

© 1996 by EDITORA ATLAS S.A.

1. ed. 1996; 2ª tiragem

Traduzido para o português de *Le management entre tradition et renouvellement*, 3<sup>ed.</sup> - de Omar Aktouf

Copyright 1994 by Galian Morin Éditeur Ltée.  
Boucherville, Canada. Todos os direitos reservados.

ISBN 85-224-1539-0

Capa: Roberto de Castro Polisel, baseada na edição original.

Editoração Eletrônica DIAGRAM - Assessoria Editorial e Produção Gráfica

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Aktouf, Omar

A administração entre a tradição e a renovação / Omar Aktouf; organização, adaptação e revisão da edição brasileira Roberto C. Fachin, Tânia Fischer. - São Paulo : Atlas, 1996.

Título original: *Le management entre tradition et renouvellement*.

Vários tradutores.

Bibliografia.

ISBN 85-224-1539-0

I. Administração I. Fachin, Roberto C. II. Fischer, Tânia. III. Título.

96-3272

CDD-658

Índice para catálogo sistemático:

I. Administração 658

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS - É proibida a reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio. A violação dos direitos de autor (Lei nº 9.610/98) e crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Depósito legal na Biblioteca Nacional conforme Decreto nº 1.825, de 20 de dezembro de 1907.

Cód.: 0101 56 316

Impresso no Brasil/Printed in Brazil

**OMAR AKTOUF**  
Professor Titular  
HEC, Montréal, Québec, Canada

# A ADMINISTRAÇÃO ENTRE A TRADIÇÃO E A RENOVAÇÃO

Organização, Adaptação e Revisão da Edição Brasileira:

**Roberto C. Fachin**  
Professor Titular UFRGS

**Tânia Fischer**  
Professora Titular UFBA

Tradução:

**Antonio José Cunha**

**Claudio Mazzilli**

**Elaine Di Diego Antunes**

**Marcelo Dantas**

**Roberto C. Fachin**

**Tânia Fischer**

SÃO PAULO  
EDITORA ATLAS S.A. - 1996

## INTRODUÇÃO GERAL

---

Por que, em 1994, ainda escrever um livro sobre Administração? O que um autor, nesta área em que existe tanta coisa escrita, poderá dizer de diferente ou suplementar? O leitor poderá perguntar-se, não sem razão, se este livro não é um manual que repete, mais uma vez, o que se ensina desde o início do século, e onde o autor se contenta, como acontece geralmente, em acrescentar uma contribuição pessoal mínima: ou na abordagem, ou na seqüência dos capítulos ou na introdução de um ou dois temas que são modismos passageiros.

Escrevo "não sem razão" porque se deve admitir, e autores conhecidos como Herzberg (1980) ou Staw e Salancik (1977) já afirmaram veementemente: a grande maioria do que se publica na área de administração não é, geralmente, mais do que reafirmações e reutilizações de "conceitos algumas vezes, como precisam os autores, com mais de 20 anos". Já, como estudante de administração, eu me surpreendia constantemente pelo caráter repetitivo, pela falta de perspectiva e de profundidade, e pela relativa pobreza conceitual da matéria que nos era ensinada. Em seguida, como administrador, não tardei a dar-me conta, algumas vezes, do quanto era profundo o fosso entre a realidade concreta e as teorias aprendidas. Enfim, como pesquiso e ensino Administração, encontro-me cada vez mais forçado a utilizar conceitos de várias outras disciplinas (Etnologia, História, Economia, Sociologia, Psicanálise, Linguística etc.) para esclarecer numerosos pontos importantes apenas mencionados, senão totalmente negligenciados, pelos livros tradicionais de Administração.

A Administração é uma área do conhecimento em que domina a ideologia e não a ciência (afirmação que explicarei ao longo do livro) e, sobretudo, em que as teorias prescritivas e normativas continuam, apesar das modificações ocorridas durante déca-

das, a reconduzir-nos sempre, com algumas nuances, às mesmas concepções fundamentais referentes à empresa, ao dirigente, ao empregado, à motivação, ao comportamento etc.

Existe, sobretudo desde o início dos anos 80, determinado número de obras que pretende reformar, rever, corrigir e mesmo "revolucionar" a Administração. Numerosos "instrumentos"<sup>2</sup> e "modismos" são recensados, explicados, preconizados e glorificados: círculos de qualidade, cultura da empresa, projetos de empresa, heróis da empresa, administração impulsionada por "campeões", administração simbólica, qualidade total.

Fui levado, como professor, a esclarecer este grande número de conceitos e teorias, a verificar concomitantemente os detalhes inúteis e a como enriquecer a matéria que ensino através da síntese de leituras mais variadas e através da integração da reflexão sobre minha própria prática como administrador e sobre o resultado de minhas pesquisas no ambiente organizacional. Diante do recuo e dos prejuízos que não cessam de prejudicar o nível e a qualidade de vida nas regiões mais numerosas do globo terrestre,<sup>4</sup> uma idéia-chave impõe-se de maneira imperativa. Creio que se deve rever e reformular uma boa parte da teoria a partir da qual modelamos nossas vidas e nossos ambientes: a prática administrativa e seus pressupostos mais difundidos. São os "administradores", como funcionários públicos, ou como políticos, ou como empregados de empresas privadas, que direcionam, através de suas decisões e dos meios cada vez mais avançados de que dispõem, nossa vida quotidiana, e direcionam nosso futuro a partir de seus conceitos e de suas maneiras de conceber a realidade. Esta constatação coloca uma inevitável questão em relação à finalidade: em que direção nos conduz o que impulsiona os administradores? Qual é a razão de ser da administração? A administração é imutável? A administração vai em direção ao "progresso" coletivo? A administração não suscita somente questões referentes às habilidades técnicas ou econômicas?<sup>5</sup>

1. Como *A administração do caos* de T. Peters (1988). Para uma crítica destas pseudo-revoluções ver, entre outros, Kerzner (1986). Na bibliografia, consta a referência das obras citadas.
2. O termo utilizado no original é a palavra inglesa *gadgets*. (NT)
3. Do inglês *champions* significando participantes organizacionais que lidaram temas e reformas até elas serem adotadas pela organização. (NT)
4. Regiões inteiras, como, por exemplo, Sudão e Bangladesh, são, segundo vários especialistas, cada vez menos habitáveis devido às transformações climáticas causadas pelo excesso de óxido de carbono na atmosfera.
5. Quando falo em "administradores", refiro-me a todos aqueles que ocupam postos de decisão em todo o mundo, independentemente do regime político.

Ao longo de minha carreira, fui surpreendido pela insistência com a qual são colocadas constantemente e quase exclusivamente na área de administração as questões do "como" e do "quanto"; mas raramente é colocada a questão referente ao "porquê" e a questão referente a "para quem", como me lembra com justiça Maurice Dufour.<sup>1</sup> Certamente, consideramos resposta a todo porquê como evidente (para "ter mais", "ser mais rico", pelo "progresso"), ou simplesmente descartamos a questão que vi fazerem milhares de vezes no ambiente organizacional, utilizando o pretexto de que se trata de uma questão filosófica (subentendido: inútil e obscura). O mesmo pretexto é utilizado para a questão "para quem", sempre não elucidada em proveito de um eterno e subentendido "bem-estar geral".

Entretanto, se pararmos um momento, veremos bem que nada é evidente e isolado e que, mais do que nunca, diante das crises, dos déficits orçamentários, da dura concorrência proveniente do sudeste asiático, dos mais graves acidentes ecológicos, cada vez mais frequentes, e da degradação de nosso ambiente (*Exxon Valdez*, A diminuição da camada de ozônio, *Amoco Cadiz*, Bopal, Chernobyl, Ilha de Three Mile, Sevezo, Sandoz, mares vermelhas e verdes do mar do Norte, O Grande Saint-Basile, a poluição irreversível da baía dos Grandes Lagos), é conveniente colocar questões de fundo e tentar compreender o que se passou e em que pontos nossas maneiras de gerar e conceber a finalidade da administração e da atividade econômica devem ser corrigidas.

