

BUSCANDO A RENOVAÇÃO:

A NOVA ONDA ADMINISTRATIVA*



■ **Stephen J. Wood**

Senior Lecturer em Relações Industriais na London School of Economics and Political Science, Inglaterra.

Traduzido por **Angelo dos Santos Soares**, professor do Departamento de Informática e Métodos Quantitativos da EAESP/FGV e reviso por **Gisela Taschner Goldenstein**, professora adjunta do Departamento de Fundamentos Sociais e Jurídicos da Administração da EAESP/FGV e editora-chefe da RAE.

* **RESUMO:** *In Search of Excellence* de Peters e Waterman e *The Change Masters* de Kanter são obras seminais do início dos anos 80 que iniciaram uma nova onda na teoria da Administração, que é caracterizada pela sua ênfase em a) manter um alto desempenho ao aprender a gostar de mudança e a atingir a excelência através de uma renovação contínua; b) a predisposição para agir e a busca de novas atitudes através da ação dos gerentes seniors em lugar de uma estratégia de busca interior e de mais longo prazo de desenvolvimento organizacional; e c) prescrições de formas organizacionais mais achatadas, e menos hierárquicas e rígidas do que as formas burocráticas dominantes anteriormente.

* **PALAVRAS-CHAVE:** *Teoria gerencial, cultura orga-*

nizacional, renovação organizacional, excelência, desburocratização, política organizacional.

* **ABSTRACT:** *Seminal books of the early eighties, Peters and Waterman's In Search of Excellence and Kanter's The Change Masters set in train what the author describes as a new wave of management theory. This article explores its development in the late 1980s, the distinctiveness of the new wave, and the role of social science within it. The new wave is characterized by its emphasis on: a) maintaining high performance through "learning to love change" and the achievement of excellence through continual renewal; b) a bias to action and fostering new attitudes through senior management's actions, as opposed to the more long-term soul-searching strategy of organizational developments; and c) prescriptions for organizational forms which are flatter, less hierarchical and rigid than the previously dominant bureaucratic form.*

* **KEY WORDS:** *Management theory, organizational culture, renewing organizations, excellence, debureaucracy, organizational politics.*

* Versão revista do texto "New Wave Management?", publicado originalmente em *Work, Employment and Society*, 3(3):379-402, setembro de 1989, editada pela British Sociological Association.

INTRODUÇÃO

Nos anos 80, houve um enorme crescimento do número de livros de administração. Livros como *In Search of Excellence*¹ de Peters e Waterman tiveram vendas fenomenais em todo mundo, já que foram objeto de maciços investimentos de *marketing* e traduzidos para várias línguas. Seria oportuno avaliar o impacto desses livros no desenvolvimento tanto da teoria quanto da prática administrativa. Infelizmente, uma análise completa está fora do alcance deste artigo. Vou me restringir a discutir seis livros de administração pós-Peters e Waterman, incluindo seus novos livros, com vistas a esclarecer suas idéias básicas e premissas, se houve uma ruptura significativa na teoria da administração nos anos 80, e a extensão em que idéias e pesquisas das ciências sociais influenciam o desenvolvimento da teoria da administração.

Vou concentrar-me em seis livros publicados no final dos anos 80: *Thriving on Chaos* de Peters; *The Renewal Factor* de Waterman; *The Constraints of Corporate Tradition* de Kantrow; *Riding the Waves of Change* de Morgan; *When Giants Learn to Dance* de Kanter e *The Green Capitalists* de Elkington e Burke². Se a evidên-

cia desses livros influentes é algo para nos guiar, sugiro que uma nova onda de teoria da administração estabeleceu-se nos anos 80, a qual, apesar de ser densamente orientada para a consultoria e para prescrições gerais, tem recebido uma influência considerável das ciências sociais passadas.

A ABRANGÊNCIA DA LITERATURA ADMINISTRATIVA

A abrangência da literatura administrativa é, pelo menos superficialmente, muito ampla. Podemos, inicialmente, dividi-la entre livros acadêmicos e de "consultoria".

Dentro da categoria acadêmica há uma variedade de tipos:

a) aqueles que oferecem principalmente análise conceitual da administração, sendo o livro de Mintzberg³ um clássico exemplo disso;

b) os baseados em análises empíricas, sendo os livros de Rosemary Stewart⁴ bons exemplos desse gênero;

c) livros-textos, por exemplo, *Working in Organizations* de Kakabadse et alii⁵; e

d) análises mais sociológicas e críticas de práticas administrativas, das quais Braverman e Nichols são exemplos clássicos⁶.

Os livros de "consultoria", caracterizados pela sua ênfase em como administrar e me-

1. Há tradução portuguesa: *Vencendo a Crise*. São Paulo, Harbra, 1983.

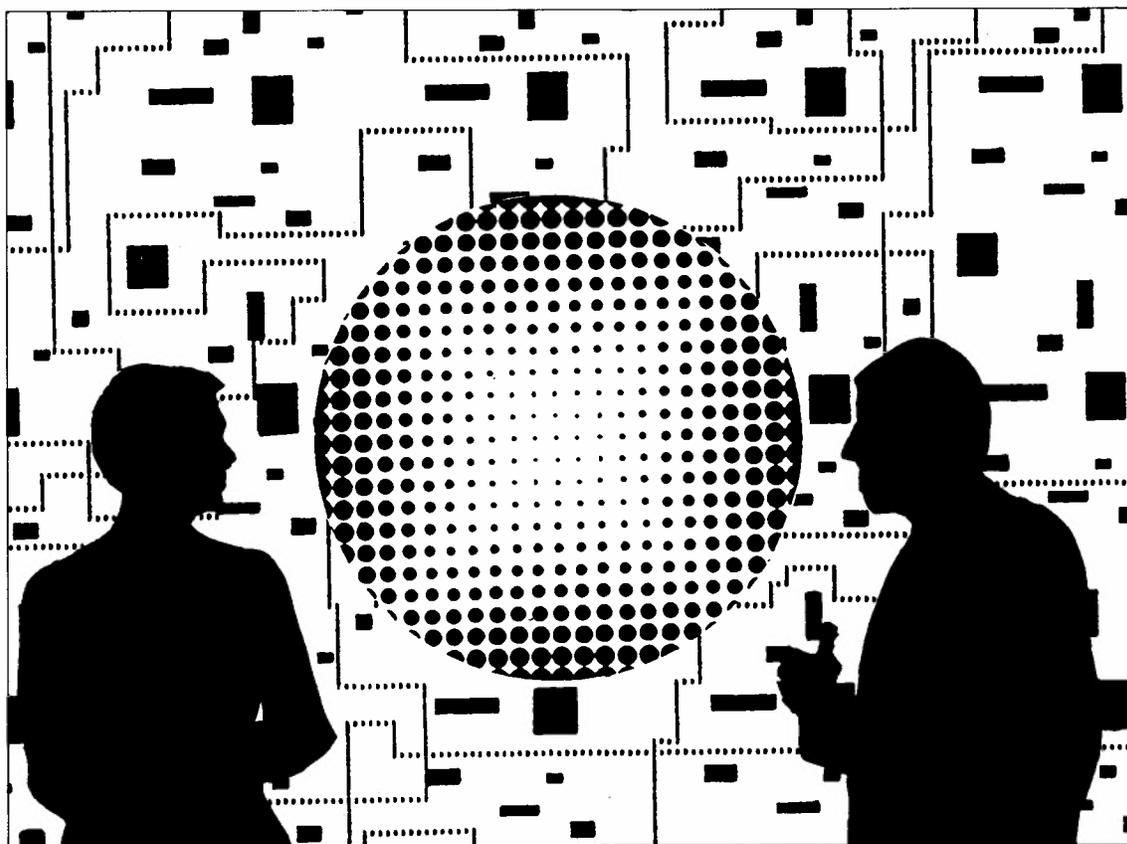
2. ELKINGTON, J. & BURKE, T. *The Green Capitalists: Industry's Search for Environmental Excellence*. London, Victor Gollancz, 1987; KANTER, R. M. *When Giants Learn to Dance — Managing the Challenges of Strategy, Management and Careers in the 1990's*. London, Simon and Schuster, 1989; KANTROW, A. *The Constraints of Corporate Tradition*. New York e London, Harper and Row, 1987; MORGAN, G. *Riding the Waves of Change: Developing Managerial Competencies for a Turbulent World*. London, Sage Publications, 1988; PETERS, T. *Thriving on Chaos*. Basingstoke, MacMillan, 1987. Na tradução portuguesa, *Prosperando no Caos*. São Paulo, Harbra, 1989; WATERMAN, R. H. Jr. *The Renewal Factor: Building and Maintaining Your Company's Competitive Edge*. London, Bantam Press, 1980. Na trad. port., *O Fator Renovação: como os melhores conquistam e mantêm a vantagem competitiva*. São Paulo, Harbra, 1989.

3. MINTZBERG, H. *The Nature of Managerial Work*. New York, Harper and Row, 1973.

4. STEWART, R. *Contrasts in Management*. New York e Maidenhead, Berks, McGraw-Hill, 1976.

5. KAKABADSE, A.; LUDLOW, R. & VINNICOMBE, S. *Working in Organizations*. Harmondsworth, Penguin, 1987.

6. BRAVERMAN, H. *Labor and Monopoly Capitalism*. New York, Monthly Review Press, 1984. Na trad. port., *Trabalho e Capital Monopolista*. Rio de Janeiro, Zahar, 1977; NICHOLS, T. *Ownership, Control and Ideology*. London, Allen and Unwin, 1969.



lhorar a *performance* organizacional, também podem ser divididos em três tipos principais:

a) os que oferecem análises (com prescrições) de um tema abrangente, por exemplo, *Theory Z* de Ouchi⁷, que se concentrou no modelo de administração japonês;

b) os que focalizam métodos para melhorar a direção de tópicos específicos, frequentemente bem mais restritos, tal como *How to Motivate People* de Le Boeuf⁸;

c) relatos de histórias de sucesso que incluem tanto estudos de empresas, como *Virando a Própria Mesa* de Semler⁹, como relatos de conquistas pessoais de um indivíduo (super-herói), tais como o famoso livro de Iacocca¹⁰ sobre como ele mudou completamente a Chrysler, ou o de Harvey-Jones¹¹ (ex-presidente da I.C.I) sobre "como fazer do meu jeito".

