

RESENHA BIBLIOGRÁFICA

A administração entre a tradição e a renovação.
Omar Aktouf. São Paulo, Atlas, 1996. 269p. *

Sylvia Constant Vergara **

Omar Aktouf, reconhecido professor, pesquisador e consultor sediado no Canadá, tem brindado seus leitores com rica e densa literatura que sinaliza para a necessidade de uma administração verdadeiramente humana. Também é disto que o livro trata. Estruturado em seis capítulos, por vezes repetitivo, ilustra os pontos de vista do autor com a experiência de dois países — Coréia e Suécia — e de seis empresas, uma das quais localizada no Brasil, considerados todos como modelos de alto e renovado desempenho, embora tenham questões não-resolvidas.

Aktouf entende como administração tradicional aquela cujas ações se fundamentam nos pressupostos de Adam Smith, Taylor, Fayol, Elton Mayo e Ford, bem como nas correntes de cultura organizacional e de qualidade total. Lembra que suas bases conceituais se revelam não como ciência, mas como doutrina. Esta foi desencadeada nos EUA do pós-guerra, e empresas e pessoas estão dela impregnadas. Segundo o autor, para essa doutrina, eficácia é sinônimo de submissão, logo, empregado é alguém para ser teleguiado. Disciplina, ordem, obediência, hierarquia, diferença de *status*, separação dos papéis de concepção e de realização são seus pilares. Duplo constrangimento é a sua marca: traz em si a alienação, mas supervaloriza a autonomia; arruma-se numa estrutura relacional de dependência, mas louva a liberdade; provoca a infantilização do empregado, obriga-o ao silêncio, mas clama por participação.

Administração tradicional é aquela que privilegia crenças míopes, tais como “o homem certo no lugar errado”. Abraçar tal crença é limitar as capacidades de uma pessoa ao que é exigido pelo posto que ocupa, não oferecendo oportunidades para a inventividade, iniciativa, imaginação, engajamento criador, busca do sentido do trabalho. É aquela que vê pessoas como “recursos humanos”. Ora, toda pessoa reduzida ao estado de recurso, isto é, de objeto dirigível e utilizável, não pode ser nada mais do que uma pessoa coisificada, alienada, que despreza sua empresa. Um recurso só poder ser humano, se o humano se desumanizar, porque o ser humano é feito para ser parceiro, consciente e voluntário, de seu semelhante. Administração tradicional é aquela que tem contado com a legitimidade que lhe dão as escolas de administração quando enfaticamente privilegiam aná-

* Síntese desta resenha foi publicada na *Revista Rumos do Desenvolvimento* (133), fev. 1997.

** Professora da EBAP/FGV.

lise, abstrações matemáticas, cálculo, estudos de caso. Essas coisas são importantes, mas não são sinônimos de reflexão, nem conduzem, necessariamente, à organização inteligente. Administrar não é o mesmo que dominar técnicas e receitas.

Aktouf vê o modelo dominante em pleno processo de esgotamento. Os desgastes têm sido consideráveis, tem havido destruição de organizações inteiras e chegamos ao inverso da doce harmonia que os apóstolos do conceito de "empresa de excelência" proclamam e desejam com frenesi. O que se tem são fantásticos avanços tecnológicos ao lado de altas taxas de desemprego, pauperização e angústia existencial. Até agora tivemos humanismo de fachada e, no entanto, os aspectos intangíveis da gestão são muito mais determinantes do sucesso de uma empresa do que os materiais e tangíveis.

Administração renovada é aquela que se caracteriza pela preocupação com equidade, transparência, redistribuição, solidariedade-cumplicidade, e que espera criatividade, originalidade, inovação e talento aglutinador do novo administrador. É aquela que percebe o ser humano como uma criatura imaginativa, capaz de livre-arbítrio e possuidor de capacidades associativas e generalistas. É aquela que admite que o ato humano por excelência é o trabalho. É nele que o homem exprime sua natureza de construtor de seu meio. Se é assim, administração renovada supõe não o ato alienado, mas o ato livre sem o qual não se concebe engajamento e comprometimento. Como uma pessoa pode ser responsabilizada pela rentabilidade e pelas conseqüências de um ato que nunca foi seu, nem ao menos parcialmente? Administração renovada é aquela que admite não se poder ignorar impunemente as necessidades e capacidades humanas. Se assim se faz, tem-se como resultado o absentéismo, o alcoolismo, o estresse, a inibição da ação.

Para a renovação da administração, o autor sugere que se vá buscar bases teóricas em outros saberes, bem como as experiências de outros países, que não somente os EUA, e de empresas que, mesmo americanas, estejam buscando novos caminhos. Alerta que os países mencionados têm muitos problemas, mas podemos aprender como as políticas de governo modelaram o espaço econômico e social, como é útil o alto nível de escolaridade e de consciência social dos empregados. Na Suécia, por exemplo, onde a parte mais substancial de pesquisas é financiada pelo setor privado, as pessoas aceitam sacrifícios, porque têm a certeza de que a riqueza, uma vez restabelecida, será equitativamente repartida.

Mudanças, reconhece Aktouf, não se farão de um dia para outro. Como admite, tem-se, de uma lado, o poder paralisante do empregador; de outro, a resistência, também paralisante, do empregado. Mas elas precisam ser feitas. Afinal, assevera, este movimento por maior humanidade na empresa não é nem um ideal romântico, nem um ato de filantropia, nem uma utopia, mas uma necessidade. Para realizá-la, é preciso incorporar um novo estado de espírito, certa sabedoria, nova generosidade.

Aktouf advoga que aos patrões cabe o primeiro passo na jornada da mudança. Gestores têm de entender a grande responsabilidade que lhes cabe em relação a seus semelhantes. As empresas devem ser rentáveis, sim, mas não à custa do sofrimento de seus empregados ou da degradação do ambiente. O administrador que age nessa direção, afirma o autor, serra o próprio galho no qual está sentado.