Enfim, mesmo que mantenhemos uma vigilância, quer se trate da gigantesca poluição do golfo do terminal de Valdez, no Alasca, dos clorofluorcarbonos que destroem a camada de ozônio, dos óxidos de carbono que aquecem a Terra, ou da fuga de gás tóxico de Bopal, ou, ainda, do incêndio do depósito de bifenil policlorado (BPC) do Grande Saint Basile, estamos em presença de falsos administradores. A situação global atual, inquietante, é a consequência de decisões dos administradores que é ligada ao gerente da empresa com fins lucrativos, que considera na maior parte das vezes, em nossos dias, uma única lógica: aquela do ganho máximo a curto prazo com um custo mínimo (ignorando que custo mínimo significa geralmente "custos aplicados" ou deslocados, o que significa uma fatura diferida e geralmente bem mais elevada). Tanto faz que seja um gerente que administre uma empresa em Hong-Kong, em Moscou, em São Paulo, em Dacar ou em Dallas, em todos estes lugares as consequências da atividade industrial são tanto benéficas como prejudiciais, a menos que elas não sejam atualmente mais prejudiciais que benéficas, como pretendem especialistas, como Dumont (1988).

1. Professor visitante da École des Hautes Études Commerciales (HEC), de Montréal, Canadá, no período 1979-1980, aposentado em 1984, buscou formas de introduzir o ensino das ciências humanas nos programas de formação em gestão (NT).



A questão, hoje e para o futuro, é saber se atualmente e no futuro o administrador pode permanecer estimulado por esta mentalidade e com o desprezo dos conhecimentos e preocupações mais globais, mais fundamentais, mais ecológicos e mais sociais e humanos, simplesmente. O gerente pode impunemente continuar a conduzir-se, de maneira tão cínica como cientificamente atrasada,<sup>1</sup> segundo o mesmo princípio de obtenção de excedente sobre o lucro ou de valor monetário adicionado indiferentemente? Devemos, portanto, apercebermo-nos que os custos de tal atitude comecem a anular e a ultrapassar os benefícios realizados até o presente momento (a miséria crescente do Terceiro Mundo está tornando-se totalmente insolúvel, os detritos industriais altamente perigosos são transportados por embarcações lotadas através dos oceanos etc.). "A economia do lucro", advertiu Dumont (1988), "longe de frear os desperdícios, a poluição, os armamentos, a superpopulação, as desigualdades sociais, encoraja-os ou, pior, já não chega a controlá-los".

Um dos mais importantes economistas e pensadores que conheci na América e que Einstein dizia ser a personalidade científica que mais admirava, Thorstein Veblen, escreveu, no início do século, que o comportamento dos homens de negócios, de chefes de indústrias e de administradores unicamente preocupados com a frutificação rápida de lucros e com a especulação, é um comportamento de agentes não da melhora econômica e do progresso, mas da destruição a longo prazo (Veblen, 1912 e 1932). Somos forçados a admitir atualmente que ele enxergava longe e com clareza, diante dos prejuízos que se sucedem e dos quais ainda ignoramos a amplitude e as consequências reais a longo prazo.

Certamente, obter e acumular recursos financeiros para a empresa, obter lucros, não tem nada de condenável, mas a maneira de obtenção pode ser condenável. Como digo freqüentemente a meus alunos, a título de brincadeira, se a administração (no sentido de condução de negócios particulares) tivesse somente a finalidade de saber como ganhar mais dinheiro o mais rápido possível,<sup>2</sup> seria suficiente imitar Al Capone ou vender drogas. O que diferencia o administrador não é somente a honestidade, mas tam-

1. É cientificamente ultrapassado continuar a pensar que os níveis de vida podem aumentar em todos os lugares, criar que o conhecimento é indefinido, que a maximização é o melhor fator de progresso, que o modelo da empresa (maximizar os lucros) é o modelo ideal para as sociedades. Expliquei isso mais profundamente nos capítulos que se seguem. Ver a este propósito, entre outros, Passel (1983 e 1987), Capra (1983), Etzioni (1988), Relatório do Clube de Roma (1993).
2. Penso que atualmente não podemos iludir-nos em acreditar que o objetivo primário é "satisfazer às necessidades do consumidor", ou "fabricar um produto de qualidade". Mesmo que estes objetivos sejam realmente os principais, o interesse fundamental consiste em "gerar dinheiro", e não importa a que preço (Servan Schreiber, 1980; Walfafi, 1986; Pfeiffer, 1979). Ademais, como bem disse Weber (1971), as necessidades e os desejos que a empresa procura "satisfazer" são necessidades e desejos de solvência financeira.

bem a utilidade (no sentido igualmente de não-prejuízo social e de fator real de progresso para todos), e a "inteligência" em sua maneira de ganhar dinheiro.<sup>1</sup>

Mas como utilizar o dinheiro, atualmente, de forma inteligente, quando mesmo os jogos olímpicos (por exemplo, de Los Angeles) devem ser rentáveis? É a questão que quero tentar responder neste livro. Em uma frase, a questão seria: fazer funcionar as organizações e obter lucros, visto que este é o objetivo, sem cair nos excessos do maximalismo tradicional que conduz ao sofrimento, degrada e geralmente destrói tanto o ambiente interno da empresa (os empregados) quanto o ambiente externo (o meio ambiente). Ninguém tem nada a ganhar com esta atitude, a começar pelo empresário ou pelo próprio administrador, que se recusa a ver que está serrando o galho no qual está sentado. E isto é também válido para o conjunto das nações.

Cada vez mais chefes de Estado, entre eles o presidente francês (por ocasião da conferência do Grupo dos Presidentes dos Sete Países Mais Poderosos do Mundo, o "G7", em 1988), lembram aos dirigentes dos países mais desenvolvidos do mundo que seus próprios futuros e seus próprios desenvolvimentos dependem de uma mudança radical de atitude: deixar de serem indiferentes ao destino do Terceiro Mundo, destino grandemente ligado à maneira de agir do mundo industrial,<sup>2</sup> e deixar de comportarem-se como predadores da natureza. Uma participação e uma divisão mais igualitária constituem-se em um caminho vital para todos, porque se o Terceiro Mundo continua a empobrecer, todo o planeta o seguirá neste empobrecimento. Tudo isto tratará como consequência, e neste ponto estou totalmente de acordo com Peters (1988), mesmo não concordando com o gênero de soluções que ele preconiza: que no futuro será urgente uma mudança na mentalidade e na prática dos administradores de todos os níveis.

Uma administração participativa com empregados e operários é atualmente necessária dentro da empresa para seu próprio desenvolvimento (Peters 1988, Weitzman, 1986). Em torno da administração participativa, aparecerá o que denominarei a administração inteligente do futuro. Veremos também que existem razões científicas e teóricas muito sérias para esta afirmação, tanto no sentido das "ciências exatas", para tudo o que se refere ao meio exterior, quanto para as "ciências humanas e sociais", considerando a vida interna e a produtividade da empresa.

1. Podemos tanto falar do administrador de empresa privada que deve obter lucros quanto do administrador do setor público de nossos dias, pressionado em todos os lugares a obter lucros, ou ao menos autofinanciar as atividades que estão sob sua responsabilidade.
2. O leitor interessado em compreender como e por que o destino do Terceiro Mundo é ligado ao comportamento do mundo industrializado pode consultar: Servan Schreiber (1980), Jalée (1965), Amin (1976), Gray (1978), Furtado (1964 e 1976), Bedjaoui (1978), Capra (1983), Clairmonte e Cavanagh (1986), Dumont (1988).