A divisão entre livros sociológicos e administrativos/de negócios parece estender-se bem além da diferença entre seus níveis de venda. Talvez a maior delas seja entre a preocupação acadêmica explícita dos primeiros com o poder e a autoridade e a relativa desatenção dos últimos a tais aspectos e/ou a tendência a tomá-los como dados. Essa clivagem não existiu sempre; o tema da autoridade foi uma preocupação central dos que primeiro escreveram sobre a administração, tal como Barnard. Todavia, o contraste entre os sociólogos e Waterman e seus semelhantes está no seu nível máximo no que se refere a essa questão. Podemos ilustrar isso, referindo-nos a um recente estudo sociológico de administração feito por Jackall, *Moral Mazes*¹². O poder está no núcleo da análise, apesar de sua aparente preocupação com valores: "o que é correto para a corporação é o que o cara acima de você quer de você" é a essência da moral que Jackall¹³ pretende mostrar. Na maior parte da literatura sobre administração, por outro lado, a ênfase está nas organizações sendo unidas por valores compartilhados e liderança, que são retratados de forma um tanto aséptica.

Apesar de suas diferenças, há uma preocupação que os autores de administração e os sociólogos frequentemente compartilham, a saber, o problema da burocracia, embora os primeiros tendam a ocupar-se menos da análise da burocracia, e mais do encorajamento de novas formas de organização orgânica. A busca de formas mais flexíveis de organização não é nova. Há 20 anos, vários autores conhecidos de administração (incluindo Drucker, McGregor, Blake e Mouton) estimularam os administradores a fazerem mudanças significativas. E cientistas sociais, como Galbraith e Arygris, provavelmente foram mais amplamente lidos

por administradores do que o são hoje. Será que a diferença entre antes e agora é uma simples questão de visibilidade e escala? Livros como *In Search of Excellence*¹⁴ de Peters e Waterman são, naturalmente, parte do desenvolvimento comercial que eles descrevem e procuram aumentar; e uma mudança, certamente, é a maneira pela qual os livros de administração estão sendo altamente comercializados, serializados em jornais, acompanhados por vídeos e habilmente engrenados para promover consultorias. Mas existe alguma coisa fundamentalmente distintiva nos escritos de administração dos anos 80? E, de qualquer forma, o quanto eles são homogêneos?

Na cultura dos anos 80, liderança, administração *Just-in-Time* (JIT) e controle total de qualidade, todos entraram (ou, no caso da liderança, reentrou) na teoria da administração, ao lado de preocupações mais gerais sobre flexibilidade, novas tecnologias e nichos de mercado — as palavras mais presentes nos comentários de negócios dos anos 80. Contribuições importantes, junto com *In Search of Excellence* de Peters e Waterman, incluem a *Theory Z* de Ouchi¹⁵ (deliberadamente chamada assim para contrastar com a teoria X e Y de McGregor), que apontou várias formas de adaptar a administração japonesa às economias ocidentais, particularmente aos EUA, e *Change Masters* de Kanter¹⁶, que ressalta a importância da necessidade de uma alta administração estender a motivação e a habilidade ao pessoal de nível hierárquico mais baixo. Entretanto, nenhum desses livros é tão sólido e instigante quanto o *Organizational Culture e Leadership* de Schein¹⁷, o mais profundo aporte ao elemento "cultura" do "novo" debate. Ainda assim, sob alguns aspectos, eles podem ser tratados como marcos, pelo menos no gênero mais popular de livros de administração. Eles foram escritos numa época em que a economia americana estava começando a sentir a ameaça do aumento da competição e da iminente crise econômica de longa duração; e refletiram a consciência crescente de que os processos administrativos poderiam estar fortemente implicados na natureza cada vez menos competitiva dos negócios norte-americanos. Como Schein¹⁸ coloca, o conceito de cultura organizacional parecia conter a promessa de compreender a forma pela qual as organizações crescem, mudam, frequentemente "fazem coisas que parecem não ter nenhum sentido", assim como fracassar, problemas considerados cada vez mais importantes para o desempenho econômico global.

Neste artigo, desejo tecer breves considerações sobre parte da literatura mais recente derivada desses primeiros livros, em particular

7. OUCHI, W. *Theory Z*. Reading (Mass.), Addison Wesley, 1981. Já traduzido para o português: *Teoria Z - Como as Empresas podem enfrentar o desafio japonês*. São Paulo, F.E.B., 1982.

8. LE BOEUF, M. *How to Motivate People*. London, Sidgwick Softbacks, 1988.

9. SEMLER, R. *Virando a Própria Mesa*. São Paulo, Best Seller, 1988.

10. IACocca, L. *Iacocca: an Autobiography*. New York, Bantam, 1986. Trad. port: *Iacocca, uma autobiografia*. São Paulo, Cultura, 1985.

11. HARVEY-JONES, J. *Making it Happen*. London, Collins, 1988.

12. JACKALL, R. *Moral Mazes: The World of Corporate Managers*. New York e Oxford, Oxford University Press, 1988.

13. Idem, *ibidem*, p. 6.

14. PETERS, T. & WATERMAN, R. In *Search of Excellence*. New York, Harper and Row, 1984.

15. OUCHI, W. Op. cit.

16. KANTER, R. M. *The Change Masters*. New York, Touchstone Book, 1983.

17. SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco e London, Jossey-Bass, 1986.

18. SCHEIN, E. H. Op. cit., pp. 1-2.

do *In Search of Excellence*. Os seis trabalhos que vou focalizar (já mencionados no início deste artigo) não são meras versões populares ou atualizadas das idéias originais, pois eles as ampliam e consolidam de maneira significativa. Mais precisamente, embora continuem a ver como problema central as mudanças de cultura organizacional, eles também dão mais atenção à questão do excesso de burocracia e de estratos na administração. Parece que Peters e Waterman puseram em marcha uma nova onda na teoria da administração, caracterizada pela ênfase sobre a mudança como um processo contínuo, ao tentarem abordar o problema colocado pelo fato de que até empresas bem-sucedidas podem ser atingidas por crises (realmente, como tem sido dito, várias das empresas chamadas de "bem-sucedidas" por Peters e Waterman, tiveram problemas logo após a publicação de seu livro). O que é comum a esses livros e aos de Kantrow e Morgan é o ponto de vista expresso por Majaro, segundo o qual "sem criatividade, não se pode ter inovação e sem inovação, uma organização não pode ser ou permanecer bem-sucedida"¹⁹. A ênfase está na necessidade de levar as organizações a um estado em que elas possam manter continuamente um desempenho elevado, através "do aprendizado do amor pela mudança", para usarmos uma frase de Peters. Para alcançar esse estado, é necessário mais do que simplesmente inventar empresas bem-sucedidas; e, sim, o que Peters chama de uma revolução, de tal forma que as organizações possam aprender a prosperar no caos e a renovar-se continuamente.

PROSPERANDO NO CAOS E SUPERANDO AS CONDIÇÕES DA TRADIÇÃO (Waterman, Peters e Kantrow)

Os temas de *The Renewal Factor* de Waterman e *Thriving on Chaos* de Peters têm muito em comum. Como Peters diz (caracteristicamente com um toque de exagero), "nenhuma companhia está segura. A IBM é declarada morta em 1979, a melhor das melhores em 1982, e morta outra vez em 1986"²⁰. O *Renewal Factor* continua onde o *In Search of Excellence* parou: empresas bem-sucedidas se renovam, uma vez que "nenhuma organização pode manter excelência sem renovação". Ambos, Peters e Waterman, estimularam as organizações a adotarem novos princípios a fim de responderem ao ambiente cada vez mais competitivo, e isolaram oito atributos das empresas "excelentes" ou "bem-sucedidas": predisposição à ação; estar junto do cliente; autonomia e iniciativa*; produtividade através das pessoas; mãos à obra, orientadas por valores; restringir-se ao conhecido;

forma simples, equipes pequenas; propriedades flexíveis/rígidas simultâneas.

A ênfase foi retirada da racionalidade excessiva dos teóricos do controle da administração e da escola das organizações baseada na estratégia/estrutura, a paralisia da análise,** para usar um termo de Waterman²¹. Empresas bem-sucedidas davam prosseguimento às coisas, eram orientadas para as pessoas, não eram desordenadas pela burocracia e evitavam o domínio dos contadores. Peters e Waterman abriram a discussão sobre um novo pensamento organizacional. Primeiramente, criticaram as finanças e o mercado financeiro, que levam a ataques-surpresa na compra de ações, aquisições e fusões sem prestar atenção suficiente aos problemas internos das empresas, e daí ao papel dos assuntos organizacionais na vantagem competitiva e nos problemas dos EUA. Em segundo lugar, eles mostraram-se céticos em relação às ênfases da teoria organizacional, em particular, em relação à tendência dos estruturalistas de tornar as organizações cada vez mais complicadas e desajeitadas, como sob o princípio matricial. Em resumo — para usar os termos comumente aplicados — as perspectivas do controle administrativo e financeiro são vistas como muito rígidas, a perspectiva do desenvolvimento organizacional (DO) como muito branda, os estruturalistas como quem complica demasiadamente as coisas. Peters e Waterman optaram por uma forma que combina o "rígido" (*hard*) com o "brando" (*soft*) — controles rígidos sobre os resultados, concedendo considerável autonomia nas definições de prioridades, decisões e ações.

A mesma estratégia básica de "aprender com as melhores empresas" é adotada em *The Renewal Factor*. Assim, como o *In Search of Excellence*, o livro é construído em torno das melhores empresas que podem fazer e têm feito renovações. Outra vez identificam-se oito atributos para as organizações que se renovam e um capítulo é dedicado a cada um, de tal forma que até mesmo a estrutura do livro segue a fórmula do *In Search of Excellence*. Os temas ou lições que emergem dessas empresas inovadoras são:

- oportunismo informado
- direção e autonomia
- fatos favoráveis e controles apropriados
- nova solidariedade
- trabalho em equipe, confiança, política e poder

* Nota da Editora: no original, *entrepreneurising*.

** Nota da Editora: Há uma rima que se perde na tradução de *analysis paralysis*.

19. MAJARO, S. *The Creative Gap: managing Ideas for Profit*. Harlow, Longman, 1988, p. 5.

20. PETERS, T. Op. cit., p.3.

21. WATERMAN, R. H. Op. cit., p. 108.

- estabilidade em movimento
- atitudes e atenção
- causas e comprometimento

Embora o livro esteja preocupado com a estratégia, a ênfase é outra vez colocada não no planejamento a longo prazo, mas no estabelecimento de uma trajetória para o futuro, tratando a estratégia como uma questão de "oportunismo informado". As virtudes da ação são outra vez exaltadas. As organizações que se renovam determinam os caminhos, não uma estratégia detalhada para as suas companhias e comportam-se como oportunistas informados. Elas tratam a informação como sua principal vantagem estratégica e a flexibilidade como sua principal arma estratégica, evitando o planejamento a longo prazo.

Subjacente ao livro todo está a necessidade de administradores e organizações "renderem-se às memórias" e "quebrarem a armadilha do hábito" — em suma, o passado deve ser tratado como passado (como dizem os economistas) e a mudança deve ser tratada como norma (como os teóricos das organizações estão propensos a dizer). Todos esses temas são reiterados por Kantrow, Morgan, Peters e Kanter. O diagnóstico da forma de muitas organizações permanece muito semelhante ao apresentado no *In Search of Excellence* — elas podem ser excessivamente burocráticas, e os administradores estão muito obcecados com planos e muito divorciados das operações.

