimigos, eles são meu benchmarking".

Se pensarmos no caso brasileiro, os autores podem nos sugerir que as empresas precisam vencer os desafios decorrentes dos problemas ligados à necessidade da redução dos custos operacionais e à melhoria da qualidade e dos serviços, se quiserem obter resultados satisfatórios. É também papel relevante a adoção de medidas conciliatórias entre uso de tecnologia e desemprego, redução de níveis hierárquicos e eficiência dos serviços prestados, os progra-

mas de qualidade e os custos decorrentes das falhas, com resultados não-esperados. O desafio continua sendo a prática da aprendizagem.

Na conclusão, os autores, oportunamente, aconselham os executivos: "Para aqueles que participam da reengenharia: a reinvenção oferece-nos como que a oportunidade de olhar num espelho, explorar o que se descobriu e crescer. Numa análise final, a reengenharia de uma organização deve iniciar com uma reengenharia a partir de você mesmo".

A ÉTICA NA POLÍTICA: VENTURAS E DESVENTURAS BRASILEIRAS



de **DENIS ROSENFELD**

São Paulo: Brasiliense, 1992, 90 p.

por **Maria Cecília Coutinho de Arruda**, Professora do Departamento de Mercadologia e Coordenadora do CENE (Centro de Estudos de Ética nos Negócios) da EAESP/FGV.

Denis Rosenfield tinha 41 anos quando escreveu este livro. Antes, vivera quatro anos no México e seis na França. Doutorou-se pela Universidade de Paris I Panthéon-Sorbonne, e atualmente é professor do Departamento de Filosofia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e pesquisador do CNPq. Do seu histórico constam ainda várias publicações sobre filosofia política. À sua produção junta-se agora *A ética na política: venturas e desventuras brasileiras*, uma obra que faz transparecer a preocupação humanística do autor.

A primeira versão de alguns capítulos deste livro já foi publicada no jornal *Folha de S. Paulo*. Nele, o autor faz, de maneira crítica, um histórico do processo político-eleitoral desde o Plano Cruzado e a mobilização dos "fiscais do Sarney", até o período Collor de Mello. Discutindo com propriedade o que vem a ser a "coisa pública", tão falada e tão pouco respeitada no ambiente político, Rosenfield critica as formas ditatoriais que impedem o exercício da cidadania, lesam direitos humanos e dificultam a formação de uma comunidade política madura que caracterize verdadeiramente uma nação. Ressalta, por isso, a necessidade de o eleitorado saber resistir às coerções do aparelho de Estado, bem como manifestar-se contra os vultosos recursos postos à disposição de alguns partidos.

Do ponto de vista socioeconômico, é lembrado que na "transição democrática" do Brasil, a inflação galopante terminou por produzir um dilaceramento do tecido social, produzindo, entre outros efeitos, o aumento da criminalidade, a perda de confiança na instituição pública e o desregramento da própria vida cotidiana.

Objetivando construir a "coisa pública", Rosenfield argumenta que a sociedade brasileira encontra-se "bloqueada" por uma busca ávida, desenfreada, de exclusiva satisfação de grupos que se movem por interesses cartoriais. Assim, o impasse dessa situação no país é bem mais estrutural do que a crise econômica. A proposta do autor é que se crie uma instância política mediadora dos diferentes interesses em jogo, e capaz de romper os laços arraigados nesse sistema.

Ao analisar a democracia como instituição que detém forte idéia reguladora das relações humanas enquanto livres, o autor remonta ao tempo dos gregos e recolhe a contribuição valiosa de Aristóteles, que já pensava a "república" (politeia) como o melhor regime político, pelo fato de privilegiar simultaneamente a virtude, a vontade da maioria e as regras que realçam e desenvolvem as determinações racionais e políticas do homem.

Discorrendo sobre o pouco respeito às regras democráticas no Brasil, Rosenfield estabelece um paralelismo com a situação da democracia no Leste Europeu. A derrocada de tantos países dessa região e a própria implosão da União Soviética constituem, para ele, o resultado de um processo histórico em cujo começo apresentou-se, como uma possibilidade concreta, a questão da "redenção da humanidade pela luta política". O enfrentamento político é visto como uma ação que acaba pondo o poder nas mãos de quem garantir melhor regime político. A democracia, em sentido moderno, é definida pelo autor como o resultado de um processo histórico em que o homem apareceu como ser livre, portador de direitos.

É apenas no terceiro capítulo que Rosenfield concretiza sua preocupação específica com a ética e a política. Na sua opinião, a questão ética no Brasil torna-se séria à medida que a corrupção se alastra, e a reação da sociedade a tal grau de desmoralização das relações sociais e políticas ainda é restrita. A existência de máximas do tipo "bateu, levou", "é dando que se recebe", "rouba, mas faz", desestruturadoras do bem público, podem exigir soluções que

levariam o "coletivo" a impor-se por obra de uns poucos que, apropriando-se do aparelho estatal, fariam valer a necessidade de soluções emergenciais — única maneira, conforme estes, de se realizar o interesse coletivo.

Rosenfield faz, ainda, um resumo das idéias de Kant sobre a República, numa releitura das relações entre a moral e a política e entre o dever e o poder. Baseada na regra da universalização de toda ação, e fundamentada na indagação que escruta o sentido de cada "dicção política", a releitura é elaborada de maneira que permite concluir que os enunciados da ação sejam válidos independentemente daqueles que os enunciaram.

O autor procede ainda a uma extensa análise dos problemas de nosso tempo, à luz da filosofia política. No pensamento de Marx, amplamente contemplado neste livro, o papel da razão crítica é bastante salientado. Também a filosofia política de Hegel é considerada, pois, segundo ele, a história tende à realização da razão, identificada a efetivação da liberdade. Da mesma forma que Aristóteles, Hegel tem no cidadão o agente mediador de instâncias que dão forma — e asseguram-nos — aos direitos conquistados. Outros enfoques filosófico-políticos, como de Lévi-Strauss, Hannah Arendt e Hobbes são também descritos com certo pormenor.

O título do livro é a ética na política. Não fica claro, no entanto, que este tenha sido o objetivo do livro, assim como pode-se questionar se o método utilizado é o mais adequado para um trabalho sobre ética, tema analisado apenas de passagem. As 90 páginas são leitura para quem tem afinidade com filosofia política, tema que, na realidade, caracteriza melhor a obra. □