O biólogo P. Hopkins (1985) lembrou que "as sombrias previsões do Clube de Roma",<sup>1</sup> apesar das críticas e das contestações de numerosas pessoas do mundo político e do mundo empresarial, tornaram-se não somente exatas, como também mais rápidas e mais intensas. Esta contestação fornece material de reflexão a nós, administradores ou pesquisadores em administração:

"O desperdício de nosso sistema socioeconômico contemporâneo faz-se em grande escala e poderá ter consequências tão graves que devemos procurar saber até que ponto ele é realmente inevitável" (p. 85).

"Constatamos que a verdadeira extensão dos estragos que se seguem e suas consequências a longo prazo são impossíveis de enumerar e definir. Constatamos igualmente que podemos reparar esses estragos somente parcialmente e que geralmente os meios disponíveis são irrisórios" (p. 90).

Da Ilha de Three Mile à Exxon Valdez, e do Boeing da KAL ao Airbus iraniano, vimos a **falência do infalível**.<sup>2</sup>

"Estes acontecimentos revelaram o fato de que as falências eram devidas a uma rentabilidade que aumentava os riscos [...] a pesquisa da rentabilidade monetária imediata – para uma atividade comercial determinada – aumenta evidentemente os riscos corridos pela comunidade em seu conjunto" (p. 90).

Em 1980, realizou-se na École des Hautes Études Commerciales (HEC), em Montreal, um congresso internacional para discussões sobre a atividade e a vida da empresa, reunindo mais de uma dúzia de cientistas da área biológica e da área organizacional.

As conclusões deste congresso foram publicadas em um livro, que possui um título bastante significativo: *A ruptura entre a empresa e os homens*.<sup>3</sup> Os pareceres, do psicanalista ao linguista, do etnólogo ao biólogo, são unânimes: a maneira pela qual

1. O Clube de Roma é uma espécie de associação, que reúne intelectuais renomados (sobretudo economistas) e representantes do mundo empresarial. Fundado em 1968, o Clube de Roma preocupa-se com a perspectiva do crescimento mundial e do domínio dos fatores biológicos e sociais, impeditivos e originários deste crescimento, os quais são considerados desde 1968 como graves. Salientamos que Dumont faz a mesma constatação que Hopkins.

2. Os acidentes mortais sucessivos nestes últimos anos na aviação civil (principalmente na Grã-Bretanha e nos Estados Unidos) e nas estradas de ferro (principalmente na França em 1988) originaram questões muito claras das políticas de rentabilidade adotadas, que, baixando os efetivos de pessoal e reduzindo os controles, contribuem para o aumento dos riscos. Entretanto, esta política é considerada geralmente como "boa administração": racionalizar, "enxugar" e reduzir ao máximo.

3. CHANLAT, A., DUFOUR, M. *La rupture entre l'entreprise et les hommes*. Montréal – Paris, Québec/Amérique – Éditions d'Organisation, 1985 (NT).

dirigimos as organizações, a empresa e a vida econômica encontra-se cada vez mais afastada dos dados oriundos da Física, das Ciências Humanas, das Ciências Sociais e da Biologia.

Em relação a esta última ciência, os dados referem-se ao indivíduo e à espécie humana, considerando-se sua natureza, sua qualidade, seu equilíbrio e seu futuro.

Na introdução da obra citada,<sup>1</sup> Alain Chanlat, concordando com esses especialistas, e após uma carreira de mais de 20 anos na área de ensino, pesquisa e consultoria em administração em nível internacional, não hesita em afirmar:<sup>2</sup>

"Vivemos, hoje, em um mundo dominado pela ideologia econômica e pelas leis da administração. [...] A racionalidade econômica, com o desenvolvimento do mercado, torna-se cada vez mais autônoma em relação às outras racionalidades e acaba por impor-lhes sua própria lógica. [...] Esta racionalidade privilegia o lucro, a rentabilidade. [...] Ela concede um papel fundamental ao **CÁLCULO** e à **MEDIDA**" (p. 15 e 16).

"As esperanças postas na administração não se concretizaram. O bem-estar material é acompanhado de conflitos cada vez mais acirrados entre as gerações, entre os sexos, [...] entre sindicatos e patrões, [...] entre países em desenvolvimento e países desenvolvidos. Os administradores são objeto de contundentes ataques. [...] Que saber eles têm a sua disposição para compreender o que se passa? (p. 19) Em vez de inventar novas técnicas administrativas, não seria preferível abordar os mesmos problemas de outra maneira?" (p. 22).

Muitas outras obras e autores importantes condenam o apoio incondicional dado ao lucro e à rentabilidade a curto prazo, os quais impedem de enxergar a amplitude das repercussões negativas e contribuem para a insistência e a aceleração do desperdício. Citamos, entre outros, Guitton (1975), Rifkin (1980), Baran e Sweezy (1966), Galbraith (1968), Packard (1960), Polanyi (1960 e 1983), Forrester (1961), Passet (1983 e 1987), os numerosos relatórios do Clube de Roma (por exemplo, Meadows [1972] e Pestel [1988]), Capra (1983), Dumont (1988) e Etzioni (1988).

Como se escrito em resposta a Alain Chanlat, o jornal *Le Monde Diplomatique* (fevereiro, 1988) publicou um artigo intitulado "O falso administrador" ou "Quando a economia esquece sua finalidade humana", de autoria de Claude Julien. O artigo denuncia a idealização de uma administração em que predominam as ciências, as técnicas e a "neutralidade objetiva", que é alimentada por uma ciência econômica, que em pro-

1. CHANLAT, A., DUFOUR, M. 1985 (NT).

2. As maiúsculas são do autor.



veito dos cálculos, e julgando-se sem ideologia, visto que é "realista e obediente às leis do mercado",<sup>1</sup> isola a vida social e o ser humano. Com base em um relatório da OCDE, o autor demonstra a engrenagem sutil do cálculo e da estatística, que pode contribuir para a insistência dos decisores políticos em adotar uma atitude de "administradores", isto é, a postura de técnicos que consideram apenas raciocínios custo-benefício. C. Julien afirma que é desta maneira que preconizamos uma estratégia de continuidade em que "o progresso econômico" quase se tornou, por obra deste novo espírito dito administrativo, sinônimo de crescimento do desemprego, da diminuição da produção de riquezas, da estagnação do poder de compra, do recuo da promoção social e da qualidade de vida da maioria da população.

Outro congresso internacional realizado também na École des Hautes Études Commerciales de Montreal, em junho de 1986, que reuniu os mais aptos pesquisadores e executivos de todo o mundo para falarem sobre novas tendências na administração, abriu suas conferências com esta constatação irrefutável e carregada de sentido: "O mundo jamais esteve assim tão abarrotado de bacharéis em administração e jamais esteve assim tão mal administrado!" Esta afirmação coloca a questão da natureza dos conhecimentos, das convicções e das crenças vigentes na formação e na atividade dos administradores, de tal maneira que o espírito administrativo parece ganhar um número crescente de esferas da vida pública e social (acentuamos que esta afirmação vai ao encontro da opinião expressa por Mintzberg em seu livro de 1989).