O livro *Thriving on Chaos* de Peters é um esboço compreensivo de todos os elementos de uma estratégia organizacional montada para obter uma alta receptividade. É dominado por um conjunto de prescrições apresentadas de maneira muito clara, passo-a-passo. O ponto inicial do conjunto de soluções é que as empresas devem encarar o que Peters chama de a "era da incerteza sem precedentes". A revolução que Peters propõe vai implicar na aceitação da fragmentação dos mercados e na constante procura da diferenciação dos produtos, da captura de nichos e do aumento do valor adicionado. As empresas bem-sucedidas terão menor número de níveis na estrutura organizacional; serão mais descentralizadas e compostas de unidades mais autônomas; patrocinarão atitudes voltadas para a consciência de qualidade e de serviço e crescentemente verão a sua equipe altamente treinada e flexível como seu principal meio de adicionar valor.

Isso não é modificar, mas sim usar como base o que foi proposto em *In Search of Excellence*, na medida em que a importância do pagamento relacionado à *performance*, "adminis-

trar pelo exemplo", a criação de um "senso de urgência", e outros elementos do modelo anterior são reiterados.

Em contraste com o estilo quase de manual de Peters, o livro de Kantrow, *The Constraints of Corporate Tradition*, é altamente discursivo e, tal como o de Waterman, recorre a um material tão extenso que transcende as fronteiras do mundo dos negócios. No caso de Kantrow, o meio parece ser parte da mensagem: seja eclético, leia e pense o mais amplamente possível para criar um novo conjunto de mentes para a corporação. Seu objetivo principal parece ser o de ressaltar não só a importância da cultura, mas também os perigos inerentes a ela. Muito freqüentemente, as organizações escondem-se atrás da cultura — "essa é a maneira pela qual fazemos as coisas aqui". A recente ênfase sobre a cultura na teoria das organizações é importante porque os administradores dificilmente querem admitir que estão operando com categorias definidas de maneira restrita e dominada por convenções. Como Waterman, Kantrow chama a atenção para a tendência predominante da quantificação: "Como alguns economistas de livros-textos, preferimos operar e interpretar por médias e extrapolações, não por exceções ou singularidades históricas"²². As organizações precisam tornar-se mais autoconscientes dos detalhes do seu passado e do processo histórico subjacente a seu desenvolvimento. "Instruções geniais para mudar a cultura de uma organização" podem fazer sentido, mas freqüentemente "refletem pouca compreensão do que exatamente pode ser mudado por uma boa administração — ou como"²³. Infelizmente, Kantrow fornece poucos detalhes para sustentar suas sugestões. Ele faz pouco mais que um alerta aos administradores sobre os problemas envolvidos com o emprego da ênfase cultural. Assim, sua contribuição principal é lançar luz sobre o fato de que o objetivo não é negar a cultura de uma organização ou começar de novo, mas, antes, o de as organizações desenvolverem um senso de suas histórias e se fundamentarem nos "processos ocultos pelos quais as organizações realmente se lembram". A prescrição parece impor às organizações a manutenção de uma espécie de auditoria cultural, que envolverá uma análise dos sucessos e falhas passados, assim como questões detalhadas, tais como "até que ponto a decoração de um escritório é feita para significar alguma coisa?"²⁴.

A tese compartilhada por esses três livros é que a cultura é primordial, pois ela estrutura o modo pelo qual as pessoas pensam, tomam decisões e agem nas organizações. Segundo Peters e Waterman, os administradores preci-

22. KANTROW, A. Op. cit., p. 51.

23. Idem, *ibidem*, p. 157

24. Idem, *ibidem*, p. 160.

sam criar uma cultura organizacional forte, na qual todos os membros — tendo sido devidamente selecionados — são socializados, a fim de unir a organização. As pessoas gozam de considerável autonomia na decisão de como agir, contanto que sejam congruentes com um conjunto de objetivos e direções previamente acordados ou vindos de cima. Entra a cultura: sai a politicagem. Waterman diz isso explicitamente: a politicagem, que é baseada em calúnias e pessoas que não compartilham, é disfuncional. Leva as pessoas a tornarem-se possessivas em relação a suas idéias e exacerba os problemas de cooperação, de capital investido e de comportamentos que se tornam tradições. Nesse ponto, o argumento tem os mesmos fundamentos do desenvolvimento organizacional. O trabalho em equipe torna-se a forma desejável de operação e espera-se que ele dê fim à politicagem. Os livros, entretanto, fornecem poucas sugestões de como isso é alcançado, e eu quase posso ouvir os administradores dizendo: “se ao menos fosse tão fácil”. O assunto é amplamente uma questão de nossas concepções sobre convenções solidificando-se em categorias, para usar uma frase de Kantrow. O culturalismo é, então, levado ao seu extremo.

Segundo Kantrow, os conceitos são sobre fronteiras, e são estas que precisam ser mudadas. Waterman também leva isso ao seu extremo: as fronteiras entre administradores, entre trabalhadores e administradores, e até mesmo entre fornecedores e organizações precisam ser dissolvidas. A totalidade de um cenário organizacional torna-se sem fronteiras. Na melhor das hipóteses, a única fronteira aparentemente permitida seria entre o indivíduo, um grupo e o receptor de sua produção, de tal modo que todo mundo tivesse um cliente e se orientasse em função do cliente. Até mesmo a divisão entre administradores e administrados se rompe, na medida em que a organização moderna é um “time”, e não mais “eles e nós”, ou algo rachado por uma politicagem desagregadora. Tais organizações estão procurando (ou deveriam estar — o argumento não é sempre claro) um compromisso maior e uma contribuição para novas idéias e desenvolvimentos de toda a sua força de trabalho, ou membros, para usar o termo correntemente preferido.

CAVALGANDO NAS ONDAS DA MUDANÇA (Morgan)

O trabalho de Morgan situa-se em primeiro plano na literatura sobre a nova onda administrativa. Segundo Morgan, a taxa de mudança continua a aumentar e uma nova abor-

dagem da administração terá que envolver uma remodelagem do ambiente sócio-econômico. Isso vai requerer mais que simplesmente aprender com as organizações bem-sucedidas ou excelentes. Em um veio similar ao de Waterman, Morgan move o debate, dessa forma, para uma administração renovadora e pró-ativa. Ele argumenta que não é suficiente olhar para o que as organizações bem-sucedidas já estão fazendo, pois também é necessário ser pró-ativo em relação ao futuro: antecipar algumas mudanças que têm probabilidade de ocorrer e posicionar as organizações e seus membros para lidar com esses novos desafios efetivamente²⁵.

As mensagens normativas são claras: os antigos modelos burocráticos de organização com papéis superdefinidos devem ser abandonados e os responsáveis pela introdução das novas tecnologias devem facilitar essa transformação; “assim, as pessoas podem definir suas próprias conexões e contribuições em relação ao conjunto”²⁶. Outra vez, a principal área de interesse é a de atitudes: a necessidade de um conjunto de mentes novo e pró-ativo. Morgan alega que baseia o seu livro “nas descobertas de uma pesquisa que envolveu executivos seniors em um projeto de aprendizado-ação delineado para explorar implicações de tendências ambientais chave para o futuro de suas organizações”²⁷. Todavia, as idéias apresentadas nesse livro são, com demasiada clareza, parte de um conjunto de idéias correntes dos autores atuais da administração, para terem vindo somente desse projeto, que parece ter como principal contribuição citações dos executivos usadas liberalmente, para dar sustentação aos argumentos gerais de Morgan: “todos os líderes nos negócios devem aprender a olhar para fora; o mundo é agora uma vila comercial”²⁸. “Se nós nos vemos definidos pelas tarefas que estamos executando agora, podemos estar menos aptos a ver o que mais poderíamos estar fazendo”; e “a motivação das pessoas — mas temos que achar uma expressão melhor — tem que ser parte da descrição do cargo de um administrador”²⁹. Como se podia esperar do coautor de um livro-texto tão importante de ciências sociais sobre organizações³⁰, Morgan não está inteiramente desatento aos aspectos políticos. Mas a concessão que ele faz a tais aspectos é um tanto limitada: eles entram em seu conjunto de idéias, principalmente através do conceito do “parceiro”^{*} da organização. As administrações devem reconhecer que

* Nota da Editora: o termo no original inglês é *stakeholder* e refere-se a um amplo conjunto de pessoas (que não se confundem com os acionistas) que têm interesses na organização.

25. MORGAN, G. Op. cit.

26. Idem, *ibidem*, p. 113.

27. Idem, *ibidem*.

28. Idem, *ibidem*, p. 64.

29. Idem, *ibidem*, *idem*.

30. BURRELL, G. & MORGAN, G. *The Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London, Heinemann, 1979.

são responsáveis não somente em relação aos acionistas, mas também face a um conjunto múltiplo de "parceiros", que inclui empregados, clientes, distribuidores, a comunidade, políticos e grupos específicos de interesses, a quem têm que prestar contas; é a administração simultânea de interesses múltiplos. A mensagem geral é que é preciso colocar-se no lugar de um "parceiro" externo, a fim de aprender sobre a natureza de sua própria organização, porque tal visão externa nem sofre as restrições dos costumes correntes nem está contaminada pela política interna.

Morgan guarda a maioria de suas mensagens com relação à política para a administração do trabalhador e para as relações intra-organizacionais. Ambas estão, de fato, mudando (ou deveriam estar mudando — note-se outra vez o problema do possível estado do argumento). As fronteiras tanto intra como interorganizações estão se tornando menos claras: a chave é a interdependência³¹. A hierarquia será substituída pela noção de uma rede, que deve ser administrada como um sistema de "parceiros" interdependentes. Essa abordagem não deve ficar restrita às relações internas: "o objetivo deve ser trabalhar através de valores e normas" nas relações tanto intra como interorganizacionais. A administração passou (passará?) a ter por foco as relações, e não atividades compartimentadas³² e essa ênfase ainda pode tornar-se um importante traço distintivo da teoria administrativa pós-Peters e Waterman.

