

RESENHA BIBLIOGRÁFICA

Up the organization — Por Robert Townsend. New York, Alfred Knopf, 1970

O anti-intelectualismo anglo-saxão tem produzido alguns **best-sellers** no campo da teoria administrativa: **A lei de Parkinson, O princípio de Peter, Maquiavel e a gerência**, de Anthony Jay, e o livro que estamos comentando. Robert Townsend foi presidente da Avis (locadora de carros, segundo lugar nos Estados Unidos) entre 1962 e 1965; saiu dessa empresa quando ela, contra sua vontade, foi adquirida pela empresa gigante de comunicações, ITT.

Up the organization é um livro escrito na forma de citações (lembra, por acaso, o livrinho vermelho de Mao-Tsé-Tung...), composto de 97 tópicos arranjados em ordem alfabética e cuja leitura individual toma no máximo cinco minutos.

O livro agrada pela irreverência com que trata os temas sagrados e (aparentemente) sérios da organização. Seu objetivo declarado é "provocar uma risada e a vontade de chutar essa esponja de 200 pés para a qual você trabalha".

Os títulos dos tópicos são bastante atrativos para assegurar ao livro ampla cobertura de escândalo e consumo de massa: Despeça Todo o Departamento de Pessoal, Despeça as Relações Públicas, Departamento de Compras, Despeça-o Também.

No interesse de ser um **best-seller**, o livro não deixa de ter uma citação sobre as amantes e um tópico de eventual interesse, Ejaculação Prematura.

Frases típicas: "Ninguém deve ser presidente de nada por mais de cinco ou seis anos. Se ele não se retirar graciosamente, atirem fora o tratante". "As únicas pessoas que gostam de ser assistentes são os vampiros. O assistente recomenda-se como muleta ao gerente fraco ou preguiçoso. Ele o ajuda onde não deve e onde não pode — no contato com seus subordinados".

Peter Drucker, numa resenha publicada no **Business week** de 5 de setembro de 1970, pergunta: Como se explica a atração exercida por esse livro sobre o público americano (e poderíamos acrescentar o de todos os países industriais)? Será sinal de fraqueza e auto-ódio dos executivos ao aceitarem e comprazerem-se com esses ataques? O livro está indicando o surgimento de um **underground** na cultura executiva? Na verdade, observa Drucker, o livro diverte porque não ataca em profundidade, não derrama sangue e não deixa ninguém intranquilo quanto à continuação das coisas. A explicação, segundo Drucker, é muito simples: autores desse tipo são os **bobos da corte** da organização

atual. Sua posição é parecer críticos (como indica a capa do livro) sem ferir ninguém, nem derramar sangue. Seu papel é fazer o executivo sentir-se agrado pela disposição em aceitar críticas, pela sua **largueza de mente**, pela sua capacidade de rir de si mesmo.

Na Idade Média, o bôbo da corte, como uma boa parte dos críticos sociais de hoje, confinava-se a criticar **modos ou maneiras**, evitando o confronto com a substância. Focalizava sintomas e evitava os temas genuinamente substanciais.

Os estudiosos de administração podem ver que a crítica de Townsend está longe de ser uma crítica tão percuciente como a de Victor Thompson, McGregor e Herbert Simon, para citar apenas alguns.

Em continuação observa Drucker: "Os autores **best-sellers** de hoje são homens sérios que pensam que são críticos, radicais e inconventionais. Mas o que é evidente é seu extremo conservadorismo; eles são a corporificação viva da velha ética protestante, que alguns disseram que desapareceu. Eles acreditam no trabalho duro e na dedicação ao cargo e à companhia, no sucesso e nas recompensas e sobretudo no poder da promoção e do dinheiro para motivar e satisfazer as pessoas. Num mundo em que esses valores tradicionais estão sendo atacados de todos os lados, é confortante para o executivo ser castigado por não respeitar suficientemente esses valores.

Townsend, particularmente, com tôdas as suas palavras feias e seu jeito de **nós modernos**, denota um individualismo enrijecido e uma ênfase vitoriana no homem prático e na adoração do sucesso e do dinheiro, que deixou de ser moda com os **barões ladrões**.

Devo precaver o leitor contra a sedução de livros como esse que desviam a atenção da crítica mais séria para aspectos mais amenos. Ninguém há que não goste de ler as tiradas irresponsáveis e demagógicas de Townsend, quando ele põe a claro alguns sin-

tomas das contradições da organização de hoje, com as quais, de resto, todos concordamos e já sabemos de antemão.

Townsend agrada porque quebra vidraças, não agradaria se minasse as bases do edifício onde nos encontramos. Townsend agrada porque valoriza os velhos hábitos (trabalhar duro, não delegar, não ter assistentes, não contratar doutores de Harvard, não acreditar nas sugestões do pessoal de **staff**). O executivo que provavelmente há pouco deixou de ser um primitivo em administração e aceitou a doutrinação mais recente, percebe que pode voltar aos velhos vícios e que saudade eles nos trazem!