Existem, entretanto, outros modelos de administração, além do modelo privilegiado tradicionalmente, isto é, o modelo "clássico", originário da prática das empresas norte-americanas no pós-guerra. Os outros modelos são suecos, noruegueses, japoneses, alemães, canadenses... e mesmo americanos, apesar de serem estes últimos menos difundidos. Estes modelos demonstram que, dentro da hierarquia empresarial e da hierarquia nacional, é possível ter outra concepção e outra prática diferentes daquelas que visam somente ao lucro a curto prazo. Existe muito a aprender a partir destas experiências e de suas capacidades para melhor conciliar os interesses particulares e o interesse global, e, conseqüentemente, o sucesso do administrador e da empresa.<sup>2</sup>

Começamos a dar-nos conta da grande importância do longo prazo, da participação e das divisões (Weitzman, 1986; Peters, 1988), mas para que isto ocorra é necessário que o administrador do futuro compreenda que os instrumentos de administração,

1. O artigo de C. Julien é bastante explícito sobre o pouco fundamento destas posições – consideradas como sendo suas –, mas o leitor interessado pode consultar alguns outros autores fundamentais que defendem a mesma posição: Polanyi, Galbraith, Godelier, Passet e o autor da área de administração mais relevante dos anos 80, Henry Mintzberg (1989).
2. As obras de Peters e Waterman (1983), se abstrairmos as "receitas" que eles preconizam, ou as obras de Bellemare e Poulin-Simon (1986), são muito instrutivas quanto aos modos de administração e aos modelos econômicos diferentes que atualmente são bastante difundidos.

as técnicas econômicas e contábeis, as tecnologias sofisticadas não são nada sem a existência de um clima social e humano propício à adesão, à colaboração e ao desempenho. Em uma única palavra, o que acontece ao redor da administração é tão importante, senão mais importante, que os instrumentos de administração utilizados. Isto não quer dizer que se deve desprezar os instrumentos e técnicas administrativas, mas que se deve inicialmente servir-se e não ser objeto de sua utilização, para poder empregá-las de maneira diferenciada.

Os desafios que esperam o administrador de amanhã são, portanto, bem mais estimulantes, mas também, a um só tempo, mais difíceis e mais fáceis. Mais difíceis porque, que tudo é mais complexo e infinitamente mais dinâmico, e mais fáceis porque, estabelecido o clima de colaboração do qual acabamos de falar, as coisas vão quase caminhando por si próprias, já que cada indivíduo, onde quer que ele esteja dentro da organização, terá sempre interesse profundo em realizar suas tarefas. É a grande habilidade do administrador atual e do futuro: fazer com que o maior número possível de cérebros dentro da organização pensem no "progresso da organização" e sintam-se motivados e encorajados a pensar em seu constante aperfeiçoamento, mais do que concebê-lo como tarefa exclusiva de alguns altos dirigentes.

Instrumentos, conhecimentos fundamentais, habilidades e maneiras de ser, de que será constituída a administração do futuro? Quais conhecimentos o novo administrador deve abordar e quais conhecimentos deve utilizar com prudência, reconsiderar, ou mesmo substituir? São a estas questões que o presente livro tentará trazer certas respostas. Sendo o menos possível normativas, doutrinárias ou ideológicas, as respostas basear-se-ão tanto nos elementos das ciências fundamentais quanto na experiência do autor como administrador, aproveitando sua trajetória pessoal de mais de 20 anos como pesquisador, professor e consultor.

O presente livro está dividido em três partes:

A primeira parte será consagrada a maior compreensão e conhecimento detalhado do conteúdo da administração tradicional, das interpretações tendenciosas, dos malentendidos e dos excessos. Isto ajudará a compreender melhor suas falhas e insuficiências.

Uma segunda parte será consagrada, nesta edição, ao estudo de dois estilos administrativos de sistemas econômicos considerados atualmente como figurando entre os mais eficazes: a Coreia do Sul e a Suécia.<sup>1</sup> Isto nos permitirá uma abertura, ainda que parcial, a uma perspectiva internacional.

1. A edição original em língua francesa, também analisa os estilos administrativos de dois outros sistemas econômicos: o Japão e a Alemanha, que, por razões de ordem editorial, não puderam ser incluídas nesta edição (NT).

Esboçaremos nesta segunda parte um balanço das grandes falhas em torno das quais deverá ser conduzida a reflexão e construídos os conteúdos de um pensamento administrativo renovado.

Uma terceira parte, estabelecida a partir dos conhecimentos adquiridos nas duas primeiras partes, tentará responder à questão referente ao conhecimento sobre o qual iremos basear-nos com o objetivo de formular os elementos de uma mudança renovadora. A primeira interrogação é sobre o que podem ser a administração e o trabalho do administrador em nossos dias, e sobre o que são as condições e as habilidades que esperamos cada vez mais encontrar nos administradores: a criatividade, a originalidade, a inovação, o talento de aglutinador. Uma incursão na história da empresa nos mostrará, após, que temos uma herança a aprender, a compreender, a assumir e a integrar para melhor adaptar nossos atos futuros.

Veremos notadamente o quanto a administração tradicional acreditou poder, por ideologia, ignorar certos fatos históricos de primeira importância. Uma administração renovada passa inicialmente por esse esclarecimento dos dados do passado e das consequências que continuamos a sofrer. Atingido este objetivo, podemos então consagrar-nos, ainda que brevemente, aos ensinamentos relevantes mais recentes e originais, e aos exemplos de alguns modelos diferentes, em particular a próspera companhia canadense Cascades Inc. Este exemplo nos ilustrará muitos aspectos de uma administração renovadora e criativa. Finalmente, tentaremos sintetizar o que seriam conceitos e práticas de uma nova administração, desde o projeto social até a empresa preocupada em "valorizar seu capital humano".

## Parte I

# ADMINISTRAÇÃO TRADICIONAL: UM BREVE PANORAMA

---



# 1

## NOÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO TRADICIONAL

---

### DEFINIÇÃO E GENERALIDADES

Antes de começar a apresentação detalhada do que se chama o "conceito tradicional" ou "clássico" da administração, iremos efetuar um breve esclarecimento terminológico a fim de clarificar o sentido e a evolução de vocábulos, tão numerosos e diferentes, os quais são utilizados em aproximadamente todas as línguas européias e anglo-saxônicas para designar esta atividade.

Inicialmente, convém precisar com exatidão que, quando falamos de administração, se trata de uma atividade, ou, mais precisamente, de uma série de atividades integradas e interdependentes, destinadas a permitir que certa combinação de meios (financeiros, humanos, materiais etc.) possa gerar uma produção de bens ou serviços economicamente e socialmente úteis e, se possível para a empresa, com finalidade lucrativa, rentáveis. Esta é a tarefa geralmente confiada a pessoas que são investidas da responsabilidade de assegurar a boa direção das instituições produtivas de bens ou serviços, quer estes últimos sejam privados, públicos quer de economia mista.

Tal atividade, como mencionamos, pode assumir várias denominações diferentes. Para certas pessoas, estas denominações diferentes são necessárias e conduzem a "particularidades", que convém serem distinguidas, enquanto, para outros, estas distinções não têm razão de ser, já que o trabalho de administrar é sempre similar onde quer que ele seja exercido.



De acordo com meu propósito, parece-me preferível considerar que não existe verdadeiramente uma razão para as diferentes denominações da palavra *administração*. Sobrecarregar de nuances e diferenças sutis termos como *gestão*, *administração*, ou *gerir*, *administrar*, ou ainda *gestor*, *administrador*, *gerente*, *dirigente* cria mais confusão do que qualquer outra coisa. Naturalmente, se quisermos, podemos encontrar diferenças mínimas entre tais expressões.

Mas, para nosso propósito neste livro, e por causa da grande proximidade das definições dadas por todos os dicionários e livros de administração, podemos considerá-los como sinônimos, sendo, portanto, utilizados indiferentemente uns como substitutos de outros.<sup>1</sup>

Notamos, sem grandes dificuldades, que os sentidos e as nuances dessas expressões são realmente muito próximos e totalmente propícios a uma utilização quase indiferente dos diversos termos, os quais designam a atividade do administrador. Dispor, gerir, administrar é ao mesmo tempo "arranjar", "modificar", "tomar cuidado de", "conduzir", "governar", "manipular" etc.

É desta maneira que as mais clássicas definições se referem sempre às atividades ou tarefas em série que devem continuamente apoiar o administrador. Após Fayol, em 1916, não encontramos nada melhor que o famoso "PODC", que resume as coordenadas do trabalho do dirigente: o famoso "PODC", planjar, organizar, dirigir e controlar.