DOMINANDO O DESAFIO DO MUNDO PÓS-ENTREPRENEURIAL (Kanter)

A mensagem de Kanter é muito semelhante à dos outros autores considerados até aqui: ela salienta a onipresença da mudança, as transformações revolucionárias em grandes organizações, necessárias para responder à economia cada vez mais competitiva e globalizada. Assim como Peters e Waterman, ela incita as empresas a se aterem mais aos seus negócios, ou, como prefere ela colocar, a centrarem seu foco naquilo que fazem, e a abandonarem suas estratégias de diversificação adotadas no passado. Também como eles, ela recorre a exemplos de empresas que estão concentrando seu foco, "emagrecendo" e reorganizando-se radicalmente para alcançar uma nova estrutura e cultura pós-*entrepreneurial*. Kanter também, talvez mais que os outros autores aqui examinados, indica que tais exemplos estão se tornando mais e mais difundidos:

"À medida que maiores inovações vêm acontecendo ... as observações de mudança que escuto

têm aumentado em volume para soar mais e mais como uma revolução de longo alcance na administração de empresas".

Ela chama essa revolução de "pós-*entrepreneurial*" porque está "aplicando princípios de *entrepreneurship* à empresa tradicional, criando um casamento entre a criatividade *entrepreneurial* e a disciplina corporativa, a cooperação e o trabalho em equipe"³³. Ela também sugere que empresas mais novas e menos tradicionais estão se desenvolvendo ao longo dessa mesma linha. Assim, a autora contrasta o recente desenvolvimento da Kodak, para personificar a empresa tradicional, com o da Apple, uma empresa não tradicional, que estava dentro do que ela classifica como o modo *cowboy* de começar, para mostrar que elas estão chegando ao mesmo ponto, embora tenham iniciado de modos muito diferentes, a Kodak sendo burocrática demais, e a Apple sendo excessivamente *entrepreneurial*.

No entanto, Kanter parece menos certa de que a revolução esteja sendo levada a cabo com sucesso total ou dando a devida atenção para os problemas que podem surgir. Ela escreve:

*"A mudança já está acontecendo, e a América está começando a se ajustar. Mas o problema é que nossa ação ocorre à frente do nosso entendimento. Muitas empresas, muitos administradores, muitos empregados comuns e suas famílias não estão ainda preparados para enfrentar efetivamente as implicações das mudanças que estão vivendo."*³⁴

Kanter está particularmente empenhada em salientar os problemas envolvidos no desenvolvimento de estruturas e culturas organizacionais apropriadas à era pós-*entrepreneurial*, e as implicações que eles podem ter para a mobilidade e as identidades pessoais. Está também mais preocupada do que qualquer outro autor aqui analisado com as oportunidades que isso pode proporcionar às mulheres e à intensificação da participação nos níveis mais baixos das organizações.

Kanter partilha as mesmas preocupações básicas de Peters, Waterman e outros, a saber, a de questionar a concepção superformal de estratégia, que provavelmente estava embutida na literatura inicial sobre administração estratégica e consultoria; a de alertar os administradores sobre assuntos negligenciados na administração estratégica, notadamente o problema da implementação; e a de esboçar as qualificações de liderança e as estruturas organizacionais necessárias à sustentação das novas estratégias de foco mais concentrado que as empresas estão (deveriam estar) buscando. Entretanto, sua abordagem difere da de Peters e Waterman de modo potencialmente significativo, pois ela gasta mais tempo dis-

31. MORGAN, G. Op. cit., p. 129.

32. Idem, ibidem, p. 130.

33. KANTER, R. M. *When Giants Learn to Dance*. Op. cit., p.10.

34. Idem, ibidem, p.54.

cutindo os problemas e dificuldades envolvidos na adaptação à nova era que ela antevê.

Primeiramente, essa autora apresenta as três principais dimensões da estratégia pós-*entrepreneurial* — as quais chama de promoção de sinergias, alianças e novos fluxos de negócios. Mas, não se contenta simplesmente em descrever cada elemento, ou como eles podem ser desenvolvidos, posto que ela também aponta as questões que os administradores têm enfrentado ou tendem a ignorar quando se voltam para esses princípios, as tensões envolvidas na tentativa de alcançá-los, e seus problemas e vantagens. Por exemplo, em relação às organizações que se reestruturaram para se tornarem mais focalizadas em seus produtos e atividades administrativas, Kanter nos diz que muitos de seus administradores *seniors* têm fracassado porque eles negligenciaram os problemas de transição e superestimaram o grau de cooperação que obteriam. Eles também, freqüentemente de maneira inconsciente, criam competições entre vencedores e perdedores potenciais. De modo mais geral, ela trata a realização da nova forma organizacional não-hierárquica, apropriada ao pós-*entrepreneurialism*, como um problema em potencial. É como se ela dissesse que tem razoável confiança em que as empresas estão (ou estarão) tentando buscar a estratégia pós-*entrepreneurial* para os negócios, tornando-se, por exemplo, mais focalizadas, mas que ela confia menos (talvez muito menos) em que elas estejam lidando satisfatoriamente com os aspectos organizacionais e com as conseqüências humanas da sua realização. Os administradores podem, por exemplo, estar fazendo uma reestruturação, mas de um modo que, a seu ver, é anti-pessoas, que exarceba rivalidades políticas, que não se preocupa com os perdedores e que reduz, mais do que aumenta, a cooperação entre as funções. A ocorrência desse caso torna-se especialmente provável quando a reestruturação é feita como um resultado da especulação financeira, em vez de o ser para aumentar a capacidade a longo prazo; é até mesmo provável, ela especula, que subtraia em vez de adicionar valor aos negócios. Aparentemente, os mesmos movimentos em direção a organizações mais enxutas, menos hierarquizadas e mais focalizadas podem, se manejados numa direção ao invés de outra, produzir resultados muito diferentes e, na verdade, guiar a aventura para fora do seu curso, de volta a uma situação altamente conflituosa, na qual o imediatismo, a politicagem e as desigualdades no poder permanecem a norma.

Kanter também é mais cautelosa quanto às

virtudes de inovações específicas. Isso é mais acentuado no capítulo de seu livro sobre os sistemas de pagamentos, que é, talvez, o melhor capítulo de todos os livros aqui considerados. Primeiro, ela torna claro que não é suficiente simplesmente optar por uma das “novas” formas de sistemas de pagamento que são freqüentemente incorporadas sob um único título, tal como Administração de Recursos Humanos. Para ela, é pouco provável que a distribuição dos lucros, um método em moda, produza o tipo de comportamento pós-*entrepreneurial* requerido; e o objetivo principal é escapar do pagamento por *status*, isto é, do pagamento igual para as pessoas que estão na mesma posição hierárquica, e pagar por contribuição. Segundo, ela é cuidadosa, esboça as forças e fraquezas de técnicas específicas, e admite — o que causa alívio — que nenhuma delas garante os desempenhos desejados. É essa admissão das dificuldades para se realizar a mudança nas organizações e a renovação permanente que a separa dos outros autores. Além disso, Kanter presta mais atenção aos efeitos sobre as carreiras, e às outras conseqüências humanas provenientes tanto da transição quanto da forma real da nova organização. As carreiras, por exemplo, não serão mais definidas em termos de hierarquias corporativas, e finalmente será uma responsabilidade dos indivíduos a de se manterem empregáveis; a segurança deles residirá precisamente na sua empregabilidade. E, contrariamente à visão japonesa, é provável que aumente a mobilidade entre as empresas e que os planos de carreira se tornem mais complexos, tanto em termos de pertinência à organização, como de perfis de qualificação. Ela também está atenta aos possíveis problemas decorrentes do excesso de empenho, o que é um antídoto muito útil para o estilo-Peters de “obsessão” com qualidade e trabalho duro.

Kanter também não restringe a sua atenção às políticas corporativas, visto que no seu capítulo de conclusão discute várias questões-chave para a política nacional. Por exemplo, haverá necessidade de os governos repensarem e se envolverem em políticas de treinamento, assim como de uma rede de segurança para os trabalhadores deslocados. No entanto, o motor central da mudança permanece, como nos outros livros, na liderança da indústria. Kanter, ainda assim, está insistindo em que uma das áreas mais negligenciadas é exatamente a do desenvolvimento do novo conjunto de qualificações de que esses líderes necessitam. Uma das qualificações importantes que ela ressalta é o respeito pelo processo de implementação, assim como à substância

do que é implementado, o que ela chama de foco do processo.

Apesar de, na discussão das dificuldades da transição, Kanter estar mais atenta aos problemas de poder que podem se desenvolver, ela tampouco enfrenta os maiores problemas do poder subjacentes aos argumentos, particularmente o de como sairemos de uma situação que, em seus termos, é um flagrante desequilíbrio de poder para outra onde haja maior divisão desse poder, tanto dentro das organizações como entre elas. Por exemplo, como é que um pequeno fornecedor de componentes para a Ford, que insiste numa entrega *Just-in-Time*, mesmo que seja abordado por um representante que tem todas as qualificações da administração proposta por Kanter, realmente consegue estar em uma posição simétrica de poder e *status* face a tal companhia? Como os representantes sindicais expressam suas relações com os administradores numa posição completamente nova, quando as empresas que estão ocupadas em desenvolver estratégias de relações industriais cooperativas com eles também estão substancialmente ocupadas em aumentar os seus investimentos no exterior e, freqüentemente, de um modo bastante fechado? Como Kanter negligencia essas questões, embora seu trabalho seja diferenciado — não chega a haver um divisor de águas fundamental entre ela e os outros autores.

A ATRAÇÃO DA NOVA ONDA

Em contraste com livros de sucesso como *The One Minute Manager*³⁵ de Blanchard e Johnson, que é direcionado para o administrador individual, Peters, Waterman e outras novas estrelas dirigem suas mensagens e receitas à organização como um todo. Não é o indivíduo por si que tem que mudar seu comportamento, ou o nível individual que deve ser o objetivo da intervenção, mas a organização. Permanece, no entanto, a implicação de que é no nível dos administradores *seniors* que se deve buscar iniciativa, liderança e mudança, e é para eles que as mensagens são dirigidas, em primeira instância. Apesar disso, parte da mensagem da maior parte da literatura é que os papéis de liderança se propagam (ou deveriam propagar-se) crescentemente abaixo do nível da diretoria ou do executivo (note-se outra vez a dificuldade de se dizer se a mensagem é normativa ou positiva).

Os livros de "consultoria" freqüentemente aparecem com o propósito de proporcionar conselhos que administradores de todos os níveis possam seguir. Isso estende-se desde o de um proeminente homem de negócios (citado

por Waterman), de tomar longos banhos de banheira ao invés de chuveiro, de modo a ter um tempo para meditar e pensar criativamente, até o de Kantrow³⁶, mais solidamente baseado, de que cálculos, técnicas e planos estratégicos devem ser usados como estimulantes e não como substitutos de um esforço de pensamento. Tais "dicas" sozinhas não explicam o grande impacto desses livros. Mais fundamental para seu significado é o fato de que suas idéias repercutem com mudanças importantes na concepção de certas (muitas?) pessoas sobre como a sociedade deve ser gerida. Eles certamente parecem consistentes com a direção geral que muitas administrações têm tomado ou pensam ter tomado, nos anos 80. Isso é algo que poderia ser proveitoso explorar mais.