Townsend nos diz que a General Motors é bem sucedida **apesar de** e **não por causa de** coisas como: assistentes, organogramas, administração salarial e relações públicas.

Se essas coisas não são importantes, porque então dedicar a elas todo o livro, quando, em vez disso, ele deveria estudar as coisas que realmente são importantes para explicar o sucesso da General Motors. Porque o que é importante não é engraçado.

Aqui está sugerido o caráter escapista desse tipo de leitura. O seu sucesso se deve a que ele constitui **diversão** (no sentido latino da palavra) ou literatura escapista.

Passamos algumas horas amenas com ele, mas não o confundimos com coisa séria.

O livro fatura sobre a boa crítica feita à organização de hoje. Aproveita do descontentamento existente com as disfunções da burocracia. Toma uma linha de **jovem turco** contra a organização. Os alvos de Townsend são as hierarquias, os professores de administração, o estabelecimento cultural da empresa, os manuais de organização, os PhDs de Harvard, os consultores e especialistas de **staff**, enfim tudo aquilo que não gostamos de encontrar.

No tópico Call Yourself Up, Townsend recomenda que o executivo telefone a seu próprio escritório para ver como funcionam

mal as tentativas de um cliente ao procurar um executivo. Sua conclusão (errada) é que o executivo deve despedir a telefonista e a secretária e atender êle mesmo ao telefone. Ora, essa medida não só não vai resolver o problema, como também agravará o uso do tempo do próprio executivo.

O livro emprega chavões já conhecidos na subcultura organizacional. A incompetência dos consultores é matéria de muitas anedotas. Aqui êle o diz, graciosamente, mas sem originalidade, que "os consultores são pessoas que tomam emprestado o seu relógio para lhe dizer que horas são e depois saem com êle..."

Trabalhando com clichês, Townsend é engraçado. Tôda a vez que sai dêles, suas idéias inconventionais são perigosas. Quando êle propõe que não haja bonificação para quem se desempenha mal, êle repete uma idéia já conhecida, embora nem sempre executada. Quando êle recomenda dispensar a publicidade, as relações públicas, o departamento de pessoal e de compras, êle pode estar dando mau conselho. A propósito, a idéia de dispensar todo o departamento de pessoal e todos os seus **experts** me é particularmente tentadora, sem dúvida, apesar das desvantagens em que isso redundaria.

Townsend revela-se um leigo em computadores, confunde-os com máquinas convencionais, que apenas substituem o trabalho braçal de escritório.

Finalmente, Townsend tem uma concepção de empresa limitada e vitoriana. Êle

considera que a empresa tem obrigações apenas para com os acionistas, e não reconhece sua responsabilidade social. Nesse ponto, Townsend regride duzentos anos para a filosofia do **laissez faire** econômico.

Escrevi há pouco na **Revista IDORT** (outubro 1970) um artigo mostrando a contribuição de Parkinson e Peter para a Teoria da Administração e pareceria contraditória agora a minha análise de Townsend. Para os que leram aquêle artigo, preciso fazer um esclarecimento. Não há dúvida de que Parkinson e Peter usam do escândalo publicitário para veicular suas idéias. O valor dêles não está nisso, mas nos **princípios** que elaboraram. Alguns de seus **princípios** estão hoje sendo tratados ou estão sendo incluídos nos textos de administração. Além disso, o **absurdo**, o **nonsense** dêesses dois autores é uma posição teoricamente defensável diante do fenômeno burocrático racional.

Por seu turno, Townsend nem chega a criar um mundo de absurdo, nem elabora algum **princípio** permanente. Para não ser esta uma crítica apenas negativa, e porque gostei imensamente de ler o livro, devo reconhecer que Townsend tem valor na medida em que ensina a encarar com mais independência a instituição burocrática, a não se curvar diante da grandeza e da antigüidade das práticas administrativas. Townsend agrada e faz justiça no momento em que nos devolve a espontaneidade perdida, o ato genuinamente criador do organizador.

JOAO BOSCO LODI

Macroeconomic Activity — Theory, Forecasting and central —

Por Michael K. Evans. Tarper & Row, Publisher, 1969. 612 páginas

Desde a publicação da **General theory** de Keynes e sobretudo depois dos trabalhos de interpretação do famoso economista inglês, por autores como Alvin Ansen, Dudley Dillard, Prebish, Joan Robinson e outros, os livros de macroeconomia foram desenvolven-

do uma conformação própria. Na construção do modelo keynesiano, passou-se a atribuir grande importância aos três **mercados** que no conjunto constituem o **equilíbrio geral**: o mercado de bens, o mercado monetário e o mercado de trabalho. As funções tipicamente