Naturalmente, podemos dizer que gerir é "fazer fazer", é "assegurar que as coisas sejam feitas", é "enquadrar os outros de maneira que eles façam o que eles têm que fazer" etc. De maneira geral, concordamos com as definições expostas. Mas o debate a respeito da história, da natureza e das modalidades de exercício do trabalho do administrador ainda se encontra amplamente aberto.

## BREVE HISTÓRICO DO CONCEITO E DA FUNÇÃO DIRETIVA

É certo que a função das pessoas encarregadas de "orientar" as atividades, de "conduzir" ou de "cuidar de" patrimônios ou da coordenação das tarefas executadas por várias outras pessoas é muito antiga na humanidade.

As obras dos historiadores, que tratam mais diretamente deste assunto, levam-nos, entretanto, a ser extremamente prudentes quanto ao conteúdo e aos modos de exer-

cício da função administrativa através dos tempos.<sup>1</sup> Mas isto não parece impedir a maioria dos autores em administração, de falar da função do dirigente e da organização como se ela tivesse sempre existido de uma mesma maneira, desde os mais remotos tempos.

Assim, não se hesita em acreditar que as cavernas em que o homem pré-histórico talhava a pedra ou o trabalho dos ceramistas dos tempos faraônicos eram "organizados" de maneira muito próxima à produção em série, com operários especializados, seqüências "racionais", contramestres e supervisão hierarquizada,<sup>2</sup> de forma semelhante como se tende a crer que o "governo" de Moisés e seus companheiros, ou ainda o sistema do mandarinato chinês eram "burocracias" dotadas de estruturas funcionais departamentalizadas e com várias "divisões", dotadas de um espírito racional e orientado em direção à "eficácia".<sup>3</sup>

Tal visão das coisas não é nem gratuita nem desprovida de conseqüências: ela é, em particular, favorável a perpetuação de uma crença que deseja que a empresa atual, a administração e o administrador moderno sejam fruto de uma longa evolução histórica tão velha quanto a humanidade; portanto, "natural" e conforme a "natureza humana". Isto pode legitimar tanto práticas atuais quanto crer que o homem das cavernas já trabalhava segundo os princípios quase tayloristas de divisão e supervisão do trabalho.<sup>4</sup>

Os dados históricos, atualmente menos contestados, mostram que, a partir da Revolução Industrial ocorrida nos séculos XVIII e XIX, a contribuição mais fundamental consistiu precisamente em uma mudança radical das coisas, sobretudo no que se refere à conduta e à organização do trabalho. A habilidade central do futuro administrador apareceria como uma nova capacidade de organizar, de subdividir, de disciplinar e de supervisionar o trabalho de dezenas de pessoas sem qualificações específicas.<sup>5</sup> Esta nova capacidade vai essencialmente permitir obter mais e sempre mais do fator traba-

1. Por exemplo, Arvon (1960), Jaccard (1960 e 1966), Friedmann e Naville (1969), Braudel (1980 e 1985).
2. Por exemplo, a obra publicada sob a coordenação de Paris (1965), sobretudo o tomo I, contém alusões e mesmo comparações diretas, estabelecendo um paralelo entre o trabalho na pré-história e o trabalho atualmente.
3. Desta maneira, Dale (1967), Likert (1976), Bergeron (1983), entre outros, não hesitam em fazer constar nos capítulos consagrados às "lembranças históricas", dos "organogramas evolutivos" da "organização judaica de Moisés", apresentada como se tratasse de uma empresa que respondesse a normas modernas de departamentalização.
4. Uma atitude deste tipo é largamente a origem do atraso atual da indústria e da administração ocidental tradicional em face de numerosos países que possuem outras práticas administrativas e visões socioeconômicas (os países escandinavos, o Sudeste Asiático, o Extremo Oriente).
5. Por outro lado, atualmente, o retorno da tendência favorável a uma organização do trabalho mais humanista, mais propícia ao engajamento individual total, mostra que o trabalho e sua função de execução (isto significa organizar e supervisionar) representam o problema central e o fator principal das mudanças que devem ser realizadas.

1. Na edição francesa, o autor faz uma análise histórica acerca da origem da palavra *administração* (NT).



lho.<sup>1</sup> O ancestral mais direto do empreendedor e do industrial aparecia então na figura seja de um artesão-comerciante, seja na do comerciante simplesmente, que é suficientemente rico para ter como empregados diversas pessoas. São sobretudo os vendedores de produtos de lã e revendedores de produtos têxteis que vão constituir-se no primeiro gênero de padrões, dentro do sentido moderno do termo: geralmente, nem artesãos, nem técnicos, eles conseguiram, graças a seu dinheiro, reunir sob o mesmo teto camponeses e ex-artesãos arruinados, os quais eles obrigavam a trabalhar de acordo com modalidades, ritmos e horários fixados. Mais tarde, e progressivamente, as tarefas da organização da disciplina e da supervisão foram delegadas a outras personagens, ancestrais de nossos atuais administradores de todos os níveis, que eram denominados "contramestres", "intendentes" ou "chefes de pessoal".

Inicialmente, trata-se de supervisionar com armas, chicotes e cassetes e pressionar sem descanso. Mas, pouco a pouco, com o aumento da complexidade dos contextos e das operações, com as lutas operárias, os sindicatos, as leis sociais sobre o trabalho e a concorrência, somente a função de controle-supervisão não era mais suficiente, sendo, conseqüentemente, necessária a evolução dos papéis do administrador. Assim, apareceram sucessivamente: o engenheiro, o analista de organização e métodos, o advogado, o financeiro, o psicólogo, o estatístico, o economista etc. As áreas de cada uma destas profissões representavam, todas reunidas, a estrutura atual dos cursos oferecidos pelas faculdades de Administração.

O que constitui em nossos dias a formação e o trabalho do administrador "tradicional" há quase dois séculos é a reunião, o amálgama que esperávamos de cada um dos especialistas sucessivos, segundo a necessidade do momento. É a isto que chamamos "administração tradicional" ou "clássica" ou, ainda, "ortodoxa": a sistematização, à medida de seu aparecimento, das diferentes práticas a que tinham recorrido os dirigentes para conduzirem seus negócios, cercando estas práticas de todas as espécies de justificativas e apoiando-se em ferramentas, princípios e teorias requisitados de diferentes ciências ou com pretensões científicas. Essa sistematização foi obra dos dirigentes que tentaram refletir sobre suas atividades, e não de pesquisadores e universitários que buscaram transformar estas atividades em teoria integrada, até dar-nos um ramo recente que muitos autores não hesitam em qualificar de *management science*.<sup>2</sup> Tudo isto é elaborado a partir de uma série de "crenças" ligadas a cada uma das épocas pas-

1. Mantoux (1959), Marglin (1973) e Braverman (1976) mostram como é a real eficácia da empresa industrial em relação ao artesão: obter muito mais trabalho.
2. Podemos pensar no sucesso da escola da "tomada de decisão" e dos sistemas de informação que até o desenvolvimento da automação de escritórios e da alta tecnologia sempre acreditaram na possibilidade de uma administração guiada pela potência e pela racionalidade de produtos desenvolvidos na área de informática, utilizando fundamentos matemáticos. (Simon [1973 e 1977] é um dos representantes mais conhecidos desta escola.)

sadas; crenças que convençionalmente designar de "modelos subjacentes"<sup>1</sup> da administração clássica.