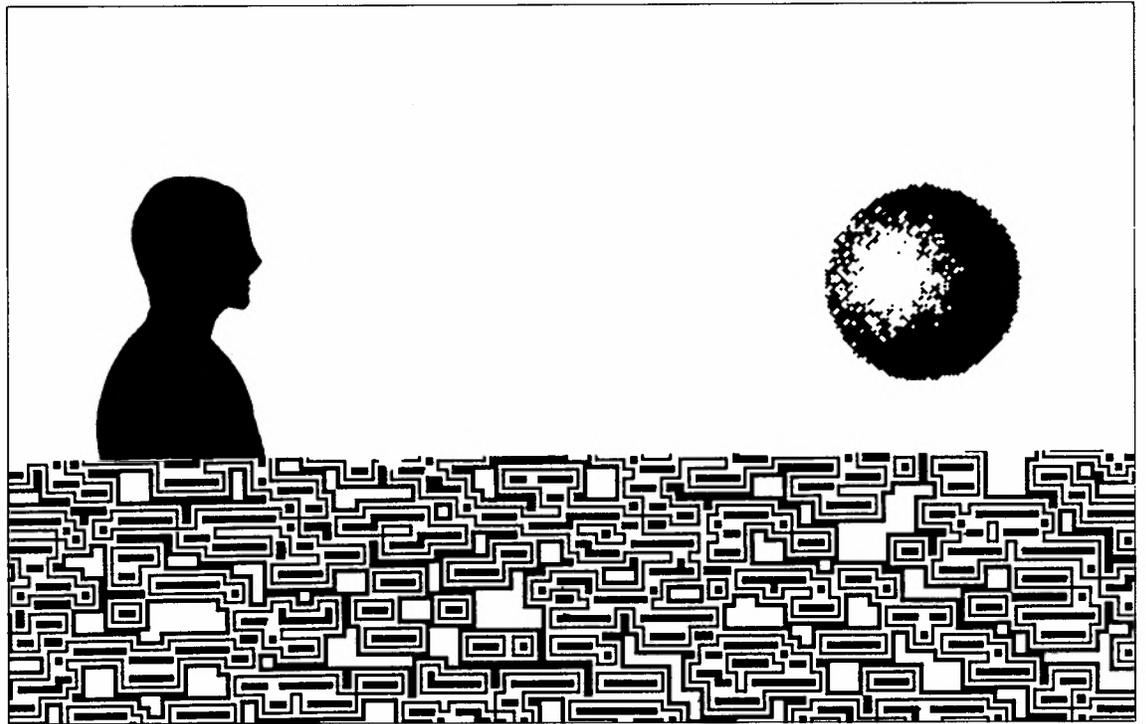
O apelo de Peters, Waterman e dos outros autores provavelmente relacionava-se tanto à formação de identidades quanto ao valor das tecnologias ou formas organizacionais que eles propõem. A administração percorreu um longo caminho desde a declaração de Roosevelt de que os líderes das grandes corporações revelavam uma forte incompetência e eram uma autocracia indefensável. Mas a administração permanece uma ocupação sem uma identidade profissional clara; um papel cheio da tensão de harmonizar interesses diferentes dentro (e fora) da moderna organização; e uma carreira cheia de incerteza, riquezas em potencial e *status* elevado, e possíveis decepções e estagnação. Esses livros retratam a administração sob um olhar generoso, no caso de Waterman quase explicitamente procurando apresentar exemplos positivos, para contrapor às imagens negativas apresentadas, por exemplo, em Dallas e Dinastia na televisão; como uma empresa com um potencial altamente criativo em igualdade de condições com a aventura e excitação da pesquisa científica e dos negócios rotativos do mundo financeiro; e como o elemento crucial na criação da riqueza. Em contraste com Roosevelt, os administradores são apresentados como competentes nas raias da excelência, resumindo, diretores altamente defensáveis e não autocratas.

A ADMINISTRAÇÃO TORNA-SE VERDE

O que torna o livro de Elkington tão interessante é que ele partilha uma nova confiança encontrada na administração. Num primeiro momento, ele parece muito diferente dos demais livros aqui resenhados; numa inspeção mais cuidadosa, fica nítido que se trata de um livro de administração, o qual certamente representa uma indicação da influência que Peters e Waterman têm exercido. Elkington

35. BLANCHARD, K. & JOHNSON, S. *The One Minute Manager*. London, Fontana, 1983. Tradução portuguesa: *O Gerente Minuto*. Rio de Janeiro, Record, 1981.

36. KANTROW, A. Op. cit., p. 14.



começa observando que Peters e Waterman ignoram completamente a agenda verde ou como suas empresas bem-sucedidas ou excelentes lidam com a questão ambiental. Entretanto, nos termos de Elkington, isso não reflete as empresas bem-sucedidas, mas somente Peters e Waterman: assim, ele continua tentando mostrar, com inúmeros exemplos desordenados através do livro, quantas das empresas bem-sucedidas estão introduzindo pensamentos sobre a questão ambiental, elas *"têm construído uma reputação por excelência ambiental"*. Além disso, essa omissão é a única crítica feita a Peters e Waterman por Elkington, que, na verdade, adota os métodos e fórmulas deles; Elkington concentra-se no relato de empresas bem-sucedidas e confia no que elas dizem estar fazendo; em última instância, ele não vê problemas ou mesmo implicações de custos, na busca da excelência em todas as dimensões, seu objetivo básico é conclamar todas as empresas a seguirem o exemplo das empresas excelentes; o autor coloca a grande empresa moderna no centro da política social; e até acaba adotando a fórmula de Peters e Waterman para esboçar os passos (nesse caso são dez) necessários para se alcançar a excelência. Sua argumentação é parcialmente baseada na demonstração de que há fontes de lucro em produtos "verdes", e de que as empresas serão crescentemente forçadas a enfrentar esses problemas — como as empresas de amianto têm enfrentado — no mínimo,

porque terão dificuldades com o seguro. Elkington é mais confiante que isso, todavia; se as empresas buscam excelência, elas inevitavelmente acabarão tomando consciência da questão ambiental.

Na verdade, Elkington retrata uma visão otimista, segundo a qual *"as indústrias de ponta já estão conscientes de que no planeta de amanhã a excelência econômica e a ambiental estarão de mãos dadas"*. A intenção, como a de Peters e Waterman, é de ajudar a difundir essa atitude e Elkington, ele mesmo um consultor, está, a rigor, fazendo publicidade de seus produtos, esperando atrair empresas que estão pensando em "tornar-se verdes" para procurar sua ajuda. Ele leva o argumento de Morgan a seu extremo lógico e literal; a preocupação crescente das empresas em monitorar o ambiente significará que elas acolherão a questão "verde": *"se a excelência ambiental tornar-se uma medida-padrão para o sucesso de um negócio, deve haver uma boa chance de podermos ter tanto indústria como peixes, permanecendo aberta a opção de lavarmos nossa roupa nas margens do rio"*³⁷.

Além disso, a abordagem global e as técnicas prescritas pelos comentadores da administração moderna levarão a uma fusão dos negócios com as questões ambientais; pois, mesmo se, como Waterman, eles evitarem o planejamento a longo prazo, excessivamente formal, os horizontes de tempo vão se estender para cada vez mais além dos dois ou três anos seguintes. Mais do que isso, a substitui-

37. ELKINGTON, J. & BURKE, T. *Op.cit.*, p. 202.

ção do controle de qualidade pelo controle total de qualidade (ou segurança de qualidade, como Elkington a chama) levará a produção e seus efeitos poluidores no contrafluxo até o *design* e o *marketing*, e mais adiante estimulará uma abordagem integrada da administração. Assim, longe de anular a visão instrumental do meio ambiente, Elkington amarra-a mais firmemente a um ar otimista, enraizado numa apreciação do pensamento administrativo moderno (ou, pelo menos, de uma parte dele que é altamente influente). Sua abordagem reflete, deste modo, uma falha mais geral de boa parte da teoria da administração; ela não objetiva desfazer a visão utilitária das relações sociais e do meio ambiente, que tem dominado o século vinte, e à qual as primeiras teorias das organizações, tais como a de relações humanas e a sócio-técnica, fizeram pelo menos menção. Mais do que qualquer outra coisa, é o uso liberal que Elkington faz da linguagem administrativa de Peters e Waterman, e particularmente da atual palavra de ordem — excelência — que de fato sugere que, talvez, uma “nova onda” de teoria da administração tenha começado nos anos 80 e parece provável que continue. Daqui para a frente vou mencionar essa possibilidade como a nova onda, sem aspas, mas os leitores devem notar que isso é apenas para facilitar a comunicação.

A ESPECIFICIDADE DO PENSAMENTO DA NOVA ONDA

Os cientistas sociais têm-se inclinado a apresentar a história da teoria da administração em termos de um *continuum*. Braverman não estava só ao ver todas as noções pós-tayloristas como simples polimentos no modelo básico de controle taylorista. Em um nível muito geral de análise, as várias abordagens da administração poderiam ser tratadas como partes de uma mesma perspectiva mais importante. Todavia, isso é insatisfatório, pois se nos aprofundarmos em questões mais específicas, tais como o que estaria envolvido em uma mudança de estratégia, e seguíssemos cada uma das várias teorias, as diferenças rapidamente viriam à tona. A nova onda é claramente distinguível do taylorismo por sua ênfase nos papéis frouxamente definidos. É também igualmente distinguível de algumas teorias mais recentes. Ela difere do Desenvolvimento Organizacional (D.O.) na sua reênfase sobre a importância da ação, do desempenho da tarefa, e do conteúdo, ao invés dos processos de tomada de decisão. Ela partilha com o DO a preocupação de eliminar a politização, mas suas prescrições diferem da auto-

análise do DO. Ao contrário, a ênfase é colocada nos administradores como estadistas das corporações, em formas não hierárquicas de organização e em abordagens direcionadas para as tarefas de desenvolvimento dos grupos. A mudança é de uma postura reativa para uma pró-ativa e do controle para o estilo *entrepreneurial* de administração.

A nova onda também se coloca em contraposição à escola da estratégia/estrutura. Peters e Waterman eram, no momento em que escreveram *In Search of Excellence*, consultores na McKinsey's, que tinha experimentado um considerável crescimento e proeminência à medida que a indústria de consultoria de administração começou a se internacionalizar, no final dos anos 60 e nos anos 70. Ela se especializou em reorganizações estruturais e ficou famosa por introduzir M.B.O. (Administração por Objetivos - *Management by Objectives*), Administração Divisional e um sólido sistema de relatórios. Na Grã-Bretanha, por exemplo, a McKinsey's foi intensamente usada no setor público, incluindo o Serviço de Saúde, o Banco da Inglaterra e a BBC. No final dos anos 70, o Boston Consultancy Group começou a ganhar uma considerável eminência, e suspeita-se de que tenha tomado uma parcela do mercado da McKinsey's e de outros consultores. Eles tinham um pacote particular que, de várias formas, seguia o modelo de estratégia/estrutura de Chandler³⁸. Segundo a versão normativa desse modelo, a organização é desenhada à luz da estratégia do produto da empresa e, portanto, depois que a estratégia da corporação tenha sido decidida. Armado com esse modelo, o consultor primordialmente encorajaria as empresas a identificarem “seus negócios” (a um desses tipos de negócios foi dado o nome de *cash cow*) e então inseriria isso em uma fórmula, que determinaria a forma organizacional apropriada. Os livros de Peters e Waterman aqui analisados constituem um ataque ainda mais claro a essa abordagem do que o feito no *In Search of Excellence*, pois, de acordo com eles, ela tem uma visão excessivamente racional do desenvolvimento estratégico e ignorou o fato de que o mais importante componente do ativo de uma empresa são suas qualificações coletivas, e, dessa forma que, em um sentido muito real, a organização precede a estratégia do produto.

É mais difícil especificar a relação entre a nova onda, tal como foi discutida até aqui, e outros desenvolvimentos recentes na teoria das organizações, tais como a administração de recursos humanos e a administração japonesa, no mínimo porque estes podem ser defi-

38. CHANDLER, A.K. *Strategy and Structure*. Cambridge (Mass), MIT Press, 1962.

nidos e interpretados de várias maneiras. Na verdade, talvez esses autores, a quem me referi como a nova onda, evitem o termo administração de recursos humanos a fim de passar ao largo de problemas espinhosos, tanto de definições como de valores (conforme Legge³⁹). Eles também evitam tornar-se muito deslumbrados pela moda da administração japonesa, e implicitamente aconselham os outros a fazerem o mesmo. Técnicas tais como *Kanban* e Controle de Qualidade Total são importantes, mas não são substitutas para a mudança organizacional e o desenvolvimento de valores compartilhados. Na verdade, elas não serão bem-sucedidas se forem tratadas como técnicas que podem ser simplesmente transplantadas: Morgan⁴⁰ relata a sugestão de dois executivos de que *Just-in-Time* é um processo que “envolve uma mudança cultural tanto quanto uma mudança técnica”. Mesmo Schonberger⁴¹, que se concentra no *Just-in-Time* como um método da administração da produção e aparentemente subestima a cultura em seu tratamento da administração japonesa, não está insensível aos aspectos relacionados a atitudes.

Na verdade, quando arranhamos a superfície dos diversos livros de administração, muitas das suas aparentes diferenças se dissolvem e um argumento “culturalista”, da “nova onda” aparece em comum, como um cavaleiro em sua armadura brilhante, pronto para batalhar com a competição japonesa. Sua armadura não é a dureza dos métodos quantitativos e das concepções deterministas da estratégia corporativa, mas o que, em contraste, é chamado de lado *soft* da administração, que é uma administração mais qualitativa e orientada para as pessoas.

A PREDISPOSIÇÃO PARA AGIR

Nessa nova onda, todavia, a participação não é mais a panacéia para todos os males, nem é autocrática. As pessoas não marcham mais para a guerra armadas apenas com a última técnica das escolas de administração ou para executarem as últimas instruções ou projetos concebidos por estrategistas intocáveis da corporação, para estar vulneravelmente expostas à força da cultura japonesa. Hoje em dia, elas estão protegidas por uma cultura igualmente purificada. Mas, como é ela? Isso permanece obscuro; mas nela se encorajam a ação e o correr riscos — somos todos *entrepreneurs* assim como administradores. Vista dessa forma, é uma “cultura” *entrepreneurist* (ou o que tem sido denominado *entrepreneurship* interno ou *intrapreneurship*) que pode resolver o problema que tende a atormentar qualquer

analista organizacional culturalista, a saber, como podemos fazer mudanças significativas na organização, na ausência de uma grande mudança prévia nas atitudes, a qual pode, por sua vez, requerer um longo programa de desenvolvimento organizacional (como os promotores dessa abordagem admitiram livremente)? A resposta encontra-se na predisposição para a ação.

É através das ações dos administradores — estabelecendo objetivos, operacionalizando esquemas de pagamento relacionados ao desempenho, iniciando mudanças a partir do topo visando mais criatividade — que podemos esperar adotar novas atitudes e valores compartilhados. Os administradores, no entanto, devem estar mais conscientes do elemento simbólico em suas ações. Colocada dessa forma, a nova onda pode ser vista como revertendo a suposição de boa parte do D.O. (assim como certas versões das novas relações industriais), de que as atitudes afetam a ação. A beleza disso é que ela resolve um dos muitos dilemas que cercam a confrontação do poder competitivo do Japão, a saber, se suas práticas administrativas estão enraizadas em sua cultura mais ampla. Se esse for o caso, então a possibilidade de responder ao sucesso japonês simplesmente através da imitação torna-se altamente questionável. Se, todavia, o núcleo de suas inovações for isolado e capaz de ser transplantado para um solo estrangeiro, os administradores *seniors*, fora do Japão, podem dormir mais confortavelmente à noite. Entretanto, a ênfase da nova onda sobre a ação significa que não precisamos deliberar sobre a extensão da especificidade cultural dos métodos japoneses. Os métodos de produção *Just-in-Time* aliados a outras mudanças (por exemplo, nos sistemas de recrutamento, recompensa e avaliação) envolvem ações cujas dimensões simbólicas devem encorajar mudanças nas atitudes, e uma maior disciplina e autogerenciamento. Resumindo, o JIT encoraja a iniciativa. Como Schonberger⁴² diz, por exemplo, depende de se dizer aos trabalhadores, “se alguma coisa estiver errada, você pára a produção, procura a causa, faz o conserto e somente então você recomenda a produção”. Ou, como Peters⁴³ fala dos representantes de venda, ele os encoraja a serem mais que “vendedores que não saem de trás do balcão”, e sim analistas das operações e necessidades de seus clientes.

Comum a todos os autores do tipo consultor aqui analisados, está a noção de que muitas das técnicas de negócios, e certamente as técnicas para melhorar a criatividade (veja, por exemplo, Majaro)⁴⁴, devem ser usadas muito mais amplamente nas organizações do

39. LEGGE, K. *Human Resource Management - A Critical Analysis* (mimeo). London, University of London Imperial College, School of Management, 1988.

40. MORGAN, G. Op. cit., p. 102.

41. SCHONBERGER, R. J. *Japanese Manufacturing Techniques*. New York, The Free Press, 1982.

42. SCHONBERGER, R. J. *World Class Manufacturing Casebook*. New York, The Free Press, 1987.

43. PETERS, T. Op. cit., p. 117.

44. MAJARO, S. Op. cit.

que o são no momento. Dessa forma, os círculos de qualidade não devem ficar confinados apenas aos trabalhadores, pois *brain storming* e outras técnicas de criatividade, usualmente restritas às pessoas mais elevadas na hierarquia, são tão apropriadas para os trabalhadores quanto para os administradores. Na verdade, precisamos nos livrar da visão do processo criativo como uma atividade de especialistas, somente apropriada para os departamentos de pesquisa e desenvolvimento, de modo que "a importância da criatividade seja amplamente aceita por todos". Talvez seja esse o objetivo último dos autores da nova onda, um fim para o *plateau* do pensamento entre os administradores e para as exigências mínimas feitas aos trabalhadores.

Embora tais idéias possam não ser novas, talvez seja tanto o contexto no qual elas estão sendo desenvolvidas quanto o seu próprio conteúdo, o que lhes proporciona um significado renovado. Em particular:

1) Há o modo pelo qual os "produtos" estão sendo desenvolvidos, de maneira que mais e mais empresas vendem um serviço e não somente um produto manufaturado. Uma empresa de computadores como a IBM é hoje, essencialmente, uma empresa de sistemas, e não está mais apenas competindo com um ou dois outros fabricantes. Por exemplo, ela estará oferecendo consultores de contabilidade e de administração para trabalhar no British National Health Service. Grandes empreiteiros da construção civil, como Costains, na Grã-Bretanha, estarão competindo com especialistas em administração de projetos, tais como a empresa de contabilidade Coopers e Lybrand.

2) A importância crescente do setor terciário, e a conseqüente ênfase em serviços para os clientes e na visibilidade dos clientes para maior parcela da força de trabalho.

3) A natureza mais fluida dos arranjos no trabalho, à medida que a administração de projetos e designações de curto-prazo tornam-se cada vez mais importantes.

4) Há uma crescente preocupação com uma relação mais próxima entre fornecedores e clientes baseada na confiança e aprendizado mútuos.

5) A atenção crescente aos níveis de mão-de-obra dentro da administração e a média gerência como o local mais óbvio para a racionalização.

MANTENDO AS COISAS SIMPLES?

Se penetrarmos além da superfície, não encontraremos talvez diferenças mais fundamentais no interior da nova onda? Certamente, quanto mais leio esses novos livros de administração, mais os argumentos perdem sua individualidade. Eles todos parecem ser parte de uma tendência geral de desburocratização das organizações que começou já nos anos 50. Existe, certamente, um diagnóstico comum subjacente dos males das organizações: a politicagem e o carreirismo individual asfixiam as organizações: as formas de pensamento convertem-se com demasiada rapidez em edifícios de tradições. Os diferenciais de *status*, particularmente entre administradores e trabalhadores, criam e sustentam atitudes (tais como eles/nós) que se assumem para dominar muitas relações industriais, pelo menos na Grã-Bretanha e nos EUA; e os sistemas de recompensas não são suficientemente relacionados ao desempenho. Conquanto reconheçam os perigos da supersimplificação dos problemas, Waterman e todos os outros compartilham uma predisposição a "manter as coisas simples", pois eles percebem que, no passado, muitas companhias (nos EUA pelo menos) gastaram tempo demais analisando problemas, de forma que seus administradores, com excessiva freqüência, ficavam paralisados pela análise. Até mesmo Morgan, que está preocupado em falar da complexidade dos problemas, parece compartilhar essa tendência. As organizações não devem ficar atoladas em análises ou na criação de novas noções ou símbolos, para o seu próprio bem.