## MODELOS SUBJACENTES DA ADMINISTRAÇÃO TRADICIONAL

A sistematização inicial das idéias, convicções e práticas dos industriais no início do século<sup>2</sup> desenvolveu-se de maneira natural em harmonia com as crenças fundamentais de diferentes épocas, ligados de maneira legítima ou não às convicções e aos conhecimentos de caráter científico mais difundidos no período. Ora, produziu-se neste momento, no século XIX e no início do século XX, o triunfo da máquina, do motor, do caminho de ferro etc., da convicção que nada vale mais do que as "engrenagens bem reguladas". A disciplina mais rígida, a especialização mais favorecida, a divisão do trabalho mais detalhada e, enfim, a racionalidade, o cálculo científico e a previsão meticolosa são responsáveis pelo sucesso com fundamentação científica.

Este tipo de idéias difundiu-se em conseqüência dos gigantescos processos técnicos, econômicos e sociais ocorridos durante os séculos XVIII e XIX, em que a ciência positiva e racional se tornou a medida de tudo. Vários autores marcantes também contribuíram muito para a ciência administrativa, tais como Smith no fim do século XVIII, Comte no século XIX, para o "espírito científico" positivista e, mais tarde, no início do século XX, Durkheim para a divisão e a especialização do trabalho, Weber para o triunfo da racionalidade e da legitimidade da autoridade unilateral dentro de uma organização racional,<sup>3</sup> e, enfim, naturalmente, Taylor e Fayol, de um lado, para a concepção individualista e econômica restrita dos determinantes do comportamento humano.

1. Precisamente, um dos grandes problemas da administração atual consiste no fato de que poucos dos "modelos" ultrapassados são efetivamente ou radicalmente questionados. Mas certos trabalhos começam a destacar-se dentro do mesmo enfoque que desenvolve aqui, como, por exemplo, G. Morgan (1989) ou ainda um discutido estudo consagrado ao conservadorismo e ao caráter ultrapassado dos cursos de faculdades de Administração tão prestigiosas quanto Harvard, realizado pela revista *Business Week*, em 15-7-1993.
2. Entre eles Taylor (1957, primeira publicação em 1911) e Fayol (1979, primeira publicação em 1916), que permanecem os precursores mais marcantes no que se refere à organização da fábrica e à administração geral.
3. Voltaremos a este assunto quando discutirmos este autor em particular, mas esta maneira de conceber a contribuição de Weber é muito discutida, considerando a não-inclusão de certos elementos como "tipo de dominação racional" e organização "racional pura", quase totalmente ignorados da obra weberiana. (NT: A discussão da obra de Weber encontra-se na edição da obra original em língua francesa que será objeto do segundo volume.)



no e, de outro lado, para a fé inabalável nas virtudes do planejamento, da disciplina e da ordem.

As metáforas mais correntes aplicadas neste período, que constituem, até os nossos dias, os modelos subjacentes mais sólidos do pensamento administrativo clássico, são o exército e a máquina, e a colmeia ou o formigueiro. Estas metáforas e estes modelos simbolizam muito fortemente a previsibilidade, a disciplina, a ordem, a divisão minuciosa do trabalho, a especialização detalhada das funções, a lógica mecânica, a conduta racional, a constância do esforço, a obediência dócil etc. (Morgan, 1989).

Evidentemente, todas estas idéias, coroadas de suas pretensões de pertencerem ao pensamento científico, não podiam, e não podem sempre, agrandar ao mundo da administração, que valoriza, à maneira do pensamento científico dominante, o poder, o autoritarismo, as diferenças de *status* e o chefe todo-poderoso, onipotente e legitimamente interessado a "tirar o máximo" de sua empresa e de seu pessoal.

Podemos já adiantar que o mundo administrativo somente revele dos autores clássicos em administração o que mais lhes convinha a curto prazo, mesmo que os escritos, princípios e teorias destes mesmos autores contivessem freqüentemente sérias reservas, importantes nuances e verdadeiras precauções contra os excessos que os administradores seriam tentados a cometer.

Os fatos sempre nos mostram, porém, uma administração clássica ainda enraizada na lógica destes modelos em que a eficácia é sinônimo de disciplina e de obediência como no exército, de causalidades "científicas" indiscutíveis como na máquina,<sup>1</sup> de especialização e da subdivisão de tarefas com base em pressão, como em um formigueiro ou em um ninho de cupins, e, enfim, de manipulação de provocações e determinantes econômicas, que são os pressupostos dos comportamentos de cada um.<sup>2</sup>

Considerando a época de suas aparições, ressaltamos, mais uma vez, que os modelos tradicionais são plenamente legítimos e compreensíveis dentro do pensamento administrativo. Mesmo tendo permitido inegável e considerável aumento de nossas capacidades produtivas e de nosso bem-estar, atualmente eles são considerados bem mais obstáculos que fatores de eficácia. Na realidade, originaram concepções de seres humanos e de relações de trabalho que são carregadas de conseqüências negativas para o desempenho empresarial e para a produtividade dos empregados. Este é o motivo por que é indispensável hoje, para o administrador de qualquer nível que seja, conhecer bem e compreender todos os teóricos e todas as teorias básicas da administração tra-

1. Mesmo com o advento da corrente das relações humanas e da psicologia industrial, simplesmente transpusemos o modelo mecanicista para o estudo dos indivíduos e dos grupos de indivíduos, acreditando poder manipular as "variáveis" como as "engrenagens de uma mecânica complexa".

2. Conceção originária do Taylorismo que considera que o ser humano somente trabalha para maximizar seus ganhos (materiais) pessoais.

dicional, visto que as empresas e as pessoas estão sempre impregnadas destas teorias. Antes de poder ir além, é necessário mudar ou melhorar nossas maneiras de administrar.

## CONCEPÇÕES DAS RELAÇÕES DE TRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO TRADICIONAL

É conveniente verificar, a partir dos conceitos precedentes, o tipo de idéias que as teorias e o pensamento administrativo vão veicular a respeito dos empregados e das relações gerente-subordinado. Existe inicialmente a convicção de que toda a atividade deve ser supervisionada, verificada e controlada por um chefe cuja eficácia será medida por sua capacidade de ser obedecido, por sua "capacidade de comando". É a literatura posterior à crise de 1929 que vai diferenciar a conotação militarista da administração do início do século, enriquecer um pouco o referencial teórico e popularizar a imagem do "líder", espécie de super-homem dotado de qualidades carismáticas, estratégicas e táticas fora do comum, e capaz não somente de comandar, mas também de mobilizar, de estimular e treinar seus homens. As "tropas" entusiasmadas e orgulhosas de segurem tal personagem, deveriam ser bem mais obedientes, mais felizes e mais eficazes. Esta antiga crença é válida até hoje. Os tais "líderes" podem, como pensamos, até provocar o espírito de sacrifício gratuito nos empregados.

Como conseqüência do modelo militar e das interpretações dos trabalhos de Taylor, surge a separação radical entre os que pensam e os que devem obedecer. O chefe concebe, pensa, prevê e ordena; as escalas sucessivas da hierarquia existem para transmitir, obedecer e ser obedecidas. Esta foi, sem sombra de dúvida, durante séculos, uma excelente maneira de ser eficaz (se considerarmos a eficácia independentemente das questões do desperdício, do tédio, da poluição etc.).

O corolário desta "eficácia", porém, consiste em tratar o empregado como uma espécie de instrumento passivo, do qual não solicitamos nada além da execução estrita e rápida do que lhe pedimos. Suas qualificações serão, evidentemente, em conseqüência, aquelas necessárias para compreender as diretivas (orais, escritas, sob a forma de fichas descritivas, ou ordens de trabalho, ou desenhos) e as aplicar segundo as prescrições de rito e características impostas.

Prerrogativas, vantagens, poderes, horizontes de ação e zonas de mão-de-obra são largos no ápice e estreitos na base da tradicional pirâmide hierárquica. É o reinado do famoso "o homem certo no lugar certo", sem mais nem menos. Se tudo isto garante um exercício sem falhas de um indiscutível poder da parte dos dirigentes, acarreta também, indiretamente, relação de desconfiança generalizada pela multiplicidade de níveis



hierárquicos destinados a assegurar que a menor ordem seja executada ao pé da letra. Sua base consiste na proliferação dos chefes de equipes e contramestres, verdadeiros cabos e sargentos, sem outros papéis e capacidades que não sejam supervisionar e presionar.<sup>1</sup>

Paralelamente a esta visão militarista das relações do trabalho, desenvolveu-se uma corrente da Psicologia e da Sociologia Industrial, que acrescenta a crença na possibilidade de manipular e de modificar as percepções, as convicções e as atitudes dos indivíduos para "canalizá-las" no sentido desejado pelos dirigentes, sentido considerado como eminentemente desejável e "normal": a ligação da empresa a seus objetivos, a sua busca pelo máximo, a seus chefes e a seus desejos.

Em resumo, quer seja na visão taylorista quer na visão da escola das Relações Humanas, o empregado é uma forma particular de instrumento que deve ser rentável, um dos fatores de produção que deve "dar seu máximo". Dentro da corrente "das relações humanas", o modelo mecânico encontra-se dentro da pesquisa do "modo de funcionamento" da "máquina humana", modo de funcionamento abundantemente alimentado e sustentado pelo sucesso da Psicologia Experimental que faz sair dos laboratórios (onde estudavam, em especial, o comportamento dos ratos) os modelos de conduta dos seres humanos no trabalho.<sup>2</sup>

Seja como máquina de músculos, animal econômico atraído pelo ganho material ou animal "mecânico psicológico" mais ou menos manipulável, o empregado permanece largamente considerado como uma ferramenta de que nos servimos ou que utilizamos. De toda a maneira, o empregado é sempre aquele que somente tem uma coisa a fazer: executar o que lhe é indicado, obedecendo a uma rotina de trabalho.

Praticamente, por definição, é mais suscetível a "fazer cera" que trabalhar, cometer erros que obter sucesso, permanecer inerte a melhorar, regredir que avançar, dis-trair-se que concentrar-se.<sup>3</sup> Veremos que herdamos esses comportamentos particularmente da era taylorista,<sup>4</sup> mas também de épocas anteriores, referentes à aparição da manufatura têxtil, que apresentava características da empresa industrial moderna. Ou

1. Podemos ainda observar este fato em numerosos setores industriais (ver Aktouf, 1986a e 1986b, Terkel, 1976, D. Linhart, 1978 e 1991, R. Linhart, 1978, Dejours, 1980, Durand, 1978, *Work in America*, 1973 e 1983, Aubert e Gaujacq, 1992, Sprouse, 1992).
2. Trabalhos como os de Skinner (1938), largamente baseados no comportamento dos ratos, forneceram grande parte das bases teóricas da motivação, da aprendizagem, dos sistemas de recompensa/punição, que constituem a matéria das "ciências do comportamento organizacional".
3. Ver, para ilustração e confirmação, as referências indicadas na nota 1.
4. Em sua obra *Scientific management*, Taylor utiliza abundantemente expressões como "cera sistemática" para designar o comportamento considerado como habitual dos operários (espécie de preguiça "planejada", superior ao que seriam suas preguiças "inatas", que ele denomina "cera natural").

seja, desde o momento em que aparece o trabalho que utiliza somente a energia muscular.

Além de tudo o que acabamos de ver, encontramos uma forma específica, dentro da tradição administrativa, de discutir uma concepção monolítica de empresa, como se tudo isso fosse um campo sem conflitos e divergências de fundo. Temos prazer em crer que, na administração clássica, todos os empregados, operários, gerentes de nível médio, diretores são impregnados de objetivos comuns, animados pelos mesmos desejos de ajudar a empresa a triunfar, de produzir sempre o máximo.<sup>1</sup>

Consideramos que todos os protagonistas na empresa industrial viviam da mesma forma, tinham a mesma finalidade e perseguiam os mesmos interesses. Parece, é o mínimo que podemos dizer, que gostamos de acreditar em um espírito de convergência geral nos atos e nas aspirações, espírito que seria somente acidentalmente rompido por indivíduos ou circunstâncias marcadas pelos desvios ou falta de adaptação. É o que habitualmente denominamos "dissfuncionalidades" ou "crises" ou, ainda, "conflitos" dentro da empresa.

O plano anterior dos pressupostos veiculados pelo pensamento administrativo é também largamente alimentado por uma firme crença nas virtudes indiscutíveis do maximalismo. A grande maioria dos dirigentes e dos empresários está convencida da necessidade inevitável de sempre procurar ser mais rico, mais rentável, solidamente apoiada por sua fé de que o progresso e a prosperidade somente são possíveis desta forma. Quase todos compartilham a convicção de que acumular constantemente mais riquezas e produzir bens são os pilares incontornáveis de uma incessante melhoria de nossas condições de vida.

O princípio básico de todas estas convicções permanece sendo a confiança no ser-viço do mercado, na empresa autônoma e na concorrência, fundada em uma concepção individualista e egocêntrica das razões e dos comportamentos tanto das pessoas quanto das organizações.<sup>2</sup> A consequência imediata será o tratamento do pessoal e, consequentemente, das relações de trabalho, em função desta visão declarada e individualista das motivações e dos atos, mesmo que isso represente um paradoxo, tendo em vista a convicção paralela da convergência dos objetivos e dos interesses: o egoísmo de cada um seria mais bem satisfeito pelo crescimento geral das riquezas.<sup>3</sup>

Em resumo, os principais pilares que apoiam o pensamento administrativo dominante e clássico<sup>4</sup> são: a disciplina, a ordem, a obediência, a hierarquia, as diferenças

1. Desconheço qualquer livro de administração que faça alusão a quaisquer possibilidades de conflito ou de divergência dentro da empresa, a não ser em termos de "lutas pelo poder" ou de "competição interna".
2. Esta concepção é herdada diretamente do que retivemos do pai da economia, Adam Smith (que falava expressamente do egoísmo), reforçada pelo espírito "pioneiro" norte-americano do século XIX. Mas, atualmente, o desempenho, a qualidade, o progresso passam pela colaboração e a divisão, consequentemente por um questionamento de tais princípios (Galbraith 1968 e 1978, Goddard 1966, Rifkin 1980, Dumont 1986, Forrester 1961, Weizman 1986, Morgan 1989).
3. Era uma das bases, como veremos, do pensamento de Smith e, mais tarde, de Taylor, que a administração reconduziu e consolidou sem nuances.
4. Se preciso "dominante" e "clássico", é para remarcar que inicialmente é este princípio que se encontra



de *status*, a separação dos papéis de concepção e de realização, o individualismo, apesar da convergência dos objetivos, a desconfiança em relação ao assalariado, apenas um fator (mais ou menos refratário) de produção, a crença em uma administração científica baseada em ferramentas sofisticadas e a crença nas virtudes e a possibilidade de um crescimento indefinido.

No que se refere às relações de trabalho, encontramos, de maneira majoritária, a visão de que um operário não deve ser consultado, nem participar acima de determinados limites muito restritos, nem expressar seu ponto de vista, nem compartilhar decisões, informações, resultados, recursos próprios da empresa. É esta visão hierárquica que triunfa na famosa Teoria X de McGregor (1960), em que o empregado é visto como indigno de confiança, sem capacidade intelectual e incapaz de participar eficazmente.<sup>1</sup>

## HERANÇAS ATUAIS DAS TENDÊNCIAS TRADICIONAIS

As tendências tradicionais em administração sobrevivem ainda de maneira muito importante por várias razões,<sup>2</sup> cujas principais parecem ser:

- a recusa, compreensível, por parte dos dirigentes a perder o que a "tradição" sempre lhes conferiu: prestígio, privilégios e poder absoluto (cedendo, por exemplo, aos empregados uma parte de seu poder ancestral sobre a organização através de uma forma ou outra de divisão: lucro, decisões, idéias etc.);
- a crença, quase incondicional, na sempre possível descoberta de ferramentas miraculosas (como as equipes semi-autônomas, os círculos de qualidade, a administração da cultura);
- a crença em aparelhamentos sucessivos, quase naturais, de estruturas miraculosas (departamentalizadas, por projetos, matriciais etc.);

mas em prática e, em seguida, atualmente, numerosos autores (infelizmente isolados) que já não compartilham estas visões.