Não é fácil detectar diferenças entre os autores da nova onda, pois é precisamente nas áreas em que eles não se aprofundam que elas têm maior probabilidade de existir. Há silêncio sobre os detalhes precisos das mudanças propostas. Além do mais, estamos falando de um conjunto de mudanças e nem sempre fica clara qual é a maior prioridade de cada um dos autores, ou se eles admitem que as mudanças devem ou não ser implementadas de modo sincronizado, como uma totalidade. É bem possível que haja diferenças de ênfase. Por exemplo, Peters pode estar nos incitando a levar as coisas ao extremo. Para ele, a revolução não é uma questão de simples introdução de novos sistemas e de mudança de cultura, mas de fazer isso com considerável prazer. Assim, a questão-chave que envolve os sistemas de recompensas é **quanto** do pacote de pagamento está em risco, mais do que simplesmente relacionar o pagamento ao desempenho, pois, a menos que seja uma proporção razoa-

velmente grande (pelo menos 50%), isso não constitui uma revolução. Também o *In Search of Excellence*, inequivocamente, deu primazia aos valores compartilhados, em detrimento das questões estruturais. Agora, nessa leva de livros, concede-se uma ênfase maior — se não igual — ao tema das estruturas mais descentralizadas e mais achatadas, como Peters⁴⁵ explicitamente reconhece.

Embora possa haver alguma diversidade, em termos dos valores subjacentes à abordagem, é difícil chegar-se a um julgamento definitivo dessa questão. Não é fácil, por exemplo, concluir com certeza que eles têm um mesmo compromisso com os valores individualistas. Enquanto todos os livros falam da necessidade de um forte conjunto de valores comuns dentro das organizações, nenhum deles explica claramente se um conjunto é tão bom quanto o outro. Uma leitura de Peters e Waterman poderia sugerir que o fato de se ter um conjunto de valores comuns é mais importante do que o conteúdo deles. O individualismo extremo, no qual todas as relações estão reduzidas a uma troca econômica e destituídas de qualquer senso de dever ou obrigação, é excluído. Um tema comum a todos os livros, como vimos, é a necessidade de esquemas de trabalhos em equipe e altamente cooperativos.

Morgan dá muita ênfase à responsabilidade coletiva e à liderança construída sobre um novo sentido de identidade coletiva. Ainda assim, todos os autores relacionam a liderança à promoção do desenvolvimento de visões, valores, direções e responsabilidades compartilhados a fim de dar conta das crescentes interdependências, sobreposições e definições flexíveis de papéis e redes de relações organizacionais. Na organização da "renovação" ideal, os objetivos do indivíduo — em termos dos quais ele/ela é recompensado/a — são derivados de seus superiores e dos objetivos mais importantes da organização. As responsabilidades individuais e coletivas são reconstituídas; como diz um dos executivos de Morgan, "a chave é a combinação"⁴⁶.

TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS SOCIAIS

Em princípio, pode-se dizer que a literatura sobre a nova onda administrativa não é ciência social aplicada, em qualquer sentido estrito do termo. Primeiramente, os autores usam uma grande quantidade de fontes, e certamente não se limitam às pesquisas sociais bem delineadas. Em segundo lugar, as soluções oferecidas não são diretamente elaboradas a partir das ciências sociais, nem tampouco encorajam a aplicação de uma dada teoria (no sentido em que La-

wler⁴⁷ aplicou a teoria da expectativa aos projetos de sistemas de incentivos). Algumas vezes, eles também evitam, explicitamente (e, mais freqüentemente, implicitamente) muitos dos extremos das ciências sociais aplicadas, notadamente os excessos do desenvolvimento organizacional, com sua ênfase nos processos organizacionais às custas do desempenho da tarefa.

O diagnóstico que a nova onda faz dos problemas das organizações ajusta-se bem a muito do que foi escrito pelas ciências sociais. Ele ecoa, por exemplo, o *Le Phénomène Bureaucratique de Crozier*⁴⁸; a pluralidade de sistemas de Burns⁴⁹, com sua ênfase nos sistemas político e de carreira, assim como na organização formal; uma grande quantidade de comentários sobre relações industriais; e a teoria da expectativa, que prevê desempenho inadequado onde as recompensas percebidas ou não são valorizadas ou são inadequadamente relacionadas ao desempenho. Existe um elemento — na verdade um elemento central — das ciências sociais na solução que a nova onda dá aos problemas.

Colocada de maneira simples, a cultura é julgada importante nessa nova onda de administração, precisamente porque ela diz respeito aos "significados" subjacentes à vida organizacional e às premissas sobre as quais as decisões são tomadas. A cultura não deve ser simplesmente equiparada às tradições e, em decorrência, ser vista como algo que necessariamente inibe o desempenho, e de que as organizações devem se livrar, a fim de capacitar seus participantes a tomarem decisões racionais. As organizações inevitavelmente têm culturas — o problema para os administradores é se eles administram a cultura e lutam por um sistema de valores forte e homogêneo; ou se simplesmente a abandonam ao acaso ou permitem a permanência de visões divergentes, na esperança de que mil flores venham a desabrochar.

A CIÊNCIA SOCIAL DA NOVA ONDA

Boa parte da recente teoria da administração está construída sobre duas vertentes da literatura de ciências sociais, ambas citadas nos livros aqui analisados. A primeira é a literatura sobre tomada de decisão que, a partir de Simon⁵⁰, procura retratar a tomada de decisões organizacional de um modo menos racional que a economia convencional, a pesquisa operacional e a teoria da tomada de decisão faziam (ou ainda fazem). Assim, por exemplo, Kantrow⁵¹, aprovativamente cita Ackoff: "Administradores não resolvem problemas: eles administram desordens". A segunda, relacionada à primeira, é a literatura sobre burocracia, que,

45. PETERS, T. Op. cit., p. 356.

46. MORGAN, G. Op. cit., p. 131.

47. LAWLER, E. E. *Pay and Organizational Effectiveness*. New York, McGraw-Hill, 1971.

48. CROZIER, M. *Le Phénomène Bureaucratique*. Paris, Ed. du Seuil, 1964. Trad. port.: *O Fenômeno Burocrático*. Brasília, Ed. U.N.B., 1981, 450 p.

49. BURNS, T. "On Plurality of Social Systems". In: BURNS, T. (org.) *Industrial Man*. Harmondsworth, Penguin, 1967, p. 232-49.

50. SIMON, H. *Administrative Behaviour*. New York, MacMillan, 1957.

51. KANTROW, A. Op. cit., p. 50.

com exceção da teoria da motivação, se localiza no fulcro do desenvolvimento da teoria da organização dos anos 60. Essa literatura levou alguns cientistas sociais à teoria da contingência, com sua ênfase nos modelos deterministas de formas organizacionais alternativas, enquanto outros continuaram a enfatizar o lado mais "desordenado" das organizações, a saber: os sistemas político e de carreira. Participantes notáveis dessa última são March (a teoria da lata de lixo da tomada de decisão organizacional) e Karl Weick; ambos estavam na Stanford Business School quando Peters realizou seu doutorado sob a orientação de Weick. Weick⁵² atacou a visão super-racional da organização por causa da natureza altamente política das organizações modernas e baseado na idéia de que as pessoas tendem a ficar atoladas no dia-a-dia, com sua ênfase no aqui e agora dos pedidos e da aprovação de seus superiores.

A imediata aplicabilidade dessas duas literaturas nunca foi fácil de detectar. Por isso, não é surpreendente que em seu auge elas não tenham produzido prontamente uma nova escola de administração, construída em torno de um conjunto de receitas ou soluções facilmente atingíveis. Watson⁵³, recorrendo a Weick, retratou suas implicações em termos gerais, particularmente para o papel dos administradores — eles são vistos mais como evangelistas do que como contadores tecnocratas, pois estão administrando mitos, símbolos e imagens. Apesar disso, a nova onda pode ser vista, em alguns sentidos, como uma resposta atrasada, dentro da teoria da administração, a grande parte da teoria das organizações dos anos 60 e 70. A questão interessante, então, torna-se não quão pouco de conteúdo das ciências sociais existe, mas como, através de caminhos diversos e indiretos, as idéias derivadas das ciências sociais emergem embaladas em novas formas. E o que acontece a elas nesse processo? Pois, no final do dia, a síntese da literatura sobre tomada de decisão e política organizacional é alcançada às custas da política. O problema é que assim como, no final das contas, Cyert, e March e Simon — como Burns⁵⁴ tão claramente mostrou há uns vinte anos atrás — colocaram de lado os objetivos conflitantes, a politicagem e as aspirações individuais de carreira, o mesmo faz esse novo pensamento administrativo.

AS CIÊNCIAS SOCIAIS COMO COMENTÁRIO: O GRANDE SILÊNCIO DA NOVA ONDA?

Há três coisas sobre esses livros da nova onda que têm mais probabilidade de chamar a

atenção dos cientistas sociais: primeiro, o tratamento improvisado dos aspectos políticos; segundo, a conceituação inadequada de termos-chave, tais como cultura; terceiro, a falta de pesquisa sistemática e a natureza anedótica de muitos dos dados que os sustentam, e a forma recorrente pela qual esse número extremamente limitado de exemplos aparece (o projeto do Ford Taurus nos EUA é um exemplo clássico disso). Termina-se sem uma concepção clara e inequívoca de como, exatamente, as mudanças presumidas acontecem. A mudança bem-sucedida é uma simples questão de administrar com base em recompensas adequadas, eliminação da hierarquia, e bons objetivos? Como a organização alcança valores comuns, um modo de pensar e uma estrutura sem fronteiras? Nenhuma teoria do desenvolvimento cultural e nenhuma análise política real fundamenta esses argumentos. Parte da razão dessa falha de confrontar explicitamente os sistemas políticos das organizações pode bem refletir sua verdadeira natureza. Uma característica da política nas organizações, como Burns⁵⁵ novamente nos lembra, é precisamente que não podemos discutir a política ou o comportamento político abertamente. Na medida em que a nova onda silencia sobre política, ela reforça essa tendência.

Pode-se argumentar, todavia, que a politicagem está sendo considerada dentro da predisposição para agir; as pessoas continuam a fazer suas coisas, em vez de reagirem defensivamente aos eventos, motivadas pelos seus limitados interesses investidos. Além disso, talvez dentro de tal cultura orientada para objetivos, torne-se possível (até mesmo uma virtude) falar de assuntos anteriormente considerados tabus, tais como aspirações individuais de carreira. Além do mais, as dimensões políticas estarão implícitas no conjunto de objetivos *soft*, ao lado de sua contraparte mais *hard*. Até mesmo as políticas de relações industriais serão reenfatizadas, à medida que a ligação mais próxima entre o pagamento e o desempenho e o parcelamento dos gerentes em centros de lucros encorajam uma reformulação dos objetivos. Isso leva os administradores a adotarem políticas que impliquem no fim de idéias há muito tempo estabelecidas sobre equidade, harmonização, pagamento justo e pagamento por esforço, assim como o abandono de políticas de rendimentos. Apesar de tais possibilidades, eu argumentaria que permanecem fortes dúvidas sobre o tratamento superficial da nova onda aos aspectos políticos, particularmente a visão aparentemente irrealista de que com a renovação das organizações, a politicagem tenha cessado (ou cessará) de existir.

52. WEICK, K. *The Social Psychology of Organizing*. Reading (Mass.), Addison Wesley, 1979.

53. WATSON, T. *Management, Organization and Employment Strategy*. London, Routledge and Kegan Paul, 1986.

54. BURNS, T. Op. cit.

55. Idem, *ibidem*.

Um modelo que fragmenta as organizações em unidades compartimentadas, pelas quais administradores individuais tenham uma clara responsabilidade (como no modelo divisional) tende a conter tensões. Por exemplo, o que acontece quando há sobreposição de responsabilidades de administradores que competem entre si em áreas do mercado que também se sobrepõem ou são interdependentes. Alguns autores podem desejar tratar esses problemas como puramente técnicos; mas a questão fundamental é se faz sentido dividir as organizações dessa maneira. Talvez seja para tais questões que o conceito de rede de Morgan — que sugere que sob pressão suas soluções diferirão da orientação mais individualista, enraizada na administração centrada no lucro, de Peters e Waterman — possa ter maior valia. A estrutura e as recompensas correntes comensuráveis com as prescrições de Peters e Waterman podem entrar em choque com a cooperação e a exploração de soluções integradas para o problema dos clientes.

Aliado ao aspecto político, está o descaso com o sindicato que, enquanto não desculpável, não é novo. Segue uma longa tradição dos teóricos das organizações (incluindo alguns sociólogos) que têm tentado escrever sobre o desenvolvimento em grandes organizações sem mesmo mencionar o crescimento dos sindicatos e fontes compensatórias de fidelidade e poder.

A transformação das relações industriais, levando em consideração o pensamento e a prática administrativa recentes, e especialmente o envolvimento do empregado, é, naturalmente, uma preocupação central dos especialistas em relações industriais. Alguns, tais como Beaumont⁵⁶, têm prejulgado a questão e falam de novas relações industriais refletindo novas iniciativas administrativas; outros são mais circunspectos (por exemplo, Bradley e Hill; Edwards; Parker e Wood)⁵⁷. Mas o que a nova onda de literatura sugere é que mudanças significativas nas práticas de relações industriais tendem a acontecer somente quando os administradores se substituem no seu próprio mercado, e mudam as formas organizacionais e as práticas administrativas operacionais. Estudos de casos detalhados de empresas que realizaram importantes mudanças e seus efeitos sobre as relações industriais (por exemplo, o impacto do JIT no papel dos delegados sindicais e dos supervisores) são vitalmente necessários, posto que esses aspectos são totalmente ignorados em todos os livros aqui analisados. Isso deveria ser confrontado com estudos que lidam com a mudança na natureza dos sistemas político e de carreira, que se desenvolvem sob os regimes da nova admi-

nistração, na tentativa das organizações de se transformarem na imagem da nova onda.

O USO DO PENSAMENTO DA "NOVA ONDA" NAS CIÊNCIAS SOCIAIS

A relação entre ciências sociais e teoria da administração não é certamente uma relação linear simples, uma vez que a segunda não é uma aplicação direta da primeira. Essa aplicação se faz com atraso; como já vimos, muito da literatura em administração está enraizada na sociologia e na psicologia social das organizações dos anos 60 e 70. Ela pode, todavia, postar-se à frente também, como pode ser ilustrado pelo modo como a pesquisa em ciências sociais sobre administração estratégica tem raízes profundas nas definições da teoria da administração do final dos anos 70. Talvez, inevitavelmente, as ciências sociais, e até mesmo a sólida teoria administrativa fiquem a reboque dos desenvolvimentos do pensamento e da ação administrativos. De fato, os autores têm usado com frequência — de modo um tanto acrítico — textos de administração, para auxiliar na descrição de tendências e desenvolvimentos dentro da sociedade, mais ou menos como Braverman⁵⁸ usou Taylor. Os proponentes atuais do Pós-Fordismo estão, na verdade, usando a literatura da administração da nova onda. Por exemplo, a versão de Murray⁵⁹ do Pós-Fordismo utiliza quase as mesmas palavras que a literatura da administração da nova onda — “*Como para a produção a palavra-chave é flexibilidade — de planta e maquinário, assim como de produtos e trabalho... As organizações estão engrenadas para responder aos mercados, mais do que para os regular. Elas são vistas como molduras para o aprendizado, assim como instrumentos de controle*”⁶⁰. A própria literatura da nova onda tem uma menção aqui: “*Na estante, Peters e Waterman substituem F.W. Taylor*”⁶¹. O consumo da nova onda não precisa ser tomado tão literalmente. Uma leitura crítica dos livros pode ajudar-nos a colocar questões que podem ser igualmente dirigidas ao Pós-Fordismo.

Existe a questão óbvia, mas no entanto valiosa, de saber se seria necessário publicar livros censurando os modelos e práticas burocráticas remanescentes, se o mundo estivesse na realidade mudando tão rapidamente em direção a uma nova era. De modo quase tecnicista, os escritores do Pós-Fordismo desculpam qualquer problema organizacional envolvido na adaptação de novas tecnologias, novos métodos e da administração “pós-moderna”. Dessa forma, eles espelham tanto as fraquezas quanto os argumentos da nova onda. Por exemplo, eles tendem a negligenciar o fato de

56. BEAUMONT, P. *The Decline of Trade Union Organizations*. London, Croom Helm, 1987.

57. Veja, por exemplo, BRADLEY, K. & HILL, S. “Quality Circles and Managerial Interests”. *Industrial Relations*, 26(1): 68-82; EDWARDS, P. K. *Managing the Factory*. Oxford, Blackwell, 1987; PARKER, M. *Inside the Circle*. Detroit, Labor Notes, 1985; WOOD, S. “Between Fordism and Flexibility? The US Car Industry”. In: HYMAN, R. & STREECK, W. (org.) *New Technology and Industrial Relations*. Oxford, Blackwell, pp. 101-27.

58. BRAVERMAN, H. Op. cit.

59. MURRAY, R. “Life After Henry (Ford)”. *Marxism Today*, October, 1988, pp. 8-13.

60. Idem, *ibidem*, p. 12.

61. Idem, *ibidem*.

que o equilíbrio — principalmente entre flexibilidade e eficiência — continua a existir. Tanto teórica como praticamente, não é possível para todas as empresas buscar flexibilidade de produto ou de processo, mesmo se existe uma tendência para aumentar a flexibilidade. É, então, a diversidade entre as empresas que outra vez se torna significativa. Vale lembrar que essa foi uma das razões básicas pelas quais os especialistas em relações organizacionais e industriais, inicialmente, se interessaram pela estratégia⁶². Corremos o perigo de esquecer isso, ao sermos seduzidos pela nova onda.

Peters e Waterman e seus companheiros estão preocupados com a generalização a partir de exemplos da prática ou excelência que eles trazem à luz ou ajudaram, como consultores, a criar. Isso pode ser utópico. Parte do que a nova onda — especialmente as “pequenas dicas” — tem para oferecer tem relevância para todas as organizações. E a provisão de um conduto para essas novas idéias pode ser significativa para os administradores de todos os tipos de organização. Mas uma parte equivalente da nova onda deixa de considerar as condições necessárias para o seu projeto global. Por exemplo, a introdução de programas de treinamento sobre percepção do cliente em empresas não sindicalizadas é uma coisa; em situações sindicalizadas levanta-se imediatamente a questão da flexibilidade e da delimitação dos cargos. Sem uma apreciação completa da variedade de contextos organizacionais, não teremos uma base adequada para a teoria das organizações. Uma preocupação central dos cientistas sociais deve permanecer sendo a diversidade de práticas entre as organizações.

CONCLUSÕES

No passado, talvez os cientistas sociais tenham sido indevidamente pouco receptivos a toda a questão da administração. Existe ainda uma tendência para desprezar a onda atual numa variedade de formas — por exemplo, ela é vista como um tanto óbvia ou só como retórica, ou ainda como uma outra estratégia de controle que pode ser enquadrada dentro do taylorismo. Eu espero ter mostrado que ela não deve ser descartada com tanta arrogância, porque ela tem algo de novo e implica em mudanças consideráveis nas organizações; e na medida em que salienta a importância do nível simbólico para a administração, ela nos força a repensar a própria natureza dessa “retórica”.

A teoria da administração, da nova onda ou outra, merece ser estudada em si mesma como uma força cultural. Ela também pode ajudar a proporcionar *insights* para o desen-

volvimento conceitual e os projetos de investigações empíricas. Por exemplo, a idéia de Waterman do oportunismo informado pode ajudar a desenvolver conceitos sobre os tipos de construção de políticas administrativas que são mais sofisticadas que a usual dicotomia direta entre administração estratégica e *ad hoc* (por partes). Finalmente, apesar de sua natureza um tanto utópica e da propaganda excessiva que a envolve, a “nova onda” pode conter elementos importantes, particularmente em termos de colocar as pessoas em contato com as culturas organizacionais em que elas vivem, e através do apelo a divisões menos rígidas de *status*. Desse modo, muitos dos diagnósticos soam verdadeiros — muitas organizações estão inundadas de dados e, apesar disso, têm pouca informação relevante; os objetivos não estão claros e o desempenho é inadequadamente orientado para eles; o treinamento, os serviços e o controle de qualidade freqüentemente são pobres; o papel do trabalho é minimizado e as demandas de envolvimento são baixas. Por outro lado, todavia, existem perigos na maneira freqüentemente descontráida e persuasiva com que esses autores da administração euforicamente abordam tais problemas. Sobretudo a predisposição para agir pode ricochetar e bater de volta contra a administração. Isso pode bem ter acontecido quando alguns administradores agiram com base em suas observações do Japão, tentando impor novas formas de envolvimento do empregado. O desejo de ser visto, de estar agindo pode ter interferido na compreensão da dinâmica da situação. Mais ainda, muito disso pode ser relevante para todas as organizações, mas permanece o perigo de que uma das mensagens básicas da teoria da contingência — *horses for courses** — seja esquecida.

Acima de tudo, o desafio que a nova onda apresenta às ciências sociais é como nós investigaremos o simbolismo nas ações administrativas, e mais importante, os seus efeitos sobre o desempenho econômico. Na medida em que os administradores realmente comecem a agir com base nas idéias da nova onda, eles estarão provendo locais ideais de pesquisa para tais explorações. O desafio, particularmente para os que são céticos sobre seus prováveis efeitos de longo prazo, será primeiro o de divisar critérios e métodos pelos quais possamos avaliá-los. □

* Nota da Editora: essa expressão não tem equivalente em português. Literalmente, significa que para cada tipo de uso é necessário um cavalo com características diferentes. No contexto em que está sendo usada pelo autor, refere-se à necessidade de receitas específicas, para se fazer face a cada situação particular.

62. THURLEY, R. & WOOD, S. (Orgs.) *Management Strategy and Industrial Relations*. Cambridge, Cambridge University Press, 1982.