1. McGregor releve esta visão como a única "eficaz" e "prática" no final de sua carreira, enquanto no início dela ele fazia-lhe oposição com a Teoria Y, que era uma visão mais favorável à colaboração e à participação através da concepção de um assalariado mais inteligente, mais digno de confiança.
2. Estas razões são evocadas aqui de maneira breve: retornaremos a tratar mais profundamente destas questões, que considero como centrais no debate acerca da renovação da administração.

- a confiança ilimitada nas soluções técnicas, nas capacidades quase mágicas da alta tecnologia e da organização racional do trabalho (robótica, automação de escritórios, *softwares* aplicados à administração) capazes, acreditam, de substituir o ser humano em todos os lugares onde existe "rotina" e possibilidades de programação;<sup>1</sup>

- a adesão espontânea e auto-reforçada nas doutrinas dos chamados "novos economistas" ou "neoliberais" que pregam, *grosso modo*, a renovação da crença nas virtudes do "mercado livre" e auto-regulado, da desregulamentação e do livre arbítrio, da supressão de todas as restrições sociais, estatais e jurídicas que "entramam" a empresa livre e a concorrência.<sup>2</sup> Essas restrições revivem uma série de preconceitos ditos de "bom-senso" e tradicionais, tais como: "as chances são iguais para todos", "o mais forte ganha", "o preço do mercado é justo e natural", "os mais inteligentes dominam e comandam", "menos direitos garantidos dados, mais o estímulo para buscar a excelência será grande" etc. Os prejuízos revigoram a recusa de compartilhar, de garantir emprego ou salário, de ceder terreno aos empregados, ou, como dizem geralmente, de "mimá-los";

- enfim, a falta de preparação e de qualificação real dos operários, sempre considerados antes de tudo como um custo e mantidos em situação de obediência e submissão estrita. Penso que está aí uma das razões mais profundas da persistência da administração tradicional. A informação especializada e específica dada no sistema educacional público ou na empresa é inadequada. Ela não permite que os operários e empregados participem na administração e, a fortiori, na concepção, na pesquisa, ou na inovação, e possam colaborar de maneira profunda, porque isto implica maior polivalência, conhecimentos gerais, hábitos (e condições) de iniciativa, o que geralmente não ocorre.<sup>3</sup> É, portanto, um processo que necessita de tempo e de reconversões de contextos e de mentalidades inadmissíveis de um dia para o outro. É também um círculo vicioso que

1. Ver Simon (1977), e também, em menor escala, autores mais recentes, tais como Paquin (1987), Raymond et al. (1986).
2. Friedman (1975) e Hayeck (1972) são os principais pilares desta escola de pensamento (ver, para uma breve síntese, uma longa entrevista de F. Hayeck publicada no *L'Express*, de 20-12-1980, p. 92-101, ou ainda o artigo "Adam Smith? Il va bien, merci", de P. Lefournier. In: *Harvard-L'Expansion*, de dezembro de 1978, p. 104-111).
3. Isto explica parcialmente o fracasso, salvo em casos excepcionais, dos círculos de qualidade e dos programas de enriquecimento de tarefas tão populares no início dos anos 80, quando foram aplicados sem modificações das condições globais da administração de empresas.

muitos não hesitam em utilizar para desacreditar a colaboração e a participação, colocando a culpa no empregado que "não está interessado", "não quer" ou "não pode" participar.<sup>1</sup>

Em conclusão, deve-se salientar que os pressupostos e atributos do que chamamos "administração tradicional" estão longe de ter sido revistos de maneira importante. Deve-se constatar que eles ainda são repetidos de maneira mais ou menos direta, dentro do que considero ser - apesar da inegável importância e do valor das contribuições surgidas - "questionamentos rituais": como, por exemplo, as contribuições de Simon, de Mintzberg e, de maneira global, a corrente da "cultura organizacional" e da "qualidade total", consideradas como ferramentas administrativas que devem ser acrescentadas ao conjunto já existente.<sup>2</sup>

Propoñho a designação "administração tradicional" ao conjunto de teorias administrativas anteriores às correntes da cultura organizacional e da qualidade total. Estes pressupostos principais da ideologia administrativa são, consensualmente, o sistema elaborado por Smith, a organização do trabalho elaborado por Taylor, a organização das tarefas administrativas e o princípio da direção originários de Fayol (e, indiretamente, de Weber), a "fluidificação" das engrenagens sociais elaborada por Elton Mayo e o movimento das relações humanas e, enfim, as novidades relativas trazidas por correntes como a de Simon, a de Mintzberg e a da "cultura organizacional", geralmente seguidas de perto pela corrente da qualidade total.

1. Ver, por exemplo, Bergeron et al. (1979), sobretudo os capítulos referentes aos valores, atitudes e motivações, ou Laurin (1973). Mesmo que as organizações japonesas instaladas nos Estados Unidos, ou organizações norte-americanas como Dana Corporation, ou Shermag, ou ainda Cascades no Quebec, tenham mostrado que, com boas condições, era possível, ao mesmo tempo, que as empresas negociassem com sindicatos e empregados "contratos sociais" (como fazem, entre outros, alemães e japoneses).
2. Simon (1946 e 1977 sobretudo), Mintzberg (1973 e 1979) e a corrente da "cultura organizacional", conjuntamente com a corrente da "qualidade total", podem ser repetidos como exemplos mais fundamentais da contribuição do pensamento e da prática administrativa durante as últimas duas décadas.

## Parte II

# ESTUDO DE DOIS MODELOS DE ALTO DESEMPENHO: A CORÉIA DO SUL E A SUÉCIA

---



# 3

## FUNDAMENTOS DO MODELO SUECO: "UMA TERCEIRA VIA"?

---

### INTRODUÇÃO

Representando uma "terceira via" de desenvolvimento econômico e social, haja vista que prega a justiça e o acordo ou a negociação coletiva entre os parceiros sociais, o modelo sueco situa-se entre o liberalismo e a economia planejada. Apesar das turbulências que o afetam, ele foi e permanece sendo um modelo que busca melhoria contínua, além de ser dotado de igualdade e de paz social.

Os economistas Gosta Rehn e Rudolf Meidner, a partir de 1948, têm sido os principais instigadores da formulação de um modelo próprio, no caso, o sueco. Os fundamentos do modelo, que sustentam as políticas conciliatórias, provêm "de uma crítica da política econômica de inspiração keynesiana em vigor na Suécia, como em outros países do ocidente durante os anos de guerra e o primeiro decênio pós-guerra".<sup>1</sup>

Em seu livro *Le défi du plein emploi*, Bellemare e Poulin-Simon situam a Suécia e a Alemanha Ocidental como os países que obtiveram os maiores êxitos na dinamização de suas economias, com altíssimos índices de bem-estar social, especialmente em matéria de emprego, em que alcançaram uma das taxas mais elevadas.<sup>2</sup>

---

1. Gill (1989), p. 14.

2. Até o início dos anos 80, com exceção da Alemanha: maiores detalhes podem ser conseguidos consultando o anexo e os documentos consagrados à eficácia gerencial sueca na revista *Resources Humaines*, nº 10, de janeiro de 1988, bem como o jornal *La Presse* (Montreal, Canadá - NT) de 8 de janeiro e 5 de agosto de